



# Hartelborgt en Kompascollege

Eerste notitie monitoring verbeterplannen

Marije van Barlingen  
Nelleke Hilhorst

# **Hartelborgt en Kompascollege**

Eerste notitie monitoring verbeterplannen

Amsterdam, 10 maart 2008

Marije van Barlingen  
Nelleke Hilhorst

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>De verbeterplannen</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Gesignaleerde knelpunten</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Eerste aanbevelingen</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>Voorstel werkwijze vervolg</b>	<b>16</b>

# 1 Inleiding

Op verzoek van de minister van Justitie hebben de Inspecties Jeugdzorg, Onderwijs, Gezondheidszorg en Sanctietoepassing in 2007 onderzoek uitgevoerd naar de veiligheid binnen alle justitiële jeugdinrichtingen in Nederland.

Bij dit onderzoek is door de inspecties het uitgangspunt gehanteerd dat het opsluiten van jongeren in een beveiligde setting op zichzelf al een risicovolle situatie is. Er wordt echter wel verwacht dat de JJI's ernaar streven om een zo veilig mogelijk leef-, behandel-, en werkklimaat te bieden en te waarborgen. In hun rapportage beantwoorden de inspecties de vraag of de Hartelborgt een dergelijk klimaat biedt door aan te geven of en waar de inrichting risico heeft op een onveilig leef-, behandel- en werkklimaat.

De Inspecties onderscheiden daarbij vier risicogebieden, te weten: 'preventie en beheersing agressie en geweld', 'bejegeningklimaat', 'behandeling en opvoeding' en 'deskundigheid personeel'.

In het eindoordeel van het onderzoek oordelen 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 (Kompascollege). Deze risico-inschatting heeft betrekking op alle risicogebieden.

Naar aanleiding van het rapport van de Inspecties heeft de Hartelborgt 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 verbeterplannen en de samenhang daartussen in de komende twee jaar te monitoren.

De daarbij behorende opdracht luidt als volgt:

*“Volg vanuit een onafhankelijke positie kritisch de in te voeren verbeteringen binnen de Hartelborgt en de daaraan verbonden inzet van het Kompas College van Horizon en breng periodiek verslag uit aan de directeur van de Hartelborgt en over de school en de onderlinge afstemming aan de Raad van Bestuur van Horizon van de bevindingen met concrete aanbevelingen. Neem het rapport van de Inspecties daarop als vertrekpunt, maar kijk ook breder naