

Voortgang Empirie

Derde voortgangsrapportage

Amsterdam, 4 juli 2001

Nelleke Hilhorst

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Ontwikkelingen	6
2.1	Samenwerking door afgrenzing	6
2.2	PR	6
2.3	Instroom	6
2.4	Intake	7
2.5	Doelgroep	8
2.6	Organisatorische veranderingen	8
2.7	Monitoring	10
2.8	Ontwikkelingen eerste fase	10
2.9	Overgang tweede fase	11
2.10	Ontwikkelingen tweede (en derde) fase	12
2.11	Samenwerking	13
2.12	Samenwerking met externe partners	13
2.13	Samenvatting	13
3	Interviews met jongeren	15
3.1	Kennismakingsfase	15
3.2	Tsjechië	15
3.3	Hoenderloo	16
4	Aanbevelingen/aandachtspunten	17
4.1	Samenwerking door afgrenzing	17
4.2	PR	17
4.3	Instroom	18
4.4	Intake	18
4.5	Doelgroep	19
4.7	Organisatorische veranderingen	19
4.8	Monitoring	19
4.9	Eerste fase	20
4.10	Overgang naar tweede fase	20
4.11	Tweede (en derde) fase	20
4.12	Tot besluit	21
	Bijlagen	
Bijlage 1	Overzicht respondenten	24

1 Inleiding

In deze rapportage wordt de voortgang van het experimentele project 'Empirie' tussen december 2000 en mei 2001 beschreven.

Het project Empirie beoogt een behandeling te bieden aan jongeren voor wie het reguliere aanbod in de residentiële hulpverlening nagenoeg (of in het geheel) niet aansluit bij de hulpvraag. Structurering, directiviteit, activering, individueel maatwerk en aansluiten bij de eigen mogelijkheden van de jongere zijn belangrijke kernbegrippen binnen het programma. Het programma streeft naar het loskomen van het leven dat zij op dat moment leiden en naar herstel van een normaal dag-nachtritme in combinatie met een plan voor de toekomst: hoe moet mijn leven eruit zien en welke stappen ga ik daarvoor zetten.

In het 'Empirie' project wordt samengewerkt tussen de Hoenderloo Groep en de Stichting TRAP.

Gedurende een experimentele periode van drie jaar wordt de nieuwe werkwijze ontwikkeld en worden de effecten onderzocht. Het Ministerie van VWS heeft voor de experimentele periode een substantiële, aanvullende subsidie beschikbaar gesteld. Het ligt in de bedoeling het project na de experimentele periode structureel in te bedden.

In januari 1999 is een projectplan geschreven door TRAP en de Hoenderloo Groep, waarin de opzet van het programma is uitgewerkt. Tevens is door de onderzoeker begin 1999 een startnotitie geschreven, waarin eerst de aanleiding, de doelgroep en de doelstelling beschreven zijn. En is ingegaan op de gehanteerde methode en organisatorische aspecten, zoals de onderscheiden functies en de overlegstructuur. Verder is het draagvlak voor de verandering onder de teamleden in Hoenderloo beschreven en de belangrijkste ontwikkelingen gedurende de eerste drie maanden van het experiment. Tenslotte zijn de ontwikkelpunten beschreven en wie, wanneer, welke onderdelen dient uit te werken. In juli 2000 is een eerste tussenrapportage verschenen, waarin de voortgang staat beschreven. Eind 2000 heeft de onderzoeker op verzoek van de projectmanager een korte interviewronde gehouden en daarover gerapporteerd. Geconstateerd werd dat de ontwikkeling van het project niet volgens plan verliep en de ontwikkelingen achter bleven bij de oorspronkelijke verwachtingen. In een aantal gesprekken heeft de onderzoeker gepeild of er voldoende draagvlak was voor de continuering van het project en welke aanpassingen nodig zijn. De redenen van de stagnatie waren:

- een te geringe instroom van jongeren;
- uitvoeringsproblemen in de eerste fase;
- uitvoeringsproblemen in de tweede en derde fase en
- knelpunten in de samenwerking tussen Trap en Hoenderloo.

Mede op basis van deze rapportage is eind december 2000 door de Hoenderloo Groep besloten om de opzet van Empirie fundamenteel aan te passen. De plannen zijn samengevat in een notitie '*Samenwerking door afgrenzing*', met als belangrijkste elementen:

- capaciteitsreductie naar 6 jongeren in 2001 en 8 in 2002;
- verlenging van de duur van het experiment met 1 jaar tot eind 2002;
- ondernemen van gerichte acties om het programma Empirie onder aandacht van de zorgtoewijzers te brengen;
- regelmatige herhaling van de informatieverstrekking aan zorgtoewijzers;
- Trap concentreert zich op de uitvoering van de eerste fase;

- de Hoenderloo Groep (fase 2 en 3) richt zich op de uitwerking van een plan voor de toekomst en houdt de jongere gemotiveerd en actief, zodat elke jongere zijn plan kan uitvoeren;
- de trajectbegeleider verzorgt de afstemming en de samenhang tussen de partners op praktisch niveau.
De behandelcoördinator stuurt de uitvoering van de hulpverlening door aanwijzingen te geven aan de uitvoerder hoe de jeugdige begeleid moet worden om zijn doelen te bereiken.
De interne begeleidingscommissie zorgt voor de programmaontwikkeling en bevordert de samenwerking en de afstemming tussen de partners;
- er is een projectmanager aangesteld, voor 1 dagdeel in de week, die als opdracht het realiseren van het programma Empirie heeft gekregen.
De projectmanager wordt ondersteund door een projectteam, dat verder bestaat uit de directeur Trap, de trajectbegeleider en de behandelingscoördinator;
- succespercentage: bij vertrek 75% en bij follow-up 60% van de jongeren zijn tevreden over deelname;
- nagaan of samenwerking met regionale voorzieningen wenselijk en mogelijk is, waardoor (fasen van) Empirie een module kunnen zijn in een gezamenlijk zorgprogramma.

Het Ministerie heeft in januari 2001 toestemming verleend voor het uitvoeren van het aangepaste plan.

De eindtermijn is daarin vastgesteld op 31-12-2002. Verder zijn in de toezeggingbrief voorwaarden genoemd:

- In maart 2001 dient er een notitie te liggen met evaluatiecriteria en de wijze van evalueren (dit is gebeurd, echter nog geen reactie ontvangen).
- Per 1 juli 2001 dienen de bijgestelde doelen gehaald te zijn, waarbij uitgegaan wordt van 6 nieuwe deelnemers in 2001. Daarnaast dient een aantal inhoudelijke thema's uitgewerkt te zijn:
 - bepaling en beschrijving van de doelgroep;
 - matchingsprocedure ten behoeve van de indicatiestelling en toewijzing;
 - het gedetailleerd uitdenken en uitwerken van de methodiek in de 2^e fase;
 - plan voor deskundigheidsbevordering.
- Eind 2001: indien het streefcijfer voor de gemiddelde instroom, het totaal aantal deelnemende jongeren en de prestatie-indicatoren niet zijn gehaald, dient het project te worden stopgezet.

Aan het Ministerie van VWS is toegezegd om nog drie maal te rapporteren, te weten in juni 2001, december 2001 en het voorjaar 2002.

Voor deze voortgangsrapportage zijn 10 sleutelpersonen en 3 jongeren geïnterviewd; in bijlage 1 is een overzicht van de geïnterviewden opgenomen. De interviewverslagen zijn gebruikt om een zo helder mogelijk zicht te geven op de voortgang van het experiment. Het rapport geeft de mening van geïnterviewden weer.

In het tweede hoofdstuk van deze rapportage wordt ingegaan op de ervaringen met de koers die in het beleidsplan 'Samenwerking door afgrenzing' is geschetst. Verder wordt stilgestaan bij de belangrijkste ontwikkelingen rond de instroom, de intake en de pr. Ook worden de inhoudelijke en organisatorische ontwikkelingen beschreven. Afgesloten wordt met een samenvatting van de stand van zaken rond de actiepunten die geformuleerd staan in 'Samenwerking door afgrenzing'.

In het derde hoofdstuk staat het verslag van de interviews met de jongeren. Met name wordt ingegaan op de kennismakingsfase en de eerste fase in Tsjechië. Het vierde hoofdstuk bevat de aanbevelingen. Hierbij komen de – in hoofdstuk 2 – beschreven thema's in dezelfde volgorde aan de orde.

2 Ontwikkelingen

2.1 Samenwerking door afgrenzing

De geïnterviewden zijn het er over eens dat het eind 2000 een goede keuze is geweest om de koerswijziging die de projectmanager in het beleidsplan 'Samenwerking door afgrenzing' heeft vastgelegd, over te nemen. Er wordt daarin een duidelijkere structuur beschreven, waarin uitgegaan wordt van twee organisaties met een eigen verantwoordelijkheid, die met elkaar samenwerken en met een externe projectleider die de regie voert. Voorheen was de zeggenschap veel diffuser en de beslissingsstructuur onduidelijk. In het eerste jaar werd getracht er één organisatie van te maken. In het nieuwe plan is het veel helderder waar de bevoegdheden liggen. De bijdragen van de Stichting Trap en Hoenderloo zijn meer onderscheiden en afgegrensd. De Stichting Trap is verantwoordelijk voor de uitvoering van de eerste fase in Tsjechië, waarin de jongere een plan voor de toekomst ontwikkelt. De Hoenderloo Groep is verantwoordelijk voor het vervolgtraject (fase 2 en 3), dat gericht is op de verdere uitwerking en realisatie van dat plan.

De heldere afbakening van verantwoordelijkheden heeft er toe geleid dat er geen of nauwelijks meer sprake is van onderling gekissebis en dat de betrokkenen zich veel sterker gericht hebben op hun eigen deel, in plaats van het bekritisieren van het deel van de ander. Er is duidelijk rust gecreëerd, doordat ieder zich op zijn eigen stuk heeft geconcentreerd.

Ook zijn de geïnterviewden tevreden over de capaciteitsreductie en de langere experimenteerperiode.

2.2 PR

Afgesproken is om bij alle door Hoenderloo georganiseerde bijeenkomsten voor zorgtoewijzers aandacht aan het Empirie project te besteden. Tot nu toe zijn er dit jaar twee van dergelijke voorlichtingsbijeenkomsten gehouden, namelijk met het ZTO Gelderland en met het ZTO Amsterdam.

Daarnaast is de Empiriekant geactualiseerd, die samen met de door de projectmanager opgestelde korte enthousiasmerende brief aan alle verwijzende instanties is opgestuurd.

2.3 Instroom

De toestroom is sterk toegenomen. Vanaf januari tot mei 2001 zijn 15 jongeren voor het project Empirie aangemeld. Alle jongeren zijn 15, 16 of 17 jaar.

- Zes van deze jongeren zijn gedurende de intake afgehaakt, vanwege motivatieproblemen.
- Vier jongeren zijn naar Tsjechië vertrokken, waarvan één met ernstige twijfels of hij het wel zou redden. De opname is toch doorgezet, maar al na drie weken oordeelden alle betrokkenen dat de hulp elders moest worden voortgezet. Wellicht dat de betrokken jongen later opnieuw voor de Empirie zal worden aangemeld.
- Vijf jongeren zitten nog in de aanmeldingsprocedure (drie daarvan zijn minder dan een week geleden aangemeld).

De jongeren zijn met name aangemeld door de Stichting Jeugdzorg Zeeland (drie maal), Bureau Jeugdzorg Amsterdam (drie maal), de Willem Schrik-

kerstichting (twee maal). Daarnaast zijn er aanmeldingen van Bureau Jeugdbescherming en jeugdhulpverlening Gelderland, Stichting Jeugdzorg Den Haag, - Noord-Brabant, RIAGG Zaanstreek Waterland en Jarabee (Enschede). Positief is dat het aantal aanmeldingen is toegenomen. Het aantal uitvallers gedurende de kennismakingsprocedure is echter hoog (procentueel hoger dan in de rest van Hoenderloo) en daarmee wordt de instroom erg tijdrovend. Jongeren zijn vaak nauwelijks door hun voogd geïnformeerd en voorbereid en zijn weinig gemotiveerd. (Het feit dat de jongeren een gebrekkige motivatie hebben is, vanaf de start ook als één van de kenmerken van de doelgroep omschreven). De plaatser beslist vaak voor een jongere dat hij/zij naar Tsjechië gaat. Als het vertrek dichterbij komt haakt een (te groot) deel van de jongeren echter af. Deze inzichten hebben geleid tot het versnellen van de opnameprocedure en betekenen ook dat er vormen bedacht moeten worden die beter aansluiten bij het gegeven dat het jongeren betreft die niet gemotiveerd zullen zijn.

In de volgende tabellen staat aangegeven hoeveel Empiriejongeren er in 2001 deelnamen aan de eerste fase in Tsjechië en aan de tweede fase in Timshoek en Wijeblik.

Tabel 1 Deelname aantal Empiriejongeren 1^e fase in Tsjechië in 2001 (per maand)

Maand	gemiddeld	eind van de maand
Januari	3	3
Februari	3	3
Maart	3	4
april	4	6
Mei	3	3
Juni	-	7

Tabel 2 Aantal jongeren in tweede fase Timshoek en Wijeblik in 2001 (per maand)

Januari	5
Februari	4
Maart	4
April	5
Mei	7
Juni	6

2.4 Intake

Er is meerdere keren gediscussieerd over de wijze waarop de intake verloopt. Het bezwaar was dat er - om de zorgvuldigheid te waarborgen - vrij formalistisch en volgens vaststaande procedures wordt gewerkt. Met als consequentie dat het vaak veel tijd kost om de intakeprocedure af te ronden. Als een jongere is aangemeld en het dossier compleet is, duurt het vaak 4-5 weken voordat een kennismakingsgesprek georganiseerd kan worden. Een dossier dient eerst door de afdeling intake, en vervolgens door de school en de behandelcoördinator te worden gezien en beoordeeld. De school bekijkt bijvoorbeeld welke onderwijsroute de school een jongere kan bieden na een verblijf in Tsjechië. Het betreft veelal jongeren, die ze normaal niet binnen school zouden opnemen, daarom is het voor school des te belangrijker om een plan gereed te hebben.

