

# JAARVERSLAG 2022

Forensisch centrum  Teylingereind



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

## Missie Forensisch Centrum Teylingereind

We zijn een organisatie die wil bijdragen aan het terugdringen van recidive en in het bieden van perspectief voor jongeren in detentie. Een organisatie waar jongeren gezien worden, zich begrensd weten en zich kunnen ontwikkelen. Dat doen we vanuit onze missie, die gericht is op een zinvol verblijf en vier kernwaarden: we voelen ons *verantwoordelijk*, we werken *samen*, we zijn *toekomstgericht* en we *geloven in verandering*.

Vormgeven aan Teylingereind als organisatie en het uitvoeren van onze opdracht is vormgeven aan parallelle behoeftes. We bieden jongeren nabijheid en verbinding, structuur en kaders, ruimte en begrenzing, veiligheid, zien en gezien worden en natuurlijk ook humor en empathie. Die behoeftes zijn voor medewerkers niet anders. In de uitvoering daarvan balanceren we op een dubbele kernopdracht: enerzijds uitvoering geven aan de door de rechter opgelegde straffen en maatregelen en anderzijds het bereiken van een positieve ontwikkeling met het oog op het terugdringen van recidive. Deze opgaven bevatten vaak schurende waarden en botsende logica's: de waarden van begrenzen, beveiligen en beheersen versus de waarden van ontwikkelen, ruimte geven en mogen experimenteren. In ons werk bevinden we ons steeds in het spanningsveld van deze opgaven. Daartoe hebben alle disciplines zich te verhouden, ieder vanuit zijn of haar eigen rol. De kernwaarden van Teylingereind vormen in dat spanningsveld een leidraad voor iedereen.

We willen dat de tijd die een jongere bij ons doorbrengt zinvol is, omdat hij leert van eerder gemaakte fouten en zich ontwikkelt, mede door het opdoen van positieve ervaringen. Dat is voor ons geslaagd als niet alleen wij, maar ook de jongere en zijn omgeving dat ook zo (hebben) ervaren. In onze begeleiding en behandeling leggen we, gezien onze kernopdracht, de focus op risicofactoren en risicomanagement. Vanuit zicht op de achtergrond en oorzaak van gedrag en onderliggende behoeften van jongeren proberen we via een pedagogische bejegening, onderwijs en (behandel)interventies het gedrag en de ontwikkeling van de jongeren positief te beïnvloeden.

We geloven in het perspectief van een succesvolle terugkeer in de samenleving voor iedere jongere. In Teylingereind helpen we samen met onze onderwijspartner Aloysius Stichting, de bij ons geplaatste jongeren daarom weer mee te (leren) doen. Met hun ouders, hun omgeving en boven alles: in de samenleving. Vandaar onze slogan: *Meedoen, dat wil jij toch ook?*

Wij werken vanuit een heldere bedrijfsvoering met een duidelijke koers gericht op vernieuwen en verbeteren. We leren van de kennis die we opbouwen en delen deze met anderen. Wij streven naar een veilige werkomgeving waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen. Onze medewerkers dragen de missie en visie van Teylingereind uit.

Forensisch Centrum Teylingereind, ressorterend onder Stichting Teylingereind, is gehuisvest aan de Rijksweg 24 in Sassenheim.

Stichting Teylingereind hanteert de Governancecode zorg. Gezien de justitiële opdracht kunnen we niet volledig voldoen aan de principes 1.1 (goede zorg) en 1.2 (private overeenkomst): de jongeren zijn immers gedwongen geplaatst en de zorg wordt grotendeels verricht binnen de kaders van het Ministerie van Justitie&Veiligheid (verder Ministerie). Aanbod moet daarom voldoen aan- en passen binnen de kaders van de Beginselenwet Justitiële Jeugdinrichtingen. Bovendien is sprake van een overeenkomst met het Ministerie en niet met zorgkantoren, zorgverzekeraars of gemeentes. De overeenkomst met het Ministerie is wel privaat, maar voldoet verder niet aan deelprincipe 1.2 uit de code.

## 0 VOORWOORD

Het afgelopen jaar is voor jongeren en medewerkers van Teylingereind geen gemakkelijk jaar geweest. Ondanks niet aflatende inzet van vele betrokkenen zijn we er namelijk niet in geslaagd de personele bezetting op de leefgroepen te stabiliseren. Hiervan ondervinden jongeren en medewerkers hinder. Jongeren omdat discontinuïteit ten koste gaat van de kwaliteit van het leefklimaat en het dagprogramma. Daarnaast heeft deze soms ook gevolgen voor het verloop van hun trajecten. Voor medewerkers betekent het dat de teams waarin zij werken niet of onvoldoende kunnen groeien in gezamenlijkheid en taakvolwassenheid en dat medewerkers zelf ook belemmerd worden in hun professionele ontwikkeling. De problemen in de personele bezetting hebben ook financiële gevolgen, hetgeen uit de jaarrekening blijkt. Desondanks zitten onze collega's niet bij de pakken neer. Onder de soms beperkende omstandigheden proberen zij elke dag opnieuw onze wettelijke opdracht adequaat uit te voeren en jongeren goed te begeleiden. Deze wetenschap biedt vertrouwen om te blijven werken aan oplossingen voor de huidige knelpunten.

Soraya Beumer

## INHOUDSOPGAVE

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Resultaten op speerpunten 2022</b>	
2.1 Stabiele teams	4
2.2 Leer- en ontwikkelaanbod voor jongeren	6
2.3 Organisatiestructuur en cultuuropgave	10
2.4 Voorbereiding tweede uitbreiding capaciteit	10
2.5 Transitie naar Forensisch Centrum Jeugd	11
2.6 Kengetallen 2022	12

## 1 INLEIDING

Het motto van onze meerjarenstrategie 2019-2021, *elke jongere vindt dat zijn verblijf in Teylingereind zinvol is geweest voor zijn ontwikkeling, hetgeen door medewerkers en zijn netwerk wordt beaamd*, is opnieuw onder druk komen te staan. Hoewel de COVID-pandemie is geluwd en de maatregelen zijn afgebouwd, is er nog steeds sprake van een hoog verzuim. Veel aandacht is uitgegaan naar het borgen van de basiszorg voor jongeren, het op peil brengen van de personele bezetting en het borgen van de veiligheid van medewerkers. Dat betekende dat we aan de voornemens van 2022 onvoldoende zijn toegekomen. Met name het organiseren van voldoende personele bezetting op de groepen heeft veel van de organisatie gevergd.

Het aanhoudende verzuim en verloop in combinatie met de structurele krapte op de arbeidsmarkt maakten het noodzakelijk om veel inhuurkrachten in te zetten. Dit is een belangrijke verklaring voor het negatieve financiële resultaat waarmee we 2022 afsluiten. Hierdoor zagen we ons genoodzaakt DJI te verzoeken om een aanvullende subsidie. Aan de toekenning daarvan heeft DJI een aantal voorwaarden verbonden, zoals het opstellen van een herstelplan, waar DJI actief bij betrokken is.

Hieronder staan al dan niet behaalde resultaten op de speerpunten uit het jaarplan 2022 toegelicht. Maar eerst een aantal kengetallen rondom in- en uitgestroomde jongeren.

	2019	2020	2021	2022
instroom	515	463	597	539
instroom ASR	108	104	93	104
instroom observatie	38	37	33	46
uitstroom	510	466	569	534
gemiddelde verblijfsduur in dagen	60	70	54	71
bezetting capaciteit	97,5%	91,2%	86,0%	91,7%
gemiddelde leeftijd bij instroom	17 jaar en 10 maanden		17 jaar en 11 maanden	17 jaar en 11 maanden
≤ 14 jaar	3,5%	4,1%	3,2%	3,5%
15 jaar	10,7%	8,9%	10,6%	8,0%
16 jaar	18,6%	25,3%	18,1%	19,6%
17 jaar	25,0%	21,0%	20,8%	28,7%
18 jaar	16,9%	16,8%	20,0%	17,3%
19 jaar	11,5%	9,9%	14,2%	11,2%
20 jaar	6,4%	6,7%	7,6%	5,3%
≥ 21 jaar	7,4%	7,3%	5,5%	6,4%

## 2 RESULTATEN SPEERPUNTEN 2022

### 2.1 Stabiele teams

Om de stabiliteit en continuïteit van de teams primair proces te verbeteren, is met name veel aandacht uitgegaan naar het via het Shared Service Centre (verder SSC), werven van personeel, naar het behouden van medewerkers en naar training en coaching. Zo is onder andere een plan uitgewerkt dat gericht is op de inhoudelijke coaching van teams en individuele medewerkers. Ook de nabijheid van leidinggevenden maakt onderdeel uit van het plan. Implementatie vindt plaats in de loop van 2023, afhankelijk van beschikbare middelen. In de integrale managementrapportage is een aantal kenmerken van stabiele teams opgenomen, die onderwerp van gesprek zijn tijdens de monitorgesprekken met de gedragswetenschapper en teamleider (verder duale koppel). Het gaat om onder meer de volgende kenmerken:

- aanwezigheid en zichtbaarheid TL en GW op de groep voor pedagogisch medewerkers;
- goed functionerend proces van (zelf)roosteren;
- basisvaardigheden in teams en tussen collega's onderling is aanwezig: kwalificaties uit YouTurn: consequent zijn, respectvol omgaan met elkaar, afspraken nakomen, zeggen wat je denkt, doen wat je zegt, reflectieruimte;
- feedback van nieuwe medewerkers wordt opgepakt.

De poll die gericht was op het monitoren van de stabiliteit van teams is in 2022 niet ingezet. Om ook de forensische scherpte binnen teams en bij individuele medewerkers op het noodzakelijke niveau te brengen, is uitvoering gegeven aan het voorstel 'competentieontwikkeling forensische scherpte en risicobewustzijn'. Met het oog op gerichte werving zijn de noodzakelijke competenties, te weten betrokkenheid, overtuigingskracht, vakmanschap, initiatief, flexibiliteit, resultaatgerichtheid, samenwerking en integriteit, ook afgestemd met het SSC. Het abc-boekje 'Forensische Scherpte' is aangepast en wordt inmiddels ook besproken tijdens de introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers.

Wegens personeelskrapte op de afdeling HR is het medewerkersonderzoek verzet naar 2023.

#### *Continuïteit en kwaliteit personele bezetting*

Zoals gezegd is de werving van nieuwe medewerkers primair proces in nauwe samenwerking met het SSC opgepakt. De kandidaten worden door assessment-psychologen beoordeeld op voor de JJI geldende competenties. Om aandacht te vragen voor vacatures worden diverse social media structureel ingezet, is een wervingsdag georganiseerd en 'Jong en Vast', een vijfdelige podcast gemaakt in samenwerking met een journalist en de NPO. Helaas blijft de werving achter bij de verwachtingen, hetgeen onderwerp van gesprek is met het SSC. Doel is de competentiegerichte werving verder te verbeteren.

Het ontwikkelen en implementeren van de roosterplanningsmodule MMS is uitgesteld naar 2023.

Om ook de continuïteit en kwaliteit van in te zetten inhuurkrachten te borgen zijn gesprekken gevoerd met de aanbieders. Bovendien zijn de tarieven geharmoniseerd. Vanwege de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt heeft het inzetten van inhuurkrachten inmiddels namelijk een structureel karakter gekregen. Het aandeel inhuurkrachten in relatie tot het aantal vaste medewerkers is inmiddels rond de 30%. Alles wijst erop dat dit de komende jaren ook zo zal blijven. Daarom zijn 2022 de voorbereidingen gestart voor een aanbestedingsproces dat in 2023 zijn beslag zal krijgen.

## Behoud

Behoud van medewerkers is minstens zo belangrijk als de werving ervan. In dit kader zijn de typische HR-instrumenten ingezet, zoals de gesprekscyclus, een verhoging van de wervingspremie en het beloningsbeleid, waaronder inzet van een zogenaamd complimentenbudget dat bedoeld is om, waar relevant, een medewerker extra te belonen voor een opvallende prestatie. Ook tijdens de jaar- en evaluatiegesprekken wordt stilgestaan bij de vraag wat de medewerker nodig heeft om zijn of haar werk met voldoende enthousiasme te kunnen blijven verrichten. Het trainingsaanbod draagt bij aan het behoud van medewerkers, via de Teylingereind academie is het gehele overzicht aan trainingen en opleidingen per functiegroep beschikbaar. Tevens is interne supervisie beschikbaar gemaakt, worden nieuwe medewerkers gekoppeld aan een buddy en is er een inwerkcoach en diverse inwerkmentoren per leefgroep beschikbaar.

Helaas blijft het verloop onder medewerkers van het primair proces hoog. Het blijkt lastig voor nieuwe medewerkers om te kunnen aarden in hun functie, zo laten de cijfers rondom (vroegtijdig) verloop zien. Hierbij spelen naar onze overtuiging verschillende factoren een rol: te weinig stabiliteit van het team waarin zij terecht komen, karakter van de doelgroep, een niet optimale selectie en ook een gevoelde druk vanuit de organisatie om binnen de inwerkperiode voldoende zelfstandigheid en stevigheid te ervaren en laten zien. We hebben nog geen oplossing om deze situatie te verbeteren.

## Resultaten Werving en verloop

omschrijving	reden	primair proces	overig	totaal
in dienst eind 2022		28	30	58
	doorgestuurde kandidaten SSC	56		
	teruggetrokken kandidaten	-9		
	nog in proces eind '22	4		
	In dienst getreden	43		
	uit dienst getreden aangestelde kandidaten	-15		
uit dienst 2022		74	36	110
	in proeftijd	17	1	18
	einde arbeidsovereenkomst	10	6	16
	gezamenlijk overleg	12	2	14
	verzoek medewerker	35	27	62
verloop percentage		52,50%	17,60%	31,90%

## Verzuim

Ook het verzuim is, ondanks de nauwe betrokkenheid van de bedrijfsarts en de inzet van een externe verzuimbegeleider, hoog gebleven. De problematiek is structureel onderwerp van gesprek in het overleg tussen HR, directeur Primair Proces, de verzuimbegeleider, de bedrijfsarts en de teamleiders. Uit evaluatie van het verzuimbeleid blijkt een aantal verbeterpunten, waaronder een pro-actievare aanpak in de eerste weken van verzuim en het ook sneller inzetten van herstelgerichte interventies, herpakken van de regie op verzuim en een meer zakelijke benadering van verzuim door leidinggevenden. Voor een adequate verzuimbegeleiding is een stijl van leiding geven nodig die de medewerker motiveert en faciliteert en waarbij de leidinggevende de medewerker ook aanspreekt op de vereiste prestaties en het gewenste gedrag.

In 2022 zijn door HR hulpmiddelen ontwikkeld om het verzuim te bespreken. Voorbeelden daarvan zijn een snelgids Verzuim, bestaande uit een stappenplan voor leidinggevenden, en het belscript, bestaande uit gerichte vragen die gesteld worden aan de verzuimende medewerker. Om de ingezette interventies kracht bij te zetten en leidinggevenden te ondersteunen in verzuimmanagement is gestart met het ontwikkelen van een overzichtelijk dashboard, dat gaat helpen in de sturing op verzuim. We onderzoeken diverse mogelijkheden om het verzuim in 2023 duurzaam te verlagen, waarbij we denken aan het mogelijk maken van zogenoemde hersteldagen na een ingrijpend incident, het inzetten van taakgedelegeerde naast de bedrijfsarts en het aanstellen van een interne casemanager die de leidinggevenden in het primair proces ontlast, een juiste dossiervorming helpt borgen en ondersteunt in het grip krijgen op het kortdurend en frequent verzuim.

### Resultaten verzuim

	2018	2019	2020	2021	2022
verzuim totaal	7,7%	7,7%	8,6%	9,5%	10,6%
verzuim primair proces (teams leefgroepen, trainers en methodiecoaches)	9,4%	9,6%	12,7%	14,3%	16,6%

## 2.2 Leer- en ontwikkelaanbod voor jongeren

### Dagprogramma

Aanbod van het dagprogramma heeft als gevolg van verloop en verzuim regelmatig vaak onder druk gestaan. Op verschillende piekmomenten in het jaar, zoals in de zomervakantie, is een zogenaamd verkort dagprogramma ingezet om uit te komen met de beschikbare personele bezetting. Jongeren zijn in financiële zin gecompenseerd voor deze vermindering van het aanbod.

Ook de inspecties hebben geconstateerd dat Teylingereind, net als de andere justitiële jeugdinstellingen, kampt met hoge werkdruk voor medewerkers en discontinuïteit in het aanbod en begeleiding van jongeren. Een en ander heeft inmiddels geresulteerd in verbetermaatregelen die in februari 2023 door de Minister aan de Tweede Kamer zijn aangeboden. Belangrijkste maatregel is het bieden van een alternatief dagprogramma, zodat het mogelijk wordt 3 medewerkers op een groep van 8 tot 10 jongeren in te zetten. Een en ander wordt in de loop van 2023 geëffectueerd.

## Behandeling

De coördinatie op de totstandkoming van de verblijfsplannen is verbeterd dankzij de vorming van een pedagogisch secretariaat en het inrichten van relevante processen. Monitoring van de verblijfsplannen vindt plaats met behulp van een digitaal dashboard en bespreking van de resultaten tijdens de viermaandelijke gesprekken met het duale koppel.

Het herijken en meer in lijn brengen van de relevante visiedocumenten van behandeling met de VOM-uitgangspunten is verzet naar 2023, mede door het nog niet beschikbaar zijn van definitieve beleidsstukken vanuit het programma VOM.

Sturing op de pedagogische interventies vindt, onder andere aan de hand van klachten en incidenten, plaats tijdens de viermaandelijke gesprekken met de duale koppels. Voorbeelden zijn het op pedagogische wijze invullen van een sanctie en gerichtheid van groepsleiding op herstel na een incident, indachtig de kernwaarden *samen, toekomstgericht en geloof in verandering*.

Helaas is er over de hele breedte nog geen daling te zien in het aantal incidenten. Wel zien we minder incidenten op de leefgroepen met meer ervaren groepsleiding en stabielere teams. Op die groepen is doorgaans sprake van een verbetering van het orthopedagogisch leef- en behandelklimaat.

Verbeterpunt is het structureel voeren en inbedden van exitgesprekken met jongeren. Waardevolle input uit die gesprekken kan de kwaliteit van ons aanbod ten goede komen. Dit is opgenomen in het jaarplan voor 2023.

## Onderwijs

Het jaar 2022 heeft grotendeels in het teken gestaan van een transitie om het aanbod passender te maken voor de diverse doelgroepen. Voor de langverblijfgroepen is het aanbod vooral diplomagericht. Door de langere verblijfsduur wordt gewerkt met een volledig mbo-aanbod, waarbij er een intensieve samenwerking is met diverse mbo-instellingen. Daarin maken we vooral gebruik van de branchegerichte opleidingstrajecten zoals VCA, heftruckcertificaat en Fit-Vak. Leerlingen die daartoe in staat worden geacht om via staatsexaminering een regulier VO-diploma te halen, krijgen een maatwerkprogramma aangeboden. Het gaat dan om ongeveer 15% van de jongeren.

In 2022 zijn ook de eerste interne gesprekken gestart te kijken hoe we het onderdeel arbeidstoeleiding binnen de instelling integraler kunnen uitbreiden. Op dit moment wordt alleen gebruik gemaakt van interne arbeidstoeleidingsplekken voor horeca en het (groen)onderhoud. Zodra de gebouwelijke uitbreiding is gerealiseerd, verwachten we meer mogelijkheden te kunnen bieden. Buiten de instelling werkt de school samen met een aantal werkgevers waar jongeren met een verlofstatus kunnen werken aan de arbeidstoeleiding en ook kans maken op een baangarantie.

Voor de kortverblijfgroepen hebben we eveneens het mbo-aanbod doorontwikkeld voor jongeren die daar aan toe zijn. Om dit aanbod goed te borgen is inmiddels een docent met mbo-ervaring aangenomen, die in de loop van het eerste kwartaal 2023 daadwerkelijk start. Vooral voor de kortverblijfgroepen wordt middels workshops zoals Budgetteren, Seksualiteit, Alcohol&Drugs inhoud gegeven aan socialisatie en persoonsontwikkeling. Ook wordt intensief samengewerkt met de scholen van herkomst, hetgeen in 2022 voor een groot aantal leerlingen een positief vervolg van hun onderwijstraject heeft opgeleverd.



Voor jongeren die tijdelijk of deels niet in groepsverband kunnen functioneren en jongeren die vanwege hun niveau of richting heel specifiek aanbod krijgen, wordt doorgaans 1 op 1 gewerkt.

In 2022 zijn jongeren in de gelegenheid gesteld digitaal onderwijs te volgen dat door de school van herkomst of de school van uitstroom wordt aangeboden. Deze ontwikkeling zal in 2023 verder doorgezet worden.

Op landelijk niveau zijn gesprekken gevoerd met als doel na te gaan hoe scholen binnen FCJ's beter toegerust kunnen worden om nog meer maatwerk en persoonsgericht aanbod te kunnen bieden. Hierin gaat het niet alleen om aanbod op het moment dat jongere binnen de FCJ's verblijft, maar ook juist in de periode daarna. Hierbij zou nazorg en uitstroombegeleiding in relatie tot onderwijs/ opleiding een speerpunt moeten worden. Medio 2023 zal hier meer duidelijkheid over komen.

De verbetering van het persoonsgerichte en aansluitende aanbod zit hem ook in de manier waarop de school en de instelling in staat zijn om integraal vorm te geven aan dat aanbod. Vanuit de kaders van de Handreiking "Totstandkoming Integraal en doorlopend Dagprogramma" zijn de instelling en de school vanaf Q3 van 2022 gaan kijken naar herziening van hun visie hierop.

Om personele onderbezetting te voorkomen is in 2022 het team van De Burcht uitgebreid. Naast een structurele uitbreiding, die overigens per maart 2023 volledig gerealiseerd is, wordt er ook gewerkt met het aantrekken van inval-docenten. De eerste is medio januari 2022 gestart.

Daarnaast is er landelijk werk gemaakt van een herbezinning op het residentiele onderwijs door het ministerie van OC&W. Halverwege 2023 moeten hier veranderende maatregelen uit voort vloeien. Naast een aanvullende bekostiging voor het aantrekken van extra personeel, zijn er ook extra gelden voor verkleining van de klassen en duurzame uitstroombegeleiding. Daarnaast heeft De Burcht ingezet op de verbinding met groepsleiding.

De ondernomen maatregelen hebben nog niet geresulteerd in aanzienlijk minder lesuitval. Wel is opvang bij lesuitval beter georganiseerd. Integrale samenwerking tussen school en inrichting is onderdeel van de verbeteropdracht die we elkaar gesteld hebben.

### *Behaalde certificaten en diploma's in 2022*

Diploma/certificaat	aantal			
	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
IVIO rekenen/Wiskunde			6	16
IVIO Nederlands			6	18
IVIO Engels			4	20
IVIO Sleuteldiploma			2	-
diploma Assistent Fitnessstraining	1	3	9	5
certificaat staatsexamen havo	3	1	2	-

verzorging: Basisvorming	2	1	1	-
diploma mbo Entree	1	8	6	4
diploma vmbo TL		2	5	-
Basisveiligheid VCA	-	-	-	10
Certificaat hefstrucksimulator	-	-	-	6

### Leef- en leerklimateonderzoeken

Omdat de Hogeschool Leiden kampte met beperkte personele mogelijkheden is in 2022 slechts eenmaal de leerklimate en eenmaal de leefklimateanalyse op de basisgroepen afgenomen. De uitkomsten en actiepunten worden besproken in de viermaandelijke gesprekken met de duale koppels en met de methodiekcoaches. Verbeteracties zijn vastgelegd.

In mei 2022 is een leefklimatemeting afgenomen bij de jongeren op de 10 basisafdelingen. In algemene zin ervaren jongeren van de basisgroepen een vergelijkbaar leefklimate als tijdens de voorgaande meting in het najaar 2021. Met name zijn zij positief over de onderlinge omgang en veiligheid. Jongeren zijn minder positief over hetgeen zij leren op de groepen en de ervaren zingeving. Ook ervaren zij meer repressie.

Verbeteracties die besproken zijn in beleidsoverleg en met de gedragswetenschappers en methodiekcoaches zijn onder meer gericht op toename zingeving, afname ervaren repressie en aandacht voor de aanbevelingen om hiertoe te komen zoals verwoord in het leefklimateonderzoek, waaronder toename van ervaren autonomie. De methodiekcoaches vertalen deze verbeteracties naar coachingsdoelen voor de groepsleiding.

Niet op elke leefgroep is voldoende respons voor een representatieve meting, waardoor de resultaten niet optimaal bruikbaar zijn. Een van de verbeterpunten is dan ook zorg te dragen voor voldoende deelname door jongeren.

De uitslagen van het leefklimateonderzoek op de langverblijfafdelingen van december 2022 zijn op moment van schrijven nog niet bekend. Wel weten we dat van twee teams jongeren niet gemotiveerd waren om deel te nemen.

Structureel vindt het leerlingen-jongerenoverleg (verder LeJo) plaats. Met name vanuit de basisgroepen is de deelname aan de LeJo verbeterd. Dat geldt nog onvoldoende voor vertegenwoordiging vanuit de langverblijfgroepen. Een mogelijke verklaring voor het gebrek aan participatie is onvoldoende input vanuit de groepen, bijvoorbeeld via de groepsgesprekken. De groepsgesprekken zijn onderdeel van de routine op de leefgroepen en staan als activiteit opgenomen in de dagroutinemappen van de leefgroepen. Hoewel de teamleiders sturen op realisatie, vinden de groepsgesprekken nog niet op alle leefgroepen structureel plaats. De oorzaak hiervan is dat teams, met name doordat de bezetting langdurig onder druk staat, terugvallen op het leveren van basiszorg en er geen structurele ruimte is of wordt gevoeld om dit soort zaken goed te borgen.

### 2.3 Organisatiestructuur en cultuuropgave

In 2022 is de beoogde organisatiestructuur verder uitgewerkt naar afdelingsniveau. De definitieve afronding staat op de rol voor 2023. Sommige wijzigingen op onderdelen hebben namelijk ook consequenties voor de inhoud van de functie van bepaalde functiegroepen en/of een andere leidinggevende en uitwerking daarvan is op moment van schrijven nog gaande. Ook kan de impact van het eind 2022 opgestelde Herstelplan van invloed zijn op de definitieve organisatiestructuur. De ondernemingsraad is en wordt waar relevant steeds betrokken middels advies- of instemmingsaanvragen. Nadat ook de verschillende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn herijkt, verwachten we de structuur in de loop van het derde kwartaal 2023 af te ronden.

Er is niet alleen binnen teams primair proces sprake geweest van onvoldoende stabiliteit, maar ook op het niveau van leidinggevend. Daarmee is sturing op gedrag met als doel de organisatiecultuur positief te beïnvloeden niet naar tevredenheid aan bod gekomen. Daar waar het bijvoorbeeld de bedoeling was te sturen op eigenaarschap noodzaakte de personele bezetting tot juist sturen op de uitvoering van taken.

Om verbeteracties goed te kunnen monitoren is inmiddels een verbeterregister opgesteld op basis van de uitgangspunten van het in 2022 vastgestelde beleid over risicomangement. Met het monitoren ervan zijn inmiddels ervaringen opgedaan en de werkwijze en het beleid worden begin 2023 geëvalueerd. Een van de overkoepelende verbetermogelijkheden is het ronden van de PDCA-cyclus.

Om het stapsgewijs verbeteren te stimuleren is, naast het in gebruik nemen van het verbeterregister, een aantal aanvullende initiatieven genomen, te weten:

- er wordt meer gestuurd op het ronden van de PDCA-cyclus door het per onderwerp te bespreken;
- de samenhang tussen de kwaliteitscyclus en de P&C-cyclus is helder in beeld gebracht. Hierdoor is nu in ieder geval duidelijk hoe de bevindingen uit de kwaliteitsinstrumenten leiden tot concrete verbeterstappen in het jaarplan. Op deze wijze kan goed geborgd worden welke verbeteringen worden gerealiseerd;
- er is een begin gemaakt met het schrijven van een nieuw kwaliteitsbeleid, waarin de PDCA-cyclus wordt uitgelegd.

### 2.4 Voorbereidingen tweede uitbreiding capaciteit

In 2022 zijn de ringmuur, inclusief de perimeterbeveiliging, en de loopbrug tussen Eb en Haven (bouwdeel L en M) opgeleverd. Ook is gestart met de noodzakelijke gebouwelijke aanpassingen van de groepen in de nieuwbouw. De oplevering hiervan is gepland in het tweede kwartaal van 2023.

Ook is er in 2022 begonnen met het bouwen van een nieuw kantoorgedeelte tussen Eb en Haven. De oplevering hiervan is gepland in het 4de kwartaal 2023. De inhoudelijke en organisatorische voorbereiding voor het in gebruik nemen van deze groepen is in volle gang.

Naast de gebouwelijke aanpassingen vraagt de uitbreiding niet alleen om personele uitbreiding, zoals hierboven beschreven, maar ook om aanpassingen in de ondersteunende processen. Zo is bijvoorbeeld de manier waarop onze systemen zijn ingericht, onvoldoende aangepast op de toegenomen stromen in-, door- en uitstroom van jongeren, medewerkers en ZZP'ers. Om een en ander toekomstbestendig te organiseren zijn daarom diverse werkgroepen bezig met de inrichting van de 'nieuwe' organisatie. Werkprocessen en koppelingen tussen diverse ondersteunende ICT-systemen maken hier deel van uit.

## 2.5 Transitie naar Forensisch Centrum Jeugd

Teylingereind heeft uitvoering gegeven aan twee VOM-pilots, te weten *Basisafdeling* en *Inschatten Verblijfsduur* die volgens planning eind 2022 zijn afgerond. Daarnaast is ook vorm en inhoud gegeven aan de pilot *Systeemgericht werken*.

De VOM-pilots zijn gemonitord door onderzoekers van de Academische Werkplaats Risicojeugd (AWRJ). Voor een uitgebreide toelichting op de aanleiding, het verloop en de resultaten wordt hier gemakshalve verwezen naar het eindrapport *Evaluatie pilots Vrijheidsbeneming op Maat*. Hoewel de resultaten op hoofdlijnen over het algemeen positief zijn, geven de bevindingen aanleiding voor nader overleg over doorontwikkeling en implementatie. Afstemming hierover is op moment van schrijven nog onderwerp van gesprek.

### *Systeemgericht werken*

De pilot *Systeemgericht werken* (SGW) had tot doel in beeld te brengen wat nodig is om SGW te verankeren in het dagelijks handelen van medewerkers in het primair proces. Onder SGW wordt verstaan het actief en consequent betrekken van het gezin en het bredere netwerk bij het verblijf en de behandeling van de jongeren. Belangrijkste conclusie is dat, ondanks hoge werkdruk en discontinuïteit in de personele bezetting, het mogelijk is SGW goed te borgen. Dat kan door aan te sluiten bij de behoefte van het team, medewerkers te faciliteren middels training en praktische handvatten te bieden voor de uitvoering.

### *Transforensische samenwerking*

In 2022 hebben we intern betrokkenen rondom ketensamenwerking gesproken met als doel successen, wensen en knelpunten in de transforensische samenwerking op te halen. Daarnaast zijn we op ad hoc basis met belangrijke externe ketenpartners in contact getreden. Aanvullend zal nog gesproken worden met jongeren en ouders en, aan de hand van gerichte vragen een ronde met externe partners. Een en ander moet resulteren in het concretiseren van beleid transforensische samenwerking.

### *Informatie-uitwisseling*

Als onderdeel van de detentieopvolging is de applicatie 'opdrachtmanagement' bij de afdeling Jongerenadministratie geïmplementeerd.

## 2.6 Kengetallen 2022

Kengetallen 2022			
Totale subsidie-inkomsten	€	36.781.095	
Exploitatieresultaat	€	-	
Eigen vermogen 31-12	€	197.487	
Current ratio		2,3	
Gemiddelde bezetting		91,8%	
Instroom aantal jongeren		539	
Uitstroom aantal jongeren		534	
Gemiddelde verblijfsduur in dagen		71	
Onttrekking		-	
Ontvluchting		-	
FTE ultimo 2022		292,2	
Arbeidsverzuim		10,6%	