JAARVERSLAG 2023

Leven en werken onder druk

0 VOORWOORD

Werken en leven in onze justitiële jeugdinrichting is leren omgaan met omstandigheden die veel van iedereen vragen. Van jongeren én medewerkers. Dit levert telkens opnieuw complexe situaties op, waarin we soms moeilijke keuzes moeten maken. Dat is voor de komende jaren een gegeven, gelet op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Ondanks dat wat ons hindert bij ons werk, gebeurt er elke dag nog veel om tevreden over te kunnen zijn. Voor elke jongere die hier verblijft, proberen we tijdens diens verblijf bij te dragen aan een perspectief na afloop van detentie. Dat is wat ons blijft motiveren en inspireren!

Soraya Beumer

INHOUDSOPGAVE **PAGINA**

1. INLEIDING **2**

2. SPEERPUNTEN 2023 **2**

2.1 Ontwikkeling tot Forensisch Centrum Jeugd 2
2.2 Alternatief dagprogramma 5
2.3 Uitbreiding capaciteit 8
2.4 Stevig fundament 9
2.5 Kwaliteitsmanagementsysteem 11
2.6 Informatievoorziening Jeugd 13

Jaarverslag 2023 Ondernemingsraad
Jaarverslag 2023 Raad van Toezicht

1 INLEIDING

Zoals alle (forensische) zorg instellingen ondervindt ook Teylingereind de consequenties van de krapte op de arbeidsmarkt. De personele bezetting blijft dan ook veel van onze tijd en aandacht vragen. Vanwege de omvang van het aantal in te zetten inhuurkrachten hebben we een Europees aanbestedingstraject uitgevoerd. Dat proces en de afronding ervan heeft veel van de organisatie gevraagd. We zijn er in geslaagd om goede (prijs)afspraken te maken met vijf betrouwbare leveranciers. Op verzoek van DJI is in 2023 een herstelplan opgesteld met als doel Teylingereind financieel gezond en toekomstbestendig te maken. De groei van de capaciteit en de ontwikkeling in de personele bezetting (verzuim, verloop, inzet van inhuurkrachten) in de afgelopen jaren hebben geleid hebben de draaglast van de organisatie in zijn algemeenheid en een aantal bedrijfsvoeringsprocessen in het bijzonder onder druk gezet. In paragraaf 2.3 wordt een nadere toelichting gegeven op de resultaten van het herstelplan. In de loop van 2023 hebben we een bewuste keuze gemaakt in het prioriteren van doelstellingen uit het jaarplan 2023. Op deze manier hebben we meer gerichte aandacht kunnen besteden aan het primair proces. Het duale directiekoppel, bestaande uit de directeuren Forensische Zorg & Behandeling en Primair Proces, werkt nauw samen, hetgeen zich vertaalt in toegenomen eenduidigheid en consistentie. Mede hierdoor zagen we het verzuim en verloopt dalen. Ook deden zich aanzienlijk minder incidenten voor ten opzichte van 2022. Daarnaast zijn ook op andere onderdelen zijn belangrijke stappen gezet. Daarover leest u meer in dit jaarverslag.

2 SPEERPUNTEN 2023

2.1 Ontwikkeling tot Forensisch Centrum Jeugd

De overlegstructuur van VOM, waarin onder andere het ontwikkelen van de Forensisch Centra Jeugd (FCJ) een van de bespreekpunten was, is in 2023 opgeheven. Daarmee zijn ook de landelijke werkgroepen ontbonden. Zaken komen waar relevant nu aan de orde in het (inhoudelijk) directeurenoverleg. Intern hebben we ons met name gericht op speerpunten zoals implementatie van SafePath, het inhoudelijk ontwikkelen van basisafdelingen, de interne differentiaties en het aanbod dagprogramma. Vanwege de dagelijkse hectiek in combinatie met problemen rondom de personele bezetting hebben we niet alle beoogde resultaten geboekt.
Wel is het ons gelukt inmiddels alle kortverblijfafdeling om te vormen tot basisafdelingen en intern te differentiëren. Zie verder de paragraaf over interne differentiaties.

Leefgroepen

Op alle basisgroepen wordt grotendeels gewerkt volgens het daarvoor ontwikkelde landelijke kader, aangevuld met een intern ontwikkelde werkwijze. Zo vinden de intakes plaats en schatten we in of een jongere geschikt is voor doorplaatsing naar een van de kleinschalige voorzieningen of past in de afspraken rondom transforensische zorg, die in 2023 in samenwerking met een aantal ketenpartners uit Amsterdam en Den Haag tot stand zijn gekomen. Niet alle teams zijn al op hetzelfde niveau van uitvoering. Zo lukt het bijvoorbeeld nog niet overal om een signaleringsplan te maken. De nog te verrichten 0-meting heeft tot doel input te leveren voor een actieplan met verdere ontwikkelpunten voor 2024.
De inmiddels afgeronde pilot *Inschatten verblijfsduur* gaf aanleiding nog eens kritisch te kijken naar de haalbaarheid van het inschatten binnen twee weken na binnenkomst. Aan de implementatie van de inschatting van de verblijfsduur wordt in 2024 verder vervolg gegeven.

Interne differentiaties

Twee werkgroepen hebben zich gebogen over de mogelijkheden van de interne differentiaties Individuele Behandelafdeling (IBA) zorg en IBA structuur. Na een verkennende periode was de constatering dat de organisatie op dit moment onvoldoende van omvang is om dit goed te kunnen vormgeven. Zodra de verdere uitbreiding is gerealiseerd, kan deze differentiatie wellicht opnieuw aan de orde komen. Een en ander is verder nog afhankelijk van de definitieve besluitvorming rondom de herverdeling van de landelijke bestemmingen. Als interne differentiaties onderscheiden we tot die tijd basis 18+/ASR, basis t/m 16 jaar, basis 16-19 jaar, basis/bijzondere zorg, regulier verblijf en klinische observatie.
Over de komst van meisjesgroepen naar Teylingereind is geen duidelijkheid. Tegen alle verwachtingen in trok DJI een eerder besluit voorlopig in. Logischerwijs zijn dan ook geen specifieke interventies voor meisjes geïmplementeerd. Teylingereind betreurt hete uitblijven van besluitvorming, in het bijzonder vanwege de affiniteit van medewerkers voor deze bestemming.

Risicomanagement zorg en behandeling

In het bieden van zorg en behandeling is risicomanagement een terugkerend onderwerp van gesprek, waaronder met de gedragswetenschappers. Doel is dit beter te integreren in de nieuw te formuleren behandelvisie en het daaruit voortvloeiende beleid. Een concrete actie is de fasegewijze implementatie van Safepath en de daaraan verbonden training van medewerkers. In 2023 is de training, bestaande uit twee dagen basis en één dag opfris, aangeboden aan zowel groepsleiding als gedragswetenschappers. Hoewel een causaal verband niet bewezen kan worden, is onze overtuiging dat de introductie van Safepath mede van invloed is geweest op de daling van het aantal geweldsincidenten.

De inspectierapporten naar aanleiding van twee incidenten in Den Hey-Acker zijn in het kader van leren en verbeteren en met het oog op risicomanagement intern uitgebreid besproken met diverse geledingen. Doel was na te gaan welke constateringen en verbeterpunten mogelijk ook op Teylingereind van toepassing zijn. Uit de interne beschouwing zijn in totaal 15 aanbevelingen gekomen. De belangrijkste hebben betrekking op het verbeteren van informatieoverdracht en het breder inschatten van veiligheidsrisico's, waaronder ook risico's binnen het systeem van de jongere in geval van verlof. Voortgang op de uitvoering is geborgd in het interne viermaandelijks monitoroverleg.

In 2023 is gestart met de voorbereidingen voor het vormgeven van een Bureau Informatieveiligheid (BIV). Dankzij een gehonoreerde extra bijdrage van DJI kunnen we begin 2024 een functionaris BIV aanstellen. Het is nodig om alle aspecten rondom risicomanagement bijeen te brengen en op basis daarvan nieuw beleid te formuleren. Dat proces start in het eerste kwartaal 2024. Relevante onderwerpen uit de nog te verrichten RI&E worden eveneens via dit gremium gemonitord.

Ook op de reguliere afdelingen is risicomanagement een belangrijk onderwerp van gesprek. Hier gaat veel aandacht uit naar de balans tussen afstand en nabijheid en naar het inschatten van risico's rondom verlof. Omdat op de reguliere groepen relatief veel tijdelijke krachten (verder PNIL) werkzaam zijn, is het zaak extra alert te zijn en blijven op de continuïteit van het aanbod en de individuele trajecten van jongeren. Het landelijke kader voor de inhoudelijke ontwikkeling van reguliere groepen is in 2023 nog niet beschikbaar. Mede daardoor is ook nog geen inzet gepleegd op het realiseren van bijvoorbeeld gedifferentieerde beveiligingsniveaus en integrale veiligheid.

Wetenschappelijk onderzoek

In 2023 is vanuit de Universiteit Leiden (UL) een landelijk onderzoek gestart binnen alle FCJ. Bekend is dat veel van onze jongeren te maken hebben gehad met negatieve jeugdervaringen, zoals bijvoorbeeld mishandeling of andere trauma's. Hoe vaak het precies voorkomt en welke mechanismen een rol spelen in de relatie tussen negatieve jeugdervaringen en delinquent gedrag is echter nog onduidelijk. Het instituut Pedagogische Wetenschappen aan de UL doet daarom onderzoek naar negatieve jeugdervaringen die onze jongeren al dan niet hebben opgedaan. Ook wordt gekeken naar verschillende mechanismen die mogelijk met hun gedrag samenhangen. Het onderzoek richt zich op stress die jongeren ervaren, problemen die kunnen voorkomen in de sociale informatieverwerking en op eventuele onverschillige-ongevoelige trekken die jongeren vertonen. De kennis die hiermee wordt opgedaan kan helpen om jongeren in de FCJ beter te begrijpen en de behandeling meer op maat te organiseren. Teylingereind werkt van harte mee aan dit onderzoek.

Een ander wetenschappelijk onderzoek waar Teylingereind in participeert betreft Motiv8. Dit is een onderzoek naar behandelmotivatie bij jongeren en ouders in de forensische behandeling. Verplichte behandeling kan samengaan met een moeizame werkrelatie tussen jongeren en hulpverleners en de behandelmotivatie van jongeren is niet vanzelfsprekend. Tegelijkertijd zijn het opbouwen van een constructieve samenwerkingsrelatie en behandelmotivatie van belang voor de effectiviteit van interventies, zowel bij individuele als systemische interventies (Karver e.a., 2018; Welmers van de Poll e.a., 2018). Inzicht in de ontwikkeling van behandelmotivatie over tijd, en de invloed van factoren en contextuele kenmerken hierop, is daarvoor noodzakelijk. Echter, zeker waar het jongeren in de forensische jeugdzorg betreft, ontbreekt kennis op dit gebied (Lenkens e.a., 2023). Longitudinaal onderzoek, waarin behandelmotivatie en potentieel daarmee samenhangende factoren op meerdere momenten gemeten worden, is nodig om inzicht op dit gebied te vergroten en daarmee de zorg te kunnen verbeteren.

Transforensisch werken

Met het oog op het realiseren van transforensische trajecten zijn in 2023 samenwerkingsafspraken tot stand gekomen met een aantal forensisch ambulante zorgverleners in Amsterdam en Den Haag. Vanuit het psychomedisch overleg basisafdelingen worden jongeren waar relevant verwezen naar deze zorgaanbieders. Concreet betekent dit dat de individueel trajectbegeleiders intern inventariseren welke jongeren in aanmerking komen voor een verwijzing; zij stellen vervolgens de betrokken reclasseringsambtenaar hiervan op de hoogte. Deze reclasseerder meldt de jongere desgewenst aan bij de zorgaanbieders.

In 2023 zijn in totaal 26 jongeren aangemeld voor een (vervolg)traject met deze zorgaanbieders en zijn in totaal 10 jongeren daadwerkelijk gestart.

MDFT en Systeemgericht werken

MDFT, de multidimensionele familietherapie die binnen en deels vanuit Teylingereind wordt uitgevoerd, heeft het afgelopen jaar veel jongeren en hun families met elkaar in verbinding gebracht. In totaal zijn er 45 jongeren gestart met MDFT. Op moment van schrijven (februari 2024) bevinden zich in totaal 46 jongeren in MDFT-behandeling: 15 jongens van de reguliere groepen (de meesten van hen hebben een PIJ- maatregel), 6 jongens van de basisgroepen en 16 andere jongens ontvangen ambulante MDFT in verschillende gemeentes.

Nadat de jongere Teylingereind verlaat kan hij, wanneer MDFT binnen onze muren is opgestart, de therapie ambulant vervolgen met dezelfde therapeut, grotendeels op kosten van de gemeente van terugkeer.

Logischerwijs werkt voortzetting van het contact positief gezien de al opgebouwde therapeutische alliantie. Van de 46 lopende casussen lopen er 31 nog door in 2024. In 2023 zijn in totaal 35 MDFT-trajecten afgerond, waaronder een aantal die in 2022 waren gestart.
In het afgelopen jaar heeft het MDFT-team ambulant behandeld in Leiden, Zuidplas, Alkmaar, Alphen aan den Rijn, Zoetermeer, Hoorn, Amstelveen, Amsterdam, Den Haag, Haarlem, Almere, Gouda en Utrecht.