De opnamecoördinator heeft een voorstel gedaan om deze procedure ten behoeve van deze doelgroep te versnellen, waardoor eerder de motivatie van een jongere gepeild kan worden en er meer kans is op een gemotiveerde jongere dan als er eerst meer dan een maand overheen gaat. Gedurende de

looptijd van het project blijkt immers dat minstens de helft van de jongeren tijdens de aanmeldingsprocedure afhaakt, vanwege een gebrek aan motivatie om gedurende enige tijd naar Tsjechië te gaan. Het voorstel van de opnamecoördinator is eind mei besproken en aangenomen. Dit houdt in dat de afdeling intake een dossier screent en beoordeelt. Wanneer deze afdeling de betreffende jongere in principe een geschikte kandidaat lijkt, wordt de jongere direct voor een kennismakingsgesprek uitgenodigd. In de Hoenderloo Groep betekent een uitnodiging voor een kennismaking dat het besluit genomen is om de jongere op te nemen. Slechts nieuwe informatie die tijdens de kennismaking naar voren komt kan leiden tot een herziening van dit besluit. Vervolgens krijgen de school en de behandelcoördinator het dossier voor het maken van een aanzet voor een scholingsplan respectievelijk een behandelplan, en het benoemen van speciale aandachtspunten voor tijdens de kennismaking. Voorheen bestudeerden de school en de behandelcoördinator het dossier voorafgaand aan het besluit tot een kennismaking en hadden derhalve invloed op het besluit tot een kennismaking. Dit oordeel is nu geen onderdeel meer van de procedure hetgeen tijdwinst oplevert. Om de afdeling intake in staat te stellen goede beslissingen te nemen is afgesproken dat alle betrokkenen de afdelingen steeds goed op de hoogte houden van de mogelijkheden. Daarmee is de situatie gecreëerd dat de afdeling intake verantwoordelijk is voor het maken van een juiste keus op basis van de beschikbare informatie en dat alle anderen verantwoordelijk zijn om alle informatie te verschaffen die een juiste keuze mogelijk maakt.

2.5 Doelgroep

In de beschrijving van de doelgroep staat dat het dient te gaan om jongeren die niet binnen de reguliere kaders van de hulpverlening geholpen kunnen worden, omdat ze al een langdurige hulpverleningsgeschiedenis hebben. De betrokkenen stellen dat er binnen het project Empirie andersoortige jongeren opgenomen worden dan in de rest van Hoenderloo. Kenmerkend is dat de jongeren al een aantal stations gepasseerd zijn; ze zijn teleurgesteld in de hulpverlening, hebben een gebrek aan realiteit en hebben geen vertrouwen in zichzelf en ook niet in volwassenen. Het zijn vaak – meer dan de andere jongeren - solisten, die ageren tegen een leefgroepsysteem. Binnen de Empirie zijn nog te weinig ervaringen opgedaan om nu al te kunnen aangeven welke jongeren het meest gebaat zijn bij het programma. De jongeren die tot nu toe hebben deelgenomen aan de Empirie hadden als gemeenschappelijke kenmerken dat zij al langdurig hulp krijgen en dat zij nauwelijks gemotiveerd zijn om van die hulp gebruik te maken. Verder verschillen de jeugdigen nogal. Ook hun reacties op het aanbod van de Empirie verschilt. Nogmaals: het aantal is te gering om nu al uitspraken te kunnen doen. De behandelcoördinatoren stellen dat op basis van het 'Fingerspitzengefühl' de inschatting wordt gemaakt of een jongere wel of niet kan profiteren van het Empirie project. Er wordt geen lijst met duidelijke selectiecriteria gehanteerd.

2.6 Organisatorische veranderingen

- De taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden én prestatie-indicatoren van de meest centrale personen staan beschreven in 'Samenwerking door afgrenzing' en zijn samengevat in een stroomdiagram.
- Er is een projectmanager aangesteld voor 1 dagdeel per week. Hij heeft zich in deze periode met name gericht op de eerste fase van Empirie en op de interne begeleidingsgroep. Hij is van mening dat de correspondentie

met VWS/DJB en de eisen die daaruit voortvloeien meer tijd vergen dan hij verwacht had. Hoewel zijn tijd beperkt is, vindt hij de gekozen constructie wel efficiënt. Ook al omdat in de toekomst de divisie manager niet meer tijd beschikbaar zal hebben om de uitvoering van het programma te sturen. De projectmanager stuurt op afstand en laat medewerkers zoveel mogelijk eigen verantwoordelijkheid. Hij heeft de medewerkers gestimuleerd om vanuit hun eigen verantwoordelijkheid veel dingen zelf te ontwikkelen (betekende een cultuuromslag), terwijl hij ook goed in staat is medewerkers te confronteren indien nodig. Volgens de betrokkenen heeft hij nieuw elan aan het project gegeven. Meerdere geïnterviewden zijn wel van mening dat de projectmanager, hoewel hij veel duidelijkheid heeft geschapen, inderdaad een manager op afstand is en ze meer overlegmogelijkheden op prijs zouden stellen. Ze vinden dat hij te weinig aanwezig is op Hoenderloo.

De projectmanager is na een periode intensiever op Hoenderloo te zijn geweest, nu alleen aanwezig als er vergaderingen zijn.

- Vanwege een te grote caseload heeft de behandelcoördinator de begeleiding van de eerste fase overgedragen aan een collega. Hij blijft wel verantwoordelijk voor de jongeren die in de tweede fase verblijven. De orthopedagoog die verantwoordelijk is voor de eerste fase verzorgt de intake, maakt het hulpverleningsplan en schrijft de tussenevaluatie van de behandeling. De andere orthopedagoog, die verantwoordelijk is voor de tweede fase, denkt waar nodig op de achtergrond mee en vise versa. Beiden vinden het prettig om een sparringpartner te hebben.
- De drie teams binnen de Eikenhof hebben sinds september 2000 ieder een teamleider (voorheen een teamcoach), die nauw betrokken worden bij de verdere invulling van en besluitvorming rond de betreffende divisie. Zo participeren de teamleiders ook in de interne projectgroep. Voordat er teamleiders waren nam de divisie manager alleen de beslissingen.
- De school heeft na het overlijden van de verantwoordelijke medewerker inmiddels een vervanger gevonden voor het uitvoeren van de onderwijskundige werkzaamheden in de eerste fase van Empirie.
- Door de capaciteitsreductie is de trajectbegeleider nu voor de helft van de tijd vertrektrainer voor de jongeren uit de derde fase. Daarnaast is de functieomschrijving van de trajectbegeleider veranderd, naar een functie met een hoog regelgehalte. Hij constateert zich niet goed aan die nieuwe functieomschrijving te kunnen houden. Hij wil graag de 'spin in het web' functie behouden en wordt ook door veel medewerkers binnen Hoenderloo aangesproken als dé man die alles van Tsjechië af weet. Hij vindt het zelf leuk om de schakelfunctie in stand te houden en ook anderen geïnterviewden geven aan dat ze het prettig vinden om van hem informatie te krijgen over bijvoorbeeld een jongere, die op dat moment in Tsjechië verblijft. Hij geeft aan wel klem te komen te zitten door de discrepantie tussen zijn taakinfilling en de officiële taakbeschrijving. De projectmanager is van mening dat de hoeveelheid en de aard van de werkzaamheden van de trajectbegeleider sterk afhangen van de hoeveelheid deelnemers en de fase waarin de deelnemers zitten. Perioden met veel bewegingen, nieuwe aanmeldingen, opnames, overgangen van de ene fase naar de andere fase vergen veel coördinatie voor een goed verloop. Het overleg moet letterlijk over een grote afstand gevoerd worden en onmiddellijk contact is niet altijd mogelijk. Bovendien moeten alle reizen tussen de eerste fase in Tsjechië en de vervolgfases goed geregeld worden: veel en essentieel regelwerk. Daarnaast vraagt deze functie een hoge mate van bereikbaarheid en beschikbaarheid om te kunnen zorgen dat alle informatie correct en tijdig bij alle te informeren personen terecht komt (jongeren, ouders, casemanagers, mentoren, teamleiders, behandelcoördinatoren, docenten, schoollei-

ding, opnamecoördinator, projectmanager). Een vaste planning van deze werkzaamheden is niet te maken, waardoor een grote mate van flexibiliteit, creativiteit en zelfstandigheid nodig is om het doel van de functie te realiseren. De uitvoering van deze taken verstoort wel eens de andere werkzaamheden zoals de begeleiding in het kader van de vertrektraining, want die verloopt op basis van afspraken. Bovendien is het soms niet zonder meer mogelijk of wenselijk om als trajectbegeleider voor de Empirie deelnemers ook als vertrektrainer te opereren. De rol van trajectbegeleider vraagt een andere opstelling dan die van vertrektrainer.

- Het in het nieuwe plan beschreven projectteam is om redenen van tijdsinvestering niet gevormd. Dit team had als functie om de projectmanager te ondersteunen. Deze ondersteuning vindt nu plaats in de interne begeleidingsgroep.
- De vergaderingen van de interne begeleidingsgroep worden, volgens de betrokkenen door de projectmanager goed voorbereid en consequent geleid en er worden actiepunten afgesproken. Agendapunten die vanwege drukte niet tijdens een bepaalde bijeenkomst van de interne projectgroep behandeld kunnen worden, komen echter niet altijd op het volgende overleg opnieuw aan de orde. Verder duurt het soms lang voordat actiepunten uitgevoerd worden.
- De school is zich intensiever met de intake gaan bezighouden en maken in die fase ook al een plan voor als een jongere uit Tsjechië terugkomt.
- De externe begeleidingsgroep is niet meer bijeen geweest en zal worden ontbonden. De reden hiervoor is dat deze groep deels door opzeggingen en deels door wijzigingen in werk de rol van externe begeleidingscommissie niet meer kan vervullen. Het voorstel van de projectmanager is om een expertmiddag te organiseren en daarvoor relevante externe deskundigen te vragen om mee te denken en te praten.

2.7 Monitoring

De projectmanager heeft voorgesteld om - onder andere vanwege de kleine aantallen - de effectmeting te vereenvoudigen en alleen enkele feitelijke gegevens en de mate van tevredenheid vast te leggen. Het ministerie heeft nog geen reactie gegeven op dit voorstel. Dit nieuwe monitoringsysteem moet nog uitgewerkt en geïmplementeerd worden. Ook in de prestatie-indicatoren van de diverse functionarissen spelen gegevens rond de tevredenheid van de deelnemende jongeren, hun ouders en begeleiders een belangrijke rol.

2.8 Ontwikkelingen eerste fase

Door de capaciteitsreductie is een aantal zaken in de eerste fase veranderd:

- Op dit moment zijn er naast de directeur twee Nederlandse medewerkers en twee Tsjechische medewerkers in dienst van Trap.
- De functie teamleider is door het geringere aantal medewerkers en jongeren overbodig geworden.
- De directeur van Trap verzorgt in Tsjechië de inhoudelijke aansturing.
- De begeleiders leven met de jongeren in een huis. Ze draaien geen diensten meer.
- Eén van de medewerksters heeft het verzorgen van het onderwijs in haar takenpakket.

Er wordt gewerkt in de twee beschikbare huizen met een verschillende structuur. Per jongere wordt bekeken bij welke structuur hij/zij het meeste baat zou hebben en in welk huis hij dientengevolge geplaatst wordt.

De basisstructuur is verder uitgewerkt en wordt beschreven als: orde, regelmaat, helderheid en structuur. De directeur stelt dat deze principes ook helder worden toegepast, hetgeen resulteert in minder vernielingen in huis en meer rust. Daarnaast wordt gewerkt met een overlegstructuur, waarin de ratio achter een regel wordt uitgelegd en met de groep besproken. Veel van deze jongeren kunnen namelijk niet tegen 'moeten'.

De directeur van Trap neemt ook een deel van de begeleiding van de jongeren op zich. Doordat hij niet voortdurend aanwezig is, biedt dit een goede aanvulling op de andere medewerkers.

De communicatie met Hoenderloo (met name de trajectbegeleider en de behandelcoördinator) en de projectmanager verloopt goed.

Zeer aangrijpend is dat degene, die de lesprogramma's in Tsjechië namens de school van de Hoenderloo Groep verzorgde (en tevens de zus is van de directeur van Trap) in maart 2001 tijdens een auto ongeluk in Tsjechië om het leven is gekomen. Met verenigde kracht hebben Trap en Hoenderloo snel een adequaat noodscenario gemaakt. De trajectbegeleider en een groepswerker zijn naar Tsjechië gegaan, waardoor de eerste fase in Tsjechië kon door blijven draaien.

2.9 Overgang tweede fase

De verslaglegging per jongere vanuit Tsjechië is duidelijk verbeterd. De medewerkers van Hoenderloo stellen dat het voor hen met name relevant is om te weten welke middelen in Tsjechië zijn ingezet en welke daarvan wel en niet het gewenste effect hebben gehad. De teamleiders en de directeur van Trap hebben gezamenlijk een manier afgesproken om deze informatie uit te wisselen. In de tussenevaluatie van de behandeling wordt een datum voor terugkeer naar Nederland vastgesteld. Binnen het team - waar een jongere wordt geplaatst - worden de opgedane ervaringen in Tsjechië besproken en gesproken over een passende aanpak.

Door de nieuwe constructie van afgrenzing hebben beide organisaties minder zicht op wat er gebeurt in de fasen, waarvoor de andere organisatie verantwoordelijk is. Ten aanzien van de overgang naar de volgende behandel fase wordt door vertegenwoordigers van beide organisaties het thema 'de wijze van confronteren/zich houden aan regels genoemd'. De directeur van Trap stelt dat het vaak jongeren van 16,17 jaar betreft die weinig of geen structuur hebben gehad. Hij is stellig van mening dat ze in Tsjechië een stukje verder geholpen worden, maar teruggaan naar Hoenderloo omdat ze nog veel moeten leren. Hij vindt dan ook dat Hoenderloo niet mag verwachten dat de jongeren zich perfect aan de regels kunnen houden.

De geïnterviewde Hoenderloo medewerkers hebben de indruk dat jongeren in Tsjechië op een andere wijze geconfronteerd worden dan in Hoenderloo. Ze stellen dat in het meer gestructureerde patroon van de tweede fase jongeren te maken krijgen met regeltjes, zoals bijvoorbeeld op tijd in de klas aanwezig zijn en daar hebben de meeste veel moeite mee. Ze zijn niet gewend om direct geconfronteerd te worden.

2.10 Ontwikkelingen tweede (en derde) fase

De vormgeving van de tweede en de derde fase staat nog in de kinderschoenen. Er is met name aandacht besteed aan de vormgeving van de divisie, waar Empirie onderdeel van uitmaakt.

