

JAARPLAN 2023

Leven en werken onder druk

Forensisch centrum  Teylingereind



www.teylingereind.nl



0 VOORWOORD

In de 5-delige podcast over Teylingereind (Jong & Vast) beschrijft een van de geïnterviewden de organisatie als een minimaatschappij. Op nationaal niveau legt een aantal stevige crises en veranderopgaven een grote druk op onze samenleving en zet zaken op scherp. In Teylingereind is er een soortgelijke druk. We staan voor verschillende pittige (verander)opgaven. Deze druk is niet specifiek voor Teylingereind. Helaas ervaart de hele sector dat het steeds moeilijker is om ons werk goed te doen. Specifiek voor Teylingereind is echter dat er voor 2023 en 2024 een grote capaciteitsuitbreiding van ons wordt verwacht, hetgeen de druk nog verder verhoogt. In de praktijk betekent dit dat we met steeds minder 'eigen' medewerkers in vaste dienst, meer jongeren de vereiste begeleiding en zorg moeten bieden. En dat vraagt om het maken van duidelijke keuzes in hoe we ons organiseren op (blijvend) veranderde omstandigheden om te voorkomen dat we nog meer inleveren op de kwaliteit van onze zorg. Dit vereist weloverwogen, noodzakelijke besluiten om onze opdracht goed te kunnen blijven uitvoeren.

Het is mijn taak als bestuurder om in deze moeilijke tijd vertrouwen en rust te blijven uitstralen dat we hierin kunnen slagen. Niet alleen onze jongeren hebben recht op een gezond perspectief. Dat geldt evenzeer voor iedereen die zich voor onze jongeren blijft inzetten. Om een bekende slogan aan te halen van de Engelse overheid: "keep calm, carry on"! De wetenschap dat wat we doen bijdraagt aan een beter perspectief voor de jongeren maakt dat we dit ook in deze tijden met overtuiging blijven doen.

Soraya Beumer

	INHOUDSOPGAVE	PAGINA
1.	INLEIDING	2
2.	SPEERPUNTEN 2023	3
	2.1 Ontwikkeling tot Forensisch Centrum Jeugd	3
	2.2 Uitbreiding capaciteit	7
	2.3 Stevig fundament	8
	2.4 Kwaliteitsmanagementsysteem	11
	2.5 Ontwikkeling alternatief dagprogramma	12
	2.6 Informatievoorziening Jeugd	12
3.	Begroting 2023	12

1 INLEIDING

Als justitiële jeugdrichting dragen we zorg voor een veilige bewaring en de tenuitvoerlegging van een vrijheidsstraf of vrijheidsbeperkende maatregel. Onze inhoudelijke en wettelijk verankerde opdracht is de jongere middels scholing, opvoeding, begeleiding en behandeling voor te bereiden op zijn of haar terugkeer in de samenleving. Daarmee proberen we bij te dragen aan het terugdringen van recidive. En juist op deze opdracht wringt het: we kunnen daar nauwelijks nog aan voldoen. Het is dan ook een uitdaging een jaarplan te formuleren in een context die elk voornemen structureel op losse schroeven zet.

Hoe ziet onze context er anno 2022 uit? In de samenleving is sprake van excessief geweld onder jongeren en dat is binnen de muren van de JJI's helaas ook aan de orde van de dag. Dat onze doelgroep de afgelopen jaren aantoonbaar is verhard, is geen nieuws en ook de complexiteit van de problematiek van onze doelgroep is regelmatig onderwerp van gesprek. Een gebrekkige gewetensontwikkeling in combinatie met psychische of psychiatrische problematiek, verslavingsproblematiek en opgroeien in een onveilige leefomgeving zijn voorbeelden van oorzaken van ernstig grensoverschrijdend gedrag onder onze jongeren. Dit vraagt veel van medewerkers. Het is daarom niet voor niets dat in de werving en selectie eisen worden gesteld aan zowel het opleidings- en ervaringsniveau als aan de persoonlijke ontwikkeling. Onze medewerkers, zoals pedagogisch medewerkers, behandelaren en docenten, moeten namelijk zowel inhoudelijk als mentaal stevig in de schoenen staan. De praktijk komt echter al lang niet meer overeen met dit ideaalbeeld.

Vóór de COVID-pandemie was het vinden van voldoende gekwalificeerde medewerkers al een pittige opgave. Sinds die pandemie lijkt het zelfs een onmogelijke te zijn. De toegezegde 3^e groepsleider per dienst is verre van vanzelfsprekend, alle inspanningen ten spijt. Bovendien hebben de zwaarte van de doelgroep, de toegenomen werkdruk en de impact van corona geresulteerd in een structureel hoog verzuim en verloop onder medewerkers. Dit laatste wordt mede in de hand gewerkt door de inzet van talloze (dure) inhuurkrachten. Er is sprake van een toename van (ernstige) incidenten, zowel tussen jongeren onderling als tegen medewerkers gericht. De JJI's zitten 'gevangen' in de vicieuze cirkel van verloop-verzuim-verloop. Dit resulteert in een verzwakking van onze basis en onze begeleiding en zorg. Het moeten inkorten van het programma voor jongeren wegens problemen met personele bezettingen neemt inmiddels structurele vormen aan. Kinderdagverblijven kunnen contracten opzeggen, ziekenhuizen kunnen afdelingen sluiten, maar de JJI's kunnen jongeren niet buiten de poort laten staan.

