



## **Tussen woord en daad**

Tweede notitie monitoring verbeterplannen Hartelborgt en  
Kompasscollege

Marije van Barlingen  
Nelleke Hilhorst

## **Tussen woord en daad**

Tweede notitie monitoring verbeterplannen Hartelborgt en Kompascollege

Amsterdam, 8 september 2008

Marije van Barlingen  
Nelleke Hilhorst

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Voortgang</b>	<b>5</b>
2.1	Ontwikkelingen binnen de Hartelborgt	5
2.2	Ontwikkelingen binnen het Kompascollege	7
2.3	Waardering voor de voortgang	8
2.4	Samenwerking zorg en onderwijs	9
<b>3</b>	<b>Tussen woord en daad: een analyse</b>	<b>12</b>
3.2	Het vervolg – de eerste bijeenkomst van de kerngroep	13
<b>5</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>14</b>
	Aandachtspunten voor het vervolg	14
Bijlage 1	Gesproken personen	16

# 1 Inleiding

## **Toelichting op opdracht en werkwijze**

Op verzoek van de minister van Justitie hebben de Inspecties Jeugdzorg, Onderwijs, Gezondheidszorg en Sanctietoepassing begin 2007 onderzoek uitgevoerd naar de veiligheid binnen alle justitiële jeugdinrichtingen (JJI's) in Nederland. Het doel van het onderzoek was om na te gaan of er zich risico-volle situaties voordoen voor jeugdigen en personeel in de JJI's.

In het eindoordeel van het onderzoek oordeelden de Inspecties dat de Hartelborgt een ernstig risico heeft op een onveilig leef-, behandel- en werkklimaat voor de jongeren en voor het personeel van de inrichting en de daaraan verbonden school (Kompas college). Deze risico-inschatting heeft betrekking op alle risicogebieden<sup>1</sup>.

Naar aanleiding van het rapport van de Inspecties hebben de Hartelborgt en Horizon besloten om extra aandacht aan de verbeterpunten te besteden en sterker te sturen op de voortgang en de samenhang van de verbeterpunten. In dat kader is DSP-groep benaderd om vanuit een externe en onafhankelijke positie de verbeterpunten en de samenhang daartussen in de komende twee jaar te monitoren.

De directeur van de Hartelborgt en de Raad van Bestuur van Horizon willen op basis van periodieke verslaglegging door DSP-groep inzicht krijgen in de voortgang van de verbeteracties en in de knelpunten, zodat tussentijds adequaat bijgestuurd kan worden.

In januari 2008 is DSP-groep gestart met de monitoring. In deze periode is vooral ingezet op het leren kennen van de Hartelborgt en het Kompascollege. Er zijn documenten bestudeerd en er zijn diverse gesprekken gevoerd. In maart 2008 hebben we de eerste voortgangsnotitie voorgelegd aan en besproken met de directeur van de Hartelborgt en een lid van de Raad van Bestuur van Horizon. Op basis daarvan is de notitie nog bijgesteld en definitief gemaakt.

Naar aanleiding van de eerste voortgangsrapportage is afgesproken om de monitoring op een aantal hoofdthema's te richten en daarbij in de planning aan te sluiten bij de P&C cyclus. Door eerst de P&C rapportages af te wachten, kan er gekeken worden of er opvallende zaken naar voren komen die aandacht verdienen in onze monitoring. In overleg worden dan per rapportage de thema's vastgesteld, waarbij de aansluiting zorg en onderwijs een vast thema is.

In deze tweede rapportage staat centraal of de Hartelborgt en het Kompascollege erin slagen om van papier naar acties te komen.

Noot 1 De clusters zijn: 'preventie en beheersing agressie en geweld', 'bejegeningklimaat', 'behandeling en opvoeding' en 'deskundigheid personeel'.

Daarnaast is sterk gefocust op de concrete knelpunten in de aansluiting tussen zorg en onderwijs als voorbereiding op een geplande visiedag hierover.

Daarom is vooral gesproken met uitvoerend medewerkers – afdelingshoofden, groepsleiders en docenten. In totaal zijn er met 14 mensen gesprekken gevoerd.

Ook is gesproken met de directeur Behandeling en de directeur Primair Proces van de Hartelborgt en de sectormanager van het Kompascollege. Daarnaast was het onze bedoeling om meerdere teamoverleggen bij te wonen om zo ter plekke te bekijken welke inhoudelijke onderwerpen actueel zijn voor medewerkers en hoe de sfeer en rolverdeling is. Helaas is het echter slechts gelukt om 1 overleg bij te wonen, deels vanwege ziekte en deels omdat teams zelf aangaven dat in deze periode alleen de zomerplanning aan de orde komt in de overleggen en het dus interessanter is om in een later stadium aan te schuiven

Hoofdvragen waren:

- Komen de acties uit de verbeterplannen aan de orde in de teams? Wat wordt er (al) uitgevoerd en hoe?
- Welke punten verdienen extra aandacht?
- Hoe wordt de samenwerking tussen zorg en onderwijs ervaren vanuit de uitvoerend medewerkers (groepsleiders en docenten)? Wat zijn concrete knelpunten?
- Welke maatregelen zijn er ingezet om de afstemming en samenwerking te verbeteren en welk effect hebben deze?

Daarnaast hebben we (nieuwe) notities en plannen bestudeerd, waaronder:

- de vergaderstructuur
- P&C cyclus viermaandrapportage
- Voortgangsoverzicht uitvoering verbeterplan juni 2008
- Afdelingsplannen
- Notitie screening
- Concept notitie '1 kind, 1 plan'

Achtereenvolgens komen op basis daarvan in deze notitie de volgende onderwerpen aan bod:

- Voortgang en ontwikkeling
- Samenwerking tussen Hartelborgt en Kompascollege
- Cultuur
- Conclusie en aanbevelingen

## 2 Voortgang

In de eerste monitorronde die DSP in januari 2008 heeft uitgevoerd, is aan directie en medewerkers gevraagd naar de punten die in hun beleving het eerst aangepakt dienden te worden. De aandachtspunten die daarbij naar voren kwamen hingen en hingen met elkaar samen.

Zo werd geconstateerd dat het in de beleving van de medewerkers van belang is om voldoende en voldoende geschoold *personeel* te hebben en te houden en om personeel goed te begeleiden en introduceren. Dit is ook voorwaarde voor het systematisch invoeren van *methodisch handelen*, wat door de medewerkers als een van de belangrijkste verbeterpunten wordt gezien. Daarbij wordt zowel door directie als afdelingshoofden gesteld dat het voor het succes van de implementatie van belang is dat de plannen ook doorsijpelen naar beneden – en dat er een *cultuuromslag* plaatsvindt naar een lerende organisatie waarin medewerkers en afdelingen kritisch naar hun eigen rol kijken en waar genoeg veiligheid ervaren wordt om dat te doen en om ook anderen kritisch aan te spreken op handelen en houding.

De afgelopen maanden is binnen de Hartelborgt de inzet op het verder uitwerken en concretiseren van de acties uit het verbeterplan doorgezet. Er zijn grote stappen gezet in het ontwikkelen van concrete uitvoeringsplannen en in de implementatie daarvan. De afdelingshoofden weten wat van hen verwacht wordt en door het verbeterplan is met name het aandachtspunt opleiding van medewerkers en methodisch handelen in een stroomversnelling gekomen.

Met de uitwerkingen en de implementatie van acties uit het verbeterplan worden de kaders voor medewerkers helder en worden de randvoorwaarden gerealiseerd waarbinnen de veranderingen ook kunnen worden uitgevoerd. Daarbij moet wel geconstateerd worden dat – hoewel men met verschillende acties aan de slag is - er onder de uitvoerend medewerkers (groepsleiders) nog geen helder beeld bestaat over de *volledige* inhoud van het verbeterplan en waar de Hartelborgt en het Kompascollege staan ten aanzien van het realiseren van het verbeterplan.

Er zijn 7 prioriteiten vastgesteld in samenspraak met de OR wat er voor dient te zorgen dat alles behapbaar en gefocust blijft. De communicatie daarover naar de medewerkers toe dient echter nog te verbeteren.

### 2.1 Ontwikkelingen binnen de Hartelborgt

Algemene ontwikkelingen binnen de Hartelborgt zijn<sup>2</sup>:

Noot 2 In de eerste monitornotitie is reeds geconstateerd dat het aantal en de verscheidenheid aan acties in het verbeterplan te groot is om allemaal te volgen. Voor de precieze voortgang per actie verwijzen wij dan ook naar de maandelijkse voortgangsoverzichten en het dynamisch jaarplan die worden opgesteld door de kwaliteitsmedewerker van de Hartelborgt.

