

# JAARPLAN 2022

## Op de groei

Forensisch centrum  Teylingereind

[www.teylingereind.nl](http://www.teylingereind.nl)

## 0 VOORWOORD

‘Op de groei’, zo luidt de titel van dit jaarplan. Bij lezing ervan zal duidelijk zijn waarom. We hebben genoeg in te halen en ook veel te doen in de voorbereiding van de tweede uitbreiding van de capaciteit in 2023. En in de omvorming tot een Forensisch Centrum Jeugd. Dit jaarplan gaat over wat we willen zijn en worden: een organisatie die inzet op ontwikkeling en innovatie met als doel jongeren een zinvol verblijf te bieden. Zoals de route voor jongeren naar hun toekomst moeilijk kan zijn, is onze weg naar groei ook geen gemakkelijke. Onze uitgangspositie is niet ideaal, gegeven de complexe opgaven uit 2021 die nog elke dag onze volle aandacht vragen. De inhoudelijke opdracht zal ons ook hierbij de weg wijzen, zal ons inspireren in die groei. Voor jongeren die recht hebben op een veilig en zinvol verblijf met medewerkers die gemotiveerd en voldoende toegerust zijn. Medewerkers die zich ook willen verbinden aan Teylingereind, een organisatie die zich in december 2022 dan inmiddels 25 jaar inzet voor een beter toekomstperspectief voor jongeren in detentie.

Soraya Beumer

## INHOUDSOPGAVE

<b>1.</b>	<b>INLEIDING</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>SPEERPUNTEN 2022</b>	
2.1	Stabiele teams	2
2.2	Leer- en ontwikkelaanbod voor jongeren	4
2.3	Organisatiestructuur en cultuuropgave	6
2.4	Vorbereidingen tweede uitbreiding capaciteit	6
2.5	Transitie naar Forensisch Centrum Jeugd	7
<b>3.</b>	<b>Begroting 2022</b>	<b>8</b>

## INLEIDING

Het motto *Elke jongere vindt dat zijn verblijf in Teylingereind zinvol is geweest voor zijn ontwikkeling* blijft ook de komende jaren de kern van onze missie en visie. Een zinvolle tijd, dankzij de focus op leren en ontwikkelen. Dat vereist een stabiele basis, zo leert ons de ervaring rondom de eerste capaciteitsuitbreiding eind 2019. En dat is waar we, ook gezien de aanstaande capaciteitsuitbreiding, onze focus op richten. Concreet betekent dit dat de kwalitatieve en kwantitatieve personele bezetting, deskundigheid van medewerkers en continuïteit in aanbod voor jongeren als belangrijkste randvoorwaarden centraal staan.

Helaas ligt de COVID-pandemie nog niet achter ons. Hoewel we mogen verwachten dat het vaccinatiebeleid een positief effect heeft op het terugdringen van de verspreiding, blijven we inzetten op het beperken van het risico. Daarin volgen we niet alleen de landelijke richtlijnen, maar ook de adviezen en maatregelen vanuit het hoofdkantoor en de GGD. Net als vorig jaar moeten we rekening houden met een eventuele aanscherping van maatregelen, met coronagerelateerd verzuim en met het risico dat dit de uitvoering van ons jaarplan onder druk zet.

Naast het stabiliseren van de basis en de verdere ontwikkeling en implementatie van onderdelen uit Vrijheidsbeneming op Maat (verder VOM) zullen we onze handen vol hebben aan de voorbereiding van die capaciteitsuitbreiding. Dus dat het opnieuw een pittig jaar wordt, en ook financieel een uitdaging, weten we. Dat neemt niet weg dat we blijven vertrouwen op onze veerkracht.

In de volgende hoofdstukken zijn de speerpunten, waaronder ook de landelijke, nader toegelicht. Operationele vertaling van de speerpunten krijgt een vervolg in separate actieplannen, al dan niet in de vorm van een afdelingsplan.

## 2 SPEERPUNTEN 2022

Een stevig fundament. Dat is de absolute voorwaarde voor verdere groei en ontwikkeling. Daarom staat zoals gezegd het investeren in de continuïteit van de personele bezetting centraal. Met stabiele teams kunnen we ons focussen op maatwerk voor jongeren, op de voorbereidingen op de tweede capaciteitsuitbreiding en de omvorming tot een Forensisch Centrum Jeugd. In de volgende hoofdstukken lichten we onze prioriteiten toe. Hoe we, gezien de complexe opgave waar we voor staan, op een verantwoorde wijze aandacht kunnen besteden aan het 25-jarig bestaan van Forensisch Centrum Teylingereind onderzoeken we nog.

**Verantwoordelijk**

[kompaswaarde Teylingereind]

### 2.1 Stabiele teams

Stabiele teams zijn formatief op orde en er is sprake van continuïteit in de bezetting. Meer concreet gaat het om de balans tussen man-vrouw, werkervaring, handelingsbekwaamheid en opleidingsniveau. Medewerkers in een stabiel team vertrouwen op elkaar en op hun eigen deskundigheid en zijn in staat tot reflectie. In stabiele teams is sprake van een veilig werkklimaat, een uitdagend leerklimaat, een positief-kritische aanspreekcultuur, laag verzuim en beperkt verloop.

De ervaringen tot nu toe sterken ons in de overtuiging dat eigenaarschap de hefboom is in het proces naar stabiele teams. Het speelt een belangrijke rol in werkplezier en binding met de organisatie.

Eigenaarschap laat zich niet eenduidig omschrijven, maar gaat wat ons betreft in de kern om het bieden en faciliteren van ruimte en slagkracht aan de professionals. Zo kunnen zij hun handelen beter afstemmen op de hectiek van de doelgroep en de wens tot maatwerk. Eigenaarschap is mede afhankelijk van de mate waarin leidinggevendenden op de professionaliteit van medewerkers kunnen en durven vertrouwen. Daar is ontwikkeling voor nodig, zowel individueel als organisatorisch.

Ontwikkeling, verandering, groei. Het is geen druk op de knop en er bestaat geen sluitende strategie. Groei en verandering komen pas werkelijk tot stand wanneer we er intrinsiek toe gemotiveerd zijn en we voldoende persoonlijke aanleiding zien om te ontwikkelen. Maar ook mentale ruimte en 'voldoende handen aan het bed' zijn essentiële randvoorwaarden.

Belangrijk is de vraag hoe we de individuele medewerker kunnen verleiden aan te haken op de ambitie van de organisatie en op de route(s) daarnaartoe. Dus niet alleen voor jongeren geldt maatwerk, maar ook voor medewerkers. Dat doen we onder andere door in kaart te brengen welke interessante ontwikkelopties er voor medewerkers zijn. Het kan ook aantrekkelijk zijn om knelpunten binnen de eigen afdeling op een creatieve manier tot een oplossing te mogen brengen. Kortom: we vragen medewerkers nadrukkelijker naar wat voor hen een interessant verbeterpunt of project is om zich aan te verbinden. Een en ander vereist een andere stijl van leiding geven. Een toelichting daarop is te vinden onder paragraaf 2.3 (Organisatiestructuur en cultuuropgave).

### *Werving en behoud*

Het werven en behouden van (hbo-)gekwalficeerde medewerkers is geen sinecure. Ondanks alle inspanningen in de afgelopen jaren, staat de vraag hoe we continuïteit in de personele bezetting kunnen borgen structureel op de agenda. In de zoektocht naar een antwoord op die vraag richten we onze pijlen in de werving van nieuwe medewerkers meer dan voorheen op competenties. Medewerkers die ervaring hebben met de complexe doelgroep en niet terugschrikken van de mate van geslotenheid. Medewerkers die bovendien potentie hebben zich te ontwikkelen en waar mogelijk bereid zijn een (hbo-)opleiding te volgen. Daarmee stellen we het op zak hebben van een hbo-diploma minder nadrukkelijk als voorwaarde, maar meer als aantrekkelijk persoonlijk perspectief. We zoeken mensen die het aandurven en aankunnen zich voor langere tijd te verbinden aan de dynamiek van een justitiële jeugdinstelling.

### *Teylingereind-Academie*

Leren en ontwikkelen. De grootste uitdaging voor de komende jaren is, zoals eerder aangegeven, het werven en vooral ook behouden van voldoende gekwalficeerde medewerkers. Medewerkers die vakbekwaam en veerkrachtig zijn en blijven, en die flexibel genoeg zijn om mee te bewegen met de organisatie. De context van de justitiële opgave – denk aan onder andere de groei van de capaciteitsvraag, de verharding van de doelgroep en VOM – vraagt om focus op vraagstukken als veerkracht, flexibiliteit, persoonlijke en teamontwikkeling.

Belangrijke HR gerelateerde visie-elementen, waaronder 'vaktrots', 'mensenwerk' en 'diversiteit/intercultureel' stellen we centraal in beleid en activiteiten. In de afgelopen jaren is gebleken dat de verharding van de doelgroep ook effect heeft op het incasseringsvermogen van medewerkers.

Daarom houden we ook blijvend aandacht voor een veilige werkomgeving, voor weerbaarheidstrainingen en voor kwetsbaarheden in de privésfeer. Thema's werken we uit in meerjarenbeleid met voor 2022 als prioriteiten onder andere competentiegerichte werving, behoud van medewerkers, teamoptimalisatie en verzuimpreventie.

In de problematiek en het gedrag van de doelgroep zien we een toenemende complexiteit en verzwarende. Mede met het oog op de omvorming tot een Forensisch Centrum Jeugd is het nodig na te gaan welke aanvullende deskundigheid we dan in huis willen en moeten hebben. Te denken valt aan specifieke interventies en (behandel)methodieken.

#### *Resultaten:*

- ontwikkelprogramma competentiegericht werven en behouden (incl. zicht op uitdagende ontwikkelopties voor medewerkers) gereed eind 1<sup>e</sup> kwartaal 2022;
- ontwikkelprogramma teamoptimalisatie gereed 1<sup>e</sup> kwartaal 2022;
- handhaven en uitbreiden poll gericht op het monitoren stabiliteit teams;
- monitoren eigenaarschap en gedrag dat passend is bij de kompaswaarden, al dan niet als onderdeel van de poll;
- behoefte deskundigheid(sbevordering), waaronder ook voor gedragswetenschappers in kaart 2<sup>e</sup> kwartaal 2022;
- eventuele behoefte aan specifieke deskundigheid(sbevordering) aanbod interventies in kaart 2<sup>e</sup> kwartaal 2022;
- verloop onder groepsleiding eind 2022 significant gedaald ten opzichte van 2021;
- verzuim primair proces eind 2022 significant gedaald ten opzichte van 2021;
- meewerken aan ontwikkelingen screening personeel;
- medewerking verlenen aan de landelijke calamiteitenonderzoekscommissie door een medewerker vanuit Teylingereind af te vaardigen.

#### **Samen**

[kompaswaarde Teylingereind]

## **2.2 Leer- en ontwikkelaanbod jongeren**

In het aanbod voor jongeren blijft een haalbaar en realistisch toekomstperspectief leidend voor wat we bieden. Dat kan een korte termijn doel zijn, denk bijvoorbeeld aan leren koken en kleding wassen, of een lange termijn perspectief zoals het behalen van een (vak)diploma en het leren zelfstandig te wonen.

Het blijft een uitdaging hoe we het aanbod geïntegreerd en op maat kunnen inrichten. Maar een ding is duidelijk. Eigenaarschap durven en mogen nemen is ook nodig om jongeren 'op maat' te kunnen bieden wat zij nodig hebben. Op maat vereist immers professionele ruimte en lef om te kunnen handelen. Zodra en zolang we aanbod heel nadrukkelijk dichtbij en vanuit de individuele jongere organiseren is de kans op succes het grootst. Dat vereist een constante afstemming tussen de medewerkers van de inrichting en de interne school De Burcht. Daar zijn geen ingewikkelde overlegstructuren voor nodig. Wel de bereidheid elkaar op te zoeken, vragen te stellen en scherp te houden. Kortom, gedrag is hierin een belangrijke succesfactor en we zullen daar dan ook meer dan voorheen op sturen. Samen met de locatiedirecteur van de interne school onderzoeken we bovendien hoe we medewerkers van de beide organisaties hierin beter kunnen faciliteren.

Een en ander vraagt ook om een duidelijke coördinatie op het geïntegreerde trajectplan (= perspectiefplannen, behandelplannen, onderwijsplannen) en meer rechtstreekse contacten op de afstemming en uitvoering. In de uitwerking van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB) wordt de coördinatie op geïntegreerde plannen concreet belegd.

Net als Teylingereind heeft ook De Burcht te maken met een onvoldoende stabiele basis. Moeilijk vervulbare vacatures, discontinuïteit in de personele bezetting en de complexe doelgroep hebben hun weerslag op het kunnen bieden van structureel aanbod. Toch blijft ook De Burcht inzetten op het zoveel mogelijk op maat bieden van wat de jongere nodig heeft. Gezien de oudere doelgroep is er een toenemende behoefte aan beroepsonderwijs en arbeidstoeleiding. Mede om die reden breidt De Burcht, met ingang van het schooljaar 2021-2022, het bestaande aanbod uit. Zo organiseert een externe barbier kapper-workshops tijdens de lessen in het lokaal van de kappersopleiding en worden concrete stappen gezet rondom het organiseren van onder andere de vakken Groenvoorziening, Klussendienst en Fitvak. Bedoeling is dit aanbod zo in te richten dat het mogelijk is erkende kwalificaties of diploma's te behalen. Met het oog op socialisatie en persoonsvorming wordt onderzocht of het mogelijk is het aanbod uit te breiden met EHBO, theorie Autorijden-Scooter en Yoga-Pilates.

