



Teylingereind
Forensisch Centrum Jeugd

Jaarplan 2026

Basis verbreden en versterken

0 VOORWOORD

Sinds 1 juni 2025 werken we beiden in de rol van bestuurder samen aan de kwaliteit en continuïteit van deze heel bijzondere organisatie. Een nieuwe organisatiestructuur met, naast de hoofden Veiligheid en Facilitair, ook twee hoofden Primair Proces en twee hoofden (trans)Forensische Zorg. Hiermee versterken we de sturing en de duale samenwerking op de leefgroepen, dus de samenwerking tussen teamleider en gedragswetenschapper. We hebben immers te maken met schurende waarden van ‘begrenzen, beveiligen, beheersen’ versus ‘ontwikkelen, ruimte geven, mogen experimenteren’. En juist in de duale samenwerking kunnen deze waarden complementair worden aan elkaar. Op elk leidinggevend niveau in de organisatie.

Het is geen nieuws dat het werken in een organisatie als Teylingereind complex is: we hebben te maken met een moeilijke doelgroep, met veel regels en met heel veel verschillende collega's. Onder andere daarom was het nodig de structuur aan te passen, zodat de lijnen korter worden, er voor medewerkers meer tijd en aandacht komt vanuit hun leidinggevenden en medewerkers meer invloed kunnen uitoefenen op hun dagelijks werk.

Concreet betekent dit dat we verantwoordelijkheden en bevoegdheden (nog) dichter bij het primair proces beleggen. Ook is de structuur zo ingericht dat de ondersteunende diensten (HR, Veiligheid, Facilitair en Beleid) nauwer betrokken zijn bij de keuzes en ontwikkelingen in het primair proces. En tot slot maken we in de aansturing en inrichting van Eb (basisafdelingen) en Vloed (reguliere afdelingen) fasegewijs meer onderscheid. De begeleidingsopgave rondom kortverblijvers is immers anders dan die van langverblijvers.

Dit jaarplan is overigens een mooi voorbeeld van wat de samenwerking tussen de hoofden oplevert. Zij vormen gezamenlijk de basis waar beleid en praktijk samen komen. Een schakel, dus, tussen strategie en uitvoering. De titel van dit jaarplan is dan ook bewust gekozen. Een brede en sterke basis, die nodig is om de organisatie verder te kunnen ontwikkelen en uit te breiden.

Al onze medewerkers zetten zich onverminderd in voor jongeren die recht hebben op een zinvol verblijf en de kans op een succesvolle terugkeer naar de samenleving. Medewerkers hebben recht op een veilige werkomgeving, waarbinnen ook zij zich kunnen ontwikkelen. Daar zetten wij ons als bestuurders onverminderd voor in.

Soraya Beumer en Mick Haveman

INHOUDSOPGAVE	PAGINA
1. INLEIDING	2
2. SPEERPUNTEN 2026	3
2.1 Participatie jongeren en hun netwerk	3
2.2 Vakbekwaamheid en methodisch handelen	5
2.3 Organisatieontwikkeling en digitalisering	8
2.4 Leiderschap	11
2.5 Veiligheid	14

Bijlage: subsidieaanvraag 2026

1 INLEIDING

De thema's 2026 zijn tijdens een jaarplandag door de hoofden, twee vertegenwoordigers vanuit HR en twee vanuit de interne school De Burcht gezamenlijk geformuleerd en uitgewerkt. De twee beleidsmedewerkers hebben dit proces ondersteund. Aan het eind van de middag sloten alle gedragswetenschappers, teamleiders en de bestuursleden aan, zijn de thema's gepresenteerd en was er ruimte voor feedback en aanvullingen. Afsluitend vond een bijeenkomst plaats rondom het thema Sociale Veiligheid.

De landelijke speerpunten uit de jaarplanaanschrijving DJI zijn zoveel als mogelijk geïntegreerd in de Teylingereindthema's: *participatie jongeren en hun netwerk, vakbekwaamheid en methodisch handelen, organisatieontwikkeling en digitalisering, leiderschap en veiligheid*.

Voorafgaand aan de jaarplandag zijn de belangrijkste risico's geanalyseerd die in meer of mindere mate van invloed zijn op de keuzes en uiteindelijke resultaten. Om die reden zijn ze hier weergegeven.

Risico's		Kans	Impact
1	Instabiliteit personele bezetting en onvoldoende gekwalificeerd personeel op de leefgroepen	9,6	9,8
2	Niet (voldoende) uitdragen van algemene normen, visie en beleid	7,4	7,7
3	Ontbreken van duurzame afdoende financiering	8,4	9,1
4	Veiligheid en betrouwbaarheid ICT-omgeving	Niet gescoord	Niet gescoord

Marco (coördinator school)

"Alleen kun je niks, met zijn allen kun je alles"

Johan Cruijff

De quotes in dit jaarplan zijn aangeleverd door de deelnemers van de jaarplandag en ter inspiratie toegevoegd. En de jongeren op de voorkant zijn acteurs.

2 SPEERPUNTEN 2025

De speerpunten zijn door de deelnemers aan de jaarplandag beschouwd vanuit de vragen ‘wat gaat er goed’, ‘wat nemen we daarvan mee’ en ‘wat voegen we daar in 2026 nog aan toe’. Gezien de actuele situatie, de risico’s en de ontwikkelingen is het nodig onze focus te blijven richten op het verbreden en vooral ook versterken van de basis. In dit hoofdstuk zijn de speerpunten die daarop van invloed zijn, uitgewerkt.

2.1 Participatie jongeren en hun netwerk

We constateren dat de samenwerking tussen school en inrichting gedurende het afgelopen jaar aanzienlijk is verbeterd. Er is sprake van korte lijnen tussen medewerkers op alle niveaus. Deze verbinding maakt het mogelijk om jongeren meer integraal te begeleiden, omdat verschillende disciplines elkaar beter vinden, structureler afstemmen en gezamenlijk optrekken. De pedagogische en organisatorische samenwerking vergroot de consistente aanpak rondom jongeren. Dat geeft houvast en helderheid. Niet alleen voor medewerkers, maar vooral ook voor de jongeren.

Ook zijn er concrete stappen gezet in de manier waarop onderwijs, facilitaire dienstverlening en beveiliging samenwerken. Voorheen functioneerden deze onderdelen veelal te los van elkaar, wat soms ruis gaf vanwege ogenschijnlijk tegenstrijdige belangen. Denk bijvoorbeeld aan veiligheid versus mobiliteit binnen de instelling. Door betere afstemming tijdens het gezamenlijke overleg (FBBT) wordt er nu sneller en effectiever gehandeld bij praktische en pedagogische vraagstukken. Dit verhoogt de voorspelbaarheid en veiligheid voor jongeren en medewerkers.

Het leerlingen-jongerenoverleg (LeJo), educatief programma op kamer (EPOK) en de thematische “blauwe weken” zijn belangrijke pijlers voor participatie en betekenisgeving. Tijdens de blauwe weken werken groepsleiding en docenten samen aan verdieping van thema’s rondom jongeren.

Novar (hoofd (trans) forensische zorg)

“We hebben allemaal een keuze. Jij bent degene die kan kiezen. Tussen verbittering of loutering. Tussen haat of liefde. Elk moment is een keuze”

Edith Eger

De LeJo’s zijn nieuw leven ingeblazen, waardoor jongeren meer mogelijkheden krijgen hun mening te geven en verantwoordelijkheid te nemen. Jongeren kunnen meedenken over thema’s die hen raken, wat bijdraagt aan eigenaarschap over hun verblijf.

Door een gezamenlijke visie op het werken met de jongeren is meer samenhang ontstaan tussen pedagogisch handelen, vakonderwijs en de dagelijkse begeleiding. Hierdoor wordt dit niet langer gezien als taak van de leefgroep of van de school, maar als een gezamenlijke verantwoordelijkheid, die onder andere vorm krijgt in interne leer-werktrajecten.

In 2026 proberen we de participatie van jongeren en hun netwerk verder te ontwikkelen en versterken door onder andere de volgende concrete acties.

Bespreking perspectiefplan samen met school

Door school te betrekken in de perspectiefplanbesprekingen, wordt het beeld van de jongere vollediger. Onderwijsprestaties, gedrag in de klas en sociaal functioneren krijgen zo een volwaardige plek in de beoordeling van de voortgang. Dit bevordert gezamenlijke besluitvorming over wat de jongere nodig heeft en versterkt de gezamenlijke focus op doelen uit het perspectiefplan.

Versterken van interne leer-werktrajecten voor jongeren

Hoewel Teylingereind over de nodige werkervaringsplekken voor jongeren beschikt, waaronder horeca, groenvoorziening en techniek, wordt daar beperkt gebruik van gemaakt. Daarom gaan we jongeren meer stimuleren te kiezen voor deze interne mogelijkheden. Niet door hen in een traject te 'plaatsen', maar door hen actief te motiveren en ruimte te geven om zelf keuzes te maken. Dit draagt bij aan hun zelfbeeld, vaardigheden en re-integratiekansen. De ambitie is om minimaal 15 jongeren in een intern traject te plaatsen. Ook moeten we nadenken over of we jongens en meiden wel of niet tegelijkertijd in eenzelfde traject laten participeren.

Jimmy (coördinator school)

"Paso corto, vista larga" (Het betekent: kleine stappen, lange visie en benadrukt de waarde van consistentie en lange termijnvisie)

Onbekend

Zinvol aanbod op kamer: EPOK-dozen

Onze hoop is op termijn te kunnen voldoen aan het wettelijk recht op 77 uur dagprogramma. Dat laat onverlet dat in de tussentijd zinvol aanbod op kamer extra kan bijdragen aan een goede dagbesteding. In de huidige omstandigheden rondom de personele bezetting is dit zelfs noodzakelijk. Daarom werken we aan een breed en aantrekkelijk aanbod van educatieve materialen op kamer. Denk aan boeken, ontwikkelkaarten, spelvormen en opdrachten die gericht zijn op talentontwikkeling, motivatie en zelfstandigheid. Waar nodig ook aanbod dat specifiek voor meiden nodig is. De jongeren kunnen deze op vrijwillige basis gebruiken, waardoor ook de intrinsieke motivatie voor een zinvol verblijf en het zelfstandig werken gestimuleerd worden. Waar nodig proberen we hen wel enthousiast te maken en bieden we natuurlijk ondersteuning. De samenstelling van EPOK gebeurt in samenspraak met school, zodat pedagogiek en onderwijs elkaar versterken.

Systeemgericht werken: uitbreiding ouderavonden

Ouders worden structureel betrokken bij het traject van hun zoon of dochter. Om die betrokkenheid kracht bij te zetten, organiseren we in 2026 vaker dan voorheen een ouderavond, waar ook de school vertegenwoordigd is. Hiermee wordt de driehoek jongere-ouder-organisatie versterkt. Dit geeft ouders erkenning en helpt de jongere zich gesteund te voelen, hetgeen cruciaal is voor gedragsverandering. Het betrekken van het sociaal netwerk is bovendien een belangrijke factor in succesvolle re-integratie. Daar waar mogelijk betrekken we, in het kader van systeemgericht werken, ook een breder netwerk van de jongeren. En waar geïndiceerd bieden we bovendien gezinstherapie (MDFT).

Doorontwikkeling LeJo met inhoud en frequentie

Samen met school professionaliseren we het LeJo door het opstellen van een agenda met thema's waar jongeren over hebben meegedacht. Ook wordt tijdens bespreking van onderwerpen (in het TOT)¹ nagegaan welke daarvan ook relevant zijn voor het LeJo. Op die manier verankeren we jongerenparticipatie bovendien beter in het beleidsproces van PDCA. In 2026 denken we ook na over de vraag of we in de LeJo's zowel jongens als meiden zitting hebben of dat we het apart van elkaar organiseren.

Vrijwilligersbeleid opstellen

Op moment van schrijven ontbreekt inzicht in de rol, impact en toegevoegde waarde van vrijwilligers. Daarom onderzoeken we in 2026 wat we al aan vrijwilligersbeleid hebben, wat er nodig is en wat de mogelijkheden, grenzen en risico's zijn. Doel is om een uitvoeringskader te ontwikkelen dat helpt bij het effectief en veilig inzetten van vrijwilligers op plekken waar zij iets wezenlijks kunnen betekenen, zonder overlap of onduidelijkheid met professionals. Daarbij laten we ons inspireren door het beleidskader dat door DJI is opgesteld.

Resultaten:

- *school is betrokken in de perspectiefplanbesprekingen;*
- *15 jongeren participeren in een intern leer-werktraject;*
- *er worden gesprekken gevoerd over eventueel specifiek aanbod voor meiden;*
- *er is, in afstemming met school, een zinvol aanbod voor op kamer samengesteld dat bijdraagt aan groei en ontwikkeling van de jongeren. Voor financiering ervan wordt een bono aangevraagd;*
- *voor elke leefgroep is in samenwerking met school 4 keer per jaar een ouderavond georganiseerd;*
- *frequentie, inhoud en deelname LeJo's is aantoonbaar verbeterd;*
- *er is eind 2026 een kader, inclusief een implementatievoorstel voor inzet van vrijwilligers gereed.*

2.2 Vakbekwaamheid en methodisch handelen

Teylingereind heeft een heldere pedagogische visie geformuleerd die niet alleen op papier staat, maar ook daadwerkelijk wordt toegepast in het dagelijks werk. Deze visie biedt richting en houvast voor medewerkers in de omgang met jongeren. Dat de visie breed wordt uitgedragen, zorgt voor een gedeelde taal en aanpak, hetgeen de voorspelbaarheid voor jongeren versterkt en de kwaliteit van de begeleiding verhoogt.

Pascal (hoofd primair proces Vloed)

“Opvoeding van de geest zonder opvoeding van het hart is geen opvoeding”

Aristoteles

¹ Tactisch overleg Teylingereind: het overleg waar alle hoofden en vertegenwoordigers van de school aan deelnemen

De pedagogische visie wordt niet alleen toegepast op jongeren, maar biedt ook aanknopingspunten voor de begeleiding en coaching van medewerkers. Er is aandacht voor hun welzijn, leerproces en ontwikkeling. Dit draagt bij aan motivatie, eigenaarschap en duurzame inzetbaarheid.

Op verschillende afdelingen zijn methodieken zoals YouTurn en SafePath goed ingebed, met name op een aantal basisgroepen. Deze methodieken zorgen voor structuur, voorspelbaarheid en veiligheid voor jongeren en medewerkers. Daarnaast is er toezicht op het methodisch handelen in de praktijk, wat helpt om te voorkomen dat afdelingen 'terugvallen' in oude gewoonten. Ook de leerkrachten die verbonden zijn aan de basisgroepen zijn getraind in de basismethodiek YouTurn.

De methodiekcoaches vervullen een actieve rol op de leefgroepen. Zij zorgen er mede voor dat methodisch handelen niet slechts een theoretisch uitgangspunt is, maar iets dat zichtbaar en bespreekbaar is in het dagelijks werk. De coaches ondersteunen medewerkers, geven feedback en dragen bij aan een lerende cultuur.

Met de volgende acties proberen we de vakbekwaamheid en het methodisch handelen van medewerkers verder te ontwikkelen.

Brigitte (hoofd FHI)

"Als je doet wat je deed, krijg je wat je deed"

Marc Lammers

Borging van SafePath en YouTurn via leiderschap en praktijk

De methodieken SafePath en YouTurn worden in 2026 niet alleen inhoudelijk verder geïmplementeerd, maar vooral ook organisatorisch geborgd. Dat betekent dat leidinggevendenden expliciet sturen op toepassing, erop reflecteren tijdens overleggen en daarbij gebruik maken van observaties en interviews. De methodiek wordt zo onderdeel van de cultuur. We onderzoeken bovendien hoe we de begeleiding op de reguliere groepen inhoudelijk kunnen versterken door de methodiekcoaches nog vaker en gericht in te zetten. Zodra gereed implementeren we, voor zover mogelijk, de nog in ontwikkeling zijnde sectorbrede handreiking.

Registratie gesprekken en plannen

We streven naar volledige registratie van begeleidingsgesprekken, perspectiefplannen, mentoroverleggen en andere contactmomenten met jongeren. Niet als administratieve last, maar als professioneel instrument voor opvolging, evaluatie en samenwerking. Maar we zijn ook realistisch, dus we gaan uit van 80% registratie verblijfsinformatie (VI) en perspectiefplannen en minimaal 75% van mentorgesprekken en oudercontacten.

Inwerken en methodiek ook bij inhuurkrachten borgen

Het inwerktraject wordt uitgebreid naar alle medewerkers, inclusief gedetacheerden en andere tijdelijke krachten. Het uitgangspunt is dat iedereen die met jongeren werkt, bekend is met – en zich houdt aan – de pedagogische uitgangspunten. Dit vraagt niet alleen om een degelijk inwerktraject, maar ook om eenduidigheid in overdracht, supervisie, herhaaltrainingen en toetsing van vaardigheden.

Uitbreiding methodisch handelen naar ondersteunende diensten

Medewerkers van ondersteunende afdelingen zoals individuele trajectbegeleiders, werkmeesters, schoonmaak en facilitair worden betrokken bij de implementatie van de pedagogische visie. Ook zijn zijn namelijk rolmodellen voor jongeren. Door hen in het methodisch kader te betrekken ontstaat een meer eenduidige pedagogische omgeving.

Coaching op handelingsverlegenheid en samenwerking

In situaties waarin medewerkers vastlopen of onvoldoende weten hoe te handelen bij complexe gedragspatronen, wordt gerichte coaching ingezet. Daarbij is ook aandacht voor samenwerking binnen teams: hoe benut je elkaars kwaliteiten, hoe spreek je elkaar aan, hoe houd je het professioneel.

Versterken aanspreekcultuur en vakvolwassenheid

De cultuur van aanspreken is in ontwikkeling, maar nog niet vanzelfsprekend. In 2026 zetten we extra in op het versterken van feedbackvaardigheden en op het ontwikkelen van een klimaat waarin reflectie en elkaar aanspreken als normaal en helpend worden ervaren. Niet alleen tussen collega's, maar ook tussen medewerkers en leidinggevenden.

Herijking van werkwijzen en procedures volgens pedagogisch kader

De manier waarop gewerkt wordt, houden we opnieuw tegen het licht: sluiten de dagelijkse routines en regels nog aan bij de visie? Kunnen procedures eenvoudiger, effectiever en/of gebruiksvriendelijker? Zijn de verschillen in werkwijze tussen basisafdelingen en reguliere groepen voldoende uitgewerkt in visie en procedures? Is het kader voldoende toereikend voor de meidengroep. Doel is dat de pedagogische uitgangspunten niet een papieren werkelijkheid zijn, maar volledig verweven raken met de manier van werken, zowel op Eb als Vloed.

Lonneke (beleidsmedewerker)

“You can't change the direction of the wind, but you can adjust your sails to always reach your destination”

Jimmy Dean

Resultaten:

- *SafePath en YouTurn zijn geborgd dankzij gerichte aansturing door leidinggevenden;*
- *begeleiding op de reguliere groepen is inhoudelijk versterkt dankzij ruimere inzet van methodiekcoaches;*
- *zodra gereed is gestart met implementatie van de sectorbrede handreiking problematisch middelengebruik;*
- *minimaal 80% van de VI en de perspectiefplannen is tijdig geregistreerd;*
- *minimaal 75% van de jongerengerelateerde gesprekken zijn gevoerd zoals afgesproken, hetgeen blijkt uit registratie;*

- *tijdelijke krachten en gedetacheerden zijn ingewerkt en fasegewijs getraind in de basismethodiek;*
- *ondersteunende diensten die met jongeren werken zijn getraind en gecoacht in methodisch handelen;*
- *er vindt coaching plaats op handelingsverlegenheid en onderlinge samenwerking binnen het primair proces;*
- *de aanspreekcultuur is versterkt dankzij training in en coaching op feedbackvaardigheden en vakvolwassenheid. Dit meten we via pulseonderzoek²;*
- *werkwijzen en procedures zijn herijkt aan de hand van het pedagogisch kader.*

2.3 Organisatieontwikkeling en digitalisering

In het afgelopen jaar is fasegewijs toegewerkt naar de huidige organisatiestructuur. We maken onderscheid tussen basisgroepen (Eb) en reguliere afdelingen (Vloed), ondersteund door de duale aansturing vanuit een hoofd Primair Proces en een hoofd Forensische zorg per gebouwdeel. Zoals gezegd zorgt deze structuur voor meer focus, specialisatie en directe betrokkenheid van leidinggevendenden bij de uitvoering. Dankzij de nabijheid van duale koppels (teamleider en gedragswetenschapper) ervaren medewerkers meer aanspreekbaarheid, ondersteuning en duidelijkheid over taken en doelen.

De benoeming van interne applicatiebeheerders heeft geresulteerd in een sterke verbetering van (de werking van) systemen als AFAS, OWS en SharePoint (intranet). Deze zijn bovendien gebruiksvriendelijker geworden. De informatievoorziening is actueler en besluitvorming beter onderbouwd. SharePoint wordt in toenemende mate ingezet als centrale plek voor informatie, beleid en samenwerking. De digitale werkcultuur groeit en stelt medewerkers in staat efficiënter en transparanter te werken.

Er is ook een begin gemaakt met digitale gesprekscycli en rapportages. Dit helpt ons beter te anticiperen op ontwikkelingen. Vanzelfsprekend moet dit veilig en binnen de wettelijke kaders van de AVG gebeuren. Rondom die veiligheid zijn nog stappen te zetten. Voor een helder zicht worden daarom eerst de risico's in kaart gebracht.

Alleen met voldoende gekwalificeerde groepsleiding is het mogelijk continuïteit te bieden in zorg en aanbod. Gelukkig zien we de instroom van nieuwe medewerkers toenemen sinds we de werving weer volledig zelf doen. Ook de nieuwe communicatie-uitingen, gerichte aansturing van het werving- en selectieproces en de verbeterde digitale zichtbaarheid dragen hieraan bij. Er is een aparte recruitmentrol ingericht die zorgt voor zorgvuldige (voor)selectie. De inwerkperiode van nieuwe medewerkers is verlengd naar twee maanden, met inhoudelijke coaching en betere begeleiding op de werkvloer dankzij de inzet van inwerkcoaches en buddy's. Helaas betekent dit niet dat we al kunnen spreken van stabiliteit in de personele bezetting. De belangrijkste opgave voor nu en de komende jaren blijft dan ook het werven en behouden van voldoende gekwalificeerde medewerkers. Onze verwachting is dat onderstaande acties daaraan bijdragen.

² Pulse-onderzoek: korte vragenlijst aan de hand waarvan een meting onder medewerkers wordt gedaan rondom een specifiek thema.

