

JAARPLAN 2024

Groei door leiderschap: samen bouwen aan succes

Forensisch centrum  Teylingereind



www.teylingereind.nl

0 VOORWOORD

Dit jaarplan is tot stand gekomen met behulp van een brede vertegenwoordiging uit de organisatie. Op 24 augustus 2023 kwamen 15 medewerkers bijeen om met elkaar van gedachten te wisselen over potentiële jaarplanthema's. Hun gedachten zijn gepresenteerd aan de managementteamleden, die deze volledig hebben omarmd. Opvallend is de grote eensgezindheid over het belang van leiderschap en forensische scherpte. Beide thema's worden gezien als noodzakelijke voorwaarden om verandering en verbetering te kunnen realiseren en borgen. Logisch dus dat we die in dit jaarplan extra naar voren laten komen.

Dat dit jaarplan op deze wijze tot stand heeft kunnen komen, is voor mij een teken dat we als organisatie in iets rustiger vaarwater terecht zijn gekomen. Er is meer ruimte en behoefte om bezig te zijn met langere termijn keuzes.

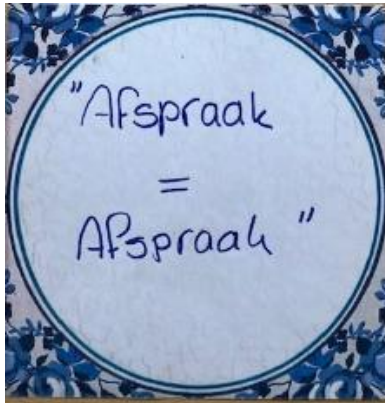
Ook illustreert deze werkwijze hoezeer Teylingereind boft met de niet aflatende betrokkenheid van onze vaste medewerkers. Hun uitgebreide kennis over en ervaring met de doelgroep, maar ook met hoe 'de dingen lopen' in Teylingereind is van grote waarde. Niet alleen is dit essentieel voor het dagelijkse werk; ook is dit relevant voor de kwaliteit van de input en daarmee voor een goed gefundeerde koers en een perspectief voor 2024.



Soraya Beumer

| INHOUDSOPGAVE | PAGINA |
|--|----------|
| 1. INLEIDING | 2 |
| 2. SPEERPUNTEN 2024 | 2 |
| 2.1 Vrijheidsbenaming op Maat: <i>dagprogramma en digitaal aanbod</i> | 2 |
| 2.2 Ontwikkeling tot Forensisch Centrum Jeugd: <i>basisafdelingen</i> | 4 |
| 2.3 Uitbreiding capaciteit: <i>bouw en bestemmingen</i> | 7 |
| 2.4 Stevig fundament: <i>leiderschap, vaktrots en werkplezier</i> | 8 |
| 2.5 Veiligheid: <i>forensische scherpte, VCHD, sociale veiligheid en integriteit</i> | 10 |
| 2.6 Kwaliteitsmanagementsysteem: <i>integrale MARAP en PDCA</i> | 13 |
| 2.7 Informatievoorziening Jeugd: <i>digitalisering</i> | 14 |
| 3. SUBSIDIEAANVRAAG 2024 | |
| BIJLAGE | |
| - Subsidieaanvraag 2024 (V-formulieren) | |

1 INLEIDING



Leiderschap is en blijft het dominante thema, mede om het kwalitatief handelen te kunnen voeden en borgen. We hebben echter geen theoretische vergezichten nodig om te weten wat er nodig is. Het gaat namelijk ten diepste om 'consequent doen wat we ons hebben voorgenomen'. De praktijk van alledag bewijst alleen dat dit nog niet zo eenvoudig is; dit geldt voor ieder leidinggevend niveau. De hectische omgeving met veelal onvoorspelbare en vaak dwingende jongeren in combinatie met een groot aantal onervaren medewerkers maakt dat afspraken regelmatig onder druk staan. Voor een consequente koers en het borgen van keuzes is stabiliteit in de personele bezetting nodig. En daarin is leiderschap de sleutel.

Leiderschap dat zich richt op behoud en ontwikkeling van onze vaste medewerkers. Leidinggevend die nabijheid tonen, afspraken nakomen, verwachtingen duidelijk maken, aandacht hebben voor medewerkers en jongeren en durven aanspreken op gedrag en resultaten. Dergelijk leiderschap is ook de basis voor veiligheid in de brede betekenis van sociaal, pedagogisch en forensisch. Zonder leiderschap, zo is de gedeelde overtuiging, kan er geen persoonlijk leiderschap van medewerkers groeien.

Dat wat de deelnemers aan de jaarplandag overigens onder (persoonlijk) leiderschap verstaan is als tegeltjeswijsheid op verschillende plekken in dit jaarplan te lezen. Leiderschap loopt hiermee als een rode draad door de uitwerking van de sectorbrede en de Teylingereindspecifieke speerpunten. In paragraaf 2.4 wordt leiderschap concreet vertaald naar acties.

2 SPEERPUNTEN 2024

De speerpunten 2024 bestaan uit een samenvoeging van de thema's uit het meerjarenbeleidsplan (2022-2025), de belangrijkste kansen uit de directiebeoordeling en uit de doelstellingen en indicatoren uit de jaarplanaanschrijving DJI. In de volgende paragrafen lichten we de thema's toe en koppelen we er waar relevant beoogde resultaten aan.

2.1 Vrijheidsbeneming op Maat

Vanuit de sector wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van de basismethodiek vanuit de verwachting dat dit bijdraagt aan de kwaliteit en veiligheid in de JJI's. Waar mogelijk participeert Teylingereind in een eventuele werkgroep.

Alternatief dagprogramma

In 2023 is gestart met een alternatief dagprogramma, dat in Teylingereind bekend staat als de 2/3-variant, om daarmee uitvoering te geven aan de besluiten van de Minister voor Rechtsbescherming over de personele bezetting: driepersoons bezetting op volle groepen en maximaal 30% inzet van inhuurkrachten. Op doordeweekse dagen start de ochtenddienst met twee medewerkers en wordt er 'om en om' gedraaid.

De impact van de 2/3-variant op het programma voor jongeren is dankzij deze variant relatief beperkt, aangezien de begin- en eindtijd van het dagprogramma niet is gewijzigd. De verandering is dat een deel van de jongeren tussen 7.45 en 9.00 op kamer ontbijt en verblijft.

Op deze manier kunnen we ruimschoots voldoen aan minimaal 62 uur groepsactiviteiten per week en kan het programma van school nagenoeg volledig intact blijven. Ook heeft het programma geringe effecten op de dienstijden van medewerkers. Met name omdat het alternatieve dagprogramma voor medewerkers echter niet als werkdruk verlichtend wordt ervaren, willen we zo snel mogelijk terugkeren naar het reguliere dagprogramma. Eind 2023 evalueren we of de personele bezetting dat toelaat.

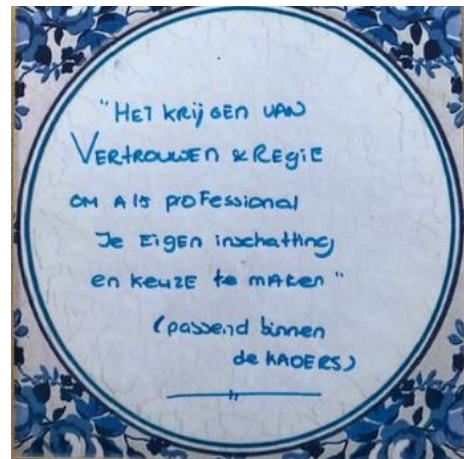
- van leidinggevendenden vraagt dit dat zij er op toezien dat medewerkers op tijd komen en dat zij tijdig anticiperen op de personele bezetting.

Resultaat:

- op basis van evaluatie besluitvorming over het al dan niet teruggaan naar het reguliere dagprogramma.

Digitaal aanbod jongeren

In 2023 zijn we de verplichting aangegaan ten behoeve van de aanschaf van de digital servicesoplossing van Telio. Daarmee wordt het straks mogelijk om jongeren niet alleen televisie en radio aan te bieden, maar vooral ook onderwijs-, educatieve en recreatieve modules. Ook in het kader van individuele behandeling biedt Telio mogelijkheden. Om het digitaal aanbod voor jongeren goed van de grond te krijgen wordt gestart met een onderwijspilot vanuit twee klassen. Concreet houdt dit in dat de betreffende jongeren via het tv-scherm op de eigen kamer onderwijsaanbod op maat kunnen volgen. Afhankelijk van de bevindingen wordt dit aanbod fasegewijs aan meer jongeren aangeboden. Een en ander wordt uitgewerkt in een projectplan, inclusief evaluatiecriteria.



Daarnaast wordt een voorstel uitgewerkt voor een meer multifunctioneel aanbod door onder andere na te gaan welke Telio-modules aanvullend kunnen zijn voor jongeren die kort verblijven en jongeren die om redenen niet of onvoldoende kunnen deelnemen aan het onderwijsaanbod. Voor de ontwikkeling van aanvullend digitaal aanbod en de abonnementskosten per aansluiting is de maatwerktoeslag ingezet.

- leidinggevendenden zien er op toe dat medewerkers voldoende tijd en ruimte hebben jongeren te motiveren en waar nodig te ondersteunen in het meer zelfstandig werken.

Resultaten:

- voor minimaal twee klassen is op maat digitaal onderwijsaanbod op kamer aangeboden;
- eind 2024 is een besluit genomen over het breder aanbieden van digitaal onderwijs op kamer;
- dankzij maatwerkfinanciering heeft Teylingereind in de loop van 2024 multifunctionele Telio-modules kunnen aanschaffen en fasegewijs kunnen aanbieden.

2.2 Ontwikkeling tot Forensisch Centrum Jeugd

Doorontwikkeling basisafdelingen

In 2023 is het landelijk kader Basisafdeling tot stand gekomen. Daarin staat de doelstelling als volgt omschreven: [...] *ten uitvoerleggen van de eerste fase van een straf of maatregel [...] met als doel (a) het opvangen, structuur bieden, informeren en motiveren van de jeugdigen tot een actieve bijdrage aan zijn persoonlijk traject. De jeugdige dient zich eigenaar te gaan voelen van zijn persoonlijk traject en (b) het completeren van het beeld van een jeugdige ten behoeve van zijn vervolgtraject. [...].*

In vervolg op de VOM-pilot Basisafdeling Teylingereind is rekening houdend met het landelijk kader een concrete werkwijze in de maak. Belangrijke elementen daarin zijn de vernieuwde plaatsingsprocessen, de integrale intake, het inschatten van de verblijfsduur en daaruit volgend het inzetten van vrijheidsbeneming op maat, waaronder het doorverwijzen naar een kleinschalige voorziening (KV) of het inzetten op transforensische trajecten. Ook het verkrijgen van een indicatie van de veiligheids- en behandelbehoefte, vertaald naar bijvoorbeeld een signaleringsplan, is een belangrijk onderdeel in de werkzaamheden van de basisafdelingen. De verwachting is dat de werkwijze eind 2023 gereed is. Op basis van een 0-meting (begin 2024) stellen we een actieplan met verbeterpunten voor alle basisafdelingen op. Medio 2024 volgt een tussenevaluatie met als doel eind 2024 de werkwijze op alle basisafdelingen geïntegreerd te hebben.