Het is onduidelijk hoeveel alleenstaande minderjarige vreemdelingen gemiddeld in Teylingereind verblijven. Maar ons uitgangspunt is dat ook deze jongeren recht hebben op aanbod op maat. Zodra aan de orde organiseren we dit door advies te vragen aan ketenpartners die ervaring hebben met deze doelgroep. En waar aan de orde werken we mee aan landelijke ontwikkelingen.

#### *Resultaten:*

- afstemming tussen Teylingereind en De Burcht is in de loop van 2022 ingeregeld en vindt plaats op alle niveaus;
- coördinatie op totstandkoming van en monitoring op trajectplannen (incl. onderwijs- en educatiedoelen) jongeren vinden plaats zoals afgesproken 1<sup>e</sup> kwartaal 2022;
- aanbod Arbeidstoeleiding, Beroepsonderwijs, Socialisatie en Persoonsvorming uitgebreid met ingang van en deels in de loop van schooljaar 2021-2022;
- verbeterd persoonsgericht en aansluitend aanbod, waaronder ook voor de oudere doelgroep en kort verblijvende jongeren, gereed en geïmplementeerd met ingang van augustus 2022.

#### *Wetenschappelijk onderzoek*

Wetenschappelijke inzichten zijn van waarde in het verder ontwikkelen van aanbod en bejegening. We werken daarom zoveel als mogelijk is mee aan onderzoek dat er op gericht is de aanpak van risicjongeren te verbeteren. Daarnaast participeren we actief in de Academische Werkplaats Risicojeugd. Vanaf 2022 leggen we een database aan gekoppeld aan de observatieafdeling De Dijk en we onderzoeken de mogelijkheden van promotieonderzoek door een van de medewerkers van het forensische observatieteam, gebruik makend van die database.

#### *Resultaten:*

- mogelijkheden promotieonderzoek vanuit Teylingereind onderzocht 1<sup>e</sup> kwartaal 2022.

## **Geloof in verandering**

[kompaswaarde Teylingereind]

### **2.3 Organisatiestructuur en cultuuropgave**

In 2021 startte het interne traject organisatieontwikkeling met als doel de organisatiestructuur – inclusief de verdeling van verantwoordelijkheden – aan te passen aan wat nodig is met het oog op de uitbreiding en de inhoudelijke omvorming tot een Forensisch Centrum Jeugd. In 2022 krijgt de uitwerking van dit traject, mede vanuit nieuw meerjarenbeleid (2022-2025) verder zijn beslag. Ons voornemen blijft hier ook jongeren en ketenpartners in te betrekken.

In de nieuwe organisatiestructuur blijft duaal leiderschap de principiële keuze en in het verlengde daarvan worden verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo belegd dat het ruimte biedt om eigenaarschap in alle lagen van de organisatie te vergroten. Ook voor innovatie creëren we door een andere verdeling van taken en verantwoordelijkheden in de nieuwe structuur meer ruimte.

We zijn ons ervan bewust dat een organisatiestructuur en een uitwerking in TVB niet het antwoord is op vraagstukken zoals stabiele teams, vrijheidsbenaming op maat, een veilige leef-, leer- en werkomgeving, innovatie en professionele samenwerking. Alles valt of staat met de organisatiecultuur. Cultuur wordt grotendeels bepaald door gedrag en hoe je je tot elkaar verhoudt. Sturing en coachend leiding geven richten zich daarom met name op gedrag en op het individueel- en groepsleren. De herijkte gedragscode biedt houvast in de cultuuropgave en in het dagelijks handelen worden medewerkers begeleid door senioren en methodiekcoaches, teamleiders en gedragswetenschappers. De kompaswaarden – Samen, Verantwoordelijk, Toekomstgericht en Geloof in Verandering – vormen rode draden in de in ontwikkeling zijnde basishouding van alle medewerkers.

#### *Resultaten:*

- uitwerking kompaswaarden in relatie tot gewenst gedrag gereed eind 2<sup>e</sup> kwartaal;
- meerjarenbeleid 2022-2025 gereed 1<sup>e</sup> kwartaal 2022.

## **Toekomstgericht**

[kompaswaarde Teylingereind]

### **2.4 Voorbereidingen tweede uitbreiding capaciteit**

Zoals gezegd staat 2022 het teken van de verdere uitbreiding van de capaciteit. Dit op verzoek van de directie ForZO-JJI. Dat betekent niet alleen het verder aanpassen van het gebouw, maar ook het inhoudelijk voorbereiden van de organisatie op de nieuwe omvang. We groeien immers toe naar het gebruik van zo'n 20 leefgroepen in totaal.