Deze situatie kan niet zo voortduren en vereist een fundamentele herbezinning. De huidige manier van werken doet jongeren én medewerkers tekort en vraagt daarom om stelselmatige aandacht van de directeuren voor het (laten) herzien van de voorwaarden waarbinnen het werk moet en kan worden gedaan. Bij verschillende belanghebbenden, waaronder de opdrachtgever, inspecties en wetgever, wordt hiervoor sinds geruime tijd aandacht gevraagd. Concreet zijn wijzigingen nodig op de volgende punten:

- herbezinning op de huidige (groeps)aanpak binnen de JJI's. Welk wettelijk kader is passend bij deze aanpak? Welke inzichten kan de wetenschap ons daarvoor aanreiken?
- welke oplossingen zijn er voor de problemen met de personele bezetting? Welke keuzes zijn noodzakelijk mochten (duurzame) oplossingen niet voorhanden zijn?
- welke maatregelen moeten we treffen om (het gevoel van) veiligheid te vergroten?

In 2023 moet zich dit vertalen in concrete verbeteringen om verdere achteruitgang in leer-, leef- en werkklimaat te voorkomen en uitholling van ons menselijk 'kapitaal' een halt toe te roepen. De wetgever, de opdrachtgever en financier zijn mede aan zet. Als directie nemen we zeker onze eigen verantwoordelijkheid in het doorvoeren van vereiste veranderingen.

2 SPEERPUNTEN 2023

2.1 Ontwikkeling tot Forensisch Centrum Jeugd

In de FCJ's verblijven jongeren op een basis-, een reguliere of een specialistische afdeling, in geval van specifieke (zorg)problematiek zoals bijvoorbeeld zeden of licht verstandelijke beperkingen. Ook verblijf in een laag beveiligde unit (LBU) behoort tot de mogelijkheden. In de LBU kunnen jongeren worden voorbereid op een succesvolle re-integratie. Het biedt hen tijdelijk een plek in een vertrouwde omgeving, met bekend personeel om te wennen aan vrijheden en lage(re) beveiliging, totdat zij doorstromen naar een vervolgplek. Voor de ene jongere is dit terug naar huis, voor een ander is dat een vervolginstelling of begeleid wonen. In deze unit kunnen ook jongeren worden geplaatst die bijvoorbeeld vanwege de reisafstand niet in een kleinschalige voorziening voor justitiële jeugd (KVJJ) zijn geplaatst, maar wel toe kunnen met minder beveiliging.

In het FCJ is sprake van transforensische zorgtrajecten om de zorg vóór en na het verblijf zoveel mogelijk te kunnen voortzetten

Een aanzienlijk deel van de jongeren verblijft kort in Teylingereind. Het gaat dan doorgaans om een periode van enkele weken tot maximaal drie maanden ^[1]. Deze jongeren verblijven op de zogenaamde basisgroepen. Anderen verblijven langer. Dat kan soms zelfs oplopen tot 6 jaar. Deze jongeren verblijven op een van de reguliere (ook langverblijf genoemd) of specialistische leefgroepen. De toekomstige mix tussen basis- en reguliere groepen is nog niet definitief bekend en binnen de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) nog onderwerp van gesprek. Deze mix is mede bepalend voor de inhoud en omvang van de ontwikkelopgave. Ook is nog niet geheel duidelijk hoe de specialistische zorg verdeeld wordt over de toekomstige FCJ's. Wel is inmiddels bekend dat Teylingereind twee meisjesgroepen krijgt; een basisgroep en een langverblijfgroep, beoogd per medio 2023.

Het leef-, leer- en behandelklimaat op de basisgroepen krijgt anders vorm dan in reguliere groepen. In de basisgroepen ligt de nadruk nog explicieter op intake, screening, diagnostiek en regievoering op een individueel programma. Ook wordt nagegaan om welke beveiligingsbehoefte het gaat. Op basis van de screening en diagnostiek wordt niet alleen geïndiceerd welke interventiebehoeftes er zijn, maar ook of de jongere geschikt is voor overplaatsing naar een KVJJ. Ook is de ambitie zo snel als mogelijk na instroom een inschatting te kunnen maken van de vermoedelijke verblijfsduur. Hiervoor benutten we de uitkomsten van de eind 2022 af te ronden VOM-pilot *Inschatten Verblijfsduur*.

De zorg en behandeling richten zich met name op de problemen die een relatie hebben met het delictgedrag en het recidivegevaar, op basis van het Risk-Needs-Responsivity model (RNR model; risicomangement en terugvalpreventie). In 2023 implementeren we het in 2022 ontwikkelde beleid van het risicomangement. Eind 2022 is duidelijk welke stappen hierbij worden verwacht. Daarnaast focussen we op protectieve factoren: sterke eigenschappen en kwaliteiten van de jongere, op basis van het Good Lives Model (GLM; bevorderen van het welzijn). Doel is samen met externe ketenpartners passend en persoonsgericht aanbod te kunnen organiseren, waarbij het behandelaanbod op de basisafdelingen overwegend bestaat uit doorzorg van lopende interventies of zorgprogramma's (transforensische zorg). Voor de verdere ontwikkeling van de basisafdelingen maken we gebruik van de uitkomsten van de VOM-pilot *Basisafdeling*, die eind 2022 beschikbaar zijn.