Graag zouden we ook beter in willen spelen op de specifieke zorgbehoefte die individuele trajecten met zich meebrengen. Daarom gaan we, in samenwerking met relevante ketenpartners, na of we kunnen komen tot vernieuwing van zorginhoudelijk aanbod.

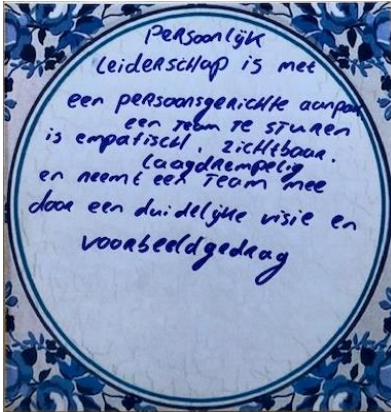
In 2024 besteden we bovendien aandacht aan het verder ontwikkelen van een integraal en doorlopend groepsgericht (dag)programma dat gericht is op structureren en motiveren. Een dagprogramma ook dat beter aansluit op de verschillende fases van verblijf. Hiertoe worden de mogelijkheden tussen inrichting en school verder onderzocht. Te denken valt aan het koppelen van leefgroepen aan klassen zodat de lijnen tussen school en inrichting korter worden. Om dit mogelijk te maken moeten we de interne differentiaties binnen de leefgroepen optimaliseren. Ook dient onderzocht te worden in welke mate voldoende aangesloten kan worden op de individuele niveaus.

Resultaten:

- eind 2024 interne werkwijze op alle basisafdelingen gerealiseerd;
- besluiten over aanpassingen in het dagprogramma om meer integraliteit en continuïteit te realiseren in het aanbod van de school en de inrichting;
- zorginhoudelijke vernieuwing door samen met ketenpartners en/of een relevant kennisinstituut mogelijkheden daartoe te onderzoeken;
- op basis van onderzochte mogelijkheden besluit over al dan niet leefgroepgebonden aanbod vanuit de interne school.



Screening en observatie



Er wordt door middel van screening en observaties informatie verzameld en gedeeld met ketenpartners waardoor het beeld van de jongere kan worden gecompleteerd ten behoeve van zijn of haar vervolgtraject. Belangrijk element hierin is het binnen 15 dagen inschatten van de verblijfsduur van de jongere. Zo kan al in een vroeg stadium gestuurd worden op het eventueel indiceren van zorg buiten Teylingereind en een eventueel schorsingsplan van concrete input worden voorzien.

In 2024 besteden we gericht aandacht aan de vraag welke informatie voor ketenpartners het meest relevant is. Ook analyseren en evalueren we trajecten van jongeren om in kaart te brengen waar eventuele knel- en verbeterpunten zitten. Onder andere een verdere verkenning van de risicoscreener jeugd en het verder optimaliseren van de screening bij binnenkomst zijn hierin van belang om in korte tijd de relevante informatie te kunnen leveren.

Resultaten:

- informatie uit de screening en observaties is binnen 1 week na binnenkomst beschikbaar voor ketenpartners;
- afronding van de implementatie 'binnen 15 dagen inschatten verblijfsduur';
- welke informatie voor ketenpartners het meest relevant is, is in kaart gebracht; de screening en observatie is daarop ingericht;
- knel- en verbeterpunten uit trajecten van jongeren zijn in kaart gebracht en leiden tot verbeteringsuggesties voor 2025.

Transforensisch werken

Het uitgangspunt is dat er transforensisch wordt gewerkt ten behoeve van een traject op maat en doorlopende zorg. Onder transforensisch werken verstaan we kort gezegd 'zorg over de muren heen'. In dit kader zijn in 2023 samenwerkingsafspraken met een aantal forensisch ambulante zorgverleners in de Amsterdam en Den Haag gemaakt. Vanuit het interne psychomedisch overleg basisafdelingen worden jongeren waar relevant verwezen naar deze zorgaanbieders. Gecombineerd met de interventie Multidimensionale familietherapie (MDFT) kan er zo in een vroeg stadium zowel een vorm van praktische begeleiding en behandeling alsook een systeeminterventie worden geïndiceerd en vanuit Teylingereind gestart. In 2024 evalueren we de bevindingen. Deze vormen input voor het tot stand brengen van dergelijke afspraken in de hele provincies Zuid- en Noord-Holland en het uiteindelijk tot stand brengen van een landelijk dekkende netwerkkaart.

Een ander intern doel van transforensisch werken is na te gaan of we, in samenwerking met relevante ketenpartners, kunnen komen tot vernieuwing van het zorginhoudelijke aanbod. Belangrijke drijfveer is beter in te spelen op de specifieke zorgbehoefte die individuele trajecten met zich meebrengen.