Wel zijn er duidelijke randvoorwaarden gecreëerd, waardoor deze ontwikkeling binnen afzienbare tijd wel mogelijk is. Zo heeft de divisie oudere jeugd' de Eikenhof' - waar de tweede fase van Empirie is gestationeerd - de afgelopen maanden opnieuw vorm gekregen. (Deze divisie bestaat uit drie afdelingen, namelijk de Wijeblik, de Timshoek en het Heldringhuis). Er is aandacht besteed aan de missie van deze divisie, die omschreven wordt als het bieden van brede opvangmogelijkheden voor jongeren, die elders niet of zeer lastig geplaatst kunnen worden. Door accentverschillen per groep aan te brengen beoogt men een brede populatie te kunnen opnemen en begeleiden. Verder zijn de groepen weer volgestroomd met jongeren én enthousiaste (veelal nieuwe) medewerkers. Nieuw is verder dat ieder team wordt aangestuurd door een teamleider. Elk team heeft in samenspraak met de behandelcoördinator afspraken gemaakt over het basisklimaat in de groep. Met dit klimaat als basis ontwikkelt het team een methodiek om het gedrag van de jeugdigen te beïnvloeden. De directie van de Hoenderloo Groep heeft in overleg met de divisie manager en de afdeling Onderzoek en Kwaliteit besloten om voor een periode van een jaar een programmaontwikkelaar aan te stellen die in samenwerking met de afdeling Onderzoek en Kwaliteit ondersteuning zal bieden aan deze methodiekontwikkeling. Daarbij zal worden aangesloten op het model voor methodiek ontwikkeling van Bruinink dat binnen Hoenderloo gehanteerd wordt.

Het komende jaar wordt dit inhoudelijk traject ingang gezet, waarbinnen medewerkers getraind en geschoold worden.

De accentverschillen van de drie huizen zien er als volgt uit:

Binnen de *Wijeblik* wordt per jongere een individueel traject uitgestippeld. Ze hanteren het taakvaardigheidsmodel, waarin gekeken wordt over welke vaardigheden een jongere reeds beschikt. Daarna wordt er modulair gewerkt aan het – in kleine stapjes – uitbouwen van praktische vaardigheden.

Binnen de *Timshoek* wordt het accent gelegd op het vergroten van de competentie zelfbepaling van jongeren. Het aanbod is sturend en confronterend. Jongeren worden in situaties gebracht waar ze zich kunnen gedragen zoals ze willen. Op basis van getoond gedrag worden ze geconfronteerd met de consequenties van de handelingsalternatieven.

Het *Heldringhuis* legt het accent op zorg en opvoeden. Ze hanteren verder een fasemethodiek, die gericht is op het aanleren van praktische sociale vaardigheden (competentiemodel).

De meeste jongeren gaan nadat ze uit Tsjechië terug zijn naar de Timshoek of naar de Reentry van de Wijeblik.

Ook binnen de school (van Hoenderloo) wordt volop ontwikkeld. Zo sluit bijvoorbeeld de recent ontwikkelde trajectklas goed aan bij deze doelgroep (meer individueel maatwerk mogelijk).

De derde fase bestaat uit vormen van begeleid kamerbewoning. Daarnaast wordt een aantal nazorgprogramma's (waaronder de Vertrektraining) geboden vanuit een unit voor nazorg, die op het niveau van de gehele Hoenderloo Groep deze programma's centraal aanbiedt.

2.11 Samenwerking

- De projectmanager vervult een duidelijke regiefunctie.
- De uitwisseling binnen de interne projectgroep loopt goed. Alle participanten zijn duidelijk betrokken bij het project. De discussies verlopen op een meer opbouwende manier. De projectmanager is in staat om de betrokkenen te motiveren en aan te sturen. Er is bij ieder de intentie om goed samen te werken en het project te laten slagen.
- De samenwerking tussen Tsjechië en de school verloopt goed. Het onderwijs in Tsjechië is volop in ontwikkeling. Helaas is de medewerkster die druk doende was dit vorm te geven overleden. Eén van de medewerkers in Tsjechië heeft op zich genomen om het scholingsaanbod verder toe te passen.
- De samenwerking van de school met de teams verloopt goed, vooral door de goede intermediaire functie die de trajectbegeleider vervult.

2.12 Samenwerking met externe partners

De projectmanager heeft gesproken met verschillende instellingen¹ uit de grote steden om samenwerkingsmogelijkheden te verkennen voor de directeuren van de instellingen die interesse hebben getoond. Deze gedachte moet nog verder uitgewerkt en verbreed worden. Op verzoek van de directie van de Hoenderloo Groep zal de projectmanager een discussiebijeenkomst beleggen over de mogelijkheden voor samenwerking tussen de Hoenderloo Groep en de instellingen in de drie grote steden. Wellicht dat die samenwerking vorm kan krijgen in gezamenlijke zorgprogramma's. Voor de Empirie zou deze gezamenlijkheid kunnen betekenen dat er beter te plannen toestroom mogelijk wordt en dat voor de uitstroom samengewerkt kan worden met regionale en lokale partners in de plaats waar de jongere gaat wonen.

2.13 Samenvatting

In hoofdstuk 1 staan de belangrijkste elementen uit de notitie 'Samenwerking door afgrenzing' genoemd. In het volgende schema staat de stand van zaken hieromtrent kort weergegeven.

Noot 1 MFO Amstelstad (Amsterdam), PPI/Afra Boddaert (Amsterdam), 't RIJ (Den Haag) en Flexus (Rotterdam).

Voornemens uit Samenwerking door afgrenzing	Stand van zaken
Capaciteitsreductie naar 6 jongeren in 2001 en 8 in 2002.	Begin juni verblijven er 6 jongeren in Tsjechië, daarvoor echter minder.
Verlenging van de duur van het experiment met 1 jaar tot eind 2002.	Gehonoreerd door VWS en organisatorisch geïmplementeerd.
Ondernemen van gerichte acties om het programma Empirie onder aandacht van de zorgtoewijzers te brengen.	Krant bijgesteld en bijbehorende brief gemaakt.
Regelmatische herhaling van de informatieverstrekking aan zorgtoewijzers.	Nog niet.
Trap concentreert zich op de uitvoering van de eerste fase.	Gebeurt.
De Hoenderloo Groep (fase 2 en 3) richt zich op de uitwerking van een plan voor de toekomst en houdt de jongere gemotiveerd en actief, zodat elke jongere zijn plan kan uitvoeren.	De inhoudelijke uitwerking van de vervolgfases dient nog verder vorm te krijgen. Randvoorwaarden zijn gecreëerd.
De trajectbegeleider verzorgt de afstemming en de samenhang tussen de partners op praktisch niveau; De behandelcoördinator zorgt voor de uitvoering van de hulpverlening; De interne begeleidingscommissie zorgt voor de programmaontwikkeling en bevordert de samenwerking en de afstemming tussen de partners.	Gebeurt.
Er is een projectmanager aangesteld, voor 1 dagdeel in de week, die als opdracht het realiseren van het programma Empirie heeft gekregen. De projectmanager wordt ondersteund door een projectteam, dat verder bestaat uit de directeur Trap, de trajectbegeleider en de behandelingscoördinator.	De projectmanager is aangesteld. Projectteam is niet gestart.
Succespercentage: bij vertrek 75% en bij follow-up 60% van de jongeren zijn tevreden over deelname.	Monitoring moet nog gestart worden.
Nagaan of samenwerking met regionale voorzieningen wenselijk en mogelijk is, waardoor (fasen van) Empirie een module kunnen zijn in een gezamenlijk zorgprogramma.	Eerste stap is gezet.