### *Aanpassingen op de afdelingen*

Op de afdelingen is er een portfeuilleverdeling gemaakt voor de verschillende senior groepsleiders, waardoor voor groepsleiders duidelijk is wie waar op aanspreekbaar is. Ook is een introductieprogramma voor binnenkomende jeugdigen vastgesteld en ingevoerd en is het mentorschap op de afdelingen ingevoerd en/of uitgebreid. De werkwijze om ouders uit te nodigen bij behandelplan besprekingen is vastgesteld en operationeel. De afdelingsplannen zijn – op twee na, waar momenteel geen afdelingshoofd is - vastgesteld.

Net voor de zomer zijn er bovendien contracten afgesloten met de Hogeschool Rotterdam om stagiaires in dienst te nemen die buitenschoolse activiteiten zullen verzorgen voor de jeugdigen in de Hartelborgt. In aanvulling daarop zijn er 2 groepsleiders structureel vrijgemaakt om dit te begeleiden.

### *Het doorlichten en aanpassen van procedures en formulieren*

Inmiddels zijn er verschillende procedures opgesteld en/of aangepast en bekendgemaakt via intranet. Het gaat dan bijvoorbeeld om een intern evacuatieplan en instructies bij alarmsituaties. Ook is een veiligheidscommissie aangesteld die structureel bijeen komt. Daaraan gekoppeld zijn er twee formulieren ontwikkeld: 'melding agressie-incidenten' en 'melding incidenten algemeen'. Overkoepelend is er een werkgroep 'Knellende procedures' ingesteld die in de zomer van 2008 is gekomen met een overzicht van procedures en een voorstel voor aanpassing waar nodig.

Vanaf januari 2008 worden bovendien exitformulieren gehanteerd, waarvan in mei 2008 voor het eerst verslag is gedaan. De respons was toen 45%. Op basis van de resultaten van de exitformulieren zullen in september 2008 verbetervoorstellen worden gedaan.

### *Opleiding en training van medewerkers*

De trainingen fysieke weerbaarheid zijn voor het gehele jaar ingeroosterd en via intranet bekend gemaakt. In de afdelingsplannen is een verplichting opgenomen voor deelname aan deze trainingen. De feitelijke deelname is in de periode januari tot juni 2008 toegenomen van 11% naar 53%. De verwachting is dat dit percentage in september 100 zal zijn en dat daarmee de achterstand is ingelopen.

Inhoudelijk zijn er opleidingsplannen opgesteld voor de medewerkers en zijn er afspraken gemaakt met de Hogeschool Rotterdam voor (verkorte) opleidingen op HBO en MBO niveau. In september 2008 starten 2 groepen MBO en in maart 2009 nog eens 3 groepen. HBO opleidingen starten in september regulier. De start van de specifieke HBO opleiding neemt meer tijd vanwege een Europese aanbesteding.

Instellingsbreed is een uitvoeringsplan voor het trainen in het sociale competentiemodel opgesteld. Voor de zomer zijn alle sleutelfiguren al getraind. Na de zomer – in de periode september 2008 tot februari 2009 - worden alle medewerkers (inclusief docenten) in teamverband opgeleid, waarna in 2009 verder aangesloten kan worden bij de landelijke invoering van het competentiemodel en Equip. Deze vormen samen de nieuwe basismethodiek: *you-turn*.

In voorbereiding hierop is op afdelingen al gewerkt aan het opstellen van

'normen' waarmee bijvoorbeeld afspraken worden gemaakt over de aard van te bereiken doelen voor jongeren, de reactie op bepaald gedrag en over wat wel en niet wordt geaccepteerd.

#### *Afdelingsplannen*

In het voorjaar van 2008 zijn de afdelingsplannen vastgesteld. In deze plannen vindt de vertaling van het overkoepelende verbeterplan naar de uitvoering plaats.

In lijn met de afspraken die de directie met de afdelingshoofden hierover heeft gemaakt, zijn de afdelingsplannen eenvormig. De plannen hebben de vorm van een managementcontract en zijn volgens een vast stramien opgesteld, waarbij steeds per verbeterpunt de actie, het resultaat, hoe dat te realiseren, het tijdpad en de monitoring is weergegeven. De verbeterpunten zijn gebaseerd op het verbeterplan, het jaarplan 2008 en de missie en de visie van de Hartelborgt en betreffen onder andere de trainingen fysieke weerbaarheid, het informeren en betrekken van jongeren en ouders, gedragsregels en omgangsvormen (Heldere Koers) en het afstemmen op ontwikkelingsbehoeften van jeugdigen.

Er is bewust voor gekozen om de verbeteracties grotendeels van tevoren vast te stellen en zo de regie stevig in handen te nemen. Dilemma daarbij is echter wel dat er weinig tot geen ruimte was voor de afdelingen om eigen verbeterpunten toe te voegen, waardoor de uitwerking van de realisatie van de acties vrij algemeen is en weinig toegespitst op het individuele karakter van de diverse afdelingen.

Welke acties er actief worden uitgevoerd, verschilt per afdeling. Daar heeft het afdelingshoofd wel een grote rol in: als deze punten op de agenda zet, wordt er ook aan gewerkt. Dat niet alle punten (meteen) op de agenda worden gezet, hangt volgens betrokkenen vooral samen met de veelheid aan punten en de werkdruk. Dit noopt afdelingen en afdelingshoofden – volgens eigen zeggen - om eigen prioriteiten te stellen. Wel wordt dit tweemaandelijks besproken in de managementgesprekken tussen afdelingshoofden en directie.

## **2.2 Ontwikkelingen binnen het Kompascollege**

In een eerder stadium heeft de nadruk binnen de kwaliteitsagenda van het Kompascollege gelegen op verbetering van de kwaliteit van onderwijs. Inmiddels heeft dit – naar hun zeggen - goed vorm gekregen en heeft de aandacht zich verlegd naar verbetering van de organisatie en verbetering van de integratie van zorg en onderwijs en van de samenwerking met de Hartelborgt.

De activiteiten in dit kader hebben zich ook binnen het Kompascollege de afgelopen maanden met name gericht op het verder uitwerken en concretiseren van plannen. Zo is er een opzet voor een mentoruur gemaakt – waar docenten met leerlingen in gesprek gaan – en een pilot daarvoor gestart. En er is een notitie opgesteld waarin een voorstel wordt gedaan om te komen tot leefgroepgericht onderwijs.

In deze notitie wordt voorgesteld om – in het kader van 1 kind, 1 plan - docenten te koppelen aan (clusters) van leefgroepen. Dit heeft als voordeel



dat docenten met minder verschillende leerlingen en minder verschillende groepsleiders te maken hebben (en vice versa). Omdat zij maar met een beperkt aantal groepen te maken hebben, kunnen docenten dan makkelijker aanschuiven bij overleg over de jeugdigen en wordt het eenvoudiger om behandel- en bejegeningplannen af te stemmen met de handelingsplannen.

Vooruitlopend hierop heeft het Kompascollege plannen om alle docenten de trainingen in het kader van het competentiemodel samen met de leefgroep waaraan zij gekoppeld zouden worden, te laten volgen. Inmiddels is tussen de directie van de Hartelborgt en de Raad van Bestuur van Horizon afgesproken dat er bij de start van de het nieuwe schooljaar in september 2008 100% lesrealisatie zal zijn en dat na de herfstvakantie gestart gaat worden met het leefgroepgebonden werken.

### 2.3 Waardering voor de voortgang

#### *Hartelborgt*

In de gesprekken die zijn gevoerd met groepsleiders van de Hartelborgt is gevraagd naar *hoe zij de verbeteringen hebben beleefd* in de afgelopen maanden. Uit die gesprekken komt naar voren dat groepsleiders vinden dat er al veel zaken positief veranderd zijn op de aandachtspunten personeel en methodisch handelen.

Zo wordt genoemd dat er een aantal specifieke medewerkers is bijgekomen – zoals extra inzet van de psychiater, maatschappelijk werk en activiteitenbegeleiders voor jeugdigen – en wordt aangegeven dat de nieuwe functieverdeling van senioren helderheid geeft. De opleidingsplannen worden door vrijwel alle gesproken medewerkers genoemd als (zeer) positieve ontwikkeling, en de voorgenomen trainingen in methodisch handelen leven sterk. Daarbij moet aangetekend worden dat de sfeer er één is van verwachting: door veel mensen wordt de omslag naar het werken met het competentiemodel als de belangrijkste verandering gezien en in het najaar moet dat echt gaan gebeuren. Daarbij wordt aangegeven dat er op organisatieniveau sprake is van spanning over de aanstaande trainingen en of men het niveau wel haalt. Daarbij kan de vraag gesteld worden of dat negatief is: een gezonde dosis spanning kan immers ook als stimulans werken.