Naar aanleiding van de in 2022 afgeronde pilot Systeem Gericht Werken (SGW), besteedden we in 2023 tijd aan het werven en begeleiden van ambassadeurs op alle groepen. Middels gesprekken met de directeur Primair Proces, de teamleiders en teamleden van de groepen heeft elke groep inmiddels twee enthousiaste professionals gevonden die zich als ambassadeur bezighouden met SGW. Hierbij hoort training en begeleiding vanuit het MDFT-team, waardoor deze ambassadeurs als een olievlek op elke groep het SGW steeds steviger en duurzamer vorm kunnen geven. Deze trainingen zijn inmiddels ingepland en op verschillende groepen zijn de ambassadeurs gestart aan hernieuwing van bijvoorbeeld de ouderavonden.

Overkoepelend was het voornemen de visie op behandeling te actualiseren en daaraan gerichte training voor (nieuwe) gedragswetenschappers te koppelen. Met name vanwege personele wisselingen is aan dat speerpunt onvoldoende toegekomen en krijgt dit in 2024 verder zijn beslag.

2.2 Alternatief dagprogramma: onderwijs en integrale samenwerking

Begin 2023 kondigde de minister voor Rechtsbescherming een aantal aanvullende maatregelen aan om de knelpunten in de JJI's op te lossen. Deze maatregelen waren een reactie op de verbeterpunten uit het inspectierapport van de gezamenlijke inspecties naar aanleiding van het intensieve toezicht op de justitiële jeugdinrichtingen. De belangrijkste zorgpunten van de inspecties hebben betrekking op het aanhoudende capaciteits- en personeelstekort en de gevolgen hiervan voor de kwaliteit van de taakuitvoering. Samengevat meldde de Minister aan de Tweede Kamer als aanvullende maatregelen onder andere dat er minimaal drie groepsleiders per dienst worden ingeroosterd op de momenten dat jongeren zich buiten hun eigen kamer bevinden en dat er maximaal 30% inhuur van PNIL mag worden ingezet. Deze maatregelen hebben er toe geleid dat er minder dagprogramma activiteiten aangeboden kunnen worden en jongeren dus vaker op hun kamer moeten verblijven.
Om aan de maatregelen te kunnen voldoen is na uitvoerige interne beraadslaging in overleg met de ondernemingsraad gekozen voor de zogenaamde 2/3-variant. In de ochtend hebben 2 groepsleiders dienst vanaf 12.00 uur zijn er 3 groepsleiders beschikbaar. Dat betekent dat er tussen 07.45-09.00 uur in aangepaste groepsgrootte gedoucht, ontbeten en gelucht wordt onder begeleiding van twee medewerkers. Zodra de jongeren naar school gebracht worden, sluit een medewerker uit een andere discipline aan om de volledige groep jongeren onder begeleiding van drie medewerkers naar school te brengen. De jongeren krijgen met dit alternatieve dagprogramma 73 uur per week aanbod en alle activiteiten waar zij wettelijk gezien recht op hebben, zijn gegarandeerd.

De praktijk is echter anders, zo blijkt uit een interne evaluatie audit over de uitvoering van het alternatieve dagprogramma eind 2023. Een van de belangrijkste knelpunten is dat niet op alle groepen wordt gewerkt zoals is afgesproken. Een voorbeeld is dat niet vanzelfsprekend iemand uit een andere discipline aansluit om met de twee groepsleiders de jongeren naar school te begeleiden. Een ander knelpunt is dat bij uitval van onderwijs of uitval van groepsleiders, de jongeren op eigen kamer verblijven ofwel in aangepaste groepsgrootte op de leefgroep.
De evaluatie van het alternatief dagprogramma was aanleiding om een aantal andere opties uit te werken. Op basis daarvan is besloten toe te werken naar een alternatief dagprogramma dat enerzijds voldoet aan de gestelde maatregelen en tegelijkertijd zoveel mogelijk recht doet aan het belang van de jongeren, dat van de medewerkers en van de organisatie. In de loop van 2024 wordt, na instemming van de ondernemingsraad, de aangepaste inrichting van het alternatief dagprogramma operationeel.

Aanbod op maat

We blijven daarnaast voortdurend zoeken naar alternatief aanbod op de momenten dat de jongeren op kamer verblijven. Zo is in 2023 onder andere een interne werkgroep samengesteld met als doel de implementatie van Telio voor te bereiden. Telio biedt diverse mogelijkheden om digitaal aanbod op maat te kunnen bieden, waaronder ook onderwijs. In deze werkgroep participeren ook vertegenwoordigers van de interne school De Burcht. Vanwege personele wisselingen heeft de voortgang vertraging opgelopen. Om die reden start de pilot pas eind eerste kwartaal 2024. Ook denken we na over manieren waarop we medewerkers uit de ondersteunende afdelingen op gezette tijden als vrijwilligers kunnen inzetten op faciliterende werkzaamheden, zodat groepsleiding de handen meer vrij heeft voor de begeleiding van jongeren. Dit wordt in 2024 nader uitgewerkt.

Onderwijs

De Burcht streeft naar onderwijs dat de cognitieve en sociaal emotionele ontwikkeling van jongeren bevordert en waarbij talentontwikkeling een grote rol speelt. Dit onderwijs wordt vormgegeven door vakkundige en zeer betrokken medewerkers. De jongeren daadwerkelijk zien en werken vanuit de bedoeling staan bij De Burcht voorop. Dit vormt de basis voor succesvol leren en ontwikkelen. Hierop is het motto van de school gebaseerd; “Van bevinding naar verbinding.”

Het jaar 2023 heeft grotendeels in het teken gestaan van het verbeteren van de onderwijstrajecten en het verstevigen van de basiskwaliteit. Waar mogelijk wordt intensief samengewerkt met de scholen van herkomst, hetgeen voor een groot aantal leerlingen de continuering van hun onderwijstraject heeft opgeleverd.
Voor de reguliere groepen is een ambitiegroep gestart met als doel het onderdeel Arbeidstoeleiding uit te breiden. Er wordt al gewerkt met arbeidstrajecten zoals fietstechniek, horeca en groenvoorziening, waardoor naast een leerzame werkervaring jongeren extra inkomen kunnen verdienen.

Voor de basisgroepen worden met name workshops ingezet gericht op socialisatie en persoonsontwikkeling. Daarnaast hebben we het mbo-aanbod doorontwikkeld voor kort verblijvende jongeren die daaraan toe zijn. Mede daarom zijn er sinds 2023 diverse nieuwe lesbevoegde medewerkers aangenomen om het mbo-onderwijs verder vorm te geven.
Zij nemen deel aan een gezamenlijke werkgroep en volgen de leergang *curriculum expert binnen het mbo*. Er zijn dit schooljaar ook diverse andere scholingstrajecten ingezet voor zittend personeel om een kwaliteitsslag te kunnen maken: van de leergang *passend meesterschap* tot het volgen van diverse wo-masters. Om personele onderbezetting (en dus lesuitval) te voorkomen en om voorbereid te zijn op de groei van de instelling, wordt aanvullend extra personeel geworven.

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 en maatwerk geleverd. Ook 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 2024 verder worden doorgezet. In het huidige schooljaar hebben leerlingen toegang tot een iPad en digitale leermiddelen. Ook de leerlingen die extern een opleiding volgen, kunnen gebruik maken van digitale middelen om op die manier hun onderwijs voort te zetten.

Op landelijk niveau zijn gesprekken gevoerd met als doel na te gaan hoe scholen binnen FCJ beter toegerust kunnen worden om nog meer maatwerk en persoonsgericht aanbod te kunnen bieden. Hierbij gaat het niet alleen om aanbod op het moment dat de jongere binnen de FCJ verblijft, maar ook juist in de periode daarna. Er is een werkgroep samengesteld die met dit onderwerp aan de slag gaat.

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 Teylingereind en De Burcht samen in gesprek. Momenteel loopt er een pilot van groepsgebonden onderwijs op een van de basisgroepen. Dit is een eerste stap richting integraal samenwerken. Docenten worden geschoold in de basismethodiek YouTurn en gaan samen met de groepsleiding de TOPs!-training volgen. Het Burchtteam heeft een scholingstraject ingezet op verbinding en samenwerking. Daarnaast volgen alle docenten de SVW-training.

Er is landelijk werk gemaakt van een herbezinning op het residentiële onderwijs door het ministerie van OC&W. Samen met het impactteam van de Aloysius Stichting maken we gezamenlijk plannen, hoe deze extra middelen in te zetten. Naast een aanvullende bekostiging voor het aantrekken van extra personeel, zijn er ook extra gelden voor verkleining van de klassen en duurzame uitstroombegeleiding. Op de reguliere groepen zijn dit schooljaar de klassen naar maximaal zes jongeren gegaan. Op de basisgroepen kunnen de klassen, mede afhankelijk van de resultaten uit de pilot *groepsgebonden onderwijs* mogelijk verkleind worden naar vijf jongeren. Daarnaast heeft De Burcht ingezet op de verbinding met groepsleiding. Er zijn zes ambitiegroepen binnen de school samengesteld, waarin alle collega's participeren. Zo gaan wij samen aan de slag met de opdracht vanuit het ministerie en wordt dit een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De ondernomen maatregelen hebben nog niet geresulteerd in aanzienlijk minder lesuitval. Wel is opvang bij lesuitval anders georganiseerd. Integrale samenwerking tussen school en inrichting is onderdeel van de verbeteropdracht die we met elkaar hebben geformuleerd.

Behaalde certificaten en diploma's in 2023

Aantal door jongeren behaalde diploma's/certificaten	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
IVIO rekenen/Wiskunde			6	16	12
IVIO Nederlands			6	18	14
IVIO Engels			4	20	10
IVIO Sleuteldiploma			2	-	
IVIO Burgerschap				-	5
diploma Assistent Fitnesstraining	1	3	9	5	6
certificaat staatsexamen havo	3	1	2	-	-
verzorging: Basisvorming	2	1	1	-	-
diploma mbo Entree	1	8	6	4	9
diploma vmbo TL		2	5	-	4
Basisveiligheid VCA	-	-	-	10	16
Certificaat hefstrucksimulator	-	-	-	6	-
MBO niveau 2					7
MBO niveau 4					1
BHV					22

2.3 Uitbreiding capaciteit

Bouwkundige opgave

De bouw verloopt grotendeels volgens planning en blijft binnen de begroting. Op moment van schrijven wijst alles er op dat eind eerste kwartaal 2024 de bouwwerkzaamheden afgerond worden en de bouwkundige oplevering plaatsvindt. Wel zullen er in april en mei nog bestratingswerkzaamheden op het binnenterrein worden verricht. Na het inrichten en testen op veiligheid zijn alle bouwdelen vanaf 1 april gereed om in gebruik te worden genomen. Ook wordt gestart met de voorbereidingen van fase 2b, te weten de renovatie van de oudbouw.

Capacitaire opgave

Als reactie op de door de inspecties geconstateerde knelpunten in de JJI's heeft de Minister voor Rechtsbescherming besloten de uitbreiding van de capaciteit van Teylingereind te temporiseren. In 2023 is het aantal groepen daarom niet uitgebreid. Ook zijn er geen meisjes in Teylingereind geplaatst. Wel zijn er basisgroepen omgevormd tot reguliere groepen. Concreet betekent dit dat de operationele capaciteit bestaat uit zeven basisgroepen, zes reguliere groepen en een klinische observatiegroep.

Organisatorische opgave

In de voorbereidingen op de capacitaire uitbreiding werd duidelijk dat het niet alleen nodig is de ondersteunende diensten in te richten op de toekomstige schaalgrootte, maar ook te professionaliseren. Belangrijkste organisatieonderdeel dat toe is aan professionalisering is de bedrijfsvoering. Vanwege de omvang van deze ontwikkeling is daarom een interimmanager Bedrijfsvoering aangesteld die, naast de aansturing van het team ICT, de ontwikkeling van een aantal specifieke onderdelen op zich heeft genomen. Ook is eind 2023 een data-analist aangesteld die onder andere het genereren van de geïntegreerde managementinformatie zal opzetten. Ook bleek het nodig een aantal HR-processen te professionaliseren. Zo is er in 2023 een helder verzuimdashboard gerealiseerd, is de verlofregistratie van medewerkers gemoderniseerd en zijn de afdelingen Planning, Salarisadministratie en HR samengevoegd om de samenhang en focus te versterken. Ten aanzien van verzuimpreventie en -begeleiding is een intern casemanager Verzuim aangesteld en werken we samen met een nieuwe bedrijfsarts. De evaluatie van de pilot was aanleiding om, in overleg met de ondernemingsraad, de geactualiseerde Verzuimaanpak, waar de intern casemanager onderdeel van is, definitief vast te stellen. Het verzuimpercentage vertoonde namelijk een dalende trend.