Resultaten:

- uitbreiding van de samenwerkingsafspraken naar de hele provincies Zuid- en Noord-Holland;
- er is een landelijk dekkende netwerkkaart in ontwikkeling, waarmee de forensisch ambulante zorgverleners uit de overige provincies in beeld zijn;

Maatschappelijke opdracht

Onze maatschappelijke opdracht ligt in het verlengde van onze missie en visie en richt zich op het mogelijk maken van positieve participatie in de samenleving voor jongeren zoals die in Teylingereind hebben verbleven. Daarom is dit een belangrijk onderwerp in de transforensische samenwerking. Als verantwoordelijken voor deze opdracht moeten we duidelijk maken wat we daarin als organisatie kunnen bijdragen en wat we vervolgens nodig hebben van de opdrachtgever en de samenleving. Het is primair de taak van de directeur-bestuurder om te zorgen dat de hiervoor noodzakelijke randvoorwaarden worden gecreëerd, zowel intern als in de externe omgeving. En dat begint bij het structureel onder de aandacht brengen ervan bij medewerkers en ketenpartners. Doel is onze maatschappelijke opdracht te sonderen in de organisatie en in onze contacten met samenwerkingspartners. De Raad van Toezicht heeft bij de maatschappelijke opdracht een belangrijke secundaire rol. Deze bestaat uit het vestigen van de aandacht op en vragen om draagvlak, actieve participatie en bijdragen vanuit de samenleving, waaronder gemeenten, bestuurders en de politiek. Raad van Bestuur en Raad van Toezicht werken hierin nauw samen.

Betrokkenheid jongere bij eigen traject

Bedoeling is de jongere zich meer bewust te maken van zijn of haar verantwoordelijkheid voor het eigen traject. Dan is het nodig de jongere nadrukkelijker te betrekken. Maar ook bredere participatie kan helpen bij de ontwikkeling van eigen verantwoordelijkheid. In 2024 zetten we daarom nog nadrukkelijker in op jongerenparticipatie en eigenaarschap. Een eerste stap is verbeteren en verstevigen van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden binnen het mentoraat.

Resultaten:

- *betrokkenheid van de jongere bij (het opstellen van) zijn toekomstgerichte traject is gerealiseerd, blijkt uit ondertekening van het plan door de jongere;*
- *eigen verantwoordelijkheid van de jongere is geborgd in de behandelvisie;*
- *rollen en verantwoordelijkheden mentoraat zijn verstevigd met als doel jongerenbetrokkenheid te vergroten en versterken.*

Systeemgericht werken

In 2023 is de pilot Systeemgericht werken (SGW) afgerond en eind 2023 is een projectgroep gestart met als opdracht SGW te borgen in het dagelijks handelen van medewerkers.

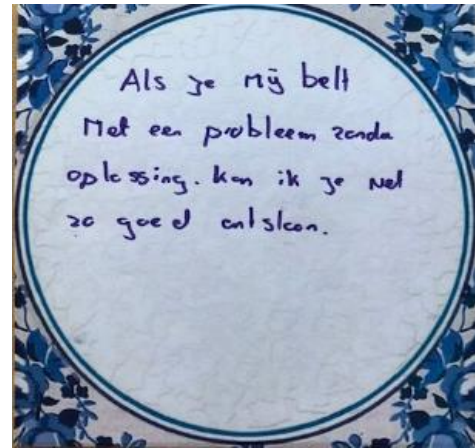
Resultaten:

- *SGW is geborgd in het opleidingsaanbod van medewerkers;*
- *SGW is een vanzelfsprekendheid in het dagelijks handelen van medewerkers.*

2.3 Uitbreiding capaciteit Teylingereind

Bouwkundige opgave

De verwachting is dat de gebouwelijke oplevering van de 'nieuwbouw' eind januari 2024 is afgerond. Dit betekent dat de oplevering grotendeels binnen planning kon worden gerealiseerd, hetgeen een knappe prestatie is gelet op de dynamiek in de bouwsectoren. De renovatie van de 'oudbouw' (Fase 2B) is in voorbereiding. Het is nog niet bekend wanneer hiermee gestart kan worden.



Capacitaire opgave

Gesprekken met DJI over de capacitaire uitbreiding zijn op moment van schrijven nog gaande. De stapsgewijze, volledige ingebruikname staat gepland vanaf eind eerste kwartaal 2024. Omdat de instroom van nieuwe medewerkers achterblijft bij de verwachting en de uitstroom van groepsleiding nog fors is, is het de vraag vanaf wanneer het mogelijk is om extra groepen te openen. Met het oog op veiligheid en kwaliteit is het immers noodzakelijk voldoende gekwalificeerde medewerkers in huis te hebben. Ook vraagt het recente besluit van de Minister voor Rechtsbescherming om de jeugdcapaciteit verder uit te breiden nog overleg over de verdeling van bestemmingen over de JJI-locaties.

Organisatorische opgave

De organisatorische opgave bestaat uit de professionalisering van de ondersteunende diensten en het afronden van de herinrichting van de organisatie. Een en ander is afhankelijk van de afronding en uitvoering van het herstelplan 2023-2025 en de toekomstverkenning. In 2024 wordt voortgebouwd op de inrichting van de ondersteunende diensten. Leidend hierin zijn de processen en activiteiten.

De samenwerking tussen de betreffende afdelingen en de mate van digitalisering krijgen daarin nadrukkelijk de aandacht. Ook evalueren we de samenvoeging van de afdelingen Roosterplanning, Salarisadministratie en HR, met het oog op eventuele verbeteringen in de werkwijze.

Een belangrijk intern speerpunt is het verbeteren van de informatiehuishouding en -voorziening. Er is veel informatie beschikbaar, maar die moet in verschillende vindplaatsen gezocht worden. Dat is niet alleen tijdrovend, maar ook mede oorzaak van onvoldoende samenhang in analyses en verbeteracties. Om die reden onderzoeken we of er financiële mogelijkheden zijn om een data-analist aan te stellen. Deze functionaris wordt onder andere belast met optimaliseren van processen, analyseren van data en het opstellen van geïntegreerde rapportages.

Resultaten:

- *bouwactiviteiten volgens planning afgerond;*
- *uitbreiding van capaciteit gerealiseerd volgens met DJI overeengekomen plan, rekening houdend met de (on)mogelijkheden in de personele bezetting;*
- *herstelplan Teylingereind uitgevoerd, waaronder:*
 - *inhoudelijke en organisatorische (ICT-)processen ingericht op toekomstige schaalgrootte;*
 - *evaluatie samenvoeging afdelingen gerealiseerd met als doel in kaart te brengen of er aanleiding is het roosterproces verder aan te passen;*
- *data-analist aangesteld op voorwaarde dat daar financiële ruimte voor is.*

2.4 Stevig fundament

De afgelopen jaren hebben we op verschillende manieren gewerkt aan het verstevigen van ons fundament, waarbij veel aandacht is uitgegaan naar het stabiliseren van de personele bezetting. Aan knoppen als inwerken, trainen, coaching en intervisie wordt continu gedraaid. In 2024 voegen we daar onder andere acties aan toe die te maken hebben met vaktrots, teamwork en werkplezier. En natuurlijk de verdere uitwerking van leiderschap.

Leiderschap

Zoals gezegd is leiderschap een van de overkoepelende thema's. Leiderschap dat niet alleen bestaat uit leiding geven, maar dat bovendien getuigt van en uitnodigt tot persoonlijk leiderschap. Leiderschap betekent ook lastige keuzes (durven) maken, gaan staan voor de organisatiecultuur en deze weten uit te dragen. Regelmatige geuite feedback van medewerkers is 'afspraak is afspraak' en 'sturen op het nakomen van afspraken'. Daarom stellen we het doorbreken van een ogenschijnlijke vrijblijvendheid met betrekking tot wat we ons hebben voorgenomen en met elkaar hebben afgesproken als een van de doelen.



Minstens zo belangrijk is te onderkennen dat er sprake is van verschillende leiderschapsstijlen en verschillende behoeftes. Teams, individuele medewerkers en ook leidinggevendenden zelf bevinden zich immers niet allemaal in dezelfde ontwikkelfase en hebben dus niet allemaal een en dezelfde vorm van begeleiding en leiderschap nodig.

Kortom, leiderschap kent vele facetten en vereist een nadere uitwerking. Het is nodig te blijven investeren in leiderschap om zodoende als organisatie in beweging te kunnen komen en blijven. Onderdeel daarin is leidinggevendenden te trainen in onder andere aspecten en stijlen van leiderschap. Een en ander wordt uitgewerkt in een aanpak deskundigheidsbevordering Leiderschap. Van leidinggevendenden vragen we verder ook dat zij:

- elkaar en medewerkers coachen op gewenst en aanspreken op ongewenst gedrag;
- sturen op afspraken, gemeenschappelijke normen en waarden;
- vrijblijvendheid doorbreken;
- zichtbaar en nabij zijn voor medewerkers.

Resultaten:

- we hebben uitgeschreven wat we verstaan onder leiderschap en de gewenste rolinvulling en gedrag van leidinggevendenden;
- er is inzicht in leiderschapsstijlen en de persoonlijke voorkeur voor een bepaalde stijl;
- deskundigheidsbevordering voor leidinggevendenden is aan de hand van een aanpak gerealiseerd;
- de duale koppels zijn getraind in de werkwijze om teams te laten groeien in taakvolwassenheid, en welke aansturing dit vraagt van het duale koppel;
- uit een poll en het leefklimaatonderzoek blijkt dat medewerkers en jongeren zich meer gezien en gesteund voelen en dat zij weten aan welke verwachtingen ze hebben te voldoen;
- met teamleiders primair proces is concreet gemaakt hoe zij hun beschikbare tijd besteden aan de zorg voor medewerkers en de zorg voor jongeren;
- we hebben indicatoren geformuleerd waarmee we de resultaten van de ingezette acties monitoren.

Vaktrots en werkplezier

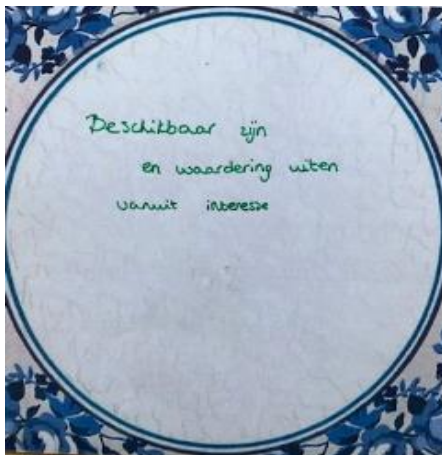
Uit het medewerkersonderzoek blijkt dat veel medewerkers zich identificeren met de missie van de organisatie. We merken ook dat het delen van successen via ons intranet gewaardeerd wordt. Onze verwachting is dat het verstevigen van leiderschap een positief effect heeft op vaktrots en werkplezier en daarmee uiteindelijk ook op behoud van medewerkers.