Op één afdeling wordt gesproken over veranderingen die al zijn doorgevoerd zoals de uitbreiding van het mentorschap, het betrekken van ouders en meer flexibiliteit en mogelijkheden in het omgaan met de jeugdigen. Daar wordt gezegd: "Er zijn veel goede dingen gebeurd in dit jaar. Het lijkt of het allemaal wat minder star wordt, minder regeltjes. We zijn op de goed weg en bewandelen een nieuw pad. Dan krijg je er ook weer zin in!" Deze afdeling lijkt overigens een voortrekkersrol te vervullen in de daadwerkelijke aanpassingen op de werkvloer.

Overall geeft men aan "Dat de trein is gaan rijden en dat er steeds meer mensen instappen."

Naast alle positieve geluiden wordt ook een aantal knelpunten benoemd. Zo wordt nog steeds aangegeven dat het tempo op uitvoerend niveau beïnvloed wordt door een capaciteitstekort, ziekteverzuim en het ontbreken van vaste leiding op een aantal afdelingen.

Een analyse van de directie leert echter dat medewerkers dit weliswaar zo ervaren maar dat dit niet de oorzaken zijn voor onderbezetting op de afdelingen – zo is het arbeidsverzuim gedaald en zijn er momenteel 2 vacatures voor afdelingshoofden. Het knelpunt ligt in de roostering. Er is daarom een adviseur ingehuurd die ondersteuning verleent bij het opstellen van de roosters.

#### *Kompascollege*

Bij het Kompascollege wordt aangegeven dat het niveau van de lessen het afgelopen jaar enorm is gestegen: de lessen zijn meer onderbouwd en er zijn lesplannen opgesteld. Verder is de intake van nieuwe jongeren verbeterd: het NIO (intelligentietest) wordt binnen twee dagen afgenomen. Ook de lesuitval is sterk teruggedrongen. Daarnaast is men tevreden dat er een onderwijsassistent is aangenomen.

Met de verbeteracties vanuit de Hartelborgt is men over het algemeen echter minder bezig. In de gesprekken komt een aantal praktische knelpunten terug, die van invloed lijken te zijn op de sfeer en op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Daarbij dient aangetekend te worden dat elk van de docenten – naast de punten die onderstaand worden genoemd – heeft aangegeven dat wel te merken is dat men bezig is met verbeteringen en dat er met plezier wordt gewerkt op het Kompascollege.

Een van die knelpunten die veel wordt genoemd is een capaciteitstekort. In combinatie met de prioritering van het voorkomen van lesuitval, leidt dat volgens docenten tot dagen die vol gepland worden met lesblokken, zodat er weinig tijd overblijft voor zaken als het bijwonen van overleg over de jeugdigen op de afdelingen.

Bovendien wordt als wens geuit om docenten specifiek te trainen in het omgaan met deze groep jongeren, bijvoorbeeld de verschillende psychiatrische problemen. Inmiddels is dit punt door de Horizon academie opgepakt.

De meeste knelpunten die genoemd worden door docenten hangen echter samen met de organisatie van het Kompascollege. Ze hadden moeite met de aansturing ondermeer vanwege het feit dat de manager slecht bereikbaar was. Daarop is door de directie van Horizon ingegrepen en is er inmiddels een andere manager aangesteld. Daarnaast is er een verbinding gelegd met het Educatief Centrum van Horizon (een pilot in het kader van het experiment 'onwillige jongeren'. Het betreft een kampusachtige voorziening waarin jongeren toewerken naar arbeidsparticipatie door middel van 7 verschillende werk- en leertrajecten). Al in het trajectberaad wordt bekeken of een jongere – na verblijf in de Hartelborgt – kan doorstromen naar dit Educatief Centrum.

De Raad van Bestuur van Horizon is van mening dat de invoering van het leefgroepgebonden onderwijs en het gezamenlijk trainen van docenten met de teams van de Hartelborgt in het najaar van 2008 daarnaast positieve ontwikkelingen zijn.

## **2.4 Samenwerking zorg en onderwijs**

Apart aandachtspunt dat in de vorige notitie werd benoemd is de samenwerking tussen zorg en onderwijs – een vast thema in de monitoring

van het verbeterproces en in de gevoerde gesprekken.