De jongeren op een reguliere groep verblijven doorgaans langer. Voor en met hen stellen we een op maat-programma samen waarin het onderwijs- en behandelaanbod wordt ingericht op het realiseren van doelen uit het individuele perspectiefplan. Dit perspectiefplan staat centraal tijdens het verblijf van de jongere en is richtinggevend. Dit geldt ook voor de jongeren op de basisafdelingen. Elke jongere wordt geplaatst op een van de groepen die het best past bij de problematiek en om een specifiek methodisch groepswork vraagt.

^[1] In 2019 was de gemiddelde verblijfsduur 60 dagen, in 2020 was dat 70 dagen en in 2021 54 dagen.

In 2023 ligt de focus voor Teylingereind op het (verder) implementeren van Safepath, als aanvulling op de basismethodiek YouTurn en op het pedagogisch handelen op basis van de (te implementeren) pedagogische visie. SafePath helpt teams om op een meer effectieve wijze (samen) te werken met jongeren met gedrags- en persoonlijkheidsproblematiek en qua bejegeningstijl goed op hen af te stemmen. SafePath combineert de principes van schematherapie met mindfulness en positieve psychologie en biedt jongeren de veiligheid en ruimte om dysfunctionele gedachten en gedragingen om te leren zetten naar functionele.

De zwaardere delicten, de toegenomen verblijfsduur, ernstiger psychiatrische problematiek en verharding van onze doelgroep, maken dat Teylingereind zich in de reguliere groepen in toenemende mate ontwikkelt tot een behandelinstelling voor lang verblijvende jongeren, met name met een PIJ-maatregel. Dit vraagt ook om een groeiende specialistische behandelexpertise en dus tot aanvullende opleidingsbehoeftes van onze professionals. Naast de training van SafePath gedragswetenschappers en methodiekcoaches bieden we de gedragswetenschappers onder andere ook scholing in cognitieve gedragstherapie, traumabehandeling, schematherapie en interventies bij middelengebruik.

Waar nodig en geïndiceerd bieden we ook erkende, evidence based gedrags- en behandelinterventies. Die behandeling volgt of is aanvullend op screening en diagnostiek, risicotaxatie, delictanalyse, motiverende gespreksvoering en psycho-educatie en kan zowel individueel als in een groep worden geboden. Ook interventies als agressie-regulatietherapie, sociale vaardigheidstraining, cognitieve gedragstherapie, schema focused therapie, traumabehandeling (EMDR), multidimensionale familietherapie (MDFT), psychomotorische therapie (PMT) vaktherapie (muziek, beeldend), farmacotherapie en interventies voor verslavingsproblematiek behoren tot de mogelijkheden, naast interventies specifiek afgestemd op de (de problematiek van) meisjes

Als behandeling nodig is die niet door Teylingereind kan worden geboden, wordt specialistische zorg van buiten ingezet.

In 2023 zetten we de eind 2022 gestarte inzet van ervaringsdeskundige(n) voort.

Door te participeren in wetenschappelijk onderzoek en in de Academische werkplaats Risicojeugd leveren we een bijdrage aan zorginnovatie en praktijkgestuurd onderzoek.

In 2023 werken we tevens aan de verdere ontwikkeling van JJI naar FCJ door de verdere implementatie van transforensische jeugdzorg. Vanuit DJI worden hiertoe nog nadere kaders geboden.

Teylingereind levert in 2023 bovendien een bijdrage aan (door)ontwikkeling van verschillende bejegeningstijlen op de langverblijfgroepen. Hiertoe draaien we mee in de relevante VOM-pilots.

Resultaten:

- *nieuw beleid risicomanagement geïmplementeerd;*
- *bij iedere jongere is binnen twee weken een inschatting van de verblijfsduur beschikbaar;*
- *uitbreiding implementatie Basisafdelingen (op basis van uitkomsten VOM-pilot) naar minimaal vier basisgroepen;*
- *analyse en plan van aanpak implementatie resultaten VOM-pilot systeemgericht werken;*
- *specifieke interventies meisjesgroepen geïmplementeerd;*
- *op basis van strategisch opleidingsbeleidsplan (verder) implementeren van Safepath en de pedagogische visie in voldoende stabiele teams;*
- *beleid ervaringsdeskundigheid beschikbaar en evaluatie inzet ervaringsdeskundigheid.*

Interne differentiatie

Met het oog op de verdere ontwikkeling en uitbreiding van Teylingereind als FCJ stemmen we het aanbod af op de interne differentiaties. Vooruitlopend op de resultaten uit de VOM-pilot Inschatten Verblijfsduur maken we nu al onderscheid tussen basisafdelingen voor kort verblijf en reguliere afdelingen voor lang verblijf. Met name voor de kort(er) verblijvende jongeren is het nodig veel nadrukkelijker aan te sluiten op wat buiten al is en/of moet worden ingezet door 'buiten naar binnen te halen'. Andersom geldt dat voor de jongeren die zich na een langere periode in de eindfase van hun verblijf of behandeling bevinden, het nodig is om de beweging van 'binnen naar buiten te ondersteunen'. De uitbreiding van Teylingereind versterkt ook de toenemende diversiteit in problematiek. Daarom onderzoekt Teylingereind of, en zo ja hoe verder gaande interne differentiatie bij kan dragen aan het bevorderen en borgen van een veilig werk- en leefklimaat. De komst van nieuwe doelgroepen en de toenemende differentiatie en verharding in problematiek vereisen niet alleen aanpassingen in het begeleidings- en behandelaanbod, maar ook aanpassing van de logistieke inrichting en processen.

Resultaat

- *Voorstel en implementatie interne differentiatie basisgroepen*

Onderwijs en arbeidstoeliding

Elke leerling van de interne school volgt zoveel mogelijk een eigen programma passend bij zijn of haar specifieke situatie. Bij de korter verblijvende leerlingen is er iets meer sprake van een basisprogramma met algemeen vormende vakken, zoals talen, rekenen en burgerschap. Daarnaast kunnen leerlingen zelfstandig, onder begeleiding van docenten, aan hun eigen specifieke vakken werken, zoals zij die hadden op de school van herkomst. Elke opleiding kent naast een theorie- ook een praktijkdeel. We zullen de komende jaren steeds sterker inzetten op passend onderwijs en individuele trajecten, waarbij leerlingen natuurlijk wel deel blijven uitmaken van een klas omdat de verbinding in de klas tussen leerlingen belangrijk is in het onderwijs.

Tijdens de lessen Beroepspraktijkvorming (BPV) en Arbeidstrainingencentrum (ATC) werken de leerlingen aan de ontwikkeling van hun competenties.

In het mbo kent men 25 competenties die gebruikt worden bij de uitvoering van de werkprocessen van een kerntaak. Competenties die onze leerlingen als toekomstige burgers kunnen en moeten (leren) gebruiken in de maatschappij. Denk daarbij bijvoorbeeld aan:

- samenwerken en overleggen;
- instructies en procedures opvolgen;
- materialen en middelen inzetten;
- omgaan met verandering en aanpassen aan de omgeving;
- vakdeskundigheid toepassen.

Tijdens de lessen BPV en ATC begeleiden we de leerlingen in hun proces in aanloop naar de arbeidsmarkt. De competenties vormen een belangrijk onderdeel van hun mogelijke examinering op niveau 1 en 2 en zij zijn een leidraad als het gaat om arbeidstoelidende trajecten.

De leerlingen kunnen hierbij kiezen uit de volgende richtingen:

- Horeca Plus + HACCP
- Kapper + EHBO
- Groenvoorziening
- Metaalbewerking
- VCA/Heftruck
- In-made
- Fietstechniek
- Facilitaire dienstverlening
- Studiehuis

Deze lessen worden in blokken aangeboden.

Aanvullend op dit onderwijsaanbod wil Teylingereind onderzoeken in welke mate het mogelijk is om aanbod voor het verrichten van werk binnen detentie te ontwikkelen. Zoals eerder opgemerkt is de populatie jongeren veranderd. De gemiddelde leeftijd neemt toe en er is als gevolg van diverse oorzaken een grote leerachterstand (jongeren zijn vaak jaren niet naar school geweest). In veel gevallen is ook geen zicht op betaald werk, terwijl uit onderzoek blijkt (Blokland & Nieuwbeerta, 2004) dat de kans op recidive sterkt afneemt wanneer criminele jeugdigen betaald werk hebben en daarmee hun maatschappelijke positie verbeteren. Daarbij komt dat veel jongeren na detentie terugkeren naar milieus waar een criminele carrière meer de norm is dan het hebben van betaald werk. Mede daarom zet Teylingereind in op het ontwikkelen van een vorm van transforensische zorg, gericht op het 'klaarstomen' van met name oudere jongeren voor de arbeidsmarkt. Dat de huidige arbeidsmarkt bijzonder krap is, helpt daarbij; in dit tijdsgewricht zijn er voor onze jongeren meer kansen op betaald werk en leertrajecten bij bedrijven. Dat vereist onder andere dat Teylingereind transformeert van een 'bolwerk'- naar een netwerkorganisatie, en leerlijnen ontwikkelt, waarbij uitdrukkelijk de samenwerking wordt gezocht met werkgevers en opleiders. De gedachte daarbij is dat jongeren de kans krijgen tot modulair onderwijs in combinatie met (betaald) werk binnen Teylingereind (tijdens detentie), maar ook daarbuiten (tijdens de verloffase en/of na detentie).

Resultaten:

- *vergroten van mogelijkheden voor individuele (leer)trajecten voor jongeren;*
- *tenminste 1 beroepsgerichte modulair ingerichte leerlijn voor 'oudere jongeren' gericht op het behalen van deelcertificaten met als resultaat deelname aan- en uitstroom naar betaald werk;*
- *Teylingereind investeert, in afstemming met de onderwijspartner, aantoonbaar in het bouwen van een netwerk met werkgevers en opleiders. Tenminste 20 jongeren nemen in 2023 deel aan een modulair leer- en werktraject en hebben betaald werk tijdens en na detentie.*

VOM-opleidingsplan Leren en Ontwikkelen

Niet alleen de populatie van jongeren is veranderd. Dit geldt evenzeer voor onze medewerkers. Het kennis- en vaardighedeniveau van zowel de medewerkers in dienst als de inhuurkrachten vraagt om versterking. Teams bestaan voornamelijk uit nog relatief jonge, onervaren krachten. Dit betekent dat de huidige steun- en begeleidingsstructuur om het dagelijkse werk goed uit te voeren niet meer voldoet. Er is meer nabijheid en begeleiding op instructieniveau nodig om teams te laten groeien in taakvolwassenheid. Het op eigen kracht ontwikkelen daarvan blijkt, mede vanwege de voortdurende wisselingen in samenstelling, te veel gevraagd. We onderzoeken op welke manier deze extra begeleiding vorm moet krijgen en dienen daarvoor uiterlijk 1 november 2022 een plan in, waarvoor we extra middelen aanvragen. Zie verder wat daarover geschreven is in paragraaf 2.3.

Teylingereind wil hiervoor een bonus aanvragen, zoals bedoeld in de jaarplanaansrijving van DJI. De reguliere financiële kaders bieden daarvoor namelijk geen ruimte. In onze ogen is dit een randvoorwaardelijke investering, alvorens teams te kunnen trainen in VOM-specifieke aspecten. Uiteraard nemen we voor zover mogelijk bij de ontwikkeling van dit leer- en ontwikkelingsplan de vereiste nieuwe VOM-kennis en vaardigheden.

Resultaat:

- *uitvoering van het leer en ontwikkelplan voor teams.*

2.2 Uitbreiding capaciteit

Bouwkundige opgave

Een al bestaande afspraak is dat Teylingereind het terrein en de gebouwen voor de maximale (gebouwelijke) capaciteit van 22 groepen gereed maakt. Hiervan zullen vooralsnog twee groepen als zogenaamde schuifcapaciteit worden ingezet.

Over de periode 2023-2024 breiden we uit met totaal zes leefgroepen. Deze uitbreiding vindt plaats met steeds twee groepen tegelijk en met een tussenpoos van een half jaar.

Het bouwproces wordt gemonitord tijdens een vijfwekelijks overleg tussen Teylingereind en DJI. Op basis van de huidige bekende planning en prognose is de voorgestelde fasering van zes groepen goed mogelijk. In de werkzaamheden wordt opvolging gegeven aan de adviezen van het expertteam inclusief de aanvullende overeengekomen maatregelen. Daarnaast is er tijd de nieuwe groepen tijdig in te richten en te testen op veiligheid in gebruik.

Capacitaire opgave

In 2023 openen we twee meisjesgroepen, te weten een basisafdeling en een reguliere afdeling. In nauwe samenwerking met de onderwijspartner bereiden we ons voor op de gewenste en noodzakelijke veranderingen en ontwikkeling in de werkwijze en ons aanbod. Daarbij zullen we ons goed laten informeren door de collega instelling De Hunnerberg, waar deze groep jongeren tot nu toe is ondergebracht.

Gelet op de problemen die we ondervinden bij het werven, bereiden we in overleg met DJI wel alternatieven voor, mocht de personele bezetting niet toereikend zijn voor het openen van extra capaciteit.

Organisatorische opgave

Naast de hierboven al genoemde organisatorische opgaven, waaronder inhoudelijk met betrekking tot de differentiaties en de werving en selectie ten behoeve van voldoende personeel, is het met het oog op veiligheid en efficiency ook nodig te kijken naar een aantal ondersteunende processen om goed voorbereid te zijn op de verdere schaalvergroting. Een voorbeeld is het invoerbeleid, maar ook diverse logistieke processen voorzien nog onvoldoende in de toekomstige omvang van de organisatie.

De schaalvergroting vraagt om verdere professionalisering van de processen ten behoeve van een juiste bedrijfsvoering. De ondersteunende afdelingen van Teylingereind, zoals Financiën, Beleid, HR, Planning, Facilitaire dienst en ICT, organiseren zich hierop. De ondersteunende afdelingen zijn het stevige fundament waarop het primaire proces draait. Aandacht voor het werk(plezier) van deze afdelingen is noodzakelijk, omdat de hectiek binnen Teylingereind en de krapte op de arbeidsmarkt veel vraagt van de flexibiliteit van deze medewerkers.

We herijken ook het roosterhandboek met als doel het roosterproces te verbeteren. In de huidige werkwijze (zelfroosterende teams) zien we onvoldoende resultaat. Vanwege de huidige personeelskrapte binnen teams en het gebrek aan voldoende verbinding onderling, blijkt zelfroosteren in de huidige vorm voor teams en individuele medewerkers een te grote uitdaging en verantwoordelijkheid.

Resultaten:

- *bouwactiviteiten volgens planning afgerond;*
- *openen van twee meisjesgroepen;*
- *inhoudelijke en organisatorische (ICT-)processen ingericht op toekomstige schaalgrootte;*
- *wijziging van het roosterproces.*

2.3 Stevig fundament

De focus blijft ook in 2023 gericht op het stabiliseren en versterken van de teams primair proces. Belangrijke acties om dit te bewerkstelligen zijn het, mede op basis van (eventueel nieuw te ontwikkelen) functiedifferentiatie, uitwerken van de kwantitatieve en kwalitatieve samenstelling van teams en het op orde brengen van een verantwoorde mix van vaste medewerkers versus inhuur. Gelet op het huidige verloop, de terugloop in ervaringsjaren en de terugloop op de instroom van nieuwe medewerkers, is de werving, het opleiden en behouden van medewerkers onze grootste uitdaging. Teylingereind wil in haar visie en bedrijfsvoering aansluiten bij de huidige arbeidsmarktsituatie. Zo geeft Teylingereind in 2022/23 middels een gerichte aanbesteding verder vorm aan het structureel en duurzaam inhuren van flexkrachten en ZZP'ers binnen het primair proces en de beveiliging. Dit vraagt om een nieuwe visie op de samenstelling van teams (als het gaat om de mix van vast en inhuurpersoneel), alsmede een herbezinning op het bedrijfsvoeringsmodel.

Resultaten:

- *ontwikkeling en implementatie van een nieuw bedrijfsvoeringsmodel 'teamsamenstelling primair proces', uitgaande van een verantwoorde mix van vaste medewerkers en inhuurkrachten; randvoorwaarde is dat dit model ook passend is binnen de financiële kaders;*
- *ontwikkeling van nieuwe zorgconcepten met externe leveranciers, rekening houdend met de inhuur van zzp'ers en complete teams;*
- *uitvoeren van aanbestedingsprocedures voor inhuurkrachten leefgroepen en beveiliging;*
- *uitbreiding van het aantal carrière paden binnen het primair proces door ontwikkeling van de functie 'zorgbeveiliging', als derde op de groep.*

Basisveiligheid & goede bezetting groepsleiding

Het hoge verloop en als gevolg daarvan de instroom van nieuwe, vaak onervaren medewerkers, maakt dat al langere tijd de basisveiligheid voor zowel jongeren als medewerkers onder druk staat en afneemt. Dit wordt door de hele organisatie gevoeld, onder andere omdat het leidt tot een hoog verzuim. Veel medewerkers zijn onvoldoende forensisch scherp en zijn nog lerende in het doorgronden en hanteren van regels en afspraken, veiligheidsprotocollen en processen. Bovendien staat de samenwerking en de verbinding tussen medewerkers vanwege het voortdurende verloop constant onder druk. Daar bovenop zien we dat professioneel kunnen interacteren met jongeren die in toenemende mate gedrags- en GGZ-problematiek vertonen, door veel onervaren medewerkers nog onvoldoende wordt beheerst.

Zo is het (be)houden van een professionele afstand tussen medewerkers en jongeren, met name bij jongeren die langer bij ons verblijven, een groter wordend probleem en is het de-escalerend kunnen werken wanneer er spanningsvolle situaties ontstaan niet in alle gevallen een verworven competentie. De fouten, omissies en spanningsvolle situaties die daardoor in het werken met onze jongeren ontstaan, zorgen ervoor dat naast veel (gewelds)incidenten en onveilige situaties er ook bovengemiddeld veel integriteitskwesaties (zijn) ontstaan. Het (zelf)corrigerend vermogen van teams en medewerkers is onvoldoende ontwikkeld. De interdependentie (je bewust zijn van je onderlinge afhankelijkheid en daarom actief investeren in wederzijdse bijstand en complementariteit) is onvoldoende binnen en tussen teams aanwezig. Het gevolg is dat naast een hoog verzuim en door een gebrek aan coaching, instructie, opvang en ondersteuning ook veel nieuwe medewerkers te weinig onderlinge verbinding kunnen maken, zich al snel 'verloren' voelen en in korte tijd gedesillusioneerd de organisatie weer verlaten. Het zorgt er ook voor dat veel ervaren medewerkers die al langere tijd in dienst zijn, een andere baan zoeken en vinden. Daarom is het belang groot om te investeren in het bevorderen van de onderlinge verbinding en samenwerking om zodoende de gemiddelde ervaringsgraad flink te versterken. Op deze wijze kunnen volledige, stabiele teams ontstaan, die voldoende ervaring, kennis en kunde hebben om het werken met deze jongeren professioneel vorm te geven.

Naast het kennen en kunnen hanteren van regels, protocollen, afspraken en methodieken, gelooft Teylingereind in de kracht van (het opbouwen en versterken van) een relationele beveiliging, zowel onderling tussen medewerkers als ook tussen medewerkers en jongeren. Het kunnen aangaan van een professionele relatie, door vanuit kennis en kunde op professionele wijze kunnen interacteren met collega's en met deze doelgroep, draagt in belangrijke mate bij aan het voorkomen van incidenten, spanningsvolle- en onveilige situaties en het voorkomen van integriteitskwesaties.

Daarom ontwikkelt en implementeert Teylingereind een breed en intensief aanbod van intervisie, opleiding en training, coaching en instructie op de werkvloer voor zittende en nieuwe medewerkers binnen het primair proces. Gedacht wordt bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van een team van praktijkdeskundigen, die vanuit hun jarenlange ervaring direct gaan coachen en instrueren op de werkvloer. Zoals gezegd wordt het aanbod van intervisie uitgebreid en geïntensiveerd. Gerichte opleiding en training op het gebied van forensische scherpthe wordt (bij herhaling) aangeboden aan nieuwe en zittende medewerkers.

Daaraan gekoppeld werken we onze visie op het boeien en binden van medewerkers verder uit, met als doel vaste, nieuwe en ook flexkrachten voor langere tijd aan de organisatie en haar inhoudelijke opdracht te verbinden.

Om het verzuim terug te dringen naar een acceptabel niveau worden leidinggevend structureel begeleid en getraind in verzuimmanagement en daarbij ondersteund door een deskundige, eventueel extern. Ook wordt nadrukkelijker gestuurd op het voeren van (jaar)gesprekken met medewerkers en is er aandacht voor vitaliteit.