- leidinggevenden besteden aandacht aan kleine en grote successen en
- zorgen voor communicatie (bijv. via intranet) over successen.

Resultaten:

- voor medewerkers is duidelijk gemaakt wat we verstaan onder kwaliteit van zorg voor jongeren;
- voor medewerkers is duidelijk gemaakt wat we verstaan onder kwaliteit van zorg voor medewerkers;
- een en ander is vertaald naar organisatie- en naar team/afdelingsdoelen.

Werving, selectie & inwerken



Werving is een intensief en continu proces, vooral in een krappe arbeidsmarkt. Werving en de eerste selectie is uitbesteed aan het Shared Service Centre van DJI, maar dat laat onverlet dat er intern nog veel tijd en aandacht naar uitgaat. Om de werving te blijven voeden organiseren we ook zelf de nodige activiteiten, waaronder Welkom-in-Teylingereind-bijeenkomsten.

Geïnteresseerden kunnen vrijblijvend kennis maken met de organisatie en worden uitgebreid geïnformeerd over het werk op de groep of bij de beveiliging. Deze bijeenkomsten zijn succesvol te noemen en zetten we daarom in 2024 voort. Ondanks alle inspanningen blijft instroom van nieuwe medewerkers achter bij wat nodig is. Ook het verloop onder groepsleiding is onverminderd hoog te noemen, namelijk 40%,

gerekend over de eerste 6 maanden van 2023. Het gaat dan voor een groot deel om nieuwe medewerkers, die doorgaans relatief jong en onervaren zijn. Een van de oorzaken blijkt de inwerkperiode te zijn, die als te kort wordt ervaren. Daarom verlengen we de inwerkperiode van één naar twee maanden. Op die manier kunnen we nieuwe medewerkers de kans bieden te wennen aan de doelgroep en ontstaat er meer tijd om zich te verdiepen in alle protocollen, afspraken en processen. We experimenteren op moment van schrijven al met een verlengd inwerkprogramma en zien het verloop onder nieuwe medewerkers dalen.

Resultaten:

- inwerkprogramma is met ingang van 2024 aangepast op twee maanden;
- er is sprake van voldoende ruimte voor deelname aan overleg, opleiding en training, voor het afnemen van de intake op de basisafdelingen en voor het begeleiden van verlof van jongeren.

2.5 Veiligheid



Veiligheid kent twee belangrijke pijlers, namelijk de fysieke en de sociale veiligheid en heeft betrekking op zowel de jongeren als medewerkers en impliciet ook op de samenleving. De opdracht is immers te voorkomen dat jongeren ontsnappen of zich onttrekken, dat we hen activiteiten en begeleiding bieden die bijdragen aan een succesvolle terugkeer in de samenleving en aan het terugdringen van recidive. Maar onze opdracht is ook dat jongeren kunnen wonen en medewerkers kunnen werken in een omgeving die veilig is. Dat vraagt om het integraal en dus in samenhang benaderen van veiligheid, de gezamenlijke verantwoordelijkheid hierin en een betere afstemming tussen de diverse veiligheidsthema's. Integrale veiligheid wordt daarmee het gezamenlijk oplossen van veiligheidsvraagstukken.

Om die veiligheid te kunnen verbeteren is het bovendien belangrijk 'forensisch scherp' te blijven: alert te zijn op gedrag en signalen, maar ook zorgen voor een gezonde balans tussen afstand en nabijheid. Het in 2023 gestarte integraal veiligheidsoverleg (IVO) wordt in 2024 verder geborgd. In het IVO komen beleid en afspraken rondom veiligheid samen. Thema's die op strategisch niveau in het IVO aan bod komen worden vanuit het middenkaderoverleg vertaald naar tactisch en operationeel niveau.

Resultaten:

- IVO is elk kwartaal bijeen gekomen;
- Er zijn relevante prestatie-indicatoren geformuleerd waarmee de voortgang wordt gemonitord;
- elk kwartaal Veiligheid besproken tijdens het middenkaderoverleg;
- er is nagegaan of er een specifiek instrument voor risicoanalyse nodig is of dat de bestaande instrumenten afdoende zijn.

Sociale veiligheid en integriteit

Het werk in een JJI, met jongeren die verhard zijn en gericht op (eigen) gewin, is complex. Zeker wanneer het team waarin groepsleiding werkt verzwakt is als gevolg van discontinuïteit in de bezetting en samenstelling. Dit kan allerlei ongewenste gevolgen hebben, waaronder integriteitsincidenten, handelingsverlegenheid, normvervaging en gebrek aan eensluidende opvattingen over 'hoe het hoort'. Ook is er regelmatig discussie over afspraken en dan met name over het verschillend interpreteren ervan.

Om die reden organiseren we in 2024, los van de bestaande intervisie en supervisie, een aantal maal een zogenaamd *moreel beraad*. Door met elkaar te praten over wat we wel en niet acceptabel vinden, proberen we de norm(en) te herijken en daarin weer meer gemeenschappelijkheid te creëren.

Dat maakt het ook makkelijker elkaar op de norm(en) aan te spreken en zorgt er bovendien voor dat iedereen zich gesteund weet in wat hij of zij doet. Bij elk moreel beraad worden medewerkers uit verschillende disciplines gemengd zodat er over en weer begrip komt, nieuwe invalshoeken tot nieuwe inzichten uitnodigen en deelnemers van elkaar kunnen leren.