In nauwe afstemming met DJI is in 2023 een herstelplan opgesteld met als doel Teylingereind financieel gezond en toekomstbestendig te maken. Aanleiding was het exploitatietekort in 2022 in combinatie met de uitbreidingsopdracht. Diverse speerpunten uit het jaarplan 2023 met betrekking tot de organisatorische opgave hebben een plek gekregen in het herstelplan. De resultaten zijn in de volgende paragraaf uiteengezet.

2.4 Stevig fundament

De belangrijkste sleutelfiguren in het borgen van veiligheid en kwaliteit van zorg zijn de medewerkers die de dagelijkse zorg voor jongeren vorm en inhoud geven. In 2023 hebben we extra ingezet op onderdelen in de training Samen Veilig Werken (SVW), waaronder veiligheid, fysieke en mentale weerbaarheid en forensische scherpte. Doel is ook via dit gericht trainingsaanbod het hoge verloop onder medewerkers terug te dringen. Niet alleen de vaste medewerkers, maar ook de inhuurkrachten hebben verplicht deelgenomen aan de trainingen. De inhuurkrachten deden dat overigens op eigen kosten. Bovendien is het inwerkprogramma aangepast, zowel inhoudelijk als in duur, zodat vanaf begin 2024 nieuwe medewerkers onder andere gedurende twee maanden de tijd krijgen te wennen aan de context van Teylingereind.
Ook is een visie op een optimale teamsamenstelling in ontwikkeling met als doelgerichter te sturen op aspecten als de gewenste verhouding tussen mannen en vrouwen, ervaren en minder ervaren en de verhouding tussen vast en PNIL. Zoals gezegd blijft dit, gelet op de bezetting, aandacht vragen.

Het roosterhandboek is herijkt en op bijna alle teams is het zogenaamde zelfroosteren ingevoerd. Dit houdt in dat medewerkers hun voorkeuren in het conceptrooster kunnen zetten, waarin automatisch rekening wordt gehouden met zaken als arbeidstijdenwet, verhouding man-vrouw, vaste vrije dagen en geplande trainingen. Doel is dat de teams zelf eventuele 'gaten in het rooster' met elkaar oplossen. Na twee rondes van optimaliseren is het de teamleider die het definitieve rooster vaststelt. Ook al zijn er medewerkers die graag hadden gezien dat 100% van hun wensen gehandhaafd bleef, is men over het algemeen tevreden over deze manier van roosteren.
Het blijft een continue uitdaging voldoende medewerkers aan te trekken, ondanks de gezamenlijke inspanningen met het shared service center (SSC) van DJI. Sinds 2022 verricht het SSC de werving en selectie, maar dat heeft niet tot het gewenste resultaat geleid. Om die reden is in overleg met DJI besloten de werving en selectie vanuit het SSC af te bouwen en vanaf half 2024 weer volledig in eigen beheer uit te voeren. Wel is samen met SSC een grote stap gezet in het uitwerken van competentiegericht werven. Concreet betekent dit dat competenties verwerkt zijn in assessments en in overige onderdelen in de procedure. Met ingang van januari 2024 zijn dankzij de nieuwe cao Jeugdzorg salarisverhogingen van kracht. De hoop is dat ook dit een positief effect heeft op het aantrekken en behouden van medewerkers.

Er is fiks geïnvesteerd in wervingscampagnes, zowel landelijk als regionaal. In 2023 zijn in totaal 452 sollicitaties binnengekomen op de functie van groepsleider (359) en pedagogisch medewerkers (93) en zijn in totaal 102 kandidaten doorgegaan in de selectieprocedure. Uiteindelijk zijn 35 van hen daadwerkelijk in dienst getreden. In totaal zijn door het SSC 302 kandidaten afgewezen en trokken 48 kandidaten zich voortijdig terug uit de procedure.

Opleidingsplan Leren en Ontwikkelen

Het is nodig om het kennis- en ervaringsniveau van medewerkers ook in bredere betekenis te versterken. Niet alleen om hen voldoende mee te kunnen nemen in de transitie naar een FCJ, maar vooral ook vanwege het relatief hoge verloop in combinatie met de inzet van veel nieuwe, grotendeels onervaren en tijdelijke krachten. Doel is een stevig fundament te leggen onder de verdere ontwikkelingen. Om die reden is in 2023 een (VOM-)opleidingsplan opgesteld. In dit plan zijn niet alleen de basistrainingen vervat, maar ook andere vormen van competentieontwikkeling, waaronder team- en individuele coaching en intervisie. Omdat financiering van het volledige plan ontoereikend was, is het plan aangepast en op onderdelen toegespitst op specifieke behoeftes per team, zodat gefaseerde uitvoering binnen bestaande middelen mogelijk werd.

Naast basisaanbod voor alle teams, waaronder (opfris)YouTurn, SVW en Safepath, zijn inmiddels drie teams die daar het meest behoefte aan hadden gecoacht op specifieke ontwikkelpunten. In de loop van 2024 worden de overige teams getraind en gecoacht. Nog niet alle teams maken gebruik van intervisie, met name als gevolg van uitval van supervisors.
In voorbereiding op het nieuwe inwerkprogramma hebben de inwerkcoaches inmiddels een training gevolgd en met succes afgerond.

Teylingereind Academie

Met het oog op aantrekkelijke ontwikkelingsmogelijkheden, waaronder een integraal aanbod, zijn in het afgelopen jaar 5 medewerkers gestart met het interne senior ontwikkeltraject (SOT) en hebben zij het traject ook met succes afgerond. Sinds 2019 zijn in totaal overigens 30 medewerkers gestart en hebben 24 van hen het traject daadwerkelijk afgerond. Van de 30 in totaal zijn inmiddels 19 senior pedagogisch medewerkers uit dienst gegaan, waarvan bijna de helft in 2022.
Ook is er een nieuwe doorgroeimogelijkheid voor beveiligingsfunctionarissen gecreëerd. Het aanbod betreft een traject dat opleidt tot zorgbeveiliger op de leefgroep. Een aantal beveiligers heeft inmiddels op deze nieuwe functie gesolliciteerd. Dit heeft nog niet geleid tot aanstellingen in deze functie.

Leiderschap

Waar het gaat om onder andere kwaliteit, veiligheid en continuïteit is leiderschap een van de belangrijkste voorwaarden om deze doelen te kunnen realiseren. Mede om die reden heeft dit thema meer dan ooit de aandacht. Een en ander wordt uitgewerkt in een concreet plan, dat in 2024 gerealiseerd wordt. Leiderschap is het leidend thema in het jaarplan 2024.