Uit die gesprekken kwam naar voren dat men vanuit beide instellingen vooral ziet dat er knelpunten ontstaan als er afgeweken wordt van de 'normale' routine.

De scheiding tussen school en instelling enkele jaren geleden heeft toentertijd geleid tot een flinke verslechtering van de verhoudingen, mede door CAO perikelen. Sindsdien verloopt de samenwerking stroever en bestaat er een neiging om te denken in 'wij-zij' termen.

Inmiddels is hier wel een verbetering in waar te nemen: medewerkers geven allemaal aan dat individuele contacten goed zijn en dat er steeds meer goed overleg is. Tweewekelijks vinden gesprekken plaats op managementniveau en de projectweken die afgelopen schooljaar zijn uitgevoerd, zijn nadrukkelijk door groepsleiders en docenten samen vormgegeven.

De concrete discussiepunten die genoemd worden, liggen volgens betrokkenen vooral in het afbakenen van verantwoordelijkheden en in een gebrek aan communicatie, waarbij meespeelt dat de omvang van zowel school als instelling te groot is om elkaar allemaal te kennen. Daar komt bij dat er over en weer geen duidelijk beeld bestaat van taken en verantwoordelijkheden.

'Elkaar leren kennen' wordt dan ook genoemd als (beginpunt voor een) mogelijke oplossing voor een aantal knelpunten. Aangegeven wordt dat het goed is dat sinds kort standaard in het inwerkprogramma van docenten is opgenomen dat ze meelopen op een groep. En voorgesteld wordt om dat andersom ook te gaan doen: nieuwe groepsleiders laten meelopen in het onderwijs. Ook wordt geopperd dat het goed zou zijn als er vaste overlegmomenten komen tussen Kompas en Hartelborgt op een ander niveau dan alleen directieniveau. Het kan dan gaan om een overkoepelend overleg om activiteiten te bedenken en te plannen of om een regulier overleg tussen docenten en groepsleiders over individuele jongeren.

#### *Ontwikkelingen*

Uit de gesprekken op managementniveau wordt duidelijk dat de punten die docenten en groepsleiders noemen, onderkend worden. Aangegeven wordt dat men het belang ziet van gezamenlijk beleid en dat daar een start mee is gemaakt. Er wordt meer dan enige tijd geleden informatie uitgewisseld en is – volgens het management van het Kompascollege – sprake van een beweging naar elkaar toe.

Het Kompascollege neemt deel aan het werkoverleg met ketenpartners. De afdelingscoördinatoren zitten bij het hoofdenoverleg van de Hartelborgt en er is periodiek een gezamenlijk directieoverleg.

Er is veel winst te behalen met het samensmelten van processen – bijvoorbeeld in de intake. In de notitie 'Screening' die is opgesteld door de Hartelborgt en het Kompascollege komt dit terug. Dit proces wordt verder doorgezet in een streven naar daadwerkelijk 1 kind, 1 plan in één document.

Goed organiseren is daarbij de sleutel volgens een medewerker van de Hartelborgt.

Vanuit het Kompascollege ziet men de oplossing voor een groot deel van de

genoemde knelpunten in kortere en betere communicatielijnen. In dat licht is een voorstel ontwikkeld om leefgroepgebonden te gaan werken. Daarmee wordt het aantal groepsleiders waar docenten mee te maken hebben (en vice versa) kleiner en komen er meer mogelijkheden om flexibel in het rooster te zijn. Hierop anticiperend geeft men bovendien aan dat de training van docenten in het sociale competentiemodel ook al gekoppeld aan leefgroepen zou kunnen en moeten plaatsvinden.

Met het leefgroepgericht onderwijs wordt een geheel nieuwe manier van organiseren voorgesteld die veel impact kan hebben op de samenwerking tussen Hartelborgt en Kompascollege. Inmiddels is met het plan ingestemd door de directie van de Hartelborgt en de Raad van Bestuur van Horizon en is afgesproken dat deze manier van werken na de herfstvakantie 2008 zal worden doorgevoerd.

Daarbij is het echter wel van belang dat alle medewerkers zich de veranderingen ook echt eigen maken en geconstateerd wordt dat daar nog een uitdaging ligt. Mede in dat licht is besloten om een bijeenkomst te plannen met medewerkers van de Hartelborgt en medewerkers van het Kompascollege waarin men zich richt op een analyse van achterliggende knelpunten, waar in het volgende hoofdstuk op in wordt gegaan.