De meerwaarde van moreel beraad ten opzichte van intervisie zit in de multidisciplinaire samenstelling van de groep deelnemers. De sessies worden georganiseerd rondom (fictieve) cases. Het proefschrift van Anne Schaap¹ biedt mogelijk ook bruikbare aanknopingspunten.

Resultaat:

- *introductie nieuwe overlegvorm 'moreel beraad'*
- *6 sessies moreel beraad gerealiseerd.*

Forensische scherpste



Forensische scherpste is een bekend begrip, mede dankzij onze interne brochure *Forensische scherpste; een abc'tje*. Voortschrijdend inzicht leert ons dat we toe zijn aan het herformuleren van de definitie. Daarnaast willen we het bewustzijn en de kennis over dit thema en ook het handelingsrepertoire van medewerkers vergroten. Uit evaluaties van incidenten bijvoorbeeld blijkt namelijk met enige regelmaat dat er sprake is van handelingsverlegenheid. Om uiteenlopende redenen voelen medewerkers van Teylingereind en De Burcht zich onvoldoende toegerust of onvoldoende veilig om te anticiperen of te reageren op mogelijke signalen of ongewenst gedrag. Natuurlijk speelt onervarenheid hierin een belangrijke rol, maar ook bij meer ervaren medewerkers is soms sprake van terughoudendheid.

Belangrijkste eerste stap is het normaliseren van handelingsverlegenheid als gespreksonderwerp.

Forensische scherpste is niet alleen een thema voor het primair proces. We vragen al onze medewerkers om forensisch scherp te werken. Want ook in de zogenaamde jongerenvrije zones vormen bijvoorbeeld een zoekgeraakte sleutelbos of een deur die niet is afgesloten terwijl dat wel de bedoeling is veiligheidsrisico's.

- leidinggevenden geven het goede voorbeeld in het normaliseren van gespreksonderwerpen als handelingsverlegenheid en (aanspreken op) forensische scherpste. Hun rol en houding zijn coachend en faciliterend.

De twee onderzoeksrapporten van de Inspecties naar aanleiding van twee incidenten die zich in 2022 voordeden in Den Hey Acker bieden ons waardevolle aanbevelingen, waar we graag van leren. Deze zijn uitgebreid besproken met MT en OR. Dit heeft geleid tot een voorstel de aanbevelingen te delen en bespreken met een groot deel van de inrichting. Doel daarvan is om via deze besprekingen kennis van (ook in Teylingereind herkenbare) risico's te delen en het bewustzijn daarvoor te vergroten. Daarnaast halen we op deze manier concrete verbeter suggesties op. De uitvoering van die acties vindt zowel in 2023 als in 2024 plaats.

¹ Schaap, A.I.: *Moral Case Deliberation with prison staff*. Amsterdam, 2023

Resultaten:

- *handelingsverlegenheid is openlijk bespreekbaar gemaakt door leidinggevenden;*
- *nieuwe definities van forensische scherpste en risicobewustzijn zijn geformuleerd, gedeeld en bekend bij medewerkers;*
- *per discipline is forensische scherpste onderwerp van gesprek;*
- *aan de module Forensische scherpste als onderdeel van de basistraining Samen Veilig Werken (SVW) is prioriteit gegeven voor nieuwe medewerkers;*
- *SVW met forensische scherpste als separate module is modulair aangeboden;*
- *acties naar aanleiding van de twee inspectierapporten Den Hey-Acker zijn gerealiseerd.*

**Afstand en nabijheid**

Afstand en nabijheid is met name op de reguliere groepen een continu aandachtspunt. Het is belangrijk om met de jongeren een band op te bouwen en hen uit te nodigen zich open te stellen voor advies en behandeling. Dit is voor medewerkers een uitdaging met name vanwege het vinden en houden van de balans tussen professionele afstand en menselijke nabijheid. Het thema is daarom onderwerp van gesprek tijdens opleiding en training, teamoverleg, individuele gesprekken tussen leidinggevende en medewerker en tijdens intervisie en supervisie

- leidinggevenden hebben nadrukkelijk oog voor het thema en anticiperen op eventuele signalen door het bespreekbaar maken en houden van de noodzakelijke balans tussen afstand en nabijheid.

Resultaten:

- *aantal integriteitsincidenten gedaald ten opzichte van 2023.*

Voortgezet crimineel handelen tijdens detentie

Net als in andere JJl's is ook binnen Teylingereind de verharding van de doelgroep merkbaar. We weten niet in hoeverre dit leidt tot een toename van (een vorm van) crimineel handelen, aangezien we daar geen onderzoek naar gedaan hebben. Dat laat onverlet dat we rekening moeten houden met de mogelijkheid van (criminele) ontwikkelingen buiten die zich mogelijk binnen voortzetten en vice versa. Om na te gaan of er sprake is van VCHD overwegen we hier door een extern bureau onderzoek naar te laten doen. Vanzelfsprekend conformeren we ons verder aan eventueel landelijk beleid en leveren we waar (wettelijk) mogelijk, relevant en voor zover beschikbaar desgevraagd veiligheidsinformatie. Verloftrajecten hebben een directe link met VCHD. Om die reden creëren we in ons digitale netwerk een plek waar alle informatie rondom verlof(trajecten) wordt gebundeld en terug te vinden is. Op die manier ontstaat sneller zicht op eventuele signalen en verhogen we het bewustzijn op de risico's voor dit gedrag.