2.5 Kwaliteitsmanagementsysteem

In 2023 is een start gemaakt met het herschrijven en actualiseren van documenten uit het kwaliteitshandboek. In dit kader zijn beleidsdocumenten en werkprocessen in de domeinen het primair proces, HR en behandeling opnieuw toegekend aan proceseigenaren en beheerders.
Er is een concept gemaakt voor de herinrichting van het kwaliteitshandboek om de toegankelijkheid te vergroten. Hierbij maken we een onderscheid in bestuurlijke, ondersteunende en primaire processen. In 2024 wordt dit concept verder uitgewerkt en ingericht in de omgeving van SharePoint (intranet van Teylingereind). Deze herinrichting dient tevens het doel de vindbaarheid van de documenten te vergroten, omdat de documenten op procesniveau aan elkaar verbonden worden.

In het inwerkprogramma besteden we uitgebreid aandacht aan de documenten in het kwaliteitshandboek en hoe de zoekfuncties binnen de huidige inrichting op SharePoint kunnen worden gebruikt. Begin 2024 starten we met het opschonen van mappenstructuren op de leefgroepen. Hierbij worden formats die op lokale schijven zijn opgeslagen verplaatst. Daardoor wordt het lastiger om gebruik te maken van ‘olifantpaadjes’ die het gebruik van het kwaliteitshandboek op SharePoint in de weg staan. Tegelijkertijd besteden we aandacht aan het informeren van medewerkers en sturen we steeds actiever op het gebruik van SharePoint. Dit zorgt er voor dat medewerkers de juiste informatie en formulieren gebruiken in hun dagelijkse werkzaamheden. Omdat de aandacht eerst is uitgegaan naar het actualiseren van diverse documenten in het kwaliteitshandboek, zijn nog geen initiateven genomen om de inhoud ervan breder en beter bekend te maken onder medewerkers. In 2024 wordt dit actiepunt alsnog opgepakt.

Evaluaties van incidenten

Vanwege de context in de inrichting heeft het goed kunnen uitvoeren van evaluaties van incidenten sterk onder druk gestaan. Dit heeft geleid tot een minor in het kader van de HKZ audit op 10 oktober 2023. Tijdens de HKZ-audit van 4 april jl. is door de auditor geconcludeerd dat de minor kon worden opgeheven, bij beoordeling van de uitvoering van het plan van aanpak om te komen tot kwalitatief goede evaluaties van incidenten.

De conclusie van de auditor was dat we in het plan ‘de lat erg hoog’ hadden gelegd. Het aantal interne kwalitatieve evaluaties is gestegen, ook al bleven deze achter bij de geformuleerde aantallen. Aan de auditor kon inzichtelijk worden gemaakt dat de evaluaties bijdragen aan het lerende vermogen van de organisatie, doordat de verbeterpunten geborgd worden.
Naast de interne evaluaties heeft Teylingereind 7 onderzoeken in opdracht van de inspecties verricht. De aanbevelingen uit de evaluaties en onderzoeksrapporten worden gemonitord via het verbeterregister, dat onder andere periodiek wordt besproken met de directeuren Primair Proces en Forensische Zorg & Observatie.

Jongeren-leerlingenraad

In 2023 zijn iedere zes weken de leerlingen/jongerenraad bijeenkomsten (LeJo’s) ingepland, onderverdeeld in de LeJo basisafdelingen en de LeJo reguliere afdelingen. Het is niet gelukt continuiteit te verkrijgen in de deelname van jongeren en vertegenwoordigers van de school en instelling. Daarom zijn veel overleggen geannuleerd.
Omdat de bijeenkomsten in 2023 niet voldoende van de grond zijn gekomen komen, wordt in 2024 een nieuwe cyclus opgestart. Hierin zullen de bijeenkomsten eenmaal in de zes weken worden ingepland binnen het rusthalfuur van de jongeren. Hopelijk wordt het voor jongeren dan aantrekkelijker mee te praten in de LeJo’s.

Inzet ervaringsdeskundige

In 2023 is een pilot gestart met als doel jongeren meer perspectief te bieden dankzij de inbreng van de ervaringsdeskundige en daarmee ook de behandelmotivatie van de jongere te vergroten. Eind november is deze pilot geëvalueerd. De conclusie is dat het onvoldoende van de grond is gekomen door een combinatie van factoren. De samenwerking met de ervaringsdeskundige verliep moeizaam en er was onvoldoende borging van de afspraken onder de medewerkers. Ook bleek van het enthousiasme dat de jongeren in een eerste kennismakingsbijeenkomst hadden, tijdens de overige bijeenkomsten weinig over. Toch is onze overtuiging dat het inzetten van een ervaringsdeskundige een meerwaarde heeft, hetgeen door divers onderzoek wordt gevestigd. De evaluatie van de pilot maakt duidelijk dat we de randvoorwaarden dan wel beter moeten borgen.

Op de interne school De Burcht loopt op moment van schrijven een project met een andere ervaringsdeskundige. De ervaring tot nu toe geeft aanleiding te verkennen hoe we deze persoon ook voor Teylingereind zouden kunnen inzetten. Dat wordt in 2024 nader onderzocht, net als de financiële ruimte voor compensatie van de werkzaamheden die een ervaringsdeskundige verricht.

Exitgesprekken met jongeren

In 2023 is een format ontwikkeld voor de exitgesprekken op de reguliere afdelingen. De gedragswetenschappers geven hier uitvoering aan. Na het opstellen van het format is het aantal jongeren dat is uitgestroomd te beperkt om uit de gesprekken voldoende conclusies en verbeterpunten te kunnen genereren.

Risicomanagementbeleid

Naar aanleiding van de evaluatie eind 2022 zijn er in 2023 nog kleine verbeteringen doorgevoerd in het risicomanagementbeleid. De frequentie van de monitoring van het verbeterregister en de verbeteringen die we er in vastleggen zijn vastgesteld in het risicomanagementbeleid. Naast de vaste momenten met het MT tijdens de risicomanagement monitor bijeenkomsten, is de verbetermatrix een vast onderdeel in het beleidsoverleg tussen de beleidsmedewerkers en de directeuren Primair Proces en Forensische Zorg & Observatie.

2.6 Informatievoorziening Jeugd

Zoals eerder aangegeven zijn ontwikkelingen gaande rondom het implementeren van Telio. Het noodzakelijk aan te schaffen elektronische clientdossier krijgt in 2024 zijn beslag.
Verder participeren we in het eventueel landelijk digitaliseren van de executieketen en verlenen we onze medewerkers aan het vernieuwen van IFM. Hierin volgende we de landelijke ontwikkelingen.