Alles is er op gericht het gebouw uiterlijk medio 2023 als gebruiksklaar op te leveren. Dat wordt nog best spannend, aangezien ook de bouwsector te maken heeft met aanzienlijke vertragingen. Materialen die onvoldoende geleverd kunnen worden en vacatures die moeilijk te vervullen zijn. Knelpunten waar we als organisatie geen invloed op hebben.

Ook inhoudelijk en organisatorisch is dit wederom een grote opgave. Leefgroepen kunnen pas geoperationaliseerd worden wanneer we voldoende medewerkers op tijd geworven, getraind en ingewerkt hebben. Daarom starten we in januari 2022 al met de voorbereidingen, waaronder een nieuwe wervingscampagne. Het moment waarop we voldoende medewerkers voorbereid hebben is namelijk bepalend voor het moment waarop we voldoende veilig jongeren kunnen laten instromen.

**Resultaten:**

- gebouwelijke aanpassingen gerealiseerd volgens planning 2022;
- inhoudelijke en organisatorische voorbereidingen op uitbreiding gerealiseerd volgens planning 2022;
- competentiegerichte wervingscampagne t.b.v. de uitbreiding (incl. planning) gereed eind 2021;
- start werving t.b.v. de uitbreiding januari 2022;

**2.5 Transitie naar Forensisch Centrum Jeugd**

Om er voor te zorgen dat medewerkers aangehaakt blijven op de ontwikkelingen, integreren we thema's als eigenaarschap, VOM-beginselen, (keten)communicatie en transforensische samenwerking, waaronder een aantal modules uit het eerdere project Bruggenbouwer, zoveel mogelijk in bestaand aanbod en processen. In 2022 vullen we ons aanbod deskundigheidsbevordering bovendien aan met trainingen die gericht zijn op het beheersen van calamiteiten en crises. Belangrijkste aanleiding daartoe is, naast de complexiteit van de doelgroep, vooral ook de groeiende omvang van de organisatie.

De training Relationale Beveiliging (KV Amsterdam/AWRJ) die begin 2022 gereed komt, wordt eveneens aan het opleidingsaanbod toegevoegd en wordt aangeboden aan alle medewerkers die direct met de jongeren werken.

De resultaten uit de interne VOM-pilots vertalen we voor zover al beschikbaar naar processen, werkafspraken en trainingen. We onderzoeken of de methodiek Systemisch transitie management organisatiebreed helpend is in de verdere omvorming tot een Forensisch Centrum Jeugd.

Voor het aanvullende trainingsaanbod, dat we zoveel mogelijk onderbrengen in de Teylingereind-Academie, vragen we een boven normatieve subsidie aan.

Vanzelfsprekend blijven we participeren in de landelijke project- en werkgroepen VOM en werken we mee aan de verdere implementatie. Waardevol zou zijn wanneer we meer professionals zouden kunnen betrekken in de inhoudelijke ontwikkelingen. Dat lukt alleen wanneer we er in slagen de discontinuïteit in de personele bezetting te keren.

Met het oog op transforensisch werken is het nodig nog nauwer samen te werken met het netwerk rondom de jongere en met ketenpartners. Mede daarom maken we een ronde langs de meest relevante ketenpartners met als doel een basis te leggen voor het maken van werkafspraken over doorlopende trajecten. Maar ook een zo overzichtelijk mogelijke informatievoorziening en een soepele uitwisseling van relevante informatie zijn belangrijke randvoorwaarden in het transforensische proces. Hierin zijn we deels afhankelijk van ontwikkelingen binnen de keten en van geldende wet- en regelgeving. Vanzelfsprekend werken we mee aan elke relevante stap in dit proces. Een belangrijke eerste stap voor ons hierin is het implementeren van een elektronisch patiëntendossier (EPD).

**Resultaten:**

- blijven participeren in landelijke project- en werkgroepen VOM gedurende 2022 e.v.;
- resultaten uit pilots waar relevant vertalen naar processen, werkafspraken en trainingen gereed in de loop van 2022;
- ronde langs relevante ketenpartners t.b.v. werkafspraken transforensisch werken gedurende 2022;
- meewerken aan ontwikkelingen informatievoorziening en -uitwisseling;
- voorbereiden implementatie EPD gedurende 2022.



### 3 Begroting

#### Begroting 2022

Personeel	24.346
Accommodatie	898
Apparaat	3.269
Verzorging	1.075
Activiteiten	46
Kapitaalslasten	4.076
<b>Totale kosten</b>	<b>33.710</b>
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>33.959</b>