Omdat de behoefte aan feitelijke informatie rondom veiligheid groeit, zijn we voornemens een intern bureau Informatie&Veiligheid (verder BIV) te starten. Vooralsnog zal het gaan om maximaal 1 fte en deze functionaris verzamelt en analyseert alle relevante informatie, gericht op (veiligheids)risico's rondom trajecten van jongeren. Voor het operationaliseren van een BIV vragen we een bono aan.

Resultaten:

- besluit over onderzoek naar VCHD;
- afhankelijk van al dan niet verricht onderzoek naar VCHD eventuele aanbevelingen geborgd;
- nog te ontwikkelen landelijk beleid waar mogelijk en relevant geborgd in interne acties en processen;
- informatie over verlof(trajecten) digitaal op één plek samengebracht en beschikbaar gesteld aan relevante interne betrokkenen;
- bono aangevraagd t.b.v. operationaliseren van BIV.

Opleidingsplan Leren en Ontwikkelen

Leren en ontwikkelen is onderdeel in het personeelsplan 2023-2026. Doel van het opleidings- en ondersteuningsplan is de stabiliteit en professionaliteit van teams te verbeteren. De inhoud van het plan bestaat onder andere uit een trainingsweek voor alle operationele teams binnen het primair proces. De thema's die aan de orde komen zijn forensische scherpte, basisveiligheid, methodisch handelen, fysieke en mentale weerbaarheid. In 2023 vindt een aantal pilots van dit aanbod plaats. De uitkomsten daarvan zijn medebepalend voor het uitvoeren van dit plan. Zodra aanbod is ontwikkeld met betrekking tot VCHD wordt dit toegevoegd aan het pakket.

**Resultaten:**

- ervaringen pilots plan 'Leren en Ontwikkelen' vertaald naar eventueel bijgesteld plan;
- (bijgesteld) plan 'Leren en Ontwikkelen primair proces' uitgevoerd voor alle leefgroepen;
- medewerkers primair proces hebben de trainingsweek doorlopen;
- medewerkers primair proces zijn getraind in Forensische scherpte en VCHD.

2.6 Kwaliteitsmanagementsysteem

In de directiebeoordeling 2022-2023 constateren we dat het huidige beschikbare arsenaal aan kwaliteitsinstrumenten op zich afdoende is om de kwaliteit van het werk in Teylingereind te kunnen monitoren en verbeteren. De wijze van werken, sturen en verantwoorden is echter onvoldoende meegegroeid met de ontwikkelingen in Teylingereind.



Dit heeft geleid tot de conclusie dat de kritische bedrijfsvoeringsprocessen, inclusief de financiële, aan herziening toe zijn. Verder blijkt dat de wijze waarop de instrumenten gebruikt en al dan niet integraal worden beschouwd, bepalend is voor de toegevoegde waarde ervan. Een belangrijke tekortkoming is het inhoudelijk niet of onvoldoende opvolgen van de inzichten en de verbetermaatregelen die voortvloeien uit de instrumenten. Ook het vervolmaken van de PDCA-cyclus is een belangrijk verbeterpunt, net als het beschouwen van de samenhang tussen de uitkomsten.

De ervaring heeft ons geleerd dat een gebrek aan prioriteit hier doorgaans aan ten grondslag ligt. Om voldoende aandacht te hebben en houden voor de implementatie van bevindingen kiezen we er voor om de focus te leggen op een beperkt aantal kansen vertaald naar resultaten.

Resultaten:

- *Jongerenparticipatie:*
 - *er vinden standaard groepsgesprekken op de leefgroepen plaats dankzij gerichte sturing daarop;*
 - *leerlingen/jongerenraad (LeJo) is beter benut;*
- *Evaluatie van incidenten:*
 - *op de evaluaties van impactvolle incidenten met alle betrokkenen en op doel en voortgang van de Commissie Incidenten Teylingereind (CIT) wordt gestuurd;*
 - *in de manier van evalueren, om recht te doen aan de verschillen tussen aard en ernst van de incidenten en de druk van evalueren op de personele bezetting, is meer differentiatie aangebracht;*
 - *de afhandeling van een incident en het uitvoeren van een evaluatie is geïntegreerd, zodat verbetermaatregelen gemakkelijker getroffen worden;*
 - *op het actualiseren van de verbeterregistermatrix is gestuurd om zodoende de voortgang van het uitvoeren van gewenste verbeteringen te kunnen monitoren;*
- *Klachtenbehandeling:*
 - *klachten zijn doorgaans vaker succesvol afgehandeld dankzij het vooraf bespreken van de klachten door teamleiders met de betreffende jongere;*
 - *er is een ABC-kwaliteit samengesteld met als doel kwaliteit beter in beeld te brengen bij medewerkers in de gehele organisatie en het begrip kwaliteit minder abstract te maken;*
 - *de diverse analyses worden integraal beschouwd;*
 - *er wordt planmatig gewerkt door het consequent rondnemen van de PDCA-cyclus.*

2.7 Informatievoorziening Jeugd



Waar relevant en mogelijk verlenen we actief onze medewerking aan (implementatie van) landelijke ontwikkelingen rondom het digitaliseren van processen gericht op jongeren en het aansluiten op vernieuwingen binnen het applicatielandschap. Een en ander is wel onder voorbehoud van beschikbare middelen.

Resultaten:

- *onder voorbehoud van financiële middelen digitalisering van processen rondom jongeren geoptimaliseerd.*