Gebruik van elektronisch jongerendossier als werk- en denktool

Het elektronisch jongerendossier (verder EJD) is cruciaal voor het optimaliseren van risicobeheersing, informatieoverdracht en besluitvorming. Het helpt medewerkers jongeren beter te volgen, snel in te spelen op risico's en actuele informatie over trajecten op orde te houden en verantwoord te kunnen delen. Het neemt medewerkers werk uit handen en de tijd die dat oplevert, kunnen ze besteden aan contacten met jongeren. We ervaren dan ook de noodzaak voor aanschaf en implementatie, maar zoeken nog naar mogelijkheden voor financiering ervan. Doel is afdoende financieringsmogelijkheden te vinden en aan de hand van een implementatieplan het EJD fasegewijs in te bedden in de organisatie.

Personele bezetting

Continuïteit in de personele bezetting is een bijna dagelijkse uitdaging. Sinds 1 april 2025 hebben we afscheid genomen van de inzet van ZZP-ers. Daaraan voorafgaand zijn afspraken gemaakt met detacheringsbureaus. Die afspraken pakken in de praktijk anders uit dan verwacht. Zo blijkt op moment van inroosteren regelmatig dat gedetacheerden voor minder uur per week inzetbaar zijn dan verwacht. Ook blijken veel van hen minder gekwalificeerd dan nodig of gewenst. Daar waar ZZP-ers zich zelden ziek meldden, zien we bovendien het verzuim onder gedetacheerden groeien. Hoewel we positief zijn over instroom van vaste nieuwe medewerkers lukt het ons nog niet om voldoende gekwalificeerde mensen vast te houden. Dit leidt met regelmaat tot bezettingsproblemen waardoor de leefgroepen met enige regelmaat 'contra' draaien of dagdelen 'dicht' zijn. Het lijkt erop dat we ons moeten gaan buigen over de vraag hoe we met minder medewerkers de juiste zorg kunnen blijven bieden. Dat is een van de vraagstukken waar we ons in 2026 op richten. Een definitie van het nieuwe normaal kan dan helpend zijn.

Carla (bestuurssecretaris)

“De vrijheid van sommige zorgverleners leunt op de toewijding van anderen die wél de gaten in het rooster dichtten”

Anka Stuiver over Het nieuwe werken in de zorg

Versterken doorstroom groepsleiding van Eb naar Vloed en verdeling GW en ITB

Veel medewerkers van de basisgroepen (Eb), hebben een nogal vertekend beeld van het werken op de reguliere groepen (Vloed). Dat heeft tot gevolg dat op Vloed relatief veel tijdelijke krachten worden ingezet, terwijl vooral langverblijfjongeren juist gebaat zijn bij vaste medewerkers en continuïteit in hun behandeling. Daarom ontwikkelen we een helder kader voor methodisch handelen op de reguliere groepen en borgen we SafePath in de dagelijkse routine.

Bovendien onderzoeken we hoe we functiedifferentiatie kunnen uitwerken in 'doorgroeibeleid' gericht op een logische interne carrièreroute: basisafdeling (1^e jaarcontract) > regulier > specialistische afdeling.

Ook verkennen we de mogelijkheden van een andere verdeling van gedragswetenschappers en individueel trajectbegeleiders over de Eb en Vloed. Voor jongeren op de basisgroepen ligt, vanwege hun korte verblijf, de nadruk immers veel meer op verzamelen van informatie en het betrekken van relevante ketenpartners. Jongeren op de reguliere groepen verblijven, , langere tijd en hebben behoefte aan en recht op continuïteit in behandelaanbod op maat.

Preventie van verzuim via versterkt casemanagement

Het casemanagement op verzuim heeft eerder effect gesorteerd, maar bouwen we in 2026 verder uit, aangezien het verzuim over de eerste 8 maanden van het jaar beduidend hoger ligt dan de gestelde norm. Het doel is niet alleen snelle terugkeer, maar ook duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het voorkomen van langdurige uitval. Dit vraagt om scherpere sturing, betere samenwerking met teamleiders en een preventieve blik op signalen van overbelasting. Daarin is de samenwerking met de Arboarts minstens zo belangrijk. De ervaring leert ons bovendien dat verzuim soms ook wordt veroorzaakt door onvrede of ongemak bij de medewerker die niet goed in staat is het gesprek daarover aan te gaan. Mede daarom krijgt sociale veiligheid als onderdeel van het leiderschapsprogramma expliciet de aandacht. Belangrijkste doel is verzuim onder medewerkers van het primair proces terug te dringen tot maximaal 10%.

Digitaal onboarden, digitaliseren van gesprekscycli en verkenning AI

In 2026 experimenteren we met digitale onboardingtrajecten, zoals interactieve modules en virtuele rondleidingen. Daarnaast worden gesprekscycli (voortgangs-, jaar- en exitgesprekken) verder geautomatiseerd en werken we toe naar een eenduidige screening voor nieuwe medewerkers.

Concreet betekent dit dat we ons buigen over objectieve(re) criteria aan de hand waarvan we bepalen of iemand wel of niet door kan naar een vervolgesprek en/of meedraaidienst. Ook onderzoeken we hoe artificiële intelligentie (AI) een rol kan spelen in het wervingsproces. Voorbeelden zijn het eerste selectiegesprek via een virtuele assistent of ondersteuning in verslaglegging.

Stroomlijnen van leren en ontwikkelen

Er is sprake van versnippering in wie wat doet op het gebied van leren en ontwikkelen. Dat kan beter, slimmer en efficiënter door een gedeelde visie en duidelijkheid over rollen. Ook onderzoeken we mogelijkheden om leren en ontwikkelen gericht te koppelen aan het doel van de diverse trainingen en aan 'waar in de praktijk behoefte' aan is. Met andere woorden, hoe leren en ontwikkelen meer cyclisch georganiseerd kan worden, inclusief geobjectiveerde criteria op basis waarvan ontwikkeling van de medewerker gevolgd en ondersteund kan worden. In afwachting van de ontwikkelingen vanuit DJI, werken we waar mogelijk mee in de totstandkoming van een kwaliteitskader Jeugd.

Uitrollen en begeleiden gebruik van SharePoint binnen ondersteunende diensten

Hoewel het gebruik van SharePoint door medewerkers op de leefgroepen goed en veelvuldig wordt gebruikt voor onder andere informatie-uitwisseling, is er binnen de ondersteunende afdelingen nog werk te verrichten. Daarom besteden we in 2026 meer aandacht aan de uitrol, inrichting en gebruikstraining ervan voor alle medewerkers. Zij worden begeleid om SharePoint op een effectieve manier te gebruiken voor samenwerking en informatiebeheer.

Resultaten:

- *Werving continueren. Voor financiering ervan wordt een bono aangevraagd;*
- *EJD: financieringsmogelijkheden via een bono-aanvraag t.b.v. aanschaf en gebruik onderzocht en implementatieplan gereed;*
- *er is een interne definitie van ‘het nieuwe normaal’ en deze is vertaald naar een passende en verantwoorde personele bezetting en aanbod dagprogramma;*
- *werkwijze reguliere groepen, pedagogisch kader, uitgewerkt en geïmplementeerd;*
- *mogelijkheden interne carrièrepad basis>regulier>specialistisch in kaart gebracht en voorzien van een advies;*
- *verdeling GW en ITB over Eb en Vloed is herijkt;*
- *onderzoek nieuwe arbodienst verricht en besluit genomen;*
- *verzuimtraining leidinggevenden afgerond;*
- *onderzoek naar of aanvullend verzuimbeleid nodig en gewenst is afgerond (bijvoorbeeld het inzetten van bedrijfsmaatschappelijk werk);*
- *Verzuim onder groepsleiding maximaal 10%, mede dankzij uitgebouwde casemanagement op verzuim;*
- *Objectieve screeningscriteria vastgesteld en onderdeel van W&S;*
- *Risico's informatieverwerking en mogelijkheden van verdere digitalisering in kaart en richtlijnen NIS2 operationeel;*
- *leren en ontwikkelen verder gestructureerd en gekoppeld aan doelen;*
- *bijdragen aan totstandkoming kwaliteitskader Jeugd;*
- *inzet en gebruik van Sharepoint geoptimaliseerd.*

2.4 Leiderschap

De ervaring leert ons dat leiderschap een van de belangrijkste “knoppen” is om aan te draaien. Niet alleen op momenten dat er in de organisatie iets moet veranderen, maar vooral ook om medewerkers te binden en te boeien, en resultaten te bestendigen. Leidinggevenden vormen de schakel tussen visie en voorbeeldgedrag, tussen beleid en uitvoering en tussen (sociale) veiligheid en verantwoordelijkheid.

Teylingereind heeft het belang van sociale veiligheid expliciet erkend en het onderwerp op de agenda geplaatst. Er zijn gesprekken gevoerd, opbrengsten verzameld en er is inhoudelijk voorgesorteerd op vervolgstappen. Dit betekent dat het gesprek over veiligheid – fysiek, mentaal en relationeel – niet wordt vermeden, maar actief wordt gevoerd.

Daarmee ontstaat ruimte voor ontwikkeling, herstel en versterking van vertrouwen in teams en tussen medewerkers en leidinggevenden.

De basisstructuur is helder: elke groep of afdeling heeft een eigen leidinggevende. Dit zorgt voor meer nabijheid, consistentie in aansturing en betere positionering van leiderschap. De rol van teamleider is hiermee concreter en zichtbaarder geworden, wat de slagkracht ten goede komt.

Het nieuwe organigram is vastgesteld en gecommuniceerd. Medewerkers weten wie waarvoor verantwoordelijk is. Hierdoor is de organisatie minder afhankelijk van informele lijnen en persoonlijke netwerken, en kunnen structuren beter functioneren als basis waarop leiderschap rust.

De aanspreekcultuur is in ontwikkeling. In toenemende mate worden collega's op gedrag, afspraken of kwaliteit bevestigd en waar nodig aangesproken, zij het nog met wisselende consistentie. Daarnaast zijn clusteroverleggen gestart, waarin teamleiders met elkaar en met hogere leidinggevendenden sparren over leiderschap, casuïstiek en de strategische koers. Dit draagt bij aan onderlinge afstemming en collectieve (leer)ontwikkeling.

Belangrijkste acties voor 2026 rondom leiderschap en sociale veiligheid staan hieronder uitgewerkt.

Doorpakken op methode Caroline Koetsenruijter voor sociale veiligheid

Joshua (hoofd primair proces Eb)

"I'm not going to be afraid of confrontation to get us to where we need to go. There's a big misconception where people thinking winning or success comes from everybody putting their arms around each other and singing kumbaya and patting them on the back when they mess up, and that's just not reality. If you are going to be a leader, you are not going to please everybody. You have to hold people accountable. Even if you have that moment of being uncomfortable."

Kobe Bryant

In 2026 wordt de methodiek van Caroline Koetsenruijter structureel toegepast, met handvatten om te sturen op gedrag, omgangsvormen en conflictoplossing. De kern is *veiligheid begint bij duidelijke normen en consequent leiderschap*. Als je het hebt over leiderschap gaat het automatisch ook over sociale veiligheid. Gesprekken die je als leidinggevende voert, kunnen soms lastig zijn. Je neemt immers ook je eigen opvattingen en/of vooroordelen mee.

Feedback richting collega-leidinggevendenden is minstens zo lastig. Want hoe kun je met hem of haar in gesprek zonder gedoe te krijgen. Kortom, hoe kun je op een veilige en respectvolle manier het gesprek voeren zonder de werkrelatie te verstoren. Dan is het helpend wanneer de organisatienormen helder zijn en door iedereen omarmd. Dan weet je waar je als leidinggevende op kunt en moet sturen. Door de aanpak Koetsenruijter niet alleen een plek te geven in het leiderschapstraject, maar ook toe te passen binnen kwartaalgesprekken en teamoverleggen, worden leidinggevendenden toegerust om steviger en constructiever te sturen op een veilig en professioneel-relationeel werkklimaat en daarmee op een veilig leef- en behandelklimaat.

Ontwikkelen en borgen van een basisleiderschapsstijl

Leidinggevendenden werken nu nog vanuit verschillende stijlen en soms ook verschillende uitgangspunten. Daarom definiëren we herkenbare leiderschapskenmerken die de basis voor alle leidinggevendenden vormen. Deze worden vastgelegd in het leiderschapsprogramma, aangeleerd in trainingen en herkend in de praktijk. Denk hierbij aan duidelijkheid bieden, voorbeeldgedrag tonen, coachen op gedrag en sturen op resultaat. Het leiderschapsprogramma, met duidelijke doelen gericht op gedragsverandering in de gewenste richting, is een belangrijk hulpmiddel in het vergroten van de managementvaardigheden en meer eenduidigheid in wat medewerkers van elke leidinggevende in ieder geval kunnen en mogen verwachten. De basisstijl vormt het fundament onder situationeel leiderschap. In het leiderschapsprogramma worden drie modules uitgewerkt, te weten: Mijn plek in de organisatie, Leiding geven aan medewerkers en Mijn leiderschap/ik als leider. Aan de modules worden concrete leerdoelen gekoppeld.

Leiderschap koppelen aan ondersteunende processen (veiligheid, HRM, leren)

Leiding geven gaat niet alleen over mensen, maar ook over de processen die zorgen voor veiligheid, continuïteit en ontwikkeling. We focussen komend jaar daarom eveneens op de regierol van leidinggevendenden op diverse processen. Zij worden nog nadrukkelijker verantwoordelijk gemaakt voor het daadwerkelijk aanjagen, volgen en borgen van onder andere veiligheidscycli, gesprekscycli, casemanagement en ontwikkeldoelen. Daarin worden ze begeleid en ondersteund, waar nodig met extra vaardigheidstraining of coaching op maat.

Gebruik van gesprekscycli als stuurinstrument

Voortgangsgesprekken, jaargesprekken en themagesprekken vormen de ruggengraat van leiderschap. In 2026 wordt deze cyclus doorontwikkeld als sturingsinstrument, waarin doelen, gedrag en samenwerking worden besproken, geëvalueerd en bijgesteld. Dit vraagt om training in gespreksvoering en leiderschapsvaardigheden, maar vooral om discipline in de uitvoering en opvolging van afspraken.

Gebruik maken van KPI's en actualiseren gespreksformulieren

Om leiderschap meetbaar te maken, worden prestatie-indicatoren (KPI's) geformuleerd die richting geven aan wat verwacht wordt van leidinggevendenden. Jaargespreksformulieren worden aangepast, zodat ze per functiegroep beter aansluiten op de praktijk. Hierdoor ontstaat meer gelijkwaardigheid en objectiviteit in beoordelingen.

Resultaten:

- *er is een breed gedragen en 'levende' basis van normen en waarden;*
- *methode Koetsenruijter is verankerd in het leiderschapstraject, kwartaalgesprekken met duale koppels en teamoverleggen.;*
- *gedeelde basisstijl leiderschap is gedefinieerd, geborgd in het leiderschapstraject en aangeboden via trainingen voor leidinggevendenden;*
- *leiderschapsmodules, inclusief de leerdoelen, zijn aangeboden aan alle leidinggevendenden;*
- *verantwoordelijkheid van leidinggevendenden voor het volgen en borgen van diverse gesprekscycli wordt gemonitord via kwartaalgesprekken en voortgangsgesprekken;*

- *prestatie-indicatoren leiderschap zijn vastgesteld en worden gebruikt om ontwikkelingen te monitoren;*
- *formulieren jaargesprekken zijn aangepast naar functiegroepen.*

2.5 Veiligheid

Naast sociale veiligheid, die veel meer gaat over de onderlinge verhoudingen en de manier waarop we met elkaar omgaan, is fysieke veiligheid uiteraard van essentieel belang. In een organisatie als Teylingereind kunnen zich tenslotte (levens)bedreigende situaties voordoen.

Positief is dat er steeds sneller en doelgerichter wordt gereageerd tijdens een crisissituatie. Dankzij training en oefening is merkbaar dat medewerkers vaardiger zijn geworden. Procedures zijn bekend, rollen worden goed opgepakt en er is voldoende ruimte om te leren van wat goed ging of beter kon. Dit vergroot het vertrouwen van medewerkers in de veiligheid binnen de organisatie.

René (hoofd Bedrijfsvoering a.i.)

“Misschien is het stellen van een vraag wel het belangrijkste dat een mens kan leren in zijn leven.”

Onbekend

Het trainingsaanbod, waaronder Samen veilig werken (SVW), het interventieteam (IBT) en bedrijfshulpverlening (BHV), is adequaat en sluit aan op de praktijk. Ook dit draagt bij aan de veiligheid(sbeleving).

De pilot “gestructureerd overleg agressie” biedt een nieuwe manier om incidenten rond agressie en veiligheid beter te bespreken. Deze werkwijze zorgt voor rust, ruimte voor reflectie en scherpere opvolging van signalen. De pilot draagt bij aan het voorkomen van escalaties en aan het tijdig ondersteunen van medewerkers die met spanningen te maken kampen.

Het Bureau Inlichtingen&Veiligheid (BIV) is stevig ingebed en fungeert als verbindingspunt tussen praktijk, beleid en informatiebeheer. Hierdoor is er beter zicht op mogelijke risicofactoren in geval van verlof, maar ook bijvoorbeeld of er bij een of meerdere jongeren sprake is van ondermijning of voortgezet crimineel handelen tijdens detentie (VCHD). Het BIV speelt dan ook een belangrijke rol in signalering, opvolging en preventie van incidenten binnen de inrichting en tijdens verlof van jongeren.

De inzet van zorgbeveiligers op onder andere de individueel trajectafdeling als positief ervaren. De zorgbeveiligers draagt bij aan de-escalatie, signalering en begeleiding van jongeren met een verhoogd risicoprofiel. De combinatie van zorg en veiligheid versterkt het gevoel van rust en toezicht, zonder dat dit als repressief wordt ervaren.

Veiligheid, zowel fysieke als sociale, vraagt om continue (forensische) scherpheid en aandacht. Daarom blijven we ook in 2026 werken aan bestendigen en verstevigen ervan door het oppakken van de hiernavolgende actiepunten.

Uit de verkramping: eigenaarschap over sociale veiligheid versterken

Er is sprake van handelingsverlegenheid als het gaat om sociale veiligheid. Daarom besteden we extra aandacht aan feedbacktechnieken en het stimuleren van het veilige gesprek. Een en ander wordt onderdeel van het leiderschapsprogramma en geborgd in trainingen en kwartaalgesprekken. Eigenaarschap speelt daarin een belangrijke rol: (sociale) veiligheid is namelijk niet alleen van leidinggevendenden, de staf of de beveiliging, maar de verantwoordelijkheid van iedereen. Door openheid te stimuleren en faciliteren, en veiligheid als gezamenlijke norm te bekrachtigen, ontstaat ruimte om te leren van fouten, dilemma's en moeilijke situaties.

Incidenten evalueren, registreren en analyseren – gericht op leren

In plaats van enkel registratie achteraf, versterken we het leren van incidenten. Casemanagement en informatiemanagement worden doorontwikkeld, zodat incidenten gestructureerd worden geanalyseerd. Het is helpend om onderliggende patronen zichtbaar te maken en aan de hand daarvan tips te delen over hoe iets vergelijkbaars voorkomen kan worden. Hierin speelt het BIV een belangrijke rol, maar het vraagt ook om een (meld)cultuur die voldoende veiligheid en integriteit biedt. Forensische scherpste blijft een essentieel hulpmiddel in het voorkomen van incidenten.

Reina (beleidsmedewerker)

“Als er beren op de weg zijn, zijn er vast ook flamingo's”

Loesje

Beter informeren en overdragen binnen de lijn

Veiligheidsinformatie moet betrouwbaar en consistent worden gedeeld binnen en tussen teams. Daarom werken we verder aan heldere overdrachtsprocedures, verbeteren van de informatiehuishouding en het borgen van kritieke veiligheidsinformatie bij teamwisseling, overdrachten en crisissituaties. Het (implementeren van het) EJD zal hier verder aan bijdragen door deze processen middels een centrale digitale informatievoorziening te borgen. Dit draagt niet alleen bij aan de kwaliteit van zorg en behandeling, maar uiteindelijk ook aan de veiligheid binnen de inrichting.

Een belangrijke stap is het BIV ook te betrekken bij de verloftoetsing, zodat niet alleen de signalen, maar ook de adviezen advies worden meegewogen in de besluitvorming rondom het al dan niet toekennen van verlof.

Uitbreiding van BIV en gebruik van middelen zoals dronedetectie

Het werkveld verandert, en daarmee ook de risico's. In 2026 zoeken we, mede vanwege de omvang van de organisatie, naar mogelijkheden om de capaciteit van het BIV uit te breiden. Ook zoeken we naar financiering voor aanschaf van moderne middelen zoals dronedetectie, die gericht zijn op het detecteren en voorkomen van mogelijke externe risico's. Denk hierbij aan contrabande die met een drone binnen de muren worden gedropt.

Versterken van regievoering bij incidenten en calamiteiten

In crisissituaties is het essentieel dat duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. We gaan nog gericht sturen op en versterken van die regierol: wie is eerste aanspreekpunt, wie beslist, wie handelt af? Dit vraagt niet alleen herhaling van training en oefening, maar ook doorontwikkeling van de training op de huidige vraagstukken rondom regievoering. Fysieke veiligheid trainen we volgens de OTO-normering. OTO staat voor Opleiden, Trainen, Oefenen.

Aanscherping toegangs- en vertrekcontrole, met nadruk op leveranciers

Leveranciers vormen een risicovolle schakel in de fysieke veiligheid. Daarom herzien we de protocollen voor toegangscontrole, met nog meer aandacht voor registratie, identificatie en screening. Ook wordt bekeken hoe risico's eventuele in de hele logistieke keten kunnen worden beperkt. Zodra gereed implementeren we waar mogelijk en relevant de in ontwikkeling zijnde landelijke werkwijze toegangscontrole.

Opleiden, trainen, oefenen (OTO)

De OTO-cyclus wordt leidend in het veiligheidsbeleid. Teams worden getraind in noodprocedures, maar ook in gedragscomponenten zoals signalering, samenwerking en leiderschap onder druk. Het doel is een robuuste, weerbare organisatie die weet wat te doen als het er werkelijk op aankomt.

Resultaten:

- *leidinggevers zijn getraind in feedbacktechnieken en het stimuleren van het veilige gesprek met en tussen medewerkers;*
- *incidentanalyses zijn verder geprofessionaliseerd, mede dankzij doorontwikkeling van case- en informatiemanagement;*
- *mogelijkheden voor uitbreiding van BIV en moderne middelen zijn in kaart gebracht en waar mogelijk uitgevoerd dankzij voldoende financiering middels een toegekende bono;*
- *regietraining is herzien en sluit aan bij de actuele vraagstukken rondom regievoering;*
- *veiligheidstrainingen worden volgens de OTO-normering georganiseerd en minimaal 70% van de medewerkers voldoen aan de normering;*
- *protocollen toegangscontrole zijn herijkt en gecommuniceerd.*