

# Quickscan bedrijfsvoering Veilig Thuis Noord-Holland Noord

Concept eindrapport

dr. Johan Posseth  
drs. mr. Carolien Gerards  
Ruben Stolk MSc

*Maart 2018*

# Woord vooraf

De afgelopen weken hebben wij een quickscan uitgevoerd, in opdracht van het dagelijks bestuur van Veilig Thuis Noord-Holland Noord (VT NHN). Door de goede medewerking van VT NHN gedurende de verschillende stappen in het onderzoekstraject en de beschikbaar gestelde informatie hebben wij in korte tijd een goed beeld kunnen vormen van de huidige situatie. In deze rapportage vindt u de uitkomsten van de quickscan.

## Waarde en beperking

De waarde van dit onderzoek is dat het een duidelijk beeld geeft van de "staat van zijn" van VT NHN. Op basis daarvan vindt u gerichte aanknopingspunten voor verbetering van de effectiviteit, efficiency en doorontwikkeling van de organisatie. De beperking van het onderzoek is de scope. Een quickscan is geen organisatiedoorlichting. Dit betekent dat de door ons signaleerde verbeteringen en efficiencyvoordelen indicatief zijn.

## Opbouw

Dit rapport bestaat uit twee delen:

- 1. Conclusies en advies.** Hierin presenteren wij het algeheel beeld en doen wij concrete aanbevelingen die VT NHN in positie brengen om de volgende stap te zetten met de verbetering van de effectiviteit en efficiency en de doorontwikkeling van de organisatie.
- 2. Impressie inventarisatie.** In het tweede deel schetsen wij de uitkomsten van de inventarisatie van de huidige situatie en mogelijke verbeteringen. Basis hiervoor zijn de uitkomsten van een enquête die wij onder medewerkers van het primaire proces van VT NHN hebben uitgezet (respons: n=35; respons rate 83%), documentstudie en verdiepende groepsgesprekken met vertegenwoordigers (managers, medewerkers) van VT NHN.



# 1. Conclusies en advies



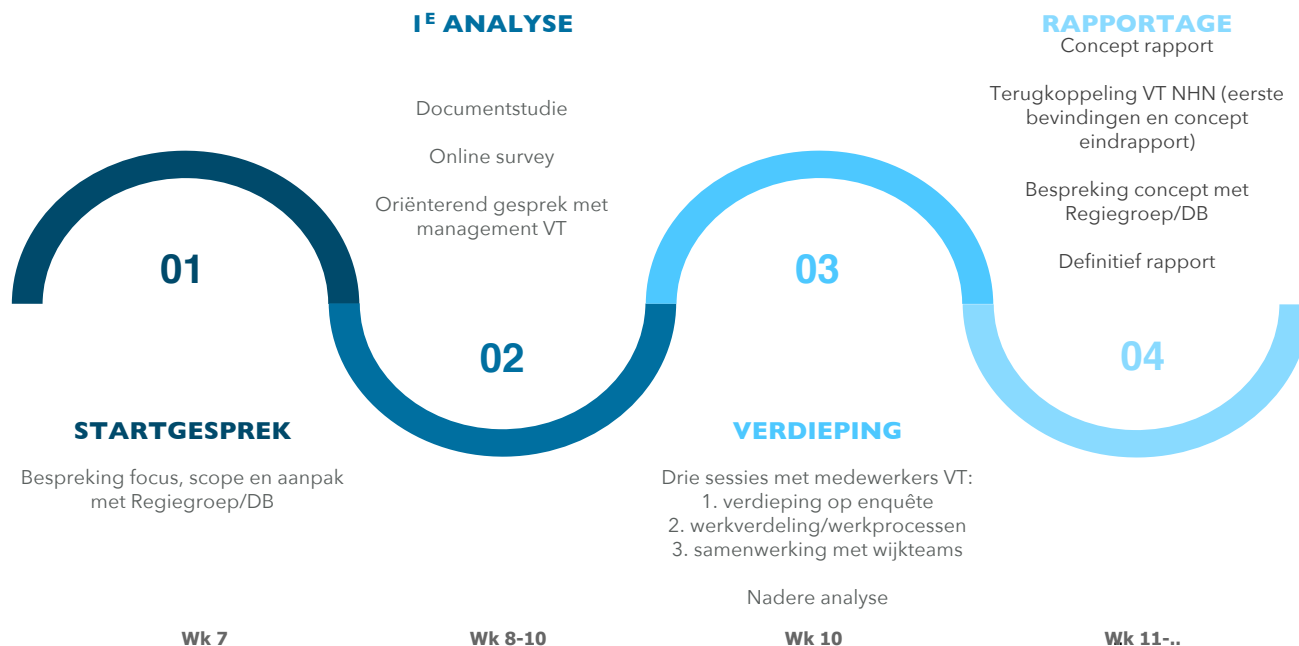
# Quickscan Veilig Thuis Noord-Holland Noord

## Waarom een quickscan?

Sinds de start van VT NHN heeft de organisatie te kampen met hoge werkdruk en (terugkerende) wachlijsten. Hoewel de deelnemende gemeenten al tweemaal de bijdrage structureel verhoogd hebben (€ 565.000,- in 2017 en € 930.000 voor verhoging van het aantal fte uitvoerende medewerkers) lijkt er nog weinig verbetering te zijn.\* Met deze quickscan willen de gemeenten inzicht krijgen in de huidige knelpunten en geadviseerd worden over concrete handvatten voor verbetering op korte termijn en aanbevelingen voor de (middel)lange termijn.

## Fasering

Hieronder vindt u een overzicht van de gevolgde stappen en activiteiten.



\* In totaal is er voor 2018 € 1,6 miljoen aangevraagd, waarvan € 930.000 voor uitbreiding van de formatie in de uitvoering en € 670.000 voor de overhead. Het Dagelijks Bestuur heeft opdracht gegeven voor een onderzoek naar de overhead alvorens een besluit te nemen over een eventuele verhoging van het budget voor de overheadkosten.



# Conclusie (1)

VT NHN is een gedreven organisatie van zeer betrokken medewerkers die staan voor de kwaliteit van het werk. Hoewel er de afgelopen jaar stappen zijn gezet die moeten zorgen voor meer duidelijkheid over taken, structuur en een beter verloop van werkprocessen\* constateren we dat de organisatie nog in de **opstartfase** zit. Het algehele beeld is als volgt:

Er is veel onduidelijkheid over de precieze invulling van taken en dienstverlening. Wat zijn de verwachtingen van de deelnemende gemeenten over de rol van VT in NHN? Waar staat VT NHN concreet voor aan de lat? En wat ligt bij ketenpartners, zoals de wijkteams?



De bemensing is een zorgpunt: ervaren medewerkers vertrekken en het is moeilijk om goede vervangers te vinden.



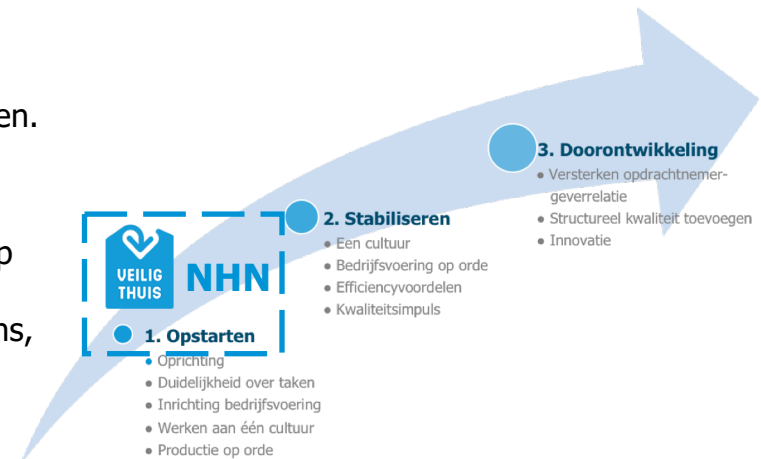
Sturingsinformatie is niet op orde: de kwaliteit van de basisregistraties is onvoldoende (registratie van casussen, activiteiten en tijd), waardoor er wordt beperkt gestuurd op kritische prestatie-indicatoren (doorlooptijden, caseload, efficiency, ed.), er is te weinig informatie (prestatiegegevens, casuïstiek) om te kunnen leren en verbeteren.



Het werk is niet optimaal georganiseerd (aansturing, werkverdeling).



Er zijn verschillende opvattingen over hoe het werk gedaan moet worden en er ontbreken duidelijke normen, ofwel: Hoeveel tijd hebben we nodig om een bepaalde casus adequaat te kunnen behandelen? Wanneer spreken we over complexe zaken? En wat is er nodig voor een goede overdracht van een casus; wanneer zijn wij klaar?



\* Zo zijn advies- en ondersteuningstaken en onderzoek gesplitst om het werk slimmer in te richten, is een telefooncentrale ingesteld voor de filtering van meldingen, is er een prioriteringssysteem ingevoerd om beter om te gaan met de hoge werkdruk/wachlijsten (spoedgevallen eerst) en zijn nieuwe medewerkers aangetrokken om de uitstroom van personeel op te vangen.

# Conclusie (2)

Consequentie is (te) hoge werkdruk, oplopende wachtlijsten, het tijdelijk niet/beperkt oppakken van taken (voorlichting), hoog ziekteverzuim (ca. 7%), hoge uitstroom, "brandjes blussen", te kwetsbaar (kennis, kunde), toenemende ontevredenheid wijkteams, onvoldoende tijd om te investeren in de doorontwikkeling van de organisatie: leren en verbeteren (PDCA), investeren in de samenwerking, professionalisering/vakmanschap.

Deze factoren werken negatief op elkaar in. Het is daarom moeilijk om uit het dal te komen. VT NHN heeft recent (maart 2018) een plan van aanpak opgesteld om de wachtlijsten terug te brengen en alle dossiers binnen de wettelijke termijn te behandelen (zie pp. 19-20 ). Kort gezegd wordt de formatie gedurende een aantal maanden uitgebreid met externe inhuur, oplopend tot 55,5 fte (toegestane formatie begroting 2018: 46,5 fte).

Dit roept tegelijk de vraag op hoeveel capaciteit voldoende is. In onze optiek zijn twee aspecten van belang:

**1.VT NHN is met een te krappe formatie gestart.** De initiële business case ging uit van oude aannames die niet passen bij het huidige werkpakket en werklust. Verder blijkt uit de praktijk dat casussen inhoudelijk complexer en klanten mondiger zijn. VT NHN heeft te lang met te weinig formatie het werk moeten doen.\* Met de recente verhoging tot 46,5 fte zijn capaciteit en werklust meer in balans gebracht.



**2.VT NHN kan effectiever en efficiënter werken.** Op basis van onze analyse en de door VT NHN geïdentificeerde oplossingen (zie p. 26-28) zien we concrete aanknopingspunten voor VT NHN om de effectiviteit en efficiency te verbeteren. Door duidelijke afspraken te maken over de rol van VT NHN, de dienstverlening en de afbakening van het werk in relatie tot de ketenpartners, door het werk slimmer te organiseren (intern en met de ketenpartners) en door werkprocessen te optimaliseren kan met dezelfde capaciteit (nog) meer bereikt worden.



# Advies: verbeterprogramma (1)

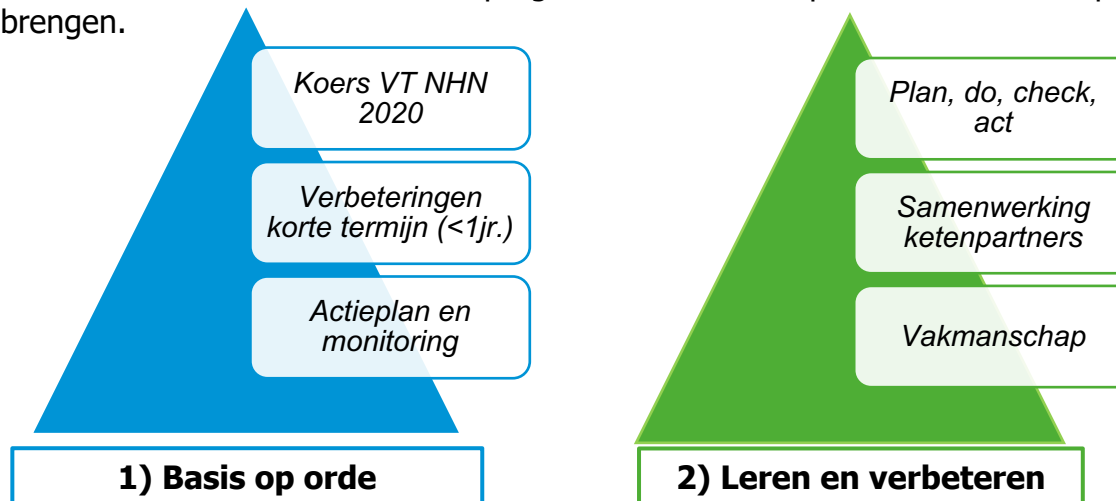
Tegelijk constateren we dat er in de afgelopen periode te weinig tijd en capaciteit was om aan de verbetering van de effectiviteit en efficiency te werken. Focus lag (noodgedwongen) op het beperken van de wachtlijsten. Met de tijdelijke extra capaciteit wordt dit opgepakt. Verwachting is dat VT NHN vanaf juli/augustus dit jaar op het gewenste niveau zit.

De tijdelijke extra capaciteit creëert ook ruimte om met de eigen mensen te werken aan de doorontwikkeling en aan de slag te gaan met verbeteringen op korte termijn (< 1 jaar, zie pp. 8-9). Onze inschatting is dat er daardoor stapsgewijs meer ruimte ontstaat om hier capaciteit voor vrij te maken (indicatief 10%).

We tekenen hierbij aan dat deze capaciteit ook nodig zal zijn om daadwerkelijk resultaten te boeken en te investeren in de kwaliteit van de organisatie en om taken op te pakken die nu blijven liggen. De capaciteit die vrijkomt is dus geen besparing op korte termijn.

## Twee verbetersporen

We stellen voor te werken met een verbeterprogramma van twee sporen om VT NHN op het gewenste niveau te brengen.



# Advies: verbeterprogramma (2)

## Spoor 1 Basis op orde

Het eerste spoor legt het fundament voor een robuuste uitvoeringsorganisatie. Onderdelen zijn:

- *Koers VT NHN2020*. Centrale vragen zijn: Wat verwachten we van VT in de regio NHN? Wat voor organisatie moet het zijn? Wat betekent dit voor het dienstenpakket? In hoeverre is er ruimte voor maatwerkafspraken? Hoe zorgen we ervoor dat VT NHN slagvaardig kan samenwerken met haar ketenpartners? Wat is daarvoor nodig?
- *Basis op orde*. Op korte termijn aan de slag met verbeteringen van de effectiviteit en efficiency van VT NHN. Aandachtsgebieden: taakverdeling, aansturing, organisatie-inrichting, optimalisering werkprocessen (lean).
- *Actieplan en monitoring*. Belangrijk is gericht aan de slag te gaan met de quickwins (SMART doelen), goed te prioriteren (niet alles tegelijk, "de winkel moet openblijven"), duidelijke afspraken over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (wie doet wat) en de voortgang te monitoren.

## Spoor 2 Leren en verbeteren

Spoor twee gaat over de feitelijke manier van werken. Binnen VT NHN is er te weinig tijd voor professionalisering, zoals het analyseren van resultaten, het delen van inzichten en leren on-the-job. De PDCA-cyclus wordt niet rond gemaakt. Tegelijk constateren we dat de complexiteit van en dynamiek in het werk toeneemt, terwijl er weinig ruimte is voor kennisontwikkeling, -borging en professionalisering. Het is daarom van belang dat VT NHN structureel inzet op "leren en verbeteren". Kern van dit verbeteringspoor zijn: 1. systematisch werken volgens plan, do, check, act vanuit korte feedback loops; 2. werken vanuit partnership met ketenpartners; 3. (blijvende) ontwikkeling van vakmanschap door opleiding, training en reflectie op casuïstiek.





# Advies: korte termijn verbeteringen, <1 jr. (1)

VT NHN kan al op korte termijn (<1 jaar) stappen zetten om de effectiviteit en efficiency te verbeteren. Wij zien de volgende verbeterpunten:

- **Optimaliseren werkprocessen.** Sinds het ontstaan van de wachtlijsten zijn er extra stappen aan het proces toegevoegd om zicht te krijgen en houden op de veiligheid. Ook wordt casuïstiek regelmatig inhoudelijk bijgestuurd door gedragsdeskundigen. Consequentie is dat medewerkers meer tijd besteden aan een melding en de melding door verschillende medewerkers behandeld wordt. Nu er capaciteit wordt aangetrokken om de wachtlijsten terug te brengen, kunnen de extra stappen uit het proces gehaald worden. Door meer aandacht voor de knelpunten rond kennis en expertise in de operationele aansturing van het primair proces kan extra werk van gedragsdeskundigen worden voorkomen.
- **Stroomlijnen dossieroverdracht.** De overdracht van dossiers naar ketenpartners kost extra tijd, onder meer omdat er geen heldere werkafspraken zijn en/of er verschillende visies bestaan over de uitvoering van de afspraken. Daarbij speelt mee dat het werkgebied van VT NHN een groot aantal gemeenten omvat met verschillende werkwijzen. Door verwachtingen naar elkaar toe te expliciteren, meer uniformere afspraken te maken (minder maatwerkafspraken en tussentijdse wijzigingen) en mogelijkheden te verkennen om de overdracht te stroomlijnen kan VT NHN tijd besparen. We tekenen hierbij aan dat hier ook een grote rol ligt bij de achttien deelnemende gemeenten.
- **Meer maatwerk onderzoeken.** In de gesprekken die we hebben gevoerd met medewerkers van VT NHN is aangegeven dat de mogelijkheid om bij onderzoek maatwerk toe te passen op dit moment onvoldoende worden benut. Dossiers kunnen sneller worden overgedragen zonder een volledig onderzoekdossier op te bouwen. Op dit moment wordt uitgegaan van een tijdsinzet van 39,4 uur voor een melding waarbij een onderzoekstraject ingezet. Bij een verkort onderzoek zal dit wellicht minder dan 20 uur zijn. Gezien het aantal onderzoekdossiers (732 op jaarbasis) biedt dit veel potentieel om capaciteit te besparen. Dit veronderstelt dat de werkprocessen doorgelicht worden om op basis daarvan nieuwe uitgangspunten te formuleren en de werkprocessen te optimaliseren en de nieuwe werkwijze te implementeren.

\* Uit de benchmark blijkt dat VT NHN per dossier 1,5 uur meer besteedt aan dossiers die direct worden overgedragen aan ketenpartners: VT NHN 4,9 uur per dossier vs. 3,4 uur gemiddeld (Q Consult 2017). Uitgaande van 1744 dossiers (cf. begroting 2018) gaat het om een potentiële besparing van 2 fte. We tekenen aan dat nadere analyse nodig is voor een reële inschatting.



# Advies: korte termijn verbeteringen, <1 jr. (2)

- **Administratieve lasten beperken.** Op dit moment kost het registreren en administratief afhandelen van casussen (te) veel tijd. Medewerkers geven aan dat het systeem (Regas) erg ongebruiksvriendelijk is en (onnodige) extra stappen vraagt om een en ander goed te verwerken. Daarnaast spelen de landelijke afspraken over registratie een rol. Op dit moment worden de nieuwe definities van de VT-producten vastgesteld ten behoeve van een eenduidige landelijke registratie, waaronder een programma van eisen voor de ICT-leveranciers. Verwachting is dat dit medio 2018 is vastgesteld. VT NHN kan daarna stappen zetten in het beperken van de administratieve lasten.
- **Eenduidige werkwijze.** Er bestaan verschillende beelden over een passende taakuitvoering. Dit manifesteert zich bijvoorbeeld in de mate van diepgang. Ook is er bij de medewerkers onvoldoende overzicht over de samenhang van taken.\* Helderheid en een gedeeld beeld over de de taakopvatting is cruciaal om het werk efficiënt uit te voeren, nieuwe medewerkers duidelijkheid te geven ("zo doen we het hier") en verwachtingen bij ketenpartners goed te managen.
- **Werkverdeling en aansturing.** Onvoldoende duidelijk is waar zaken geagendeerd moeten worden en signalen en knelpunten samenkomen en wie besluit. Overleggen zijn niet altijd efficiënt, doelgericht en in sommige gevallen dubbel. Er wordt niet gewerkt met jaarplannen/afdelingsplannen. Verder geven medewerkers aan dat de werkverdeling beter kan. De inzet voor bereikbaarheidsdiensten en vroege en late diensten zou slimmer kunnen. En medewerkers worden vaak geconfronteerd met taken die er even bij moeten. Zij hebben behoefte aan meer operationele aansturing. VT NHN heeft recent (tijdelijk een teamleider aangesteld om hier op in te spelen.
- **Prestatiemanagement.** Belangrijk is dat VT NHN de capaciteit zo gericht mogelijk in kan zetten, effectief samenwerkt in de keten en kan leren van prestaties uit het verleden. Door een set van indicatoren samen te stellen die meest relevant zijn voor het functioneren van VT NHN kan worden gestuurd op de realisatie van de doelen en kan het bestuur geïnformeerd worden over de voortgang. Belangrijk is daarnaast om te werken aan een goede basisregistratie om de kwaliteit van de gegevens te borgen (eenduidige definities, eenduidige registratie). Pas na implementatie van de landelijke registratie-eisen (zie hiervoor) kunnen de KPI's worden bepaald .

---

\* De persoonlijke dagelijkse werkzaamheden zijn helder.



# Advies: transitie managementteam

## De weg er naartoe

Succesvol veranderen impliceert dat de medewerkers "eigenaar" zijn van de organisatieontwikkeling. Tegelijk vraagt effectief veranderen om *skills* die veelal niet in de primaire processen voorhanden zijn. Wij adviseren daarom een transitieteam in te stellen die de beweging op gang brengt en ervoor zorgdraagt dat het transitieproces in goede banen wordt geleid en medewerkers voldoende gestimuleerd en gefaciliteerd worden om hun bijdrage te leveren. Het transitie management werkt binnen de kaders van het (op te stellen) meerjarig verbeterprogramma.

Bij de samenstelling van het transitie managementteam (TMT) is het van belang rekening te houden met de volgende aspecten:

- In het TMT zijn de verschillende werkvelden binnen VT NHN goed vertegenwoordigd
- De rol, verantwoordelijkheden en taken van het TMT worden geformaliseerd
- De leden van het TMT zijn een goede afspiegeling van de verschillende opvattingen binnen de organisatie (werk, taakuitvoering, verandervisies).
- Borg dat het TMT de rest van de organisatie vertegenwoordigt en hier niet van geïsoleerd raakt,
- Het TMT draagt zorg voor heldere en tijdige communicatie over de verandering.
- Het team moet voldoende know how hebben, dan wel daarin gefaciliteerd worden, op het gebied van change/organisatieontwikkeling, procesoptimalisatie/lean, (verander)communicatie, programma/projectmanagement.



# Impressie inventarisatie



# Hoofdlijnen bevindingen

In dit onderdeel lichten we onze bevindingen toe.\* We hebben onze analyse gericht op vier perspectieven: inhoud, structuur, proces en cultuur. Hieronder hebben we de hoofdlijnen van onze bevindingen samengevat. Deze worden in de volgende onderdelen nader toegelicht.



## Inhoud ("Waar willen we naartoe?")

- Er is geen eenduidige, vastgestelde visie op Veilig Thuis
- Er is verschil van inzicht over taakopvatting binnen Veilig Thuis



## Structuur ("Hoe organiseren we dat?")

- Samenwerking met wijkteams belangrijk knelpunt
- Soms onvoldoende ratio achter inrichting van organisatie
- Formatie langere tijd onvoldoende voor taakuitvoering
- Onvoldoende ervaren personeel
- Focus op specialisatie verstandige keuze
- Inrichting van kantoorruimte wordt niet als prettig ervaren



## Proces ("Hoe sturen we het aan en voeren we het uit?")

- Onvoldoende organisatie van sturing van medewerkers
- Aansturing van medewerkers in de praktijk is onvoldoende
- Werkprocessen vaak aan verandering onderhevig en niet efficiënt
- Administratieve lasten worden als zeer groot ervaren



## Cultuur ("Wat is daarbij leidend?")

- Medewerkers betrokken en collegiaal
- Sommige medewerkers ervaren onvoldoende ruimte om gevoel te uiten



# Inhoud: waar willen we naar toe?



## Er is geen eenduidige, vastgestelde visie op Veilig Thuis

- De deelnemende gemeenten aan Veilig Thuis hebben geen actuele, eenduidige en vastgestelde regionale visie op de organisatie. Weliswaar is voorafgaand aan de integratie binnen de GGD een visie op het gevormde AMHK opgesteld, maar deze sluit onvoldoende aan bij de organisatie anno 2018. In actuele documentatie van VTNHN beperkt de visie zich tot het uitvoeren van de taken zoals vastgelegd in de Wmo 2015. Onduidelijk is:
  - Wat het ambitieniveau is met de organisatie. Aan welke doelen draagt Veilig Thuis bij en welke taken of wijzen van taakuitvoering zijn als gevolg daarvan het best passend?
  - Wat de wettelijke en maatschappelijke context is waarin Veilig Thuis opereert en hoe zij hier op inspeelt. Medewerkers van Veilig Thuis ervaren in de uitvoering van hun taken dat casuïstiek zwaarder wordt. Dit is echter nog onvoldoende cijfermatig onderbouwd. Ook is niet duidelijk hoe Veilig Thuis de toekomstige maatschappelijke en wettelijke ontwikkelingen binnen de regio (bijvoorbeeld de gevolgen van de aanscherping van de meldcode) ter hand wil nemen.
  - Wat de positie van Veilig Thuis is in de zorgketen. Er bestaat bij de deelnemende gemeenten geen eenduidig beeld van de rol en taken van Veilig Thuis en hoe die zich verhouden tot die van de sociale wijkteams. Op verschillende niveaus (bestuurlijk, beleid en werkvloer) bestaan hier soms verschillende ideeën over. Als gevolg daarvan ervaren beide partijen (Veilig Thuis en de sociale wijkteams) in de praktijk dat zij werk 'van de ander' overnemen.



# Inhoud: waar willen we naar toe?



## Er is verschil van inzicht over taakopvatting binnen Veilig Thuis

- Ook binnen de organisatie van Veilig Thuis bestaan verschillende beelden over een passende taakuitvoering. Het voornaamste verschil zit in mate van diepgang van de uit te voeren onderzoeken. Door medewerkers wordt dit ook wel het 'oude AMK-denken' genoemd, waarbij een grote mate van diepgang vereist of verwacht werd. Sommige medewerkers voeren onderzoeken nog met een zelfde mate van diepgang uit, ook als casussen dit niet vereisen. Bij sommige sociale wijkteams leven bovendien dezelfde opvattingen over deze benodigde mate van diepgang, zo blijkt uit de quickscan. Een ander voorbeeld van verschil over de taakopvatting is de procesregie van Veilig Thuis op het Tijdelijk Huisverbod. Sommige medewerkers plaatsen vraagtekens bij de toegevoegde waarde die de organisatie biedt met deze dienstverlening.
- Als gevolg van de ontstane wachtlijsten, is door de directie besloten sommige werkzaamheden, zoals voorlichting, uit te stellen. Desalniettemin voeren sommige medewerkers deze werkzaamheden nog steeds uit. Dat doen zij vanuit de professionele taakopvatting dat deze werkzaamheden op de langere termijn zorgen voor een betere samenwerking met de wijkteams, en dus de doorstroom bevordert. Ook geven medewerkers aan dat zij te weinig tijd hebben voor monitoring. Onvoldoende aandacht voor deze taak kan op de langere termijn nadelige gevolgen hebben voor de samenwerking met de wijkteams, doordat er minder contactmomenten zijn over een casus.



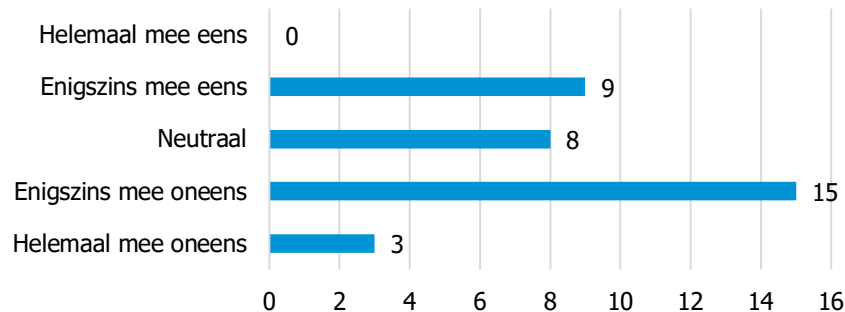
# Structuur: hoe organiseren we dat?



## Samenwerking met wijkteams belangrijk knelpunt

- Medewerkers van Veilig Thuis ervaren dat sociaal wijkteams onvoldoende bekend zijn met afspraken over de samenwerking. Ook wordt de kennis en kunde binnen de wijkteams –en van persoon tot persoon- als wisselend ervaren. Er is vaak sprake van handelingsverlegenheid en een afwachtende houding van de wijkteams. Als gevolg hiervan ervaren medewerkers van Veilig Thuis dat zij onvoldoende in staat zijn cases over te dragen. Al met al zijn medewerkers van Veilig Thuis daardoor niet tevreden over hoe de samenwerking verloopt. Dat blijkt ook uit de enquête, waarbij 51% van de respondenten aangaf niet tevreden te zijn over de samenwerking met partijen buiten de organisatie. De problematiek met betrekking tot de samenwerking met wijkteams komt overigens overeen met dat in andere Veilig Thuis organisaties.

Ik ben tevreden over de samenwerking met partijen buiten de organisatie.





# Structuur: hoe organiseren we dat?



- De nieuwe samenwerkingsafspraken met gemeenten worden door medewerkers als een verbetering gezien ten opzichte van de oude afspraken. Tegelijk zit de belangrijkste uitdaging in de vertaalslag van de afspraken naar de praktijk.
- Het besluit om als Veilig Thuis Noord-Holland Noord tijdelijk de focus te leggen op de kernopdracht (en met name het wegwerken van de wachtlijsten) en geen voorlichting en expertisebijeenkomsten te organiseren is begrijpelijk, maar brengt het risico met zich mee dat in ieder geval op korte termijn geen verbetering optreedt in de samenwerking.

## Soms onvoldoende ratio achter inrichting van organisatie

- Medewerkers constateren een gebrek aan ratio achter sommige keuzes voor de inrichting van de organisatie. Zo ervaren zij op sommige tijden een overbezetting en op andere momenten juist een onderbezetting. Ook de meerwaarde van de avondopenstelling wordt niet gezien, terwijl die wel als belastend wordt ervaren. De telefonische dienst brengt een extra overdrachtmoment met zich mee. De medewerker die telefonische dienst heeft, draagt in behandeling genomen casussen na afloop namelijk over aan een collega. Medewerkers ervaren die werkwijze als inefficiënt.