De resultaten op de thema's uit het medewerkersonderzoek (begin 2023) vertalen we naar prestatie-indicatoren in de verwachting dat dit bijdraagt aan goed werkgeverschap en werkplezier. Met het oog op het werken aan verbinding gaan we na op welke manier managementteamleden periodiek betrokkenheid kunnen tonen bij het werk op de diverse afdelingen.

Resultaten:

- *alle (nieuwe) medewerkers binnen het primair proces krijgen in 2023 een gericht en verplicht aanbod van training en opleiding op het gebied van veiligheid, fysieke en mentale weerbaarheid, forensische scherpthe, methodiektraining, intervisie en supervisie; hierdoor zijn zij goed toegerust om het werk met jongeren aan te kunnen;*

- *Teylingereind ontwikkelt, vergroot en implementeert duurzaam praktijkgerichte coaching en instructie voor alle zittende en nieuwe teams/medewerkers;*
- *de personele bezetting maakt mogelijk dat er per dienst met drie groepsleiders wordt gewerkt;*
- *het verzuim onder groepsleiding daalt;*
- *de resultaten van een medewerkers onderzoek vertalen in gerichte interventies op verbeteren knelpunten of vergroten van pluspunten.*

Werving, selectie & inwerken

Belangrijkste voorwaarde voor stabiele teams is voldoende instroom en behoud van medewerkers. Daarom werven we, in nauwe samenwerking met het Shared Service Center (SSC) nieuwe medewerkers. We organiseren Welkom-in-Teylingereind-bijeenkomsten en gesprekken voor geïnteresseerde kandidaten en aanstaande collega's. Intern zetten we in op onze carrièrepaden en onderzoeken we mogelijkheden om deze uit te breiden, bijvoorbeeld beveiligers op te leiden in een vorm van ondersteuning van de teams van de leefgroep. Behoud van medewerkers begint bij het goed inwerken en hen welkom te laten voelen in hun nieuwe team door voldoende nabijheid van de teamleider, gedragswetenschapper en mentor. Per leefgroep zijn inwerkmentoren getraind door de inwerkcoach, zodat het begeleiden van nieuwe medewerkers structureel geborgd is.

Naast het goed inwerken zijn ontwikkelmogelijkheden en heldere verwachtingen onderling essentieel voor het behoud van medewerkers.

Resultaten:

- *de instroom van nieuwe medewerkers is overeenkomstig de afspraken met het SSC van DJ en is toereikend om bestaande en nieuwe capaciteit te kunnen waarborgen;*
- *het inwerkproces wordt zorgvuldig uitgevoerd.*

Zichtbaarheid op arbeidsmarkt

De huidige arbeidsmarkt is uitermate gespannen vanwege de enorme schaarste in het aanbod van goed opgeleide medewerkers. Met video's, arbeidsmarktcampagnes en online content op diverse social media proberen we onze zichtbaarheid te vergroten. Ondertussen gaan we na op welke wijze we beter kunnen concurreren met de toenemende flexibilisering van ZZP-ers door ruimte te vinden in het verbeteren van de arbeidsvoorwaarden voor vaste medewerkers. Waar mogelijk en nodig actualiseren we onder andere het inschalings- en het opleidingsbeleid. Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt is het ook nodig meer innovatief in te spelen op veranderende omstandigheden. Zo kan het interessant zijn bedrijfsonderdelen uit te besteden in plaats van zelf te organiseren of op onderdelen meer samen te werken met de andere JJI's. Mede afhankelijk van de uitkomst van de financiële benchmark JJI's (2022) worden mogelijkheden nader onderzocht.

Resultaten:

- *gerichte campagnes op socials om zichtbaarheid te vergroten;*
- *continue herijking arbeidsvoorwaardenbeleid;*
- *uitkomsten financiële benchmark EY vertalen in mogelijkheden om werk beter te organiseren.*

2.4 Kwaliteitsmanagementsysteem: van lijdend naar leidend voorwerp

De titel van deze paragraaf is de ondertitel van de directiebeoordeling voor 2021/2022. Deze verwijst naar de verzwakking van het kwaliteitsmanagementsysteem (verder KMS) als gevolg van de eerder genoemde problemen in de personele bezetting.

In de directiebeoordeling zijn veel kansen voor verbetering van het KMS opgenomen. Voor 2023 beperken we ons tot de belangrijkste daarvan, die naar onze verwachting de grootste impact zullen hebben op het verstevigen van het KMS, als belangrijke randvoorwaarde voor een stabiele basis onder de uitvoering van ons werk. We stellen de volgende doelen en *resultaten*:

1. Consequente en kwalitatief goede evaluatie van incidenten. Goede evaluaties dragen in belangrijke mate bij aan het *benutten van het lerend vermogen* van de organisatie. Al naar gelang de ernst van de incidenten is een bijpassende vorm van evaluatie gekozen. Ons voornemen is vastgelegd in een plan van aanpak, dat we zullen uitvoeren, evalueren en indien nodig bijstellen.
2. Doorgaan met de vernieuwing van het kwaliteitshandboek, waarin de belangrijkste instructies en werkwijze voor onze kern werkprocessen zijn vastgelegd. Handelen overeenkomstig het beleid en de bijpassende instructies vergroot de uniformiteit van handelen en vormt daarmee ook een belangrijke bescherming tegen ongefundeerde verschillen in werkwijzen. Een actueel kwaliteitshandboek is des te belangrijker, nu we op veel functies relatief nieuwe en onervaren medewerkers hebben. We stellen ons 3 doelen:
 - a. *De toegankelijkheid van het handboek wordt vergroot*. Dit doen we op twee manieren: we maken zo veel mogelijk korte, 'to the point' documenten en 2) de vindbaarheid daarvan wordt verbeterd. Medewerkers moeten zo gemakkelijk mogelijk kunnen vinden welke voorschriften leidend zijn
 - b. *Het eigenaarschap* – dat wil zeggen de verschillende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor beheer – *is duidelijk belegd*: verantwoordelijken voor het beleid moeten weten wat er van hen wordt verwacht. Dit doen we door de bestaande toebedeling aan te passen, bijvoorbeeld op de nieuwe organisatiestructuur en gewenste wijze van werken.
 - c. *De inhoud van het kwaliteitshandboek is bij medewerkers bekend*. Dit doen we door te zorgen dat periodiek aandacht wordt besteed aan de inhoud van het kwaliteitshandboek en treffen maatregelen indien deze kennis achterblijft. Op deze manier sturen we op het naleven van gemaakte afspraken.
3. Versterken van reeds bestaande vormen van jongerenparticipatie. Daarnaast introduceren we ook nieuwe vormen. In de 2 jaren waarin de COVID maatregelen van kracht waren, is de jongerenparticipatie onder druk komen te staan. Hierdoor missen we een belangrijke potentiële bron voor verbetering van ons beleid en onze werkwijze. Daarom kiezen we voor de volgende acties:
 - a. *We maken meer werk van de 6-wekelijkse leerlingen/jongerenraad*, door deze elke 2 weken goed voor te (laten) bereiden op de groepen en te zorgen voor snelle opvolging van met jongeren gemaakte afspraken.
 - b. *We evalueren de inzet van een of meerdere ervaringsdeskundigen* die eind 2022 van start gaat. Deze inzet werkt twee kanten uit. Enerzijds kunnen deze worden ingezet in de begeleiding van jongeren. Anderzijds kunnen zij (helpen bij) het beter laten horen van de stem van de jongeren.
 - c. *We voeren exitgesprekken in* met jongeren op de lang verblijf afdelingen. We vragen hen bij vertrek wat wij kunnen verbeteren en wat wij wat hen betreft moeten behouden. Dit is een equivalent van onze werkwijze bij medewerkers die de organisatie verlaten. Dat is een beproefde manier van werken om stapsgewijs verbeteringen aan te brengen.
4. Consequent monitoren van de (verbeter) maatregelen, opgenomen in het verbeterregister. Deze stap is belangrijk om de *volledige PDCA-cyclus* te kunnen *doorlopen* en daarmee ook daadwerkelijk verbeteringen te kunnen realiseren. In 2022 zijn we gestart met een werkwijze op dit punt. We evalueren deze eind 2022 en brengen indien nodig wijzigingen aan.

2.5 **Ontwikkeling alternatief dagprogramma**

De schaarste aan medewerkers maakt dat in de loop van 2022 besloten is te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn voor jongeren om op kamer deel te nemen aan het programma, het zogenaamde alternatieve dagprogramma. Tot nu toe zijn hier beperkt ervaringen mee opgedaan. Initiatieven om voor jongeren op kamer activiteiten te laten plaatsvinden blijken lastig te faciliteren en volgen.

Nu de schaarste structureel aan het worden is en de veranderingen in de doelgroep zich doorzetten, is het wat Teylingereind betreft nodig om als sector opnieuw te kijken naar de vraag welke kaders noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van onze opdracht. Onze overtuiging is gegroeid dat de huidige (wettelijke) voorschriften niet langer zonder meer uitvoerbaar zijn. Intern voeren we daarom het gesprek over de vraag in hoeverre differentiatie een bijdrage kan leveren aan dit het vraagstuk. We dragen actief bij aan ontwikkeling binnen de sector.

Resultaten:

- *bijdragen aan gesprek over anders organiseren van de wettelijke opdracht;*
- *bijdragen aan landelijke concept ontwikkeling;*
- *realiseren van locatie specifieke differentiatie in aanbod voor jongeren.*

2.6 **Informatievoorziening Jeugd**

Digitaal aanbieden van alternatief programma op de kamer

Er loopt een onderzoek naar een 'tv-systeem op maat' waarbij, naast de gebruikelijke zenders eventueel uitgebreid met streamingsdiensten, ook een informatiekanaal, al dan niet individueel, kan worden opgenomen. Ook is het mogelijk zelf content aan te leveren, waardoor een deel van het dagprogramma op kamer kan worden gevolgd. Het ligt in de bedoeling dit in 2023 te implementeren. Voor de kosten (ca. € 125k) zal een aparte bono-aanvraag in de subsidievraag worden opgenomen.

Digitaliseren van de executieketen

De voorbereidingen hiervan zijn al in 2022 gestart en vanzelfsprekend zullen we hier actief in meedoen.

Vernieuwen IFM

Zodra aan de orde verlenen we hierin actief onze medewerking.

Resultaat:

- *digitaal aanbieden van programma op kamer gerealiseerd.*

3 **Begroting 2023**

Personeel	26.495
Accommodatie	1.426
Apparaat	3.628
Verzorging	1.201
Activiteiten	83
Kapitaalslasten	5.534
Totale kosten	38.367
Totale opbrengsten	38.396