Kengetallen 2023

Totale subsidie-inkomsten	€	39.898.658
Exploitatieresultaat	€	-
Eigen vermogen 31-12	€	470.280
Current ratio		1,1
Gemiddelde bezetting		90,7%
Instroom aantal jongeren		550
Uitstroom aantal jongeren		550
Gemiddelde verblijfsduur in dagen		72
Onttrekking		-
Ontvluchting		1
FTE ultimo 2023		290,8
Arbeidsverzuim		8,4%

Jaarverslag ondernemingsraad 2023

In dit jaar kwamen er weer veel zaken voorbij waar de ondernemingsraad (OR) de handen vol aan had. Het personeelstekort is een landelijk probleem waar ook Teylingereind niet aan is ontkomen. Sterker nog, door het oplopende verzuim en de grote uitstroom van personeel is het geen sinecure om de roosters in het primair proces rond te krijgen. Hierdoor is er veel meer dan verwacht een beroep gedaan op de inhuur van externe medewerkers. Dit alles heeft geresulteerd in een overschrijding van de begroting maar bovenal in instabiliteit in de bezetting op de groepen. Om het begrotingstekort terug te dringen heeft de OR, samen met de bestuurder, gezocht naar oplossingen. Er wordt wederom een aanpassing gedaan in het dagprogramma voor het komende jaar, wat zal gaan resulteren in een aanpassing in het rooster voor de medewerkers. De OR heeft zijn uiterste best gedaan om de “pijn” voor de achterban te verzachten. Het roosteren in de meest brede zin van het woord heeft veel aandacht van de OR gevraagd.

Samenstelling ondernemingsraad
De samenstelling van de ondernemingsraad telt zeven personen:
Jaap Bouwmeester (voorzitter OR) – Senior Pedagogisch medewerker,
Michelle Schaaf (vicevoorzitter) – Senior Pedagogisch medewerker,
Richard Warmerdam – Senior Systeembeheerder,
Dennis Verschoor - Senior Beveiligingsfunctionaris,
Sandra Lens - Individueel Traject Begeleider,
Dennis Hofstra - Senior Beveiligingsfunctionaris,
Mike Hornsveld - Groepsleider.

Gesprek met de bestuurder
Elke zes weken heeft er een gesprek plaatsgevonden met de bestuurder. Deze gesprekken zijn meestal constructief, maar er waren ook onderwerpen waarover de bestuurder en de OR intensief met elkaar in gesprek moesten. Uiteindelijk zijn de bestuurder en de OR er elke keer weer uitgekomen met respect voor elkaars standpunten. Er is door de OR een initiatiefvoorstel gedaan om het fietsenplan te actualiseren, dit is in samenspraak met de bestuurder aangepast.

Gesprek met de RvT
Ook dit jaar heeft de OR een gesprek gehad met de RvT, wat als zeer plezierig is ervaren. De OR heeft zijn zorgen gedeeld omtrent de eerder genoemde zaken die spelen binnen Teylingereind. Volgend jaar staan er een ook weer ontwikkelingen op het programma wat veel aandacht zal gaan vragen van zowel de Bestuurder, RvT en de ondernemingsraad.

Ontwikkelingen in de OR
Dit jaar liep de zittingstermijn af van de OR, helaas waren er geen nieuwe kandidaten die zich beschikbaar wilden stellen voor de nieuwe OR. Gelukkig waren de huidige OR leden bereid om nog een termijn te verlengen. De OR is twee dagen in training geweest om de kennis te verbreden dan wel op te frissen.

Wanneer vergadert de OR?
De OR vergadert één keer in de twee weken op donderdag zonder en één keer in de zes weken op donderdag met de bestuurder. De OR heeft in 2023 acht overlegvergaderingen gevoerd met de bestuurder en één overleg met de Raad van Toezicht. In de Artikel 24 vergadering geeft de bestuurder aan welke ontwikkelingen er aan zitten te komen. Ook worden de speerpunten van de OR voorgelegd aan de bestuurder.

Tijdens de overlegvergaderingen zijn besluiten genomen, verwachtingen uitgesproken en adviezen gedeeld. Op de agenda van de overlegvergadering stonden onderwerpen die de OR en/of de bestuurder hebben aangedragen. Dit kunnen uiteenlopende onderwerpen zijn van kleine zaken tot ingrijpende veranderingen zoals het wijzigen van arbeidstijden. Naast deze formele vergadermomenten is het voor een ieder altijd mogelijk om de OR te benaderen voor vragen. Dit kan per mail, telefonisch of gewoon door binnen te lopen op de vergaderdagen.

Jaarverslag Raad van Toezicht – 2023

De Raad van Toezicht (de Raad) is een orgaan dat toezicht houdt op het integraal functioneren van Teylingereind. Het is een maatschappelijk belang dat Teylingereind haar werk goed doet en goed voor de jongeren 'zorgt.' De Raad van Toezicht ziet toe op het permanent investeren in kwaliteit van het aanbod en het belang van de relatie en balans tussen de wereld van de systemen en de leefwereld waarin de jongeren en de medewerkers zich bevinden. Dat dient tegelijk een breder maatschappelijk doel. De Raad vindt het belangrijk dat de organisatie betrouwbaar en voorspelbaar is en dat ze actief op de hoogte gehouden wordt van de belangrijkste ontwikkelingen zodat er ruimte en tijd is om te handelen indien de situatie dat vereist. De stijl kenmerkt zich als waarde gedreven en de systematiek - naast het toezicht op resultaten - vooral en bij voorkeur door het reflecterende gesprek. Deze gesprekken verliepen plezierig en hebben het inzicht van de RvT vergroot.

Alle bijeenkomsten van de Raad waren in aanwezigheid van de bestuurder. De vaste onderwerpen van de toezichtkalender zijn aan de orde geweest zoals het jaarverslag met daarbij de jaarrekening en de toelichting en zienswijze daarop van de accountant. Verder het jaarplan 2024, de begroting, de resultaatafspraken met de bestuurder, de subsidieaanvraag, risicomanagement, waarnemings- en volmachtregeling, prestatieafspraken en management rapportages. En ook het gesprek met de ondernemingsraad, een vertegenwoordiging van de jongeren, de commissie van Toezicht en de directie van de school De Burcht.
Er is ingestemd met het herstelplan dat op verzoek van DJI is opgesteld, het daaruit voortvloeiende onderzoek naar verschillende scenario's en de ondersteuning van uitvoering van een van de scenario's (onderzoeken of samenwerkingspartner Teylingereind kan versterken).

