



# Verbeterplan uitkomsten Inspectierapport juli 2025 Jeugdbescherming Noord

Op 8 september jl. hebben wij een concept verbeterplan opgesteld naar aanleiding van en in reactie op het rapport van de Inspecties Gezondheidszorg en Jeugd en Justitie en Veiligheid van 24 juli 2025. In deze versie van 13 oktober 2025 is de reactie van de Inspecties van 26 september 2025 op het concept verbeterplan betrokken en verwerkt.

De definitieve versie van dit verbeterplan wordt eveneens verstrekt aan het Keurmerkinstituut, de Jeugdautoriteit, het Ministerie van Justitie en Veiligheid en gemeentelijk opdrachtgevers en – na goedkeuring door de Inspecties – aan externe netwerkpartners, waaronder de Raad voor de Kinderbescherming en de Rechtspraak.

Groningen, 13 oktober 2025



## Inhoud

1.	Inleiding .....	3
1.1	Context Keurmerkinstituut en AEF .....	3
1.2	Bevindingen Inspecties Gezondheidszorg en Jeugd en Justitie en Veiligheid .....	3
1.3	Opbouw verbeterplan .....	4
2.	Vaste en beschikbare jeugdzorgwerkers .....	5
2.1	Schets ontwikkeling naar huidige situatie .....	5
2.2	Verbeterplan Ziekteverzuim .....	6
2.3	Verbeterplan formatie en capaciteit .....	7
2.4	Cultuur en herstel van vertrouwen .....	8
2.5	Waar gaan deze plannen aan bijdragen .....	9
2.6	Gevolgen van wachtlijsten voor cliënten .....	10
2.7	Risico's en beheersmaatregelen .....	10
3.	Cliënt en kwaliteit .....	14
3.1	Eerste contact en samenwerking .....	14
3.2	Analyse van de problematiek .....	16
3.3	Gedragen Plan van Aanpak .....	17
3.4	Inzet Jeugdhulp en Regie op voortgang .....	17
3.5	Concretisering verbeterplannen .....	18
3.6	Waar gaan deze plannen aan bijdragen .....	19
4.	Faciliteren en ondersteunen van de jeugdzorgwerkers .....	20
4.1	Werkdruk en uitvoering .....	20
4.2	Inzet Jeugdhulp .....	21
4.3	Waar gaan deze plannen aan bijdragen .....	21
5.	Sturing en intern toezicht .....	23
5.1	Bedrijfsvoering, financiële risico's en beheersmaatregelen .....	25
6.	Bijlagen .....	27
1.	Onderzoek duurzaam herstel Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen - AEF 27	
2.	Kaderbrief 2025 .....	27
3.	Organisatiejaarplan 2025 – 2026 .....	27
4.	Brief Ondernemingsraad aan de Inspecties d.d. 1 juli 2025 .....	27
5.	Overzicht ontwikkelingen KPI's Normenkader voor jeugdbescherming en jeugdreclassering januari 2025 – september 2025 .....	27
6.	Programmaplan concretisering verbeterplan Inspecties 13 oktober 2025 .....	27
7.	Ontwikkelingen in de formatie en beheersmaatregelen 13 oktober 2025 .....	27
8.	Stand van zaken 10 september 2025 .....	27
9.	Auditrapport Keurmerkinstituut 6 oktober 2025 .....	27
10.	Benoemingsbrief toezichthouder 1 september 2025 .....	27
11.	Routeplanner nieuwe leden RvT Jeugdbescherming Noord 1 oktober 2025 .....	27
12.	Financiële rapportage Jeugdbescherming Noord t/m augustus 2025 .....	27



# 1. Inleiding

## 1.1 Context Keurmerkinstituut en AEF

Bij de Stichting Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen (Jeugdbescherming Noord) is sinds langere tijd, maar in urgente mate sinds begin 2024, sprake van wachtlijstproblematiek; van een zeer hoog ziekteverzuim; een hoog verloop; daarmee een te hoge werkdruk en het voortdurend onvoldoende scores op de normen uit het normenkader. Een gebrek aan sturing, veel wisselingen van leidinggevenden en de manier waarop we samenwerken en elkaar aanspreken, liggen aan de basis van deze problemen.

Samen met de Jeugdregio's in Drenthe en Groningen heeft Jeugdbescherming Noord in het najaar van 2024 een opdracht gegeven aan het onderzoeksbureau Andersson Elffers Felix (AEF) om een probleemanalyse op te stellen en de kaders voor een herstelplan te beschrijven.

In december 2024 besloot het Keurmerkinstituut het certificaat, op basis waarvan Jeugdbescherming Noord bevoegd is maatregelen van kindbescherming en jeugdreclassering uit te voeren, te schorsen. Daarbij is gelijktijdig een overbruggingscertificaat verstrekt dat tijdelijk geldig is.

Het eindrapport 'Onderzoek duurzaam herstel Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen' van AEF is eind februari 2025 opgeleverd ([Bijlage 1](#)). In het eerste kwartaal van 2025 is samen met de jeugdregio's Groningen en Drenthe geïnvesteerd in de kaders van het herstelplan. De besluitvorming in gemeenten en de raad van toezicht van Jeugdbescherming Noord over het herstelplan had plaats begin maart 2025. Dit herstelplan – later nader uitgewerkt in de Kaderbrief 2025 ([bijlage 2](#)) en het Organisatiejaarplan 2025-2026 ([Bijlage 3](#)) – is formeel in uitvoering sinds medio maart 2025.

Het onderzoek van de Inspecties is uitgevoerd in maart 2025. Kort na de start van de nieuwe bestuurder en samenvallend met de startfase van de uitvoering van het herstelplan.

Deze context wordt hier geschetst omdat het verbeterplan dat hier wordt beschreven, niet los gezien kan worden van het herstelplan (Kaderbrief/Organisatiejaarplan) dat reeds in uitvoering was en dat een deel van de bevindingen van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en Justitie en Veiligheid reeds adresseert.

Daarmee wordt allerm minst gesteld dat het rapport van de Inspecties geen aanleiding heeft gegeven voor een verdere verdieping en verbreding van de plannen die reeds in uitvoering waren. Integendeel, dit verbeterplan gaat met name in op die aspecten die naar aanleiding van de bevindingen van de Inspecties worden toegevoegd aan het Organisatiejaarplan 2025-2026. Voor een aantal overige bevindingen kan kort worden verwezen naar acties die al zijn ingezet en de ontwikkelingen die daardoor zichtbaar zijn.

## 1.2 Bevindingen Inspecties Gezondheidszorg en Jeugd en Justitie en Veiligheid

De bevindingen van de Inspecties vallen uiteen in een vijftal beschreven thema's:

1. Clientgerichte, integrale en tijdige analyse en plan
2. Tijdige inzet van passende hulp
3. Regie, samenwerking, zicht op voortgang en veiligheid
4. Gevolgen van wachttijden voor jeugdigen, gezinnen en ketenpartners
5. Goed bestuur



De bevindingen ten aanzien van deze thema's worden gedaan aan de hand van bevroegde cliënten, onderzoek in dossiers, en gesprekken met jeugdzorgwerkers, praktijkbegeleiders, gedragswetenschappers, de Ondernemingsraad, de cliëntenraad, de bestuurder en de Raad van Toezicht.

Op basis van de bevindingen constateren de Inspecties dat zij tijdens het toezicht gedreven en gemotiveerde medewerkers zagen die ondanks de hoge werkdruk, onrust in de organisatie en negatieve publiciteit voorzichtig vertrouwen in de toekomst uitspraken. Zij werken in complexe situaties samen met jeugdigen en hun ouders bij wie sprake is van een ontwikkelingsbedreiging, onveiligheid of een recidiverisico. Ongeacht de goede intenties en inspanningen van de medewerkers en ingezette verbetermaatregelen concluderen de inspecties dat de kwaliteit van de uitvoering van kindbeschermingsmaatregelen en jeugdreclasseringsmaatregelen bij JBN onvoldoende is.

Hierna worden aan de hand van de beschreven bevindingen en constatering voorstellen gedaan voor verbeterplannen, die aanvullend zijn op onze Organisatiejaarplan 2025-2026.

### 1.3 Opbouw verbeterplan

Omdat ieder van de voorgestelde verbeterplannen naar verwachting een positief effect zal hebben op meerdere van de door de Inspecties beschreven thema's, zal dit verbeterplan niet de opbouw van het Inspectierapport volgen. De hierna geschetste plannen vallen uiteen in de onderwerpen:

1. 'Vaste en beschikbare jeugdzorgwerkers'
2. 'Cliënt en kwaliteit'
3. 'Faciliteren en ondersteunen van jeugdzorgwerkers'
4. 'Sturing en intern toezicht'.

Per hoofdstuk en per verbeterplan wordt aangegeven op welke door de Inspecties genoemde thema's de plannen invloed hebben en aan welke verbetering de plannen naar verwachting zullen bijdragen.

Een aantal van de hierna beschreven verbeterplannen zal in de komende periode nader vormgegeven moeten worden. We willen zeker zijn van breed gedragen plannen die leiden tot duurzame verbetering en die met succes in de organisatie worden geïntegreerd. Daarom is het van belang om die voorstellen te concretiseren met jeugdbeschermers en jeugdreclasserders, cliënten en ervaringsdeskundigen, de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad, en andere professionele partners. We doen dit vanuit de visie van shared governance. Kwaliteit komt tot stand in de samenwerking tussen de professional, de jeugdige, ouders en andere betrokkenen. Alleen dan kan sprake zijn van eigenaarschap, verantwoordelijkheid en samenwerking op het gebied van eigen werk en de organisatie. Daarmee komen plannen tot stand die effectief in uitvoering komen en die effectief bijdragen aan een betere verbinding met de jeugdige en het gezin.

Het korte tijdsbestek waarbinnen dit verbeterplan tot stand is gekomen, betekent dat op onderdelen enkel kan worden beschreven waar de verbeteringen op zullen zien en op welke wijze (samen met alle betrokkenen) en binnen welke termijn zij tot stand zullen komen en geïmplementeerd gaan worden. Daarbij geldt steeds dat de organisatie zich terdege bewust is van de noodzaak om op korte termijn verbeteringen te bewerkstelligen maar ook te werken aan duurzame verbetering. Sinds maart 2025 zijn ook reeds verbeteringen ingezet. Vanzelfsprekend gaan we ervan uit dat de Inspecties in de verdere concretisering van de verbeterplannen nauw worden betrokken en daarop kunnen toezien en daarin kunnen bijsturen.

Tot slot zal in de tekst worden verwezen naar de bijlagen die onder hoofdstuk 6 zijn opgenomen.



## 2. Vaste en beschikbare jeugdzorgwerkers

In de gesprekken met de gedragswetenschappers, praktijkbegeleiders en teammanagers horen de inspecties dat samenwerken met ouders en jeugdigen lastig is door de vele wisselingen van jeugdzorgwerkers en het wachten op een vaste jeugdzorgwerker bij de start. (Pag. 16)

### 2.1 Schets ontwikkeling naar huidige situatie

Conform het herstelplan is er ingezet op het werven van jeugdbeschermers en jeugdreclasserders (samen ook wel jeugdzorgwerkers genoemd). Bij Jeugdbescherming Noord zijn in augustus 2025 81 FTE jeugdzorgwerkers werkzaam als jeugdbeschermer of jeugdreclasserder. Daarmee is in principe sprake van een passend aantal medewerkers voor het totaal aantal uit te voeren maatregelen (circa 935 op jaarbasis).

Zoals uit onderstaand overzicht blijkt, is dit een zeer recente ontwikkeling. Het aantal inzetbare jeugdzorgwerkers is in de loop van het jaar gestegen, in augustus is 70,8 FTE jeugdzorgwerker inzetbaar. Er was en is nog steeds sprake van hoge werkdruk.

FTE	jan-25	feb-25	mrt-25	apr-25	mei-25	jun-25	jul-25	aug-25
Jeugdbeschermers SKJ geregistreerd	74,62	74,93	76,58	79,96	76,14	75,48	80,36	81,19
Assistent jeugdbeschermers	5,24	6,23	6,23	6,9	6,9	5,95	4,28	4,72
Praktijkbegeleiders	4,53	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2
	jan-25	feb-25	mrt-25	apr-25	mei-25	jun-25	jul-25	aug-25
JB (SKJ) ziek	13,71	13,71	15,44	14,6	12,99	12,74	11,28	10,39
	jan-25	feb-25	mrt-25	apr-25	mei-25	jun-25	jul-25	aug-25
Inzetbaar JB (SKJ)	60,91	61,22	61,14	65,36	63,15	62,74	69,08	70,8

Het aantal jeugdzorgwerkers wat door ziekte niet inzetbaar is, is nog steeds hoog (10 FTE of bijna 13%). Al is juist daar een positieve ontwikkeling zichtbaar in de loop van 2025.

Daarbij komt dat een significant deel van de jeugdzorgwerkers relatief recent gestart is, en daardoor nog geen volledige caseload kan uitvoeren, 9 jeugdzorgwerkers (11%) hebben een lagere caseloadnorm omdat zij nog opgeleid worden.

Om deze formatie te realiseren wordt ook gebruik gemaakt van extern ingehuurde jeugdzorgwerkers. Op dit moment wordt 14,8 FTE (18%) extern ingehuurd. Dit heeft op lange termijn vanzelfsprekend een negatief effect op het streven om gedurende de gehele looptijd van een maatregel van kindbescherming of jeugdreclassering een vaste jeugdzorgwerker te kunnen verbinden aan de jeugdige en het gezin. Daarbij is dit percentage externe inhuur op langere termijn onhoudbaar omdat dit voor financiële continuïteitsrisico's zorgt.

Het eindrapport van AEF maakte melding van een hoog en problematisch verloop in 2024 (52% verloop onder jeugdzorgwerkers in Drenthe en 29% in Groningen), met name onder medewerkers die nog geen jaar in dienst waren.



In 2025 is het verloop tot dusver gedaald, met een totaal van 8 jeugdzorgwerkers die uit dienst gegaan zijn in 2025 in de periode tot 1 september. Daarbij wordt verwacht voor 2025 een verloop onder jeugdzorgwerkers te realiseren van 15%.

Jeugdige: “Ik denk niet dat mijn huidige jeugdzorgwerker mij goed kent. Mijn eerste jeugdzorgwerker vond ik heel goed. De andere jeugdzorgwerkers nemen niet de tijd om mij te leren kennen. Inmiddels heb ik al vaak hetzelfde verhaal verteld dat ik er ook geen behoefte meer aan heb.” (Pag. 49)

Deze meer uitgebreide schets van de bestaande capaciteit aan jeugdbeschermers en jeugdreclasserders is van belang in de context van het continue streven om gedurende de gehele looptijd van een maatregel van kindbescherming of jeugdreclassering een vaste jeugdzorgwerker te kunnen verbinden aan de jeugdige en het gezin. Daarbij is de voortgang en slagingskans van een groot deel van de hierna weergegeven verbeterplannen afhankelijk van een voldoende capaciteit aan jeugdzorgwerkers.

Hierna wordt ten aanzien van verzuim en ten aanzien van verloop en werving en selectie het verbeterplan uiteengezet. Deze plannen moeten er in samenhang toe leiden dat het aantal jeugdzorgwerkers passend is en passend blijft bij het aantal uit te voeren maatregelen. Dit is randvoorwaardelijk voor het streven om vaste jeugdzorgwerkers te kunnen inzetten en de noodzakelijke investeringen in kwaliteit te kunnen invoeren en uitvoeren.

## 2.2 Verbeterplan Ziekteverzuim

Het verbeterplan ziekteverzuim dat onderdeel is van het Organisatiejaarplan 2025-2026 heeft als onderdelen *bewustwording*, *beweging* en *borging*. Hierbij willen wij de beweging maken van sturen op ziekteverzuim (korte termijn) naar duurzame inzetbaarheid (lange termijn) eigen regie en plezier in het werk van onze medewerkers.

Om de *bewustwording* in de organisatie van het onderwerp verzuim te vergroten is een analyse van het organisatie brede verzuim uitgevoerd waarbij afdelingen van de organisatie zijn vergeleken naar aandeel in het verzuim, duur van het verzuim en reden voor het verzuim. Om samen met leidinggevenden op te trekken zal HR het casemanagement in het kader van de Wet verbetering Poortwachter beter faciliteren. Dit betekent dat de regie ten aanzien van het proces bij HR komt te liggen (sturen op tijdige en zorgvuldige realisatie van de plannen van aanpak). De leidinggevende is samen met de verzuimende medewerker verantwoordelijk voor de inhoud van het plan van aanpak. Op deze wijze sturen we gezamenlijk op zorgvuldigheid in (waar mogelijk) de re-integratie van de medewerker.

De *beweging* ten aanzien van het bestaande verzuim (onder jeugdzorgwerkers) wordt nagestreefd door 1 op 1 verzuimgesprekken te voeren met medewerkers die langdurig verzuimen en met medewerkers die frequent verzuimen. Er is een terugkerend Sociaal Medisch Overleg (overleg tussen Bedrijfsarts, Inzetbaarheidscoach, leidinggevenden en HR) ingevoerd over casuïstiek en aanpak. Er is een verzuimcoach (coaching en casemanagement) aangesteld en ingezet voor leidinggevenden. Voor medewerkers wordt een inzetbaarheidscoach beschikbaar gesteld via Zorg van de Zaak (arbodienst).



Voor alle medewerkers is toegang tot een psychologenpraktijk (Open Up) georganiseerd. Via Open Up kunnen medewerkers (en ook hun gezinsleden) meteen terecht bij een psycholoog of een andere expert wanneer zij worstelen met vraagstukken op het gebied van werkbelasting en mentale weerbaarheid. Er is zelfs een 24/7 lijn. Daarnaast biedt Open Up voor zowel medewerkers als leidinggevendenden tools die gericht zijn op het voorkomen van verzuim en het bevorderen van welzijn en vitaliteit van medewerkers.

Alle leidinggevendenden worden getraind op een gedragsmatige visie op verzuim en het herkennen van stresssignalen. Jeugdbescherming Noord wordt daarbij ondersteund door Falke en Verbaan, een gerenommeerde partij als het om het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers met een gedragsmatige visie op verzuim. Samen met Falke en Verbaan worden deze training op maat vormgegeven.

Om zorg te dragen voor de *borging* van een positieve ontwikkeling ten aanzien van verzuim, wordt dit als vast onderwerp opgenomen op de MT-agenda en het teammanagersoverleg, waarbij aan de hand van de cijfers wordt gekeken waar extra interventies helpend zijn.

Het verzuimbeleid (de gedragsmatige visie) en de processen voortvloeiend uit het verzuimbeleid wordt in 2025 geëvalueerd en doorontwikkeld. Daarbij wordt onder meer onderzocht op welke wijze beter gebruik gemaakt kan worden van het aanbod van platforms als Jeugdzorg Werkt en Jeugdzorg Leert. Vanzelfsprekend worden de Inspecties in het kader van het verscherpt toezicht op de hoogte gebracht en gehouden van deze evaluatie en de doorontwikkeling, alsook ten aanzien van de ontwikkeling van het verzuim onder jeugdbeschermers en jeugdreclasserders.

### 2.3 Verbeterplan formatie en capaciteit

In 2025 is voortdurend geworven voor jeugdbeschermers en jeugdreclasserders. Deels om op formatie te komen en om op formatie te blijven in reactie op verzuim en verloop. Daarnaast is – zoals gezegd – sprake van een significant aantal extern ingehuurdde jeugdzorgwerkers, die op termijn door medewerkers in vaste dienst moeten worden vervangen.

Vacatures worden geplaatst op de eigen website, op de website van Zorgplein Noord, Indeed, LinkedIn en mogelijk binnenkort ook op Noorderlink. En we organiseren kennismakingsbijeenkomsten waar geïnteresseerden vrijblijvend met jeugdbeschermers van onze organisatie in gesprek kunnen gaan over wat het vak precies inhoudt.

De vraag voor werving van jeugdbeschermers en jeugdreclasserders staat uit bij elf bureaus. Deze bureaus zetten we niet alleen in op detachering/ZZP-ers, maar worden ook ingezet voor de werving van vaste medewerkers. Deze kandidaten komen gelijk in loondienst, of worden eerst 6 maanden gedetacheerd en kunnen we vervolgens kosteloos overnemen.

Om onze zichtbaarheid als werkgever te vergroten onderhouden we actief contact met hogescholen in de regio. We verzorgen gastcolleges om studenten enthousiast te maken over het vak en zijn een gewilde organisatie voor stagiaires. Ook in september start weer een aantal stagiaires.

Daarnaast werken we achter de schermen aan een nieuwe 'werken bij site' voor onze organisatie. Een middel om ons als werkgever beter te positioneren en zichtbaar te maken voor toekomstige medewerkers. Op de site komen verhalen/video's van medewerkers waarbij ze enthousiast vertellen over het werk. Een recruitmentexpert gaat ons helpen om daarbij ook andere kanalen (social media) in te zetten en een bredere doelgroep enthousiast te maken voor het vak.



Tenslotte participeert onze organisatie in de landelijke arbeidsmarktcampagne 'Wat zou jij doen'. De site [watzoujijdoen.nl](http://watzoujijdoen.nl) is een gezamenlijk initiatief van jeugdbeschermers, waarop ze vertellen wie ze zijn en wat ze doen.

Ter bevordering van doorgroeimogelijkheden en een betere verdeling van het werk, hebben we vorig jaar de functie van assistent jeugdbeschermer toegevoegd aan ons functiehuis. Op deze wijze kunnen we de stagiaires die we zorgvuldig begeleid hebben, behouden binnen onze organisatie. Ook willen we ons samen met andere gecertificeerde instellingen hard maken om de uitlooperperiodieken in de Cao in te kunnen zetten voor het behoud van seniore Jeugdbeschermers. Ook zullen wij zelf, samen met de Ondernemingsraad, onderzoeken wat de mogelijkheden daartoe zijn.

De komende periode gaan we de optie van zij-instromers actief onderzoeken. We zien in deze mogelijkheid een kans om de bestaande krapte op de arbeidsmarkt voor jeugdbeschermers aan te gaan. De uitdaging zit in het zorgvuldig begeleiden van deze doelgroep in relatie tot de beperkte capaciteit binnen onze organisatie. We overwegen om deze mogelijkheid te koppelen aan mentormogelijkheden voor medewerkers voor wie het vak relatief zwaar wordt om ze op die wijze te ontlasten. Zo kunnen we generatiebewust aan de slag.

We stimuleren onze medewerkers actief om nieuwe collega's aan te dragen. Als waardering keren wij hen een 'aanbrengbonus' uit. In een half jaar tijd heeft dit de organisatie negen concrete benoemingen opgeleverd. Dit wordt daarmee als een succesvolle interventie gezien.

Er zijn gesprekken met de HR-afdelingen van netwerkpartners, waaronder die van opdrachtgevende gemeenten, om vanuit gemeenschappelijkheid arbeidsmarkt vraagstukken naar de toekomst op te pakken. Willen we de tekorten op de arbeidsmarkt structureel aan kunnen pakken, dan hebben we elkaar nodig voor het bedenken van nieuwe oplossingen.

Positief en bijzonder gewaardeerd is dat meerdere netwerkpartners in 2025 medewerkers (jeugdzorgwerkers en gedragsdeskundigen) aan Jeugdbescherming Noord hebben uitgeleend om te steunen in deze periode van grote werkdruk en onvoldoende eigen capaciteit. Ook voor de betreffende medewerkers bleek deze kijk in een andere keuken heel leerzaam.

## 2.4 Cultuur en herstel van vertrouwen

Een herstel van het vertrouwen in de organisatie, zowel intern als extern, is randvoorwaardelijk om medewerkers te kunnen aantrekken en vast te houden. Ook daarom is er passende aandacht voor de verbinding en de cultuur in de organisatie en voor de externe beeldvorming over de organisatie.

Binnen de organisatie heeft lang een negatieve rol gespeeld dat de verbinding tussen management op verschillende niveaus onvoldoende is. Teammanagers voelden zich onvoldoende aangehaakt bij besluitvorming, en hebben (mede daardoor) ook niet organisatiebesluiten uitgedragen. Tussen het management en medewerkers en tussen medewerkers onderling wordt vaak opgemerkt dat men elkaar niet aanspreekt op gedrag wanneer dat wel gewenst zou zijn.

Hoge werkdruk (door zwaarte van casuïstiek en krappe bezetting), onrust in het team en een gevoeld gebrek aan perspectief zijn belangrijke thema's bij onder meer verzuim en verloop. Een bepalende factor voor een sfeer van onrust is de instabiliteit in het sturingskader. Voortdurende wisselingen in het teammanagement (Team Jeugdbescherming Drenthe kende de afgelopen vijf jaar een vertrek van 6 teammanagers), maar ook in het managementteam, hebben geleid tot een gebrek aan stabiliteit in de sturing, wat belangrijk is voor het creëren van een gezond werkklimaat. Dit is een belangrijke verklarende factor voor het hogere verzuim binnen de organisatie.



Een kernambitie in de organisatie is om het leiderschap en vertrouwen te versterken. Dit gaan wij doen door in te zetten op een vaste groep van medewerkers en leidinggevendenden. Het vraagt daarnaast een verbindende manier van leidinggeven en samen werken aan een cultuur waarin we elkaar steunen, aanspreken, houden aan gemaakte afspraken en ons veilig voelen. Het management is open/duidelijk, betrokken en koersvast aanwezig in de organisatie. In het begin van het jaar is stevig geïnvesteerd in het managementteam en in het teammanagement. Een gezamenlijk streven van zowel het managementteam als de teammanagers is daarbij om duurzaam en structureel bij te dragen aan de verbeteringen in de organisatie.

Het management heeft zich als doel gesteld om de verbinding in de organisatie te verbeteren en is aanwezig in de teams, bij kwartaalbijeenkomsten, rondom escalaties in het werk en draagt duurzame betrokkenheid uit. Merkbaar is daardoor dat hoop ontstaat in de gehele organisatie op een structurele verbetering. Dit kan ook blijken uit de brief die vanuit de Ondernemingsraad op 1 juli 2025 aan de Inspecties is verzonden ([bijlage 4](#)). Het vormgeven van de verbinding in de organisatie draagt bij aan de cultuurverandering die noodzakelijk is voor het herstel van vertrouwen.

In de afgelopen periode heeft de vele negatieve berichtgeving invloed gehad op de interne organisatie en de beeldvorming over deze organisatie in de buitenwereld.

In de afgelopen periode is sterk geïnvesteerd in de communicatie binnen de organisatie. De bestuurder informeert de medewerkers over belangrijke ontwikkelingen en besluiten. Medewerkers worden benaderd en uitgenodigd om zich uit te spreken, waardoor zij zich meer gesteund en gehoord voelen in het intensieve en zware werk dat zij doen.

In de externe communicatie wordt transparantie en het proactief informeren van netwerkpartners over ontwikkelingen nagestreefd. Ook daarin is een voorzichtig herstel van vertrouwen merkbaar. Vanzelfsprekend zullen juist hierin de externe toezichthouders waaronder het Keurmerkinstituut en de Inspecties een belangrijke rol hebben in het toezien op de ontwikkelingen en het daarover rapporteren. Deze externe en onafhankelijke validatie is voorwaardelijk voor het herstel van het vertrouwen in de buitenwereld en daarmee belangrijk voor het vertrouwen dat jeugdigen en gezinnen in onze medewerkers stellen.

## 2.5 Waar gaan deze plannen aan bijdragen

Structureel kunnen beschikken over voldoende jeugdbeschermers en jeugdreclasseerders en het kunnen leveren van goede kwaliteit hangen nauw met elkaar samen. Wanneer zieke medewerkers weer beschikbaar worden en wanneer toekomstig verzuim beter voorkomen kan worden, blijven jeugdzorgmedewerkers beschikbaar als vaste contactpersoon voor de jeugdige en het gezin.

Een jeugdzorgwerker legt uit dat het belangrijk is dat een jeugdige voelt dat er respect is voor de ouders omdat het de bedoeling is dat jeugdzorgwerkers toewerken naar een betekenisvolle verhouding tussen ouders en jeugdige. Vaste jeugdzorgwerkers geven aan dat wanneer zij betrokken zijn en het niet lukt om tot een gezamenlijke visie te komen met de ouders en jeugdige, ze meer investeren in het contact met jeugdigen en ouders. (Pag.37)

Door medewerkers in vaste dienst langer te behouden, daalt het aandeel medewerkers dat nog geen volledige caseload kan uitvoeren. Ook dat heeft een directe relatie met de beschikbaarheid van jeugdbeschermers en jeugdreclasseerders voor de client.



Daarmee zal dit naar verwachting een gunstig effect hebben op de tijdigheid en de kwaliteit van het werk. Daardoor zullen er steeds minder maatregelen uitgevoerd worden door het Cliënt Regie Team (CRT), hetgeen de continuïteit van de uitvoering bevordert.