### 3 Tussen woord en daad: een analyse

Op basis van de gesprekken die zijn gevoerd en de documenten die zijn bestudeerd wordt geconstateerd, dat er in de afgelopen maanden een aantal grote stappen is gezet. Er zijn kaderscheppende en randvoorwaardelijke maatregelen genomen en een flink aantal acties is geïmplementeerd, zoals het vaststellen van de verdeling van aandachtsgebieden onder de verschillende senior groepsleiders, het in gebruik nemen van de exitformulieren, het opzetten van buitenschoolse activiteiten en het invoeren van het (uitgebreidere) mentorschap. Het zwaartepunt van verandering ligt in de beleving van medewerkers echter vooral in de toekomst: men verwacht veel van de uitvoering van de opleidingsplannen en de training in het sociale competentie-model.

Tegelijkertijd wordt op managementniveau geconstateerd dat het een uitdaging blijft om de veranderingen ook echt 'tussen de oren' van de medewerkers te krijgen. Gesteld kan worden dat de uitvoering van de verbeterplannen loopt, maar dat op de daadwerkelijke veranderingen gestuurd moet blijven worden.

In het verbeterplan zijn vooral praktische zaken opgenomen, maar duidelijk is dat een cultuuromslag noodzakelijk is. Zoals een van de directieleden aangeeft: "de veranderingsslag zal nooit af zijn, verbeteringen moeten altijd blijven doorgaan". Er zal daarom een lerende organisatie dienen te worden gecreëerd waar een cultuur van openheid, elkaar aanspreken en elkaar steunen het fundament is.

Daarom is besloten om een studiedag te organiseren met directie, leidinggevenden en sleutelpersonen met als centraal thema de benodigde cultuuromslag bij Kompascollege en Hartelborgt.

#### 3.1.1 Een nieuwe norm

Vraag die gesteld kan worden in het licht van bovenstaande is welke normen dan gewenst zijn. Daar is men het over eens: het kind dient centraal te staan en leren dient centraal te staan.

Leren dient het leidende principe te worden binnen de instelling – en daar horen de strubbelingen van de afgelopen jaren ook bij.

De context is op dit moment gunstig voor een dergelijk streven met de trainingen in het competentiemodel waarbij teams intensief samen nadenken over hun houding en hun handelen.

Daarbij gaan de directies in ieder geval zelf aan de slag door letterlijk door de organisatie heen te bewegen en iedereen aan te spreken. In aanvulling daarop wordt bovendien geconstateerd dat er behoefte is aan een groep medewerkers die 'er voor gaat'. Deze zogenoemde kerngroep kan meedenken over de visie – de nieuwe normen en de nieuwe kaders – en deze uitdragen naar de rest van de organisatie. Elke kleine opmerking op de werkvloer dient steeds weer gecorrigeerd te worden. Het motto moet dan ook

zijn: 'dicht op de huid'.

Daarbij wordt geconstateerd dat de afdelingshoofden een cruciale rol hebben in dit proces. Zij zijn de meest aangewezen personen om medewerkers in de uitvoering aan te spreken en zij zullen de andere leden van de kerngroep daar in dienen te ondersteunen. Daarom zijn zij in ieder geval onderdeel van de kerngroep.

### **3.2 Het vervolg – de eerste bijeenkomst van de kerngroep**

In licht van bovenstaande is een snelle start gemaakt met het samenstellen van de Kerngroep en heeft een eerste bijeenkomst plaatsgevonden op 28 augustus 2008.

Er zijn 2 punten leidend volgens de directies:

- De opsluittijd van een kind dient elke minuut benut te worden om hem of haar weer ontvankelijk te maken voor leren.
- Er zijn veel regels en regelingen, maar iedereen is zelf onderdeel van het probleem. Het gaat niet om grenzen, maar om samen oplossingen bedenken voor (praktische) knelpunten als er eenmaal besloten is om iets te doen – zoals leefgroepgebonden onderwijs.

Na een positieve en inspirerende middag waarin mensen met elkaar kennis maakten en gediscussieerd is aan de hand van stellingen werd geconstateerd dat medewerkers van de Hartelborgt en medewerkers van het Kompascollege over veel zaken in de basis hetzelfde denken. De scheiding is veel minder sterk dan het lijkt en verschillen die er zijn, zijn meer verschillen tussen personen dan tussen functies. Geconcludeerd werd dat men elkaar meer moet zien en leren kennen en dat docenten en groepsleiders overleg over de lessen dienen te hebben. De leden van de kerngroep hebben daarmee nu een start gemaakt en geven aan dat uit te gaan dragen.