De Raad is in 2023 vijf keer bijeengeweest voor een algemene vergadering en eenmaal voor de jaarlijkse themadag. De complexiteit van het besturen van de organisatie is hoog maar bestuur en het directieteam vullen elkaar goed aan en krijgen meer grip op de complexiteit van de uitdagingen. Naast de bouwkundige en organisatorische uitdagingen van de naastgelegen locatie en de daaraan gekoppelde gewenste en afgesproken groei van het aantal plaatsen voor jongeren, speelde het verzuim in combinatie met het zeer hoge verloop in het primair proces, een dominante in de dagelijkse gang van zaken. Gelukkig nam het verzuim in het verslagjaar af evenals het aantal agressie incidenten. De moeilijk te vervullen openstaande vacatures in het primair proces en de daaraan gekoppelde inzet van flexkrachten, drukken op de exploitatie en de gewenste kwaliteit. Zo is met enige regelmaat het dagprogramma voor de jongeren ingekort. Om de nieuwe medewerkers beter in te werken is er geïnvesteerd in een langer inwerktraject. Daar wordt positief op gereageerd. De werving (nu in handen van DJI) zal in 2024 weer door Teylingereind zelf worden uitgevoerd.

De complexe situatie vroeg ook dit jaar van de RvT korte lijnen, meer scherpte en goed zicht op de risico's, de resultaten, overleg met de commissie van Toezicht, de procesbegeleider, communicatie en steun aan de bestuurder in de uitvoering van haar taken.

De extreem hoge inhuur van *personeel niet in loondienst* is ook financieel een zware last voor de organisatie. De reserves zijn de afgelopen jaren aangesproken en hebben inmiddels de bodem bereikt waardoor er geen buffer meer is om tegenvallers op te vangen. Dankzij de aanvulling van het exploitatietekort over 2022 door DJI en het vastgestelde herstelplan is het nu zaak niet alleen de nieuwbouw stapje voor stapje uit te breiden met nieuwe groepen jongeren maar ook om de bedrijfsvoering verder te ontwikkelen en d.m.v. een jaarlijks positief resultaat een gezonde egalisatiereserve op te bouwen. Dat is – zolang de arbeidsmarkt krap blijft en het basisbudget per plaats niet structureel wordt verhoogd - nog een hele uitdaging. Het is nodig te blijven aandringen op heroverweging van de normbekostiging.

De uitvoering van het verzoek Teylingereind om te vormen tot een Landelijk Specialistische Voorziening is belangrijk en kan niet zonder de ingebruikname van het naast gelegen pand met daarin goed voor de taak toegeruste medewerkers. Het bouwkundig gereed maken van de naastliggende voorziening en terreinen) wordt in fases uitgevoerd en nadert zijn einde. Er bestaat grote waardering voor de uitvoering van dit hele proces dat – haast ongemerkt – zijn doorgang vond, met een eigen dynamiek en een prachtig resultaat.

We hanteren de Governance code zorg als uitgangpunt. Ook dit jaar heeft tijdens de themadag een interne zelfevaluatie plaatsgevonden onder leiding van de vertrekkende stagiair. Belangrijke andere onderwerpen tijdens de themadag waren overigens het herstelplan en transforensische trajecten. De Governance blijft ‘levend’ door te werken met een jaaragenda waar de Governance onderwerpen in zijn geïntegreerd. Vanuit de Raad zijn drie commissies samengesteld: de remuneratiecommissie, de auditcommissie en de commissie kwaliteit en veiligheid. In 2023 zijn de auditcommissie en de commissie Kwaliteit&Veiligheid eenmaal bijeengekomen om in gezamenlijkheid aandacht te hebben voor risico’s en risicomanagement. Ook dit jaar is invulling gegeven aan het uitgangspunt van de Raad van Toezicht jong talent de kans te geven stage te lopen.

Met het oog op einde zittingstermijn van de huidige voorzitter van de Raad zijn de voorbereidingen getroffen voor de werving van een nieuwe voorzitter. Daartoe is het profiel geactualiseerd en een vacaturetekst vastgesteld. De werving wordt begin 2024 gestart.

Teylingereind is voor veel jongeren een nieuwe fase in hun jonge en vaak turbulente leven, we proberen ze weer te laten ‘meedoen’ en dat doen we elke dag weer met elkaar, de jongeren zelf, medewerkers, familie en naasten, school en andere partners in het netwerk.

Dit jaarverslag 2023 sluit de Raad af met grote waardering voor iedereen die zich in deze complexe omstandigheden van post-corona, verzuim, verloop, de toegenomen complexiteit van de jongeren, hun omgeving en de groei (in kwalitatieve en kwantitatieve zin) van de organisatie hebben ingezet. Hulde!

De Raad bestaat op 31-12-2023 uit vijf leden en een stagiair. De honorering voor de leden is afgeleid van de NVTZ-richtlijnen, verantwoord in de jaarrekening en in dit verslagjaar conform de honoreringssystematiek (eens per 4 jaar honorering aanpassen aan de nieuwe maximale WNT-norm die geldt voor de honorering van de bestuurder) verhoogd.

Naam	**Functie 2023**	**Nevenfuncties 2023**
De heer M. Kromwijk *voorzitter RvT* *lid remuneratiecommissie*	Compassa Praktijk in sociale transitie	Vz. coöperatie Vegaboerderij Het Groene Hart Lid bestuur mijnklimaatpartij Vz coöperatie Groene Hart Oase Lid RvA Van Eijk&Partners Lid RvT Stichting Katholiek onderwijs Aalsmeer
De heer A. Marcouch *Vicevoorzitter RvT*	Burgemeester Gemeente Arnhem	*(veelal ambtshalve)* Lid RvA Inspectie J&V Lid cie Mijnals Lid RvT Stichting Het Vergeten Kind Vz. Kenniscentrum Arbeidsmigranten Vicevz. RvT Stichting De Nederlandse Dansdagen Vs. Adviescie Eremedaille voor Verdienste Politie Vz. Katalys
Mevrouw M. Volp *Voorzitter remuneratiecommissie*	Voormalig bestuurder Onderwijs	Vz. RvT Samenwerkingsverband Passend primair onderwijs Noord-Kennemerland te Alkmaar Vz. RvT Samenwerkingsverband IJssel | Berkel te Zutphen Vz RvB ds. Pierson College te Den Bosch Vz. RvT Stichting Katholieke Onderwijsbelangen Rivierenland te Tiel (tot 30.09.23) Vz a.i. RvT SKOA Aalsmeer
De heer A. Schinkelshoek *Governance* *Kwaliteit en Veiligheid*	Bestuurder Kesslerstichting	Vz. Vrienden van Kesslerstichting Coach bij Inpositie
Mevrouw S. Mahabali *Auditcommissie*	Strategisch adviseur	Medisch adviseur Lid Innovatie&Adviescommissie NVTZ Lid ad-hoc Commissie Toezichtsvisie 3.0 NVTZ Bestuurder district Haaglanden-Rode Kruis
Mevrouw P. Ramjanam *Stagiaire* *Kwaliteit en Veiligheid*	Programmamanager Jeugd ZonMw	