De bevindingen en conclusies van de Inspecties ten aanzien van thema's 1: Cliëntgerichte, integrale en tijdige analyse en plan, 2: Tijdige inzet van passende hulp en 3: Regie, samenwerking, zicht op voortgang en veiligheid, kunnen enkel verbeterd worden wanneer de voldoende beschikbaarheid van jeugdbeschermers en jeugdreclasserders gewaarborgd is en blijft.

## 2.6 Gevolgen van wachtlijsten voor cliënten

Los van de hiervoor geschetste verbeterplannen, hebben de Inspecties constatering gedaan ten aanzien van de gevolgen van wachtlijsten voor de cliënt (thema 4).

Over de wijze waarop de organisatie omgaat met de gevolgen van verzuim en verloop en het uitvoeren van maatregelen, zijn de Inspecties al geïnformeerd. Om de gevolgen van personele krapte voor cliënten zoveel mogelijk beperkt te houden, werkt Jeugdbescherming Noord niet met een wachtlijst aan de voorkant, we werken in die zin niet met het handelingsperspectief. Alle maatregelen worden opgepakt en daarin wordt een eerste contact vormgegeven, een risico-inventarisatie verricht en een plan van aanpak opgeleverd. In voorkomende gevallen kan zijn dat dit niet wordt vormgegeven door een vaste jeugdbeschermer, maar vanuit het Cliënt Coördinatie Punt (CCP). In het CRT worden cliënten opgevangen in geval van ziekte en verloop van medewerkers, waarbij minimaal de normen uit het handelingsperspectief wordt gehanteerd. Medewerkers in het CCP en het CRT zijn vanzelfsprekend gekwalificeerde jeugdbeschermers.

Zoals blijkt uit het overzicht ontwikkelingen KPI's Normenkader voor jeugdbescherming en jeugdreclassering januari 2025 – september 2025 ([bijlage 5](#)), worden de normen voor tijdigheid op dit moment gehaald. Daarmee is van een wachtlijst op dit moment geen sprake en worden cliënten volgens de reguliere methoden en binnen de gestelde normen bediend. De sturing is erop ingericht dat deze tijdigheid duurzaam wordt gehandhaafd.

De hiervoor geschetste ontwikkeling op formatie en beschikbaarheid, maakt dat we verwachten in de komende periode de werkwijze rondom het CCP te kunnen herzien en het volume aan casuïstiek dat belegd is bij het CRT te kunnen verminderen. Hierdoor bevorderen wij het streven om in alle zaken, gedurende de hele looptijd met vaste jeugdzorgwerkers te werken. Juist deze ontwikkeling zien we als een belangrijke stap in het organiseren van betekenisvol cliëntcontact. Dit is ook het verlangen van de jeugdzorgwerkers, maar kan alleen gerealiseerd worden met het aannemen en behouden van voldoende jeugdzorgwerkers die ook een volledige caseload aankunnen. Dat betekent dat we langere tijd nodig hebben om hiernaartoe te werken.

Verbeterplannen die benodigd zijn om de gevolgen van wachtlijsten voor cliënten zoveel mogelijk te beperken, zijn al enige tijd in uitvoering en leiden tot een positieve ontwikkeling op tijdigheid.

## 2.7 Risico's en beheersmaatregelen

In het verlengde van bovenstaande is relevant te weten in welke van de uitgevoerde maatregelen van kindbescherming en jeugdreclassering in voldoende mate betekenisvol cliëntcontact wordt vormgegeven.

Een eerste stap in het zichtbaar maken van deze dossiers, is het expliciteren van betekenisvol cliëntcontact vanuit het perspectief van de cliënt en vanuit het perspectief van de maatregel.



Vervolgens kunnen aan de hand van die definities meetwaarden worden gekoppeld die we kunnen ophalen uit onze processen en systemen.

Randvoorwaardelijk hebben we gesteld dat betekenisvol cliëntcontact kan ontstaan wanneer sprake is van een vaste jeugdbeschermer, tijd en ruimte voor de medewerker om contact te kunnen leggen en tijdigheid. Deze aspecten zijn de afgelopen maanden uitgewerkt in ons sturingsstelsel, waardoor we kunnen volgen en sturen.

Naast het borgen van de randvoorwaarden vraagt het toetsen van maatregelen op betekenisvol cliëntcontact om uitwerking van de definitie van betekenisvol cliëntcontact in de verschillende fasen van de maatregel, zoals in hoofdstuk 3 onderscheiden. Die definities hebben betrekking op:

- Het vaststellen van vaste processtappen binnen de verschillende fasen, zichtbaar en toetsbaar middels de Power BI (is er 1ste face-to-face contact geweest, is er cliëntcontact geregistreerd, is er een plan en is er inzet van jeugdhulp).
- Het zichtbaar maken van de inhoud van afstemming, gezamenlijk gedragen beeld en samenwerking middels tools en in het plan van aanpak. Toetsing middels caseloadgesprekken en door middel van kwalitatieve toetsingen (toetsen methode-integer handelen).
- De gewenste beleving van onze cliënten definiëren op de wijze van samenwerking en contact binnen de context van het gedwongen kader en hierop toetsen door het verzamelen van feedback op cliëntniveau en het monitoren en bijsturen op medewerker- en organisatieniveau.

Momenteel is voor cliënten die starten met een maatregel en cliënten die worden bediend door het CRT geen sprake van een vaste jeugdbeschermer. Het zou te kort door de bocht zijn te concluderen dat dan in al die gevallen geen sprake is van betekenisvol cliëntcontact, zoals omgekeerd ook niet geldt dat het hebben van een vaste jeugdbeschermer in alle gevallen betekent dat voldaan is aan betekenisvol cliëntcontact. Op dit moment kunnen we wel stellen dat in 250 dossiers sprake is van omstandigheden die betekenisvol cliëntcontact bemoeilijken, omdat we weten dat we in die gevallen nog geen vaste jeugdbeschermer hebben.

Voor het proces van definiëring, implementatie en borging verwijzen we naar het bijgevoegde programmaplan dat als [bijlage 6](#) is bijgevoegd. Onderdeel van dat projectplan is het beschrijven van kaders voor het meten en monitoren van betekenisvol cliëntcontact in alle dossiers.

Naast het in beeld brengen en houden van de inhoudelijke kaders voor het meten en monitoren van betekenisvol cliëntcontact, is ook van belang de risico's in de formatie in beeld te hebben en te houden. Dit om de voortgang in het proces om te komen tot vaste jeugdbeschermers te kunnen waarborgen. In [bijlage 7](#) hebben we een overzicht bijgevoegd van de meest recente ontwikkelingen in de formatie ten opzichte van het beeld dat hiervoor in paragraaf 2.1 is geschetst.

Zoals gezegd is in het proces om te komen tot vaste jeugdbeschermers randvoorwaardelijk dat effectieve grip en sturing op de tijdigheid van de werkstappen gewaarborgd is en blijft. De monitoring op de tijdigheid van de werkstappen wordt wekelijks besproken op het niveau van het managementteam, het teammanagement en in de teams.

Deze sturingsinformatie in samenhang vormt de basis van het monitoren en beheersen van de risico's. De beheersmaatregelen hangen daarbij vanzelfsprekend samen met de geconstateerde risico's.



De formatie en het zichtbare verzuim en verloop (AEF-rapport) vormen het grootste risico voor het kwalitatief voldoende uitvoeren van de maatregelen.

In overleg met de Drentse en Groningse gemeenten is een herstelplan vormgegeven en is besproken wat voor de uitvoering van dat plan voorwaardelijk is. Dat heeft geleid tot een financiële investering van de gemeenten in aanvullende uitvoeringscapaciteit. Deze beheersmaatregel was voorwaardelijk voor het kunnen realiseren van de grip, de sturing en de positieve lijn in de tijdigheid van de werkstappen en het voldoende geborgd zijn van zicht op veiligheid. Hetgeen vervolgens heeft geleid tot het besluit van het Keurmerkinstituut om een volwaardig certificaat te verstrekken op 16 september 2025.

De inrichting van de sturing op tijdigheid van de werkstappen was eveneens randvoorwaardelijk om de bestaande risico's effectief te beheersen. Zo ook de investeringen in cultuur en vertrouwen die in paragraaf 2.4 zijn beschreven.

Naast deze maatregelen worden voortdurend andere en ook verdergaande maatregelen overwogen en beoordeeld.

De Inspecties vragen ons transparant te zijn over de situatie in de organisatie en de weerslag daarvan op jeugdigen en gezinnen. Dit is een terechte vraag en ook wij vinden het belangrijk openlijkheid te betrachten over de situatie waarin we ons verkeren. Over de ontwikkelingen en kwetsbaarheden in de uitvoering zijn we telkens transparant naar ketenpartners, waaronder opdrachtgevende gemeenten. Naast de maandelijkse gesprekken met de regio's in Drenthe en Groningen in de Stuurgroep Herstelplan Jeugdbescherming Noord, is sprake van periodieke gesprekken met ketenpartners, waaronder collega Gecertificeerde Instellingen, de Raad voor de Kinderbescherming, de rechtspraak, de Jeugdautoriteit en relevante jeugdhulpaanbieders in de regio's. De 'Stand van zaken'-rapportage, over de maandelijkse ontwikkelingen binnen onze organisatie, wordt ook breed gedeeld ([bijlage 8](#)).

Daarbij wordt telkens ook gesproken over de passende beheersmaatregelen. Ook de cliëntenstop wordt daarbij steeds overwogen in overleg met de opdrachtgevende gemeenten en andere ketenpartners. We hechten eraan hierbij op te merken dat een besluit om een cliëntenstop in te stellen, niet door onze organisatie alleen kan worden genomen. De mogelijkheden die bestaan bij collega Gecertificeerde Instellingen in en om de regio, om de gevolgen van een cliëntenstop in die organisaties te kunnen opvangen, worden daarbij meegewogen. Dit vraagt tenminste om een overschot aan capaciteit bij deze Gecertificeerde Instellingen, waarvan in de praktijk niet of nauwelijks sprake is en tenminste niet in die mate dat de volledige instroom aan nieuwe maatregelen van Jeugdbescherming Noord gedurende een langere periode kan worden opgevangen. Ook de collega Gecertificeerde Instellingen hebben te maken met een krappe arbeidsmarkt en hoge werkdruk. Het niet langer kunnen beleggen van een maatregel van kinderbescherming of jeugdreclassering bij enige Gecertificeerde Instelling in de regio is daarbij een groot risico. Een cliëntenstop heeft consequentie voor de Raad voor de Kinderbescherming en de rechtspraak en niet te vergeten voor de gezinnen die nog langer moeten wachten in onveilige situaties.

Met de huidige ingerichte werkwijze bij Jeugdbescherming Noord worden tijdige werkstappen in de beginfase gewaarborgd. Daardoor zal zo vroeg mogelijk jeugdhulp ingezet kunnen worden om risico's zoveel mogelijk te beheersen en een positieve ontwikkeling te stimuleren. Ook is zicht op veiligheid in voldoende mate gewaarborgd in de maatregelen. In de audits van het Keurmerkinstituut in de periode van 1 mei tot en met 1 september is aan dit onderwerp in het bijzonder aandacht besteedt. Als [bijlage 9](#) is het rapport van het Keurmerkinstituut d.d. 6 oktober 2025 toegevoegd.



Dit betekent allerm minst dat de bestaande situatie als passend wordt beoordeeld. Het betekent alleen wel dat de bestaande situatie op dit moment prefereert boven het inlassen van een cliëntenstop. We zullen deze mogelijke beheersmaatregel steeds mee blijven nemen in de overwegingen om binnen de bestaande schaarste aan medewerkers een zo goed mogelijke uitvoering aan maatregelen te waarborgen en blijven dat doen in nauwe samenspraak met de collega Gecertificeerde Instellingen, de Raad voor de Kinderbescherming en de opdrachtgevende gemeenten.



### 3. Cliënt en kwaliteit

Onder thema's 1: Cliëntgerichte, integrale en tijdige analyse en plan, 2: Tijdige inzet van passende hulp en 3: Regie, samenwerking, zicht op voortgang en veiligheid, zijn door de Inspecties bevindingen en conclusies weergegeven die – kort gezegd – de kwaliteit van de uitvoering van maatregelen betreffen. Daarbij is telkens het perspectief van de cliënt vooropgesteld.

Hierna worden de kaders voor verbeterplannen ten aanzien van deze bevindingen en conclusies gegeven. In paragraaf 3.4 wordt het proces waarin deze plannen verder geconcretiseerd worden, nader toegelicht.

#### 3.1 Eerste contact en samenwerking

Een ouder vertelt dat er in de eerste periode geen contact is geweest met de jeugdige, terwijl deze jeugdige graag het verhaal wilde vertellen aan een jeugdzorgwerker. (Pag. 15)

Zoals in paragraaf 1.1 aangegeven, is sinds maart van dit jaar een herstelplan in uitvoering. Belangrijk onderdeel daarvan is de sturing op de normen uit het normenkader voor jeugdbescherming en jeugdreclassering. Een opbrengst van deze sturing is dat de tijdigheid van het eerste contact tussen de jeugdzorgwerker en de jeugdige en het gezin sterk is verbeterd. Daarin wordt sinds mei 2025 binnen de normen gewerkt, deze positieve ontwikkeling is sindsdien vastgehouden.

De bevindingen van de Inspecties zijn reden om naast de verbetering van de tijdigheid, ook de kwaliteit van het eerste contact sterk te verbeteren.

In de beginfase van de maatregel wordt de basis voor de verdere samenwerking gelegd. De jeugdigen en het gezin, maar ook de jeugdzorgwerker, verdienen dat daar tijd voor wordt gemaakt. Dit maakt dat we de tijd die een jeugdbeschermer gemiddeld aan een maatregel kan besteden, meer willen investeren/concentreren in de beginfase van de maatregel.

We willen meer vaste jeugdbeschermers en jeugdreclasserders gaan koppelen aan nieuwe zaken. Hierdoor wordt continuïteit vergroot en bouwen medewerkers caseloads op waarin de intensieve fases over het jaar verspreid liggen. Hierdoor hebben de jeugdzorgwerkers ruimte om in de startfase en evaluatiefase meer tijd aan de jeugdige en het gezin te besteden.

Belangrijk voor een goede werkrelatie is dat de jeugdige en het gezin zich gezien en gehoord voelen. Dat begint bij het eerste contact. Nu wordt deze eerste kennismaking, door cliënten ervaren als korte kennismaking met summier uitleg over het proces van de maatregel en de rol van de jeugdzorgwerker.

Elf van de twaalf ouders die de inspecties gesproken hebben, ervaren dat de jeugdzorgwerker niet bij de start van de maatregel op zoek gaat naar een gezamenlijke visie op de informatie die er ligt. In de gesprekken met ouders komt naar voren dat jeugdzorgwerkers bij de start van de maatregel vaak globaal kennismaken met de ouders. (Pag. 16)



Dit willen we verbeteren. Daarvoor is nodig dat er meer tijd is voor de eerste kennismaking, maar ook dat in de kwaliteit van die kennismaking wordt geïnvesteerd. In de eerste gesprekken moet ruimte zijn voor inhoudelijke verdieping.

De jeugdige en het gezin moeten de ruimte krijgen om te reageren op het rapport cq. verzoekschrift van de Raad voor de Kinderbescherming en te vertellen over hun ervaringen met de zorg en ondersteuning die zij tot dusver hebben ontvangen. Deze input is van groot belang voor een goede uitvoering van de maatregel en kan voor de jeugdzorgwerker belangrijk zijn om eventuele vervolgacties op uit te zetten. Tevens is het belangrijk om duidelijkheid te scheppen over de rol van de jeugdbeschermer en de jeugdreclasserder, wat kan er wel en wat kan er niet van hen verwacht worden.

Binnen de door ons gehanteerde methode van werken, is contact en tijd voor de jeugdige en het gezin adequaat beschreven. De bovenstaande werkwijze is langere tijd onvoldoende gerealiseerd geweest, mede vanwege structureel te hoge werkdruk en onvoldoende sturing. We willen capaciteit en tijd aan de start van de maatregel organiseren om ons werk weer kwalitatief goed uit te voeren.

Het koppelen van een vaste jeugdbeschermer en jeugdreclasserder vanaf de start van de maatregel aan de jeugdige en het gezin, verhoogt het belang bij alle partijen om goed kennis te delen en af te stemmen. Daarbij moeten we zorg dragen voor een goede ondersteuning voor medewerkers die zich hierin methodisch moeten bekwamen.

Er zijn meerdere manieren waarop de kwaliteit van het eerste contact – naast het bovenstaande – nog verder kan worden verbeterd. Een mogelijke manier zou kunnen zijn om het eerste contact in voorkomende gevallen door de jeugdzorgwerker en een praktijkbegeleider of gedragsdeskundige samen te kunnen laten doen. Mogelijk mede in de context van het vormgeven van opleiding en/of intervisie. Ook is denkbaar dat twee kennismakingsgesprekken worden gepland. Eén waarbij ingegaan wordt op het proces van de maatregel en de rol van de jeugdzorgwerker en één waarbij vooral ruimte is voor inhoudelijke verdieping. Daarbij willen we de informatie die we bij de start maatregel overhandigen (brief en folders) verbeteren. Goede informatievoorziening en de juiste toon en tekst in deze documenten kan bijdragen aan een goede samenwerking.

Bij het eerste overleg dienen in ieder geval ook afspraken gemaakt te worden over de wijze waarop het gezin en het netwerk wordt betrokken bij de volgende analyse en de planvorming. Ook moeten afspraken gemaakt worden over de bereikbaarheid van de jeugdzorgwerker voor het gezin.

De frequentie van het contact tussen de jeugdzorgwerker en de jeugdige en het gezin is al onderdeel van de sturing waarover aan het begin van deze paragraaf is verteld. Ook los van de beginfase is het van belang dat iedere jeugdigen en ieder gezin periodiek gezien en gehoord wordt door de jeugdzorgwerker.

Gezien het korte tijdsbestek van totstandkoming van dit verbeterplan en de korte uitvoeringsperiode, is bovenstaande een eerste aanzet tot verbeteringen. Samen met onze medewerkers en anderen willen wij verdere invulling geven aan deze verbeteringen. De wijze waarop deze verbeterplannen worden aangevuld – door medewerkers en cliënten en/of ervaringsdeskundigen – wordt hierna in 3.4 nader uiteengezet.



### 3.2 Analyse van de problematiek

De inspecties zagen dat in het merendeel van de dossiers die zijn ingezien een analyse van de problematiek, ontwikkelingsbehoeften en mogelijkheden van de jeugdigen en ouders ontbreekt. De inspecties kunnen daarom niet vaststellen of de ingezette hulp aansluit op de analyse en voortvloeit uit het plan. (Pag. 29)

Het verbeteren van de analyse die de basis vormt voor het plan van aanpak is een belangrijk leerpunt uit de bevindingen van de Inspecties. Daarbij moeten, zoals hiervoor al is overwogen, de jeugdige en het gezin worden betrokken.

Binnen de door ons gehanteerde methode van werken, is het vormgeven van de analyse en het op basis daarvan komen tot een gedragen plan van aanpak, reeds beschreven. De bovenstaande werkwijze is langere tijd onvoldoende gerealiseerd geweest, mede vanwege structureel te hoge werkdruk en onvoldoende sturing. We willen capaciteit en tijd aan de start van de maatregel organiseren om ons werk weer kwalitatief goed uit te voeren, zoals hiervoor beschreven.

Een aantal stappen was al in voorbereiding om de analyse daarnaast verder te verbeteren:

- Met een jeugdhulpaanbieder uit de regio wordt gesproken over het uitvoeren van een gedragen verklarende analyse in een aantal dossiers. Dit kan input geven over de tijd en kwaliteit die we moeten organiseren om de verklarende analyse breed in te voeren in de uitvoering van alle maatregelen.
- In de regio Drenthe wordt in samenwerking met het Regionaal Expertteam gewerkt aan het project Regie op Plaatsing. Daarbij is voorafgaand aan een besluit over uithuisplaatsing een gezamenlijk uitgevoerde en gedragen verklarende analyse noodzakelijk voordat een uithuisplaatsing wordt overwogen.
- Met het Expertteam in de regio Groningen is nauw contact over de versterking van de onderlinge samenwerking.

Daarnaast willen we alle medewerkers gaan scholen en trainen in de verklarende analyse, te starten met de gedragswetenschappers.

Ook willen we in de startfase van de maatregel een verdieping op de beeldvorming van de jeugdige en het gezin maken door de inzet van specifieke jeugdhulp in eerste zes weken. We willen beter gebruik maken van jeugdhulpaanbieders die juist het beeld van de jeugdigen en het gezin in complexe gezinssystemen kunnen helpen maken en verbeteren. Voorbeelden daarvan zijn de methode 'Kort en Krachtig' van het Leger des Heils Welzijn en Gezondheidszorg. Maar ook kan worden gedacht aan gezinsdiagnostiek, ouderschapsdiagnostiek en de inzet van de kliniek Gezinspsychiatrie Beilen van GGZ Drenthe.

Voor een goede analyse is van belang dat dit in nauwe afstemming met het lokale team plaatsvindt. Als dat al betrokken was, voor het vormgeven van een warme overdracht. Maar ook als het lokale team nog niet betrokken was, is dat van belang voor het inzetten van basis jeugdhulp, en om een goede verbinding te houden voor die aspecten van veiligheid die niet vragen om de inzet van jeugdhulp, maar waar wel op ingezet moet worden. Denk hierbij aan de regie op BIG-5 onderwerpen (support, wonen, school/werk, inkomen en welzijn).



### 3.3 Gedragen Plan van Aanpak

Zoals in paragraaf 1.1 aangegeven, is sinds maart van dit jaar een herstelplan in uitvoering. Onderdeel daarvan is de sturing op de normen uit het normkader voor jeugdbescherming en jeugdreclassering. Een opbrengst van deze sturing is dat de tijdigheid van de Plannen van Aanpak sterk is verbeterd. Daarin wordt sinds mei 2025 binnen de normen gewerkt.

In de gesprekken met ouders horen de inspecties dat de doelen van de hulp en hoe hieraan gewerkt wordt vaak niet duidelijk zijn. (Pag. 24)

Uit de bevindingen van de Inspecties blijkt dat met name een verbetering moet plaatsvinden op de herkenbaarheid van het Plan van Aanpak voor de jeugdige en het gezin. Dit naast het feit dat dit plan gebaseerd moet zijn op een meer uitgebreide analyse van de probleemgebieden en de oorzaken.

We willen investeren in de herkenbaarheid van het Plan van Aanpak bij alle betrokkenen. Dit door de jeugdige en het gezin vanaf het eerste contact meer te betrekken bij de analyse en de planvorming. Maar ook door dit plan sterker te laten terugkomen bij evaluatiemomenten. Het plan bevat afspraken met de jeugdige en het gezin over de periodieke evaluatie en over afstemming bij complicaties.

Om dit te realiseren is ook hierin nodig dat meer tijd wordt gegeven aan de jeugdzorgwerker in de beginfase van de uitvoering van de maatregel. Daarnaast moet zij worden ondersteund in het komen tot de brede analyse en het gedragen en herkenbare Plan van Aanpak.

### 3.4 Inzet Jeugdhulp en Regie op voortgang

Een gedragen en herkenbaar Plan van Aanpak dat volgt op een deugdelijke analyse van de grondoorzaken voor de onveiligheid en ontwikkelingsbedreiging, leidt vaak tot de uitkomst om jeugdhulp in te zetten zodat gestelde doelen gerealiseerd kunnen worden.

Voor een betekenisvol clientcontact in deze fase is daarom van belang dat in de voorafgaande fasen is geïnvesteerd in de afstemming tussen client en jeugdzorgwerker, in het betrekken van het perspectief van de client in de analyse en de planvorming en in de afstemming over het plan van aanpak. Afstemming over complicaties in het tijdig inzetten van passende jeugdhulp is van belang, alsook het meenemen van de client in besluiten om bij wachtlijsten alternatieve vormen van jeugdhulp te overwegen en in te zetten.

Bij de regie op voortgang is van belang dat de client herkent welke doelen worden nagestreefd met welke interventie cq. welke ingezette jeugdhulp. Dat draagt er aan bij dat de client een actieve rol en betrokkenheid kan hebben bij het evalueren van de ingezette jeugdhulp en de voortgang daarvan. Dat betekent ook dat in deze fase sprake moet zijn van contact met enige frequentie, ook als de noodzaak daartoe niet voortvloeit uit te nemen besluiten.



### 3.5 Concretisering verbeterplannen

Jeugdzorgwerkers, teammanagers, gedragswetenschappers en praktijkbegeleiders vertellen dat zij de afgelopen jaren veel negatieve ervaringen hebben gehad binnen de organisatie. In deze gesprekken horen de inspecties dat verbinding tussen de uitvoering en het hoger management en bestuur ontbrak. Medewerkers vanuit verschillende niveaus voelden zich niet gehoord. (Pag. 57)

De verbeterplannen uit Hoofdstuk 3 vragen om een verdere invulling en moeten concreet gemaakt worden en in een proces worden uitgevoerd.

Willen deze verbeterplannen reëel zijn en echt bijdragen aan betere kwaliteit, dan is het van belang dat zij gedragen worden. We vinden het belangrijk dat de plannen en de keuzes daarin niet vanuit het management worden bedacht, maar dat deze tot stand komen vanuit de jeugdbeschermers en jeugdreclasserders, praktijkbegeleiders en gedragsdeskundigen zelf.

Daarom wordt een projectgroep ingericht met een brede vertegenwoordiging van deze medewerkers.

De onderwerpen uit paragrafen 3.1, 3.2 en 3.3 zullen daarbij worden vormgegeven en uitgevoerd door deze projectgroep, natuurlijk met ondersteuning vanuit het management. De voorstellen voor verbeterplannen ten aanzien van deze punten moeten daarbij op korte termijn worden opgeleverd. Voor het inrichten van een PDCA cyclus voor de uitvoering van deze plannen is het managementteam verantwoordelijk.

Naast de betrokkenheid van jeugdbeschermers en jeugdreclasserders, praktijkbegeleiders en gedragsdeskundigen, vinden we het van groot belang dat het cliëntperspectief bij de concretisering van deze verbeterplannen nauw wordt betrokken. De cliëntenraad zal daarbij wat ons betreft een belangrijke rol vervullen en wij streven ernaar ervaringsdeskundigheid in te zetten in het projectteam. Ook zouden wij meer in het algemeen willen leren van ervaringen van ouders en jongeren. We willen hiervoor cliëntdagen gaan organiseren en op deze wijze tegenspraak en input organiseren. Ook maken wij verbinding met het externe meldpunt om de rode draad en analyses mee te nemen in onze cyclus van continue leren en verbeteren.

Vanzelfsprekend worden de Inspecties in het kader van het verscherpt toezicht op de hoogte gebracht en gehouden van deze planvorming en de uitvoering daarvan, alsook ten aanzien van de PDCA cyclus die ertoe moet leiden dat de plannen ook duurzaam bijdragen aan een verbeterde kwaliteit.

Op 7 oktober 2025 is een medewerkersbijeenkomst georganiseerd waaraan alle medewerkers, betrokken bij de uitvoering van maatregelen van kinderscherming en jeugdreclassering, hebben deelgenomen. Op 8 oktober is een bijeenkomst door de Cliëntenraad georganiseerd.

In beide bijeenkomsten is aandacht geweest voor het verder concretiseren van met name de verbeterplannen uit dit hoofdstuk, die in samenhang met de verbeterplannen uit hoofdstuk 2 bijdragen aan het vormgeven van betekenisvol clientcontact. De bijdrage die medewerkers en cliënten in deze bijeenkomsten hebben geleverd aan het concretiseren van de plannen, vormen de basis voor een programmaplan dat als [bijlage 6](#) is bijgevoegd.



In dit projectplan wordt het doel, het proces en het tijdpad beschreven waarin deze plannen worden geconcretiseerd, in acties worden vertaald, worden geïmplementeerd en geëvalueerd.

### 3.6 Waar gaan deze plannen aan bijdragen

De plannen uit Hoofdstuk 3 moeten er in samenhang toe leiden dat de jeugdige en het gezin zich in alle maatregelen gezien en gehoord voelen en onderdeel zijn van de uitvoering van de maatregel. Daarnaast moet het bijdragen aan effectieve jeugdhulp die zo tijdig mogelijk bijdraagt aan het halen van de gestelde doelen.

Verder blijkt uit het rapport van de Inspecties dat de jeugdzorgwerkers sterk gemotiveerd zijn om jeugdigen en gezinnen in kwetsbare omstandigheden zo goed mogelijk te ondersteunen. Wanneer zij in tijd en op inhoud beter worden ondersteund in het werken op deze verbeterde wijze, leidt dat tot meer bevredigend werk en werkplezier.