## Formatie langere tijd onvoldoende voor taakuitvoering

- De beschikbare formatie voor Veilig Thuis is langere tijd onvoldoende geweest voor de taakuitvoering. De beschikbare formatie was tot 2017 gebaseerd op aannames in de maatschappelijke businesscase voor Veilig Thuis. Deze aannames bleken echter gebaseerd op verouderde gegevens. Net als veel andere Veilig Thuis organisaties, heeft Noord-Holland Noord bovendien te maken gehad met een stijging van meldingen en sterke fluctuaties. Als gevolg daarvan was de formatie langere tijd niet passend bij de productieaantallen. Dit heeft mede gezorgd voor het ontstaan van wachtlijsten.



# Structuur: hoe organiseren we dat?



## Onvoldoende ervaren personeel

- De krapte op de arbeidsmarkt en de hoge werkdruk binnen de organisatie, leiden tot een hoge uitstroom van personeel. Veel ervaren medewerkers zijn in de afgelopen tijd vertrokken. Ook werkt Veilig Thuis veel met junioren. Medewerkers geven aan dat er voor hen te weinig tijd is om goed in te werken. Dat zorgt er vervolgens voor dat regelmatig inhoudelijk moet worden bijgestuurd. Ook is de ervaring dat de grote caseload voor de junioren zorgt voor hogere werkdruk en grotere kans op uitval dan wel uitstroom.

## Focus op specialisatie verstandige keuze

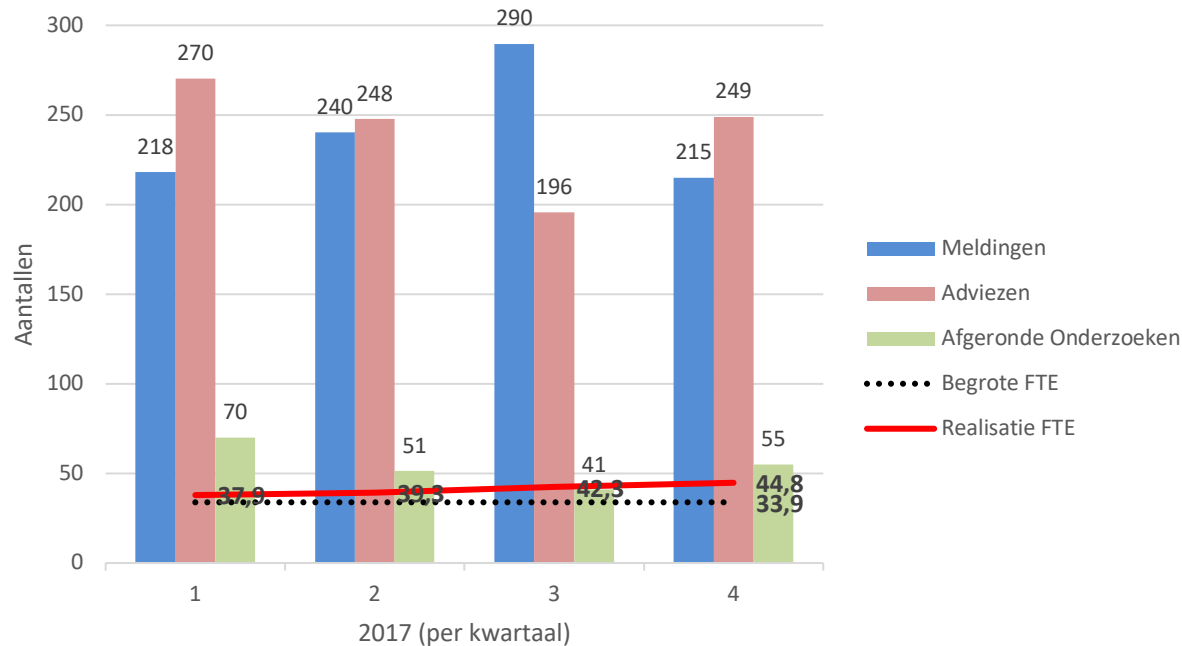
- Medewerkers ervaren een grote variëteit in hun werk. Een zekere variatie in werkzaamheden vergroot in het algemeen het werkplezier. Gezien de omvang van de wachtlijsten is de keuze van de directie om de taakverdeling in het veiligheidsadviesteam aan te scherpen naar hoofdtaken van de kernopdracht (wegwerken wachtlijsten, bellen en advies en triage) echter een verstandige te noemen.

## Inrichting van kantoorruimte wordt niet als prettig ervaren

- De fysieke inrichting van Veilig Thuis bevordert niet een effectieve en efficiënte taakuitvoering. Medewerkers die telefonisch meldingen aannemen, zitten soms naast medewerkers die werken aan een onderzoek. Ook zijn er klachten over het klimaatsysteem van de kantoorruimte. Er wordt momenteel aan gewerkt om het fysieke werkklimaat te verbeteren. Er komen twee grote nieuwe ruimtes bij. Ook is het de bedoeling dat er plekken komen waar medewerkers in stilte kunnen werken.



# Structuur: hoe organiseren we dat?



## Realisatie en formatie

In bovenstaande figuur hebben we de realisatie van 2017 weergegeven (aantallen en formatie).

Kijken we naar de realisatie dan valt vooral op dat er grote schommelingen zijn in het gerealiseerde aantal meldingen en adviezen. Zo zien we een stijgende trend van meldingen tot en met het derde kwartaal, terwijl het aantal adviezen in diezelfde periode juist behoorlijk afneemt. Verder is bij de meldingen de afwijking van het jaargemiddelde vrij fors: jaargemiddelde 240, min. 215, max. 290. Bij de adviezen zien we een soortgelijk beeld: jaargemiddelde 240, min. 196, max. 270.

Kijken we naar de formatie dan zien we dat in 2017 de totale formatie 7,2 fte hoger is dan begroot (41,7 gemiddeld vs. 33,9 toegestaan, excl. inhuur). In de begroting 2018 wordt uitgegaan van 46,5 fte.



# Structuur: hoe organiseren we dat?

Om de wachtlijsten weg te werken en alle dossiers binnen de wettelijke termijn te behandelen wordt tijdelijk extra capaciteit ingezet. In onderstaande tabel zijn de maatregelen opgenomen.

De verwachting is dat daarmee vanaf augustus de wachtlijst meldingen triage en de wachtlijst onderzoek beide zijn teruggebracht tot minder dan 10 casussen

Doelstelling	Maatregel	Gereed
Alle meldingen binnen 5 dagen worden getriageerd Alle onderzoeken worden binnen 10 weken afgerond	a) Inzet eigen medewerkers (46,5 FTE) b) Extra inzet voor 6 maanden ziektevervangende uitvoerend medewerkers (1 FTE) c) Extra inzet inhuur teamleider voor 6 maanden (1 FTE) d) Inzet externe inhuur BMC op 35 onderzoeken 1-4-2018 tot 31-8-2018	31 augustus 2018
Wachtlijst meldingen triage dalen van 190 dossiers naar <10 dossiers	Inzet externe inhuur Radar op de wachtlijst van 190 meldingen per 1-4-2018 tot 31-8-2018	31 augustus 2018
Wachtlijst onderzoeken (niet spoed of hoog urgent) daalt van 75 dossiers naar <10 dossiers	Inzet externe inhuur BMC op 75 onderzoeken per 1-4-2018 tot 31-10-2018	31 augustus 2018
Monitoring afgeronde meldingen triage geborgd	Inzet externe inhuur Radar op 50 afgeronde meldingen triage	december 2018
Monitoring afgeronde onderzoeken geborgd	Inzet externe inhuur Radar op 125 afgeronde onderzoeken	december 2018



# Structuur: hoe organiseren we dat?

Door de extra capaciteit neemt de formatie tijdelijk toe tot 55,5 fte. Onderstaande tabel laat de prognose van de bezetting zien.

Capaciteit	April	Mei	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Jaar-basis
Bezetting VT	46,1	47,0	46,5	46,5	46,5	46,5	46,5	46,5	46,5	46,5
Vacatureruimte	0,4	-0,4								0,0
Radar triage	2	2	2							0,5
BMC op 75 onderzoeken	3	3	3	3		3	3			1,5
Ziektevervanging		1	1	1	1	1	1			0,5
Extra teamleider		1	1	1	1	1	1			0,5
BMC op 35 onderzoeken	1,5	1,5	1,5	1,5	0	1,5	1,5			0,75
Radar monitoring Triage en onderzoeken			0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,25
<b>Totaal</b>	53,0	55,1	55,5	53,5	48,5	53,5	53,5	48,5	47,0	50,5



# Proces: hoe sturen we het aan en voeren we het uit?



## Onvoldoende organisatie van sturing van medewerkers

- In de sturing op werkzaamheden is onvoldoende structuur aangebracht. Zo werkt de organisatie niet met een jaarplan, waar een duidelijke focus en te behalen resultaten zijn opgenomen. Ook is er geen doorvertaling naar persoonlijke ontwikkelplannen van medewerkers. Directie en management zijn in hun zelfanalyse tot eenzelfde constatering gekomen.

## Aansturing van medewerkers in de praktijk is onvoldoende

- Binnen de organisatie van Veilig Thuis wordt momenteel gewerkt volgens de principes van 'zelforganisatie'. Zo vervullen medewerkers om beurten de rol van 'coördinator van de dag', die de taak heeft werk te verdelen. Ook zijn bepaalde administratieve taken bij medewerkers belegd, zoals het opstellen van een rooster. In de praktijk missen medewerkers aansturing. Met de komst van een teamleider moet hier verbetering in komen.
- Medewerkers hebben – mede door het ontbreken van structuur en aansturing- veel ruimte om hun werk naar eigen inzicht in te richten. Dat leidt er toe dat er verschil in werkwijzen ontstaat. Het komt voor dat medewerkers in hun werkzaamheden afwijken van de ingezette koers (alleen casuïstiek behandelen en zorgen voor wegwerken van wachtlijsten). Ook worden mede hierdoor niet alle mogelijkheden voor bijvoorbeeld de inzet van verkort onderzoek benut.



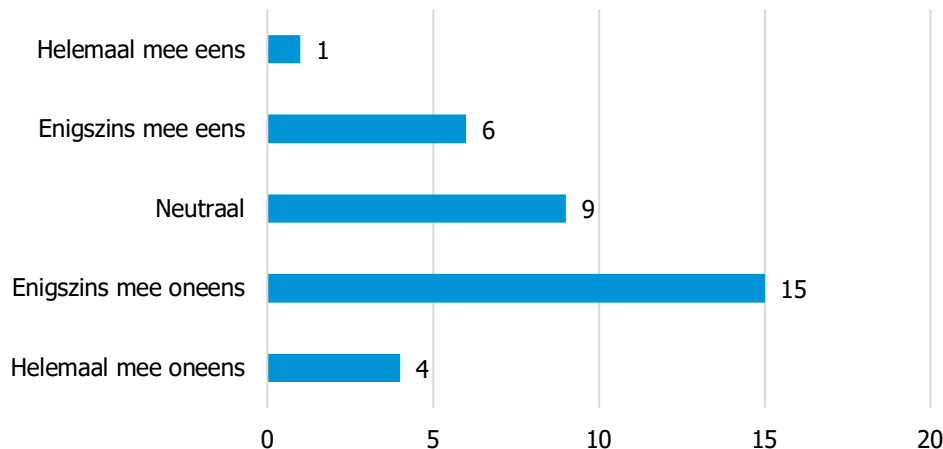
# Proces: hoe sturen we het aan en voeren we het uit?



## Werkprocessen vaak aan verandering onderhevig en niet efficiënt

- Medewerkers ervaren dat werkafspraken in de afgelopen jaren vaak aan verandering onderhevig zijn geweest. Daardoor missen zij overzicht. Bovendien verlopen werkprocessen mede daardoor niet efficiënt. Er is dan ook grote behoefte aan duidelijke afspraken over hoe het werk moet worden uitgevoerd. Dat er een slag te maken is in de efficiency van de werkprocessen, blijkt ook uit de resultaten van de enquête die wij afnamen onder medewerkers. Slechts 20% van de medewerkers vindt dat werkprocessen binnen zijn of haar team efficiënt verlopen.

De werkprocessen binnen mijn team verlopen efficiënt.

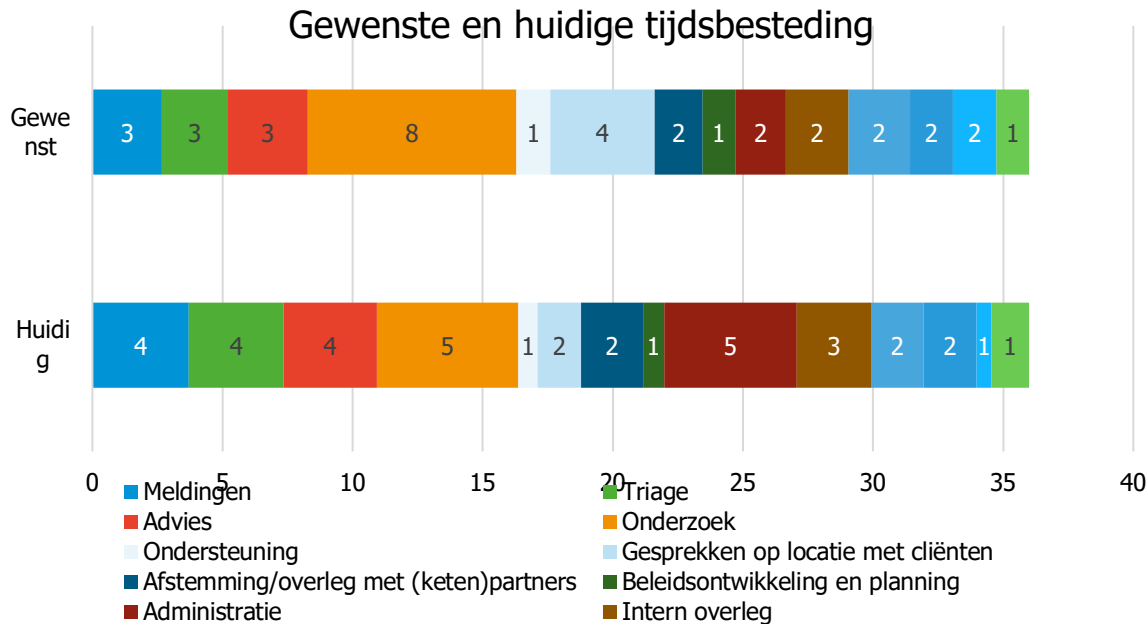


# Proces: hoe sturen we het aan en voeren we het uit?



## Administratieve lasten worden als zeer groot ervaren

- Medewerkers ervaren een zeer grote administratieve lastendruk, die volgens hen sinds de start van Veilig Thuis is toegenomen. Deze lastendruk bestaat voor een groot deel uit een onvoldoende passende inrichting van het registratiesysteem Regas. Maar er bestaan ook andere administratieve lasten die medewerkers als overbodig ervaren. Een voorbeeld is het vereiste van het maken van samenvattingen bij nieuwe meldingen over dezelfde persoon / personen. In de enquête die wij afnamen onder medewerkers, bestond het grootste verschil in huidige en gewenste tijdsbesteding in de administratieve lasten.





# Proces: hoe sturen we het aan en voeren we het uit?

Belangrijk punt is inzicht te hebben en te sturen op de tijdsinzet. In het onderstaande overzicht hebben we het benodigd aantal uren per activiteit aangegeven die uitgangspunt zijn voor de begroting 2018 (voorstel herziene begroting VT NHN 2018, d.d. 20-9-2017).

Wij begrepen dat deze normen sinds kort beschikbaar zijn en nog niet in de dagelijkse uitvoering worden gebruikt.

Advies	Melding: geen hulp noodzakelijk	Melding: overdracht naar het wijkteam of bestaande hulpverlening	Melding: inzetten vervolgtraject met onderzoek	Huisverboden (buiten kantoor tijden)	Voorlichting
2,1	6,5	10,4	39,4	2,0	4,0



# Cultuur: wat is daarbij leidend?



## Medewerkers betrokken en collegiaal

- Medewerkers zijn trots op de collegialiteit en de betrokkenheid van hun collega's. Zij voeren hun werk uit vanuit een intrinsieke motivatie. Bovendien zijn zij, ondanks de zorgelijke ontwikkelingen binnen de organisatie, ook trots op de organisatie. Ondanks de zorgelijke ontwikkelingen beoordelen medewerkers de organisatie Veilig Thuis Noord-Holland Noord gemiddeld met een 6,3. Tegelijk signaleren medewerkers dat de collegialiteit door de grote werklast onder druk komt te staan. Niet uit onwil, maar uit onvermogen.

## Sommige collega's ervaren onvoldoende ruimte om 'gevoel te uiten'

- Het werk van Veilig Thuis wordt vanwege haar aard in het algemeen als emotioneel belastend ervaren. Ook bestaat er onder sommige medewerkers angst voor klachten. In de door ons afgenomen enquête is door verschillende respondenten aangegeven dat er behoefte is aan meer ruimte om gevoelens over het werk te delen.



# Door medewerkers in enquête aangegeven korte termijn verbeteringen (1)

In de enquête zijn door medewerkers verschillende korte termijn verbeteringen genoemd. De belangrijkste sommen we hieronder op. Aan de rechterkant staan concrete voorbeelden bij de onderwerpen genoemd.

Meest genoemde korte termijn verbeteringen in enquête	Concrete voorbeelden
<p>Betere inrichting van structuur en processen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er moeten duidelijke beschrijvingen komen van onze werkprocessen. Er moet geïnvesteerd worden in het behouden van persoon &amp; het opleiden van personeel.</li> <li>- Huidige medewerkers moeten kennis nemen van de handboeken die zijn gemaakt. Zodat ze weten welke taken bij Veilig Thuis horen en hoe het proces hiervan uit ziet. Ter voorkoming dat ze werk verrichten wat niet moet of juist stappen nemen wat niet mag.</li> <li>- Niet meerdere medewerker laten werken aan 1 dossier met uitwerken.</li> <li>- Per dag meldingen verdelen en deze gelijk oppakken, los van urgentie.</li> <li>- Intern brede discussie rondom casuïstiek, over enkel inzetten wat nodig is, wijze van documenteren, etc.</li> <li>- Alleen focus op corebusiness: onderzoek draaien. Geen tijd meer besteden aan uren die van onderzoeksuren af gaan. Zoals: expertise team, contactpersonen ketenpartners, aandachtsfunctionarissen, junioren inwerken, bereikbaarheidsdiensten, vroege-late diensten.</li> <li>- 'Wachlijstbeheerder' instellen, die zaken op naam weg zetten en korter onderzoeken/beoordelen/registreren.</li> <li>- Bij het veiligheidsadviesteam is er een werkwijze ingeslopen wat voor vertraging zorgt, namelijk het beoordelen van elke melding. Dit moet eruit.</li> <li>- Aangiftes of politiemeldingen waarbij niet alle betrokkenen zijn geïnformeerd, kost veel tijd om mogelijkheden te zoeken hoe wij de zaak kunnen aanpakken en hoe we e.e.a. moeten registreren. Beter is het dat we alleen de meldingen aannemen waarbij betrokkenen geïnformeerd zijn, als dat niet mogelijk is, niet melden. Melder kan betrokkenen informeren wat ze wel en niet kunnen buiten Veilig Thuis om, of ze kunnen ons vragen om advies.</li> <li>- Verkorte/eenvoudiger triage (incl. uitwerken melding).</li> </ul>
<p>Betere samenwerking met wijkteams / doorstroom bevorderen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visie van ketenpartners wijzigen zodat onderzoek sneller kan en overdracht minder tijd kost.</li> <li>- Goede samenwerking met wijkteams, eventueel casuïstiekoverleg om na te gaan welke organisatie het meest gepast is om een zaak op te starten.</li> <li>- Meer mogelijkheden voor direct contact met cliënten/huisbezoeken/warme overdrachten/kaders stellen/veiligheidsplannen maken.</li> </ul>
<p>Wegwerken van wachtlijsten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Screenen van wachtlijsten</li> <li>- 'Wachlijst versnelde aanpak', d.m.v. vragenlijst en vragen of ze deze willen invullen, telefonisch benaderen daar waar mogelijk om sneller te komen tot een zicht op veiligheid en hulpmogelijkheid</li> </ul>



# Door medewerkers in enquête aangegeven korte termijn verbeteringen (2)

Meest genoemde korte termijn verbeteringen in enquête	Concrete voorbeelden
Mogelijkheden verkort onderzoek beter benutten / overdracht verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sneller kunnen overdragen, zonder compleet onderzoeksdossier te maken.</li> <li>- Verkorte/versnelde triage in alle dossiers (o.a. dubbelingen er per direct uithalen)</li> <li>- Als tijdens onderzoek blijkt dat ouders open staan voor hulp, direct overdragen en niet eerst informanten nog benaderen.</li> <li>- Bij overdracht na 1 gesprek, minder analyse, maar kort overleg met gedragsdeskundige en dan overdragen. (scheelt 1 uur minimaal aan conclusie schrijven.)</li> </ul>
Meer personeel c.q. personeel anders inzetten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het zou helpen als er meer mensen aangenomen kunnen worden en de nieuwe mensen moeten een intensiever inwerk traject krijgen zodat ze snel zelfstandig aan de slag kunnen.</li> <li>- Meer (ervaren) personeel</li> <li>- Meer (structureel) personeel</li> </ul>
Betere en/of meer inwerktijd voor junioren en nieuwe medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belangrijk is dat junioren, (nieuwe collega's met weinig tot geen werkervaring) hebben meer ondersteuning/ sturing/ feedback/ uren nodig om hetzelfde te doen als een ervaren en ingewerkte collega.</li> <li>- Goed inwerkbeleid implementeren.</li> </ul>
Verlagen van targets*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Targets verlagen met 1 zaak.</li> <li>- Targets loslaten om een reëel beeld te schetsen van wat mogelijk is.</li> <li>- Zaken met meerdere kinderen, samengestelde gezinnen en complexe problematiek, als meer dan 1 zaak laten tellen.</li> <li>- Niet meer sturen op de target inhalen als mensen ziek zijn of bij bijzondere omstandigheden zoals overlijden en bij vakantie.</li> <li>- Niet meer sturen dat targets overgenomen moeten worden door andere medewerkers bij vakantie (dubbele caseload), ziekte van collega's, etc.</li> </ul>
Meer ondersteuning voor medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer persoonlijke aandacht/ nazorg bij heftige casuïstiek, klachtzaken, moeheid, mogelijke uitval. Proberen te voorkomen dat mensen uitvallen</li> <li>- Werken aan teambuilding en kijken naar wat er goed gaat.</li> <li>- Onderlinge communicatie; transparantie naar elkaar, elkaar aanspreken op (storend) gedrag én complimenten geven.</li> <li>- Medewerkers kaarten al langer de werkdruk aan, zij voelen zich niet altijd gehoord door het management en ervaren geen draagkracht om opnieuw zelf oplossingen aan te dragen, hetgeen vaker is aangeboden en geen tot weinig verandering hebben gebracht.</li> </ul>

\* Noot VT NHN: targets zijn recent losgelaten, nieuwe kpi's worden ontwikkeld.



# Door medewerkers in enquête aangegeven korte termijn verbeteringen (3)

Meest genoemde korte termijn verbeteringen in enquête	Concrete voorbeelden
Bereikbaarheidsdienst / vroege en late diensten anders inrichten of elders beleggen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De tijd die je werkt in je bereikbaarheidsdienst moet gecompenseerd worden, wat af gaat van je onderzoekstijd. Ook de vroege en late diensten nemen tijd in beslag van je onderzoekstijd.</li> <li>- De bereikbaarheidsdiensten, bijv. een extern team hiervoor zoals hoe dit bij andere Veilig Thuis'en is geregeld of inventariseren of er vanuit de huidige Veilig Thuis een team gemaakt kan worden die dit leuk vind en dit op zich kan nemen.*</li> <li>- Bereikbaarheid onderbrengen in crisisteam van andere organisatie</li> <li>- Afschaffen van de late diensten. Dit voegt namelijk echt helemaal niets toe.</li> <li>- Functionaliteit van vroege en late diensten herzien en/of deze diensten bij het onderzoeksteam horen.</li> <li>- Onderzoektijden verbeteren/ verruimen door avond (late) dienst te laten vervallen.</li> </ul>
Ander registratiesysteem, registratiesysteem anders inzetten / verbeteren, minder administratieve taken voor medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minder handelingen in het systeem zou minder tijd kosten. Ook het maken van brieven neemt veel tijd in beslag. Als ouders openstaan voor hulp, niet een volledig onderzoek doen maar direct hulp inzetten. (gebeurt wel al soms, maar wordt ook wel eens besloten om toch onderzoek te doen)</li> <li>- Veel tijd kwijt aan registratie en administratieve handelen (brieven etc).</li> <li>- Regas aanpassen naar onze wens in plaats van dat Regas updates uitvoert die ons niet ondersteunt bij onze werkzaamheden.</li> <li>- Minder dubbele registratiemomenten.</li> <li>- Regas moet makkelijker en simpeler, minder stappen die je moet volgen zodat de administratie minder tijd kost. Er zijn veel handelingen die dubbelop zijn en die veel extra tijd kosten.</li> </ul>
Betere inrichting van kantoor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betere werkomgeving (geen kantoortuin in deze vorm)</li> <li>- Kantoortuin moet aangepast worden. Is te lawaaiig en klimaat is niet goed</li> </ul>
Minder / efficiëntere overleggen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minder overleg als het gaat om inhoudelijke casuïstiek.</li> <li>- Efficiënt leren overleggen (waarbij er geleerd moet worden hoe je feedback geef en krijg).</li> <li>- Er wordt veel onderling overlegd, twijfel van de efficiëntie van deze overleggen.</li> </ul>

\* Noot VT NHN: bereikbaarheid is een wettelijke taak van VT. De tijd voor de bereikbaarheidsdienst gaat dus niet af van onderzoekstijd. Wel kan binnen de formatie-uren van een medewerker worden gezien of de tijd goed verdeeld is over de taken van de individuele medewerker.



# Bijlagen



# Geïnterviewde personen

## Directie en management Veilig Thuis Noord-Holland Noord, 26 februari 2018

- Gabriëlle Geerdink (adjunct directeur GGD HN)
- Els Van der Weelde (Manager Veilig Thuis NHN)
- Lida Hoek (Manager Veilig Thuis NHN)
- Maudy Kerssens (Beleidsmedewerker Veilig Thuis NHN)

## Beleidsmedewerkers gemeenten Noord-Holland Noord, 26 februari 2018

- Anja Broers (Beleidsmedewerker WMO & Welzijn Hollands Kroon)
- Aletta Boelens (Beleidsadviseur Gemeente Hoorn)
- Jos de Bruijn (Senior beleidsadviseur Jeugdbeleid en Jeugdhulp Buch Gemeenten)
- Ans Poel (Sr. Beleids- en Projectmedewerker Sociaal Gemeente Alkmaar)
- Irene Teerhuis (Businesscontroller Gemeente Alkmaar)

## Groepsgesprek medewerkers Veilig Thuis NHN, 6 maart 2018

- Lilian de Kleuver
- Jennifer Burgers
- Karsten Ringnalda
- Peter Brinkman
- Jorieke Dudok
- Maureen Pistone

## Verdiepend gesprek over uitvoering, medewerkers Veilig Thuis NHN, 6 maart 2018

- Nilco de Vries
- Jim Elzen
- Chinouk van Koningsbruggen

## Gesprek over samenwerkingsafspraken, medewerkers Veilig Thuis NHN, 6 maart 2018

- Karsten Ringnalda
- Jim Elzen
- Chinouk van Koningsbruggen



# Gebruikte documenten (1)

- Begroting 2015 Veilig Thuis
- Eerste Managementrapportage – Bestuurlijke rapportage 2015 – deel Veilig Thuis
- Tweede Managementrapportage – Bestuurlijke rapportage 2015 – Veilig Thuis
- Derde Managementrapportage – Bestuurlijke rapportage 2015 – Veilig Thuis
- Jaarstukken 2015 GGD Hollands Noorden
- Begroting Veilig Thuis 2016 versie17
- Eerste Managementrapportage – Bestuurlijke rapportage 2016 – Veilig Thuis
- Eerste Bestuurlijke rapportage 2016, 29 juni 2016
- Tweede Bestuurlijke rapportage 2016, 12 oktober 2016
- Tweede Bestuurlijke rapportage 2016, kpl 380 is VT
- Kosten- en formatiemodel VT NHN, 23 januari 2017
- Resultaten Veilig Thuis periode januari – december 2016, 7 maart 2017
- Gewaarmerkte jaarstukken inclusief controleverklaring GGD Hollands Noorden, 11 april 2017
- Cijfers per maand vanaf jan 2017 i.k.v. wachtlijstbeheer
- Voorstel herziene begroting Veilig Thuis NHN 2018, na DB 20-9 v5 (002)
- Onderbouwing verhoging begroting Veilig Thuis 2017
- De kwaliteit van Veilig Thuis Stap 2 Landelijk beeld, april 2017
- De kwaliteit van Veilig Thuis Noord-Holland Noord Stap 2, april 2017, april 2017
- Halfjaarrapportage Veilig Thuis, 1e helft 2017, juli 2017
- Brief aan colleges van B&W, Wachtlijsten + werkdruk I overschrijding, 26 juni 2017
- Dienstverleningsovereenkomst 2017, versie 11 september 2017, inclusief bijlagen
- Brief aan colleges van B&W, Halfjaarrapportage Veilig Thuis 1e helft 2017, 25 september 2017
- Tweede Bestuurlijke rapportage 2017 Veilig Thuis, 10 oktober 2017
- Samenwerkingsafspraken Gemeentelijke toegang en Veilig Thuis NHN, regio Kop van Noord-Holland, regio Alkmaar, regio Westfriesland, versie 7 november 2017





## Gebruikte documenten (2)

- Rapportage Veilig Thuis 3e kwartaal januari – september 2017, november 2017
- Brief herbeoordeling twaalf Veilig Thuis organisaties, Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 17 november 2017
- Voorstel aan het management over de aanpak van werkdruk, inclusief bijlagen, 25 januari 2018
- Analyse en plan van aanpak wachtlijsten Veilig Thuis, Veilig Thuis Noord-Holland Noord, februari 2018
- Bespreking procesdocument, 13 februari 2018
- Dienstverleningsovereenkomst Veilig Thuis NHN 2018-2020, inclusief bijlagen
- Plan van aanpak wachtlijsten Veilig Thuis Noord-Holland Noord, 9 maart 2018
- Formatie – Bezetting 2015-2016-2017
- Meerjaren UitvoeringsProgramma Landelijk Netwerk Veilig Thuis, Onveiligheid duurzaam doorbreken met eenduidige kwaliteit
- Gemeenschappelijke Regeling GGD Hollands Noorden, Geïntegreerde tekst inclusief 2e wijziging



## **Meer informatie over deze presentatie of onze dienstverlening?**

### **SeinstravandeLaar B.V.**

Organisatieadviseurs voor de publieke sector  
Postbus 450 4100 AL Culemborg

[www.seinstravandelaar.nl](http://www.seinstravandelaar.nl)  
@Seinstra\_vdLaar

### **dr. Johan Posseth**

[j.posseth@seinstravandelaar.nl](mailto:j.posseth@seinstravandelaar.nl)  
06-81037990