Daarbij is afgesproken om snel weer bij elkaar te komen en dan ook in te gaan op wat belemmeringen zijn voor het leren. Wat kan de kerngroep daar aan gaan doen?

## 5 Conclusies en aanbevelingen

Met de uitwerkingen en de implementatie van acties uit het verbeterplan worden de kaders voor medewerkers helder en worden de randvoorwaarden gerealiseerd waarbinnen de veranderingen ook kunnen worden uitgevoerd.

Het antwoord op de kernvragen die we ons in deze rapportage hebben gesteld, namelijk of het lukt van papier naar actie te komen en of het mogelijk is om concrete knelpunten in de samenwerking tussen Hartelborgt en Kompas op te lossen is positief.

Er zijn grote stappen gezet in het scheppen van kaders en het realiseren van randvoorwaarden en er zijn een flink aantal praktische veranderingen doorgevoerd. Er zijn grote stappen gezet in het ontwikkelen van concrete uitvoerings-plannen en in de implementatie daarvan. De afdelingshoofden weten wat van hen verwacht wordt en door het verbeterplan is met name het aandachtspunt opleiding van medewerkers en methodisch handelen in een stroomversnelling gekomen.

Met de aanstaande trainingen in het sociale competentiemodel en de aanstaande invoering van het leefgroepgebonden lesgeven is men op dit moment echter ook in afwachting op wat komen gaat.

### ***Aanbeveling 1:***

Om de kerngroep te laten slagen is het nodig dat alle leden zelf nadenken over de eigen houding en concreet benoemen welk gedrag zij niet meer en welk gedrag zij juist wel gaan vertonen. De positieve insteek die op 28 augustus is gekozen, dient hierbij leidend te zijn.

### ***Aanbeveling 2:***

De gerealiseerde verbeteringen dienen – onder andere door de kerngroep - in de instelling breed uitgedragen te worden, opdat ieder voor ogen heeft welke veranderingen toe te schrijven zijn aan het verbeterplan. Dit is ook van belang in het kader van de hertoets van de Inspectie in 2008.

### ***Aanbeveling 3:***

Terecht is op de studiedag opgemerkt dat de medewerkers voor een deel gelijk hebben: de werkdruk is erg hoog en er wordt veel van mensen gevraagd. Dit blijft dan ook onverminderd een aandachtspunt.

### ***Aanbeveling 4:***

In de vertaling van de plannen naar de uitvoering – met name de implementatie van het competentiemodel en het leefgroepgebonden werken – dienen uitvoerend medewerkers nadrukkelijk de ruimte te krijgen om aan te geven wat volgens hen de belangrijkste speerpunten zijn en hoe zij dat willen realiseren, zodat de verbeteringen 'eigen' worden.

### **Aandachtspunten voor het vervolg**

Voorstel is om eind 2008 een derde monitorronde uit te voeren.

Belangrijkste thema is dan wat ons betreft de impact van de activiteiten en maatregelen die in het najaar zijn ingezet:

- Hoe verlopen de trainingen? Heeft het gezamenlijk trainen het gewenste effect in de uitvoeringspraktijk?
- Wat is de voortgang en het effect van het leefgroepgebonden onderwijs op de samenwerking tussen Hartelborgt en Kompas?
- Hoe heeft de kerngroep zich ontwikkeld en gepositioneerd binnen de instelling en wat zijn de effecten?



## **Bijlage 1 Gesproken personen**

Ben Bijker – directeur Hartelborgt  
Hans Du Prie – Raad van Bestuur Horizon  
Ingelise Hoefsloot – directeur Behandeling Hartelborgt  
Elles Marbus – directeur Primair Proces Hartelborgt

Orselien Kammeron – sectormanager Kompascollege  
Jasper van de Vooren – afdelingscoördinator Kompascollege  
Ankie Kraayeveld – docent AVO  
Erwin (opvragen achternaam) – docent metaalbewerking  
Tom van de Burgt – docent Sport en bewegen

Alette van de Veen – afdelingshoofd  
Dick Matser – psychiater en duaal partner Foba  
Betty van de Hor – groepsleider  
Els van der Hof – senior groepsleider  
Rinie Versluis – senior groepsleider