De bevindingen en conclusies van de Inspecties ten aanzien van thema's 1: Clientgerichte, integrale en tijdige analyse en plan, 2: Tijdige inzet van passende hulp en 3: Regie, samenwerking, zicht op voortgang en veiligheid, kunnen enkel verbeterd worden wanneer de plannen die maken dat de jeugdige en het gezin zich gezien en gehoord voelen, vruchtbaar zijn en wanneer de ingezette jeugdhulp voortvloeit uit een plan gebaseerd op een brede en herkenbare analyse.



## 4. Faciliteren en ondersteunen van de jeugdzorgwerkers

### 4.1 Werkdruk en uitvoering

Tijdens het toezicht zagen de inspecties gedreven en gemotiveerde medewerkers die ondanks de hoge werkdruk, onrust in de organisatie en negatieve publiciteit voorzichtig vertrouwen in de toekomst uitspraken. (Pag. 9)

De kern van de organisatie en de bron van onze trots zijn de gedreven en gemotiveerde medewerkers die jeugdigen en gezinnen in kwetsbare omstandigheden zo goed mogelijk willen begeleiden en ondersteunen. Los van de hiervoor geschetste verbeterplannen, zijn een aantal verbeteringen gericht op het direct verbeteren van de ondersteuning van de jeugdbeschermers en jeugdreclasserders.

Zoals meermalen beschreven werken jeugdzorgwerkers te lang onder te hoge werkdruk. Onderdeel van het herstelplan dat sinds maart 2025 in uitvoering is, is om de werklust van medewerkers zo objectief mogelijk in beeld te brengen en de werkdruk zo gelijk mogelijk te verdelen. Op basis daarvan kunnen workloadgesprekken worden gevoerd, waardoor de belasting en belastbaarheid van medewerkers kan worden besproken en daar beter op kan worden gestuurd. Daarbij zijn met name de verbeterplannen uit hoofdstuk 2 van invloed op de verlichting van de werkdruk en daarmee de betere ondersteuning van jeugdbeschermers en jeugdreclasserders.

Jeugdbescherming Noord kiest er bewust voor om te blijven werken met ervaren praktijkbegeleiders. Deze zijn onmisbaar omdat een relatief groot deel van de jeugdzorgwerkers nog relatief kort in dienst is. Daarbij vervullen zij een belangrijke rol bij het verbeteren van de kwaliteit en de invoering van de verbeterplannen uit Hoofdstuk 3.

Praktijkbegeleiders gaan bij ieder van de jeugdzorgwerkers uit hun team periodiek caseloadgesprekken voeren. Daarbij worden alle maatregelen die de jeugdzorgwerker uitvoert doorgenomen en acties samen besproken. Door deze ondersteuning staat de jeugdzorgwerker minder alleen in het uitvoeren van het complexe en moeilijke werk en de belangrijke beslissingen die deze moet nemen, in afstemming met gedragswetenschappers.

De data en monitoring die is ontwikkeld in het project Kwaliteit op Tijd zal op korte termijn aan alle jeugdzorgwerkers ter beschikking worden gesteld voor de maatregelen die deze medewerker onder zich heeft. Daardoor heeft de jeugdzorgwerker inzicht in de werkstappen die voorliggen in ieder van deze dossiers, waardoor de planning van de komende werkzaamheden makkelijker wordt gemaakt.

Daarbij wordt op dit moment een opleidingsprogramma ontwikkeld om te investeren in medewerkers door scholing en het bevorderen van expertise. Hiermee willen we bijdragen aan het binden en boeien van medewerkers en aan het organiseren we een aantrekkelijke plek voor medewerkers om te werken.



## 4.2 Inzet Jeugdhulp

De noodzakelijke hulp kan niet altijd direct ingezet worden of het passende aanbod is niet altijd beschikbaar vertellen jeugdzorgwerkers. Een praktijkbegeleider vertelt de inspecties dat het vinden van passende hulp lastig is voor jeugdzorgwerkers omdat zij afhankelijk zijn van de hulpverleningsinstanties. Gedragswetenschappers bevestigen dat. Jeugdzorgwerkers vertellen dat zij afhankelijk zijn van de wachttijden bij hulpverleningsinstanties. Het kost hen veel tijd en zij geven aan dat ze soms overal naar toe moeten bellen om een passende plek te vinden. (Pag. 28)

Uit de bevindingen van de Inspecties blijkt dat met name het proces om te komen tot de tijdige inzet van jeugdhulp te tijdrovend is. We willen de jeugdzorgwerkers daarbij effectiever ondersteunen.

Dit kan door het periodiek bespreken van (onderdelen van) de sociale kaart en door betere relaties met lokale teams en andere netwerkpartners te leggen.

Daarnaast is het ook nodig om effectief en tijdig te escaleren bij het vastlopen van gesprekken over de inzet van jeugdhulp. Op dit moment blijft de jeugdzorgwerker te lang verantwoordelijk voor het organiseren van jeugdhulp. Deze moet tijdiger worden ondersteund door de praktijkbegeleider, gedragsdeskundige, teamleider, of leden uit het managementteam.

We willen hiervoor een werkproces inrichten. Om dit zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de behoefte die in de praktijk bestaat, willen we dit verder uitwerken met de projectgroep waarover in paragraaf 3.4 is gesproken.

Vanuit jeugdzorgwerkers horen de inspecties dat het veel tijd vraagt om te overleggen met gemeenten over maatwerkcontracten. (pag. 33)

Met deze projectgroep willen we ook uitwerken of het proces rondom het inzetten van Niet-gecontracteerde-zorg (NGZ) kan worden vergemakkelijkt en de wijze waarop jeugdzorgwerkers daarin worden ondersteund kan worden verbeterd.

Van wezenlijk belang hierbij is ook dat gewenste hulp en plekken voor jongeren (sneller) beschikbaar zullen moeten zijn. Hiervoor zijn gesprekken met jeugdzorgaanbieders en gemeenten noodzakelijk op bestuurlijk niveau om vast te stellen wat nodig is om dat te realiseren voor jongeren en gezinnen in het gedwongen kader.

Als bijlage 6 is het programmaplan bijgevoegd waarin het concretiseren van deze verbeterplannen wordt toegelicht. Daarin worden de doelen beschreven, alsook het proces en het tijdpad waarin deze plannen worden geconcretiseerd, in acties worden vertaald, worden geïmplementeerd en geëvalueerd.

## 4.3 Waar gaan deze plannen aan bijdragen

De bevindingen en conclusies van de Inspecties ten aanzien van thema's 1: Clientgerichte, integrale en tijdige analyse en plan, 2: Tijdige inzet van passende hulp en 3: Regie, samenwerking, zicht op voortgang en veiligheid, kunnen enkel verbeterd worden wanneer de jeugdzorgwerkers beter worden ondersteund in hun belangrijke en complexe werk. Daardoor ontstaat meer tijd en ruimte voor het contact en de afstemming met de jeugdige en het gezin en andere betrokkenen.



De voorgestelde verbeterplannen zullen daarnaast eraan bijdragen dat de jeugdzorgwerker zich gesteund weet in de complexe en ingrijpende besluiten die moeten worden genomen. Beter gezien en gehoord wordt en de belasting en belastbaarheid meer in evenwicht zijn en onderwerp van gesprek blijven.

Een effectieve escalatieladder en betere ondersteuning bij het proces rondom de inzet van jeugdhulp draagt naar verwachting bij aan een betere verdeling van de tijd in de uitvoering van de maatregel en aan het werkplezier van de jeugdzorgwerker. De verbindingen die met deze verbeterplannen in de organisatie worden versterkt, dragen naar verwachting in positieve zin bij aan de cultuurverandering en het herstel van vertrouwen.



## 5. Sturing en intern toezicht

Een belangrijk deel van de kritische bevindingen en conclusies van de Inspecties hebben betrekking op de sturing in de organisatie. Het bestaande beeld van een onvoldoende uitvoering van maatregelen van kindbescherming en jeugdreclassering, is ontstaan doordat teveel te lang is verwaarloosd in de organisatie en medewerkers niet voldoende zijn gehoord en ondersteund. Een gebrek aan sturing, veel wisselingen van leidinggevenden en de manier waarop we samenwerken en elkaar aanspreken, liggen aan de basis van de problemen die in 2024 steeds urgenter gevoeld zijn.

Sinds het begin van 2025 is er sterk geïnvesteerd om hier verbetering in te brengen.

De bestuurder is aangetreden in februari 2025. Zij was – onder meer door het rapport van AEF – op de hoogte van de situatie bij Jeugdbescherming Noord en de noodzaak om structurele verbeteringen door te voeren in korte tijd en om de verbeteringen te bestendigen door ook op de langere termijn hierop te blijven sturen.

Een kernambitie in de organisatie is om het leiderschap en vertrouwen te versterken. Dit gaan wij doen door in te zetten op een vaste groep van medewerkers en leidinggevenden. Het vraagt daarnaast een verbindende manier van leidinggeven en samen werken aan een cultuur waarin we elkaar steunen, aanspreken, houden aan gemaakte afspraken en ons veilig voelen. Het management is open/duidelijk, betrokken en koersvast aanwezig in de organisatie. Om deze ambitie te realiseren zijn de functies van adjunct-directeur (juni 2025), HR manager en bestuursadviseur (mei 2025) in de afgelopen periode ingevuld. Om de noodzakelijke verbetering in sturing en kwaliteit vorm te geven is een projectleider Kwaliteit op Tijd aangetrokken. Daarnaast zijn en worden de belangrijke posities van teammanagers op dit moment kwalitatief hoogwaardig ingevuld en worden voor deze functies enkele vaste medewerkers aangetrokken.