3 Interviews met jongeren

3.1 Kennismakingsfase

Alle jongeren vertellen dat ze van tevoren niet zo veel van het project afwisten. Voor geen van hen was het een positieve keuze om aan het project te gaan deelnemen. Voor één was het als een alternatief voor een celstraf aangeboden. Hij had behoefte om orde te scheppen in zijn leven en een route uit te stippelen. Een andere jongere stelt dat zij van tevoren eigenlijk geen verwachtingen had. De voogd had de keuze geboden uit het zelf verder uitzoeken of naar Tsjechië gaan. Zij vond dit eigenlijk geen keuze en was hier behoorlijk boos over. De derde wilde graag weg van de instelling waar hij op dat moment verbleef en het perspectief krijgen dat hij snel zelfstandig op kamers kon gaan wonen.

Eén van de jongeren merkt op dat ook al hoor je verhalen over Tsjechië, je ze pas echt na een week verblijf daar kan plaats. Ze is van mening dat het verhaal van jongeren, die in Tsjechië verbleven hebben, meer indruk maakt dan een schets van een volwassene.

3.2 Tsjechië

De jongeren vertellen dat het leven in Tsjechië de eerste maand zwaar viel. Met name omdat ze hun vrienden en familie missen, een jongere miste ook drugs. Op de vraag wat de belangrijkste **kenmerken** zijn van de aanpak in de eerste fase, noemen ze de volgende elementen:

- De begeleiding staat meer op gelijke voet; je wordt serieus genomen en er wordt goed naar je geluisterd. De medewerkers hebben niet meteen een oordeel over je.
- De begeleiders staan voor je klaar, maar je moet wel zelf komen (in Nederland zitten ze veel meer boven op je). De jongeren zijn allemaal erg tevreden over de Tsjechische werker: je kunt altijd bij hem terecht.
- De geïnterviewde jongeren zeggen dat ze veel zelf hebben kunnen bepalen. Als je je positief opstelt krijg je veel vrijheden. Je kunt vrij zelfstandig leven.
- Als je ruzie met iemand hebt moet je het wel met elkaar oplossen, want je bent veel te veel op elkaar aangewezen. Je hebt elkaars steun nodig. Het samen leven daar schept een band.
- Er is veel ruimte om na te denken over wat je eigenlijk wilt.
- Er wordt heel erg gezocht naar activiteiten die bij jezelf passen.

De jongeren geven aan dat hun verblijf in Tsjechië een goede doorbraak betekende en ze veel **geleerd** hebben.

- jongere 1: zoals dag- en nachtritme teruggekregen, leren koken, rustiger over dingen nadenken en plannen, duidelijk plan voor een opleiding, beetje beter leren communiceren met ouderen (voorheen liep hij weg als hem iets niet beviel), meer zelfvertrouwen gekregen.
- jongere 2: beter met andere mensen om leren gaan, met name volwassenen, zelfstandiger leren leven, hoe andere mensen op een veel primitiever wijze leven, maar wel heel gastvrij zijn.
- jongere 3: zelfstandiger geworden, kan beter eigen boontjes doppen. De opgedane ervaringen helpen hem duidelijk in de moeilijke periode, waarin hij nu zit (woont inmiddels zelfstandig).

De drie geïnterviewde jongeren noemen de volgende kritiepunten:

- Eén jongen geeft aan veel last gehad te hebben van het summiere contact met Hoenderloo. Zo kreeg hij op het weekverslag vaak een summiere reactie en daar moest hij ook vaak lang op wachten. Ook over het eindgesprek, dat met zijn ouders en voogd had plaatsgevonden en waarin het vervolgperspectief (wat gaan doen, waar wonen) besproken werd, werd hij pas na drie weken geïnformeerd.
- Een andere jongere vond het heel moeilijk om geen telefonische contact te kunnen hebben.
- Eén jongere zegt dat hij van de een naar de ander werd gestuurd; het mentorsysteem werkte niet. Toen zijn mentor vertrok is deze taak niet door iemand anders overgenomen.

3.3 Hoenderloo

De jongeren zijn van mening dat ze goed opgevangen zijn in Hoenderloo. Ze hebben het gevoel altijd bij iemand terecht te kunnen en gehoord te worden. Eén jongere is minder tevreden over de begeleiders in Hoenderloo. Ze zijn moe van alle discussies, schreeuwen snel en zijn minder redelijk dan de medewerkers in Tsjechië. Toch zegt hij wel iets aan ze te hebben. Eén van de jongeren vond het in Tsjechië vrij streng, terwijl hij in Hoenderloo veel meer vrijheid kreeg.

Jongeren vertellen dat als je in de Re-entry verblijft, je wordt vrijgelaten en je je eigen keuzes kunt maken. Ze zeggen in Hoenderloo vooral praktische vaardigheden aan te leren, zoals budgetteren.

Twee jongeren zeggen dat ze zich regelmatig vervelen. Eén jongere is op zoek naar passende activiteiten en de andere vindt dat ze niet zomaar naar familie en vrienden kan; ze zit op het terrein op school en dan wordt het wereldje wel klein.

4 Aanbevelingen/aandachtspunten

4.1 Samenwerking door afgrenzing

Het was eind 2000 een pragmatische, logische keuze om te kiezen voor afgrenzing. Gezien de situatie was het een goede keuze om afstand te nemen. De verwarring over bevoegdheden en het gekissebis is zeker afgenomen. Toch is het niet wenselijk om deze vorm langdurig te handhaven. De afgrenzing is toch enigszins kunstmatig. Zo heeft de orthopedagoog van Hoenderloo die de eerste fase begeleidt de functie van behandelcoördinator, terwijl hij voor de Trap medewerkers alleen een adviserende rol heeft en geen controle kan uitoefenen op de wijze van begeleiding.

De directeur van de Hoenderloo Groep stelt dat na de zomer – samen met TRAP - nagedacht moet gaan worden over de continuering nadat de experimentele periode is afgerond. Duidelijk is dat een dergelijk project een belangrijke functie kan hebben in de begeleiding van de lastige doelgroep, waarvoor Hoenderloo graag een aanbod wil ontwikkelen.

Bij het nadenken over de volgende fase en zeker over een meer structurele vorm dient bekeken te worden of het mogelijk is om de beide organisaties meer te vervlechten. Om te komen tot een goede afstemming, op basis van een gedeelde visie zal er meer samengegaan moeten worden. Dan kan er meer gestuurd worden en kunnen de hulpverleningslijnen beter doorgetrokken worden.

Een mogelijkheid die de moeite waard is om verder te verkennen is dat Hoenderloo de aansturing voor zijn rekening neemt en ook het personeel voor de eerste fase levert. Voordelen van roulerend personeel zijn dat de aansluiting van de verschillende fasen verbetert, onder andere door een betere afstemming van de werkwijzen. Ook biedt dit betere opvangmogelijkheden als een personeelslid vertrekt. Over het draagvlak onder medewerkers van de Hoenderloo Groep om enige tijd in Tsjechië te werken, bestaan verschillende inschattingen. De één voorziet dat voldoende medewerkers geïnteresseerd zijn, een ander heeft twijfels hierover.

De regiefunctie wordt helder ingevuld door de projectmanager. Hij is echter beperkt op Hoenderloo aanwezig, waardoor het niet mogelijk is hem in de wandelgangen aan te schieten. Via zijn mobiele telefoon en e-mail is hij wel goed bereikbaar. Hij doet een duidelijk beroep op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Aan de ene kant wordt dit zeer op prijs gesteld, aan de andere kant bestaat de indruk dat ontwikkelingen sneller zouden kunnen lopen als frequenter overlegd kon worden. Doordat de projectmanager na de zomer vanwege andere werkzaamheden vaker op Hoenderloo aanwezig zal zijn, kan hij de voortgang meer stimuleren.