In reactie op – onder meer – het overbruggingscertificaat, het Inspectierapport en het verscherpt toezicht van de organisatie, treedt de Raad van Toezicht voltallig af met ingang van 1 september aanstaande. Daarbij heeft de Raad overwogen:

“De Raad van Toezicht krijgt niet voldoende vertrouwen van verschillende stakeholders waaronder de Inspecties en het mist in de huidige samenstelling geloofwaardigheid vanwege de problemen die in het verleden zijn ontstaan. Met het voltallig aftreden neemt de Raad van Toezicht vanuit haar rol verantwoordelijkheid voor wat is misgegaan de afgelopen jaren. We maken de weg vrij voor de noodzakelijke verbeteringen en voor een nieuw elan in het toezicht daarop. De Raad heeft alle vertrouwen in het herstelplan en in de huidige bestuurder die daaraan sinds februari van dit jaar leidinggeeft.”

Hierdoor ontstaat ook de ruimte om het interne toezicht opnieuw in te richten en zorg te dragen voor het effectief toezicht houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie en om het bestuur met raad ter zijde te staan. Per 1 september zijn conform de statuten 2 nieuwe toezichthouders benoemd die de taak krijgen om zowel toezicht te houden als zo spoedig mogelijk, samen met interne en externe stakeholders, een voltallige raad van toezicht te formeren.



De Raad van Toezicht die conform de statuten, met ingang van 1 september 2025 is benoemd, geeft het regulier toezicht vorm in periodieke afstemming met de bestuurder. Daarin zijn vergaderingen opgenomen van de Raad van Toezicht met de bestuurder, en commissievergaderingen van de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie kwaliteit en veiligheid. Als bijlage 10 is de benoemingsbrief van de toezichthouders opgenomen, waarin dit proces is toegelicht.

Het streven is om de periode van interim-toezicht, waarin de Raad van Toezicht uit twee leden bestaat, zo kort mogelijk te houden. De Raad van Toezicht streeft ernaar zo spoedig mogelijk en conform planning uiterlijk op 1 december a.s. een voltallige Raad te benoemen. Met de nieuwe voltallige Raad van Toezicht zal de visie op toezicht worden herijkt in 2026. Daarbij wordt afstemming gezocht met de netwerkpartners in de regio's waarin Jeugdbescherming Noord werkzaam is. Als bijlage 11 is de routeplanner opgenomen dat beschrijft welke stappen worden gepland in het proces om te komen tot een nieuwe Raad van Toezicht.

Hierdoor is continuïteit van toezicht gewaarborgd, aangevuld met het extra toezicht van de Inspecties voor de komende maanden.

Ondertussen is ten behoeve van sturing op en versterking van de uitvoering de TOC-methode geïmplementeerd in het project Kwaliteit op Tijd. Daardoor is aantoonbaar en gedurende langere tijd grip ontstaan op de tijdigheid van werkstappen. De sturing op en ondersteuning van de uitvoering daarvan is sterk verbeterd sinds maart 2025 (zie bijlage 5).

De ambities van het bestuur en de organisatie worden uiteengezet en toegelicht in de Kaderbrief 2025, en het Organisatiejaarplan 2025-2026 die bij dit verbeterplan zijn gevoegd. Vanzelfsprekend worden de Inspecties in het kader van het verscherpt toezicht op de hoogte gebracht en gehouden van de doorontwikkeling van het Organisatiejaarplan – mede naar aanleiding van dit verbeterplan – en van de uitvoering daarvan, alsook ten aanzien van de PDCA cyclus die ertoe moet leiden dat de plannen ook duurzaam bijdragen aan een verbeterde kwaliteit.

De Inspecties hebben een aantal bevindingen geformuleerd ten aanzien van de samenwerking tussen het bestuur en de Ondernemingsraad enerzijds en de Cliëntenraad anderzijds. We constateren dat in de periode tussen het toezicht in maart en het moment waarop dit verbeterplan wordt geschreven al zodanig is geïnvesteerd in het verbeteren van deze samenwerking, dat van de noodzaak tot verbeteracties op deze bevindingen geen sprake meer is. Dit blijkt onder meer uit de brief die door de Ondernemingsraad is gestuurd aan de Inspecties op 1 juli 2025.

Het borgen en behouden van de goede basis vraagt dat medewerkers zich gehoord en gesteund voelen, dat er een eenduidige sturing is en dat er een gezonde balans wordt ervaren in het werk. Dit vraagt om een vaste groep van medewerkers en leidinggevenden. Het vraagt daarnaast een verbindende manier van leidinggeven en samen werken aan een cultuur waarin we elkaar steunen, aanspreken, houden aan gemaakte afspraken en ons veilig voelen.

We geven dit vorm in medewerkersbijeenkomsten, kwartaalbijeenkomsten en teambijeenkomsten, door mee te lopen om zelf zicht te krijgen op waar collega's tegenaan lopen, door elkaar te treffen in de gehele organisatie en op de werkvloer. We nemen alle medewerkers vaak en uitgebreid mee in regelmatige bestuursberichten en nieuwsberichten.



In de plannen is telkens aandacht voor de sturing, zodat verbeteringen duurzaam en structureel kunnen worden. Voor de uitvoering, zodat het werk uitdagend en motiverend wordt vormgegeven, en medewerkers niet worden overvraagd. Voor de verbinding intern en extern zodat een cultuurverandering kan ontstaan en – telkens als ultieme doel – voor de jeugdigen en gezinnen om wie het gaat zodat we de veiligheid kunnen waarborgen en een goede ontwikkeling met elkaar kunnen vormgeven.

We hopen op goede verdiepende vervolggesprekken met de Inspecties aan de hand van de verbeterplannen die hiervoor zijn geformuleerd.

### 5.1 Bedrijfsvoering, financiële risico's en beheersmaatregelen

Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen heeft een drietal taken in de veiligheids- en jeugdbeschermingsketen in Noord-Nederland. De taak van Veilig Thuis in Groningen, de regionale Gecertificeerde Instelling in Groningen en die in Drenthe. Op elk van deze onderdelen is sprake van bestendige meerjarige afspraken met de regio's.

Ten aanzien van de taak regionale Gecertificeerde Instelling is in de regio's Drenthe en Groningen het landelijk tarief volledig geïmplementeerd. Onderdeel van de financiering in beide regio's is een voorziening voor continuïteit in de financiering die erop gericht is deze relatief kleine Gecertificeerde Instelling minder kwetsbaar te maken voor fluctuaties op instroom van maatregelen. Voor de taak Veilig Thuis wordt de organisatie aan de hand van de begroting op deze taak gefinancierd.

Deze afspraken maken dat er voor de korte en middellange termijn duidelijkheid bestaat over de financiële kaders waarbinnen de organisatie wordt vormgegeven.

Bovendien, zoals reeds vermeld, hebben de beide regio's een belangrijke rol gespeeld in het tijdig signaleren van de problemen in de organisatie. Is de signalering aanleiding geweest voor een gedegen en fundamenteel onderzoek naar de oorzaken voor de structurele problemen en het uitblijven van duurzame verbetering. Dit onderzoek vormt de basis voor het herstelplan waar uitvoering aan wordt gegeven en het herstelplan is vanaf de start in maart 2025, ondersteund door een besluit om middelen voor tijdelijke aanvullende uitvoeringscapaciteit aan Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen toe te voegen.

Tot slot is het jaarresultaat in 2024 vertaald in een bestemmingsreserve voor die investeringen die werden voorzien om uitvoering aan het herstelplan te kunnen geven. Deze bestemmingsreserves worden in 2025 aangesproken, en strekken tot beheersing van de financiële risico's die het herstelplan met zich mee brengt. Als [bijlage 12](#) is de financiële rapportage tot en met augustus 2025 opgenomen, waarin de forecast voor 2025 is verwerkt.

De wijze waarop de organisatie wordt gefinancierd, de financiële ondersteuning van het herstelplan door de opdrachtgevende gemeenten, en de bestemmingsreserves waarin in 2024 is voorzien, maken de financiële risico's op korte en middellange termijn overzichtelijk. Wel is van belang dat in 2026 gesprekken plaatsvinden met de opdrachtgevende gemeenten in Groningen en Drenthe over de financiering vanaf 1 januari 2027.

Op middellange termijn is sprake van risico's in de bedrijfsvoering die op dit moment vooral bestaan uit het aantal extern ingehuurd medewerkers en de krapte op de arbeidsmarkt. Tevens worden er investeringen gedaan om achterstallig onderhoud te plegen in digitaliseren en verbetering van processen. Zoals beschreven in hoofdstuk 2 en in [bijlage 7](#), worden plannen uitgewerkt en uitgevoerd om hier een positieve ontwikkeling op te realiseren.



Over de beheersing van financiële risico's die de continuïteit van de organisatie en de voortvarendheid van het komen tot duurzaam herstel bedreigen, wordt periodiek overleg gevoerd met de Raad van Toezicht, opdrachtgevende gemeenten in de regio's Drenthe en Groningen en met de Jeugdautoriteit.



## 6. Bijlagen

1. Onderzoek duurzaam herstel Jeugdbescherming Noord en Veilig Thuis Groningen - AEF
2. Kaderbrief 2025
3. Organisatiejaarplan 2025 – 2026
4. Brief Ondernemingsraad aan de Inspecties d.d. 1 juli 2025
5. Overzicht ontwikkelingen KPI's Normenkader voor jeugdbescherming en jeugdreclassering januari 2025 – september 2025
6. Programmaplan concretisering verbeterplan Inspecties 13 oktober 2025
7. Ontwikkelingen in de formatie en beheersmaatregelen 13 oktober 2025
8. Stand van zaken 10 september 2025
9. Auditrapport Keurmerkinstituut 6 oktober 2025
10. Benoemingsbrief toezichthouder 1 september 2025
11. Routeplanner nieuwe leden RvT Jeugdbescherming Noord 1 oktober 2025
12. Financiële rapportage Jeugdbescherming Noord t/m augustus 2025