4.2 PR

De externe PR zal ook in de komende periode voldoende aandacht dienen te krijgen. De activiteiten van het begin van dit jaar zullen worden herhaald. Naast voorlichting aan zorgtoewijzers is het volgens de projectmanager ook van belang aandacht te besteden aan PR over het project binnen Hoenderloo. De bekendheid over de voortgang is beperkt.

4.3 Instroom

De target was dat er dit jaar 6 jongeren aan het Empirie project zouden deelnemen. Er is in het bijgestelde plan niet gespecificeerd of dit voor het hele project geldt of alleen voor de eerste fase. Op dit laatste zijn wel de nieuwe afspraken met Trap gebaseerd. Hoewel het aantal aanmeldingen is toegenomen blijft het aantal deelnemers toch nog achter. Als het aantal deelnemende jongeren in Tsjechië in de tweede helft van het jaar niet toeneemt, zal de extra subsidie -zoals het nu- lijkt vervallen. Mocht het huidige aantal aanmeldingen zich handhaven en het aantal opnames toenemen dan zal er in de besluitvorming ruimte moeten zijn voor de continuering van de extra bijdrage. Dit ondanks het feit dat het gemiddelde aantal deelnemers wellicht is achtergebleven bij het aantal dat als criterium is overeengekomen.

4.4 Intake

- Gedurende de intake fase haken veel jongeren af, vanwege een gebrek aan motivatie. Een mogelijke oplossing is het versnellen van de kennismakingsprocedure en het verder variëren van het aanbod. Als een jongere na een aanmelding pas na 4-5 weken het eerste telefoontje krijgt, kan de motivatie al danig geslonken zijn. Er dient nagedacht te worden wat een jongere motiveert. Overwogen dient te worden of een jongere niet een proefperiode van een maand in Tsjechië als optie voorgelegd kan krijgen, of eerst een paar maanden in Hoenderloo kan verblijven en dan alsnog kan besluiten om naar Tsjechië te gaan. Wellicht kan overwogen worden om deze flexibiliteit gedurende het gehele programma mogelijk te maken.
- Hoewel er ideeën leven om in de intakeprocedure sneller de motivatie van een jongere te checken, bijvoorbeeld door middel van een 'sollicitatiebrief' lijkt dit niet de goede weg. Gezien de doelstelling van het programma staat immers bij voorbaat vast dat de jeugdige zich als niet gemotiveerd zal presenteren. Er zou nagedacht moeten worden over manieren om deze jongeren te motiveren om deel te nemen aan Empirie.
- Er bestaat geen duidelijke lijst met selectiecriteria. Wel zijn de contra-indicaties helder omschreven. Gesteld wordt dat het ook heel lastig is om dergelijke criteria te formuleren en dat met name de kennis en ervaring van de betrokkenen ingezet wordt bij de selectie. Er bestaat echter soms wel een verschil van mening tussen de betrokkenen of een jongere wel of niet geschikt zou zijn voor deelname (te licht – te zwaar) en sommige jongeren worden aanvankelijk als geschikt beschouwd, maar blijken tijdens de rit toch uit te vallen.
Hierbij wordt dan ook gepleit om (in ieder geval) met de intakecoördinator, de behandelcoördinator, de directeur van het Hoenderloo College en de directeur van Trap een poging te wagen om een dergelijke lijst met criteria te formuleren. In een dergelijk gesprek kunnen de kenmerken van de jongeren, die eerder meer of minder succesvol hebben deelgenomen als vertrekpunt worden genomen. Een bijkomend voordeel is dat als de selectiecommissie een dergelijke lijst hanteert, dat het voor de betrokkenen wellicht minder bezwaarlijk is als ze niet zelf het dossier kunnen doorspitten, als door de selectiecommissie.
- Door school wordt bijvoorbeeld vrij veel tijd in het project Empirie gestoken. Bij een aanmelding worden de dossiers bestudeerd en wordt aan de hand daarvan bekeken welk programma de school zouden kunnen bieden na een verblijf in Tsjechië. Het betreft veelal jongeren, die ze normaal niet binnen de school zouden opnemen. Bekeken wordt welke onderwijsroute na een verblijf in Tsjechië toch mogelijk is. Het is dan frustrerend als jon-

geren op het laatste moment besluiten toch maar niet in te gaan op het aanbod van Empirie, vanwege een gebrek aan motivatie, terwijl alles al geregeld is. Ook komt het voor dat jongeren versneld (bijvoorbeeld na drie weken) terugkomen, omdat Tsjechië het niet aankan. Bij terugkeer blijft het volgen van een onderwijsprogramma voor sommige jongeren heel lastig, omdat er (in ieder geval voor wat betreft de onderwijssituatie) weinig veranderd is. Ze zijn dan nog steeds niet of nauwelijks gemotiveerd.

4.5 Doelgroep

Gepleit wordt voor een nadere afbakening van de doelgroep. Er dient expliciet aandacht besteed te worden aan welke jongere al dan niet tot de doelgroep behoren. Hiervoor kan onder andere de – onder het kopje intake – beschreven analyse van de opgenomen en afgewezen casussen, gebruikt worden.

Als leeftijdsafbakening wordt 14-18 jaar gehanteerd, terwijl in de praktijk vooral jongeren tussen de 16 en 18 jaar instromen. De vraag is of de leeftijdsafbakening niet dient te worden aangepast.

4.7 Organisatorische veranderingen

- De projectmanager is nauwelijks op Hoenderloo aanwezig. Het is een positieve ontwikkeling dat hij in de komende periode vaker op Hoenderloo aanwezig zal zijn en daardoor makkelijker aanspreekbaar voor de betrokkenen.
- De trajectbegeleider heeft moeite met zijn taakinvulling, samen met de projectmanager besteedt hij hier aandacht aan.
- Ten aanzien van de interne projectgroep is het wenselijk om stukken vooraf aan de leden toe te sturen en niet pas ter vergadering uit te delen, zodat betrokkenen zich beter kunnen voorbereiden. Daarnaast is het van belang om een deadline aan een actiepoint te verbinden, nu blijft het vaak te open.
- Het idee om in de eerste fase medewerkers van Hoenderloo in te zetten dient verder verkend te worden. In samenspraak met de afdeling P&O van de Hoenderloo Groep is een plan in ontwikkeling om medewerkers van de Hoenderloo Groep in te zetten in de eerste fase. Het streven is dat wisselende medewerkers voor een periode van bijvoorbeeld 3 maanden werken in Tsjechië. Dit heeft een aantal voordelen. De samenwerking tussen de fasen van het Empirie zal groeien door een grotere onderlinge bekendheid en de werkers raken op de hoogte van het gehele programma. Medewerkers worden op deze wijze in de praktijk geschoold in de toepassing van de principes van het ervaringsleren. Bovendien lost het een probleem op van Trap om steeds opnieuw geschikte medewerkers te vinden, die ook nog opgeleid moeten worden.

4.8 Monitoring

Het door de projectmanager ontwikkelde instrument dient zo spoedig mogelijk geïmplementeerd te worden.

4.9 Eerste fase

- De geïnterviewden van de Hoenderloo Groep stellen dat ze geen goed zicht hebben op wat er tijdens de eerste fase gebeurt. Van de eerste fase dient een methodiekbeschrijving gemaakt te worden.
- Tijdens de eerste fase onderhoudt de trajectbegeleider, aan de hand van de weekverslagen van de jongeren de contacten met de ouders. In de latere fasen neemt de mentor dit over. De indruk bestaat dat de ouders in ieder geval niet de oorspronkelijke positie hebben ingenomen als VIP, maar meer aan de zijlijn staan.
- Trap wil in het eindverslag van een jongere nadrukkelijker vastleggen wat wel en niet succesvol was in de begeleiding van een jongere en hun ideeën over het vervolg.

4.10 Overgang naar tweede fase

- De exitverslagen, vanuit Trap zijn duidelijk verbeterd. Bekeken dient te worden op welke wijze nog beter gebruik gemaakt kan worden van de opgedane ervaringen in Tsjechië (welke benadering heeft wel en welke heeft geen effect). Ook kan Trap vaker door Hoenderloo gebeld worden om te overleggen over een mogelijke aanpak van een jongere.
- De voortgangsverslagen over het functioneren van een jongere in de tweede of derde fase dienen opgestuurd te worden aan Trap. Zij krijgen daarmee een goede feedback mogelijkheid.
- Verder sluit de wijze waarop omgegaan wordt met 'moeten' en regels nog niet aan. De directeur van Trap stelt dat niet verwacht kan worden dat deze jongeren zich braaf aan alle regels houden, en de medewerkers van Hoenderloo stellen dat het binnen hun systeem slecht werkt als jongeren van het woord 'moeten' op tilt slaan. Beide standpunten zijn redelijk, maar verdere afstemming en uitwisseling daarover is gewenst. In Tsjechië krijgen de jeugdigen meer ruimte voor het nemen van hun eigen beslissingen. Deze kans wordt hen geboden omdat ervan uitgegaan wordt dat zij een sterke aversie ontwikkeld hebben tegen 'moeten'. Een aversie die tot dan in de voorgaande hulpverlening slechts heeft geleid tot weerstand en soms verzet. De ruimte in Tsjechië biedt de jeugdige de kans om deze houding los te laten. De begrenzing van het gedrag van de jeugdigen in Tsjechië komt voort uit de geïsoleerde ligging, de afwijkende cultuur, de andere taal en de aanwezigheid van een aantal personen waarmee ze hun directe omgeving delen. Echter dit is een (eerste) fase, uiteindelijk zullen jeugdigen het 'moeten' ook weer dienen te gaan accepteren. Juist op dit punt van de overgang zal veel methodische aandacht gegeven moeten worden. Trap zal moeten nadenken hoe zij het 'moeten' aan het einde van de eerste fase weer introduceren om de jongere voor te bereiden op de volgende fase in Hoenderloo. In de tweede fase in Hoenderloo zal ruimte moeten zijn om jeugdigen het 'moeten' weer te laten accepteren.
- Er dient meer uitgewisseld te worden over de bejegening tussen Trap en Hoenderloo.

4.11 Tweede (en derde) fase

- De invulling van de tweede en derde fase (naast de reguliere opvangtaken), als aansluiting op de eerste fase in Tsjechië dient in de komende periode veel aandacht te krijgen. Ook de aansluiting van de gehanteerde methoden dient goed bekeken te worden. De logistieke en inhoudelijke

consequenties van de reguliere taken in combinatie met de taken in het kader van de tweede fase dienen besproken te worden.

- Het project Empirie wordt niet binnen de hele divisie Eikenhof breed gedragen. Zo is het Helderlinghuis nauwelijks op de hoogte en betrokken (bij de tweede fase). Vanuit de historie is bepaald dat de medewerkers van de Wijeblik de intakes en individuele begeleiding (in de Reentry) voor hun rekening nemen.
- De teamleider van de Wijeblik zou graag concreter aangestuurd worden bij het ontwikkelen van dit paviljoen.
- De derde fase dient als voorbereiding voor zelfstandig kamerbewoning (EBU of extern).

4.12 Tot besluit

Het project heeft de afgelopen periode zeker vorderingen geboekt. De geïnterviewden pleiten dan ook voor continuering, ook al wordt het beoogde aantal jongeren nog niet gehaald. Ze zien bij de jongeren, die deelgenomen hebben een goede vooruitgang en een beweging die waarschijnlijk zonder de eerste fase in Tsjechië niet gerealiseerd zou zijn! Ook de jongeren zelf zijn van mening dat hun verblijf in Tsjechië een waardevolle doorbraak heeft betekend.

Het aantal aanmeldingen is toegenomen. Een grote groep jongeren trekt zich echter zelf terug (door motivatiegebrek en de lange duur van intakeperiode). De koers 'Samenwerking door afgrenzing' blijkt gedurende deze fase goed te werken, maar op de langere termijn dient toch meer gekozen te worden voor verdere vervlechting. De projectmanager heeft duidelijk de regie, toch is de snelheid waarmee de ontwikkelingen plaatsvinden nog niet optimaal. Duidelijk is dat de ontwikkelingen binnen dit project de nodige tijd vergen. In de komende periode dient, onder andere veel aandacht besteed te worden aan het inhoudelijk vorm geven van de tweede fase.

In dit hoofdstuk staan de volgende aanbevelingen opgenomen (in volgorde van de in dit hoofdstuk beschreven onderwerpen, en dus niet in volgorde van belangrijkheid):

- Prioriteren van de hieronder beschreven aandachtspunten.
- Nadenken over een structureler vorm: kiezen voor verdere vervlechting, na een (logische) periode van afgrenzing.
- Het is wenselijk dat de projectmanager vaker op Hoenderloo aanwezig is.
- In de komende maanden de PR activiteiten herhalen; ook aandacht voor interne PR.
- Het aantal aanmeldingen en instromers nauwlettend volgen.
- Het aanbod van Empirie flexibeler invullen.
- De wijze waarop jongeren gemotiveerd kunnen worden tot deelname.
- Lijst met selectiecriteria maken, ten behoeve van de intake.
- Nader afbakenen van de doelgroep.
- Vergaderstukken voor de interne projectgroep vooraf toesturen en duidelijke actiepunten afspreken (met deadline).
- Verder uitzoeken of het mogelijk is om in de eerste fase in Tsjechië Hoenderloo medewerkers te laten rouleren.
- Implementeren van het monitoring instrument van de effecten bij jongeren.
- Opstellen van een methodiekbeschrijving (wijze van hanteren van ervaringsleren) voor de eerste fase.
- Het verhelderen van de positie van de ouders.

- In het eindverslag van de eerste fase nadruk leggen op wat wel en niet succesvolle vormen van bejegening zijn.
- Bekijken op welke wijze de medewerkers van de tweede fase beter gebruik kunnen maken van de, tijdens de eerste fase opgedane ervaringen.
- Voortgangsverslagen tweede en derde fasen opsturen aan Trap.
- Het vormgeven aan 'moeten' in de verschillende fasen.
- Invulling geven aan tweede en derde fase.
- Aandacht voor de logistieke en inhoudelijke aansluiting van de reguliere opvang en de opvang in het kader van de tweede fase.

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht respondenten

dhr. H. Nieukerke	directeur Hoenderloo-Groep
dhr. H. Kok	projectmanager
dhr. B. Keus	directeur Trap
dhr. B. Snippe	intakecoördinator
dhr. H. Hakvoort	adjunct-directeur C. Beetsschool
dhr. A. Verburgh	behandelcoördinator
dhr. M. Maasakkers	behandelcoördinator
dhr. A. Disselhorst	trajectbegeleider
mw. A. van Mierlo	teamleider Wijeblik
dhr. A. Koopman	teamleider Helderlinghuis

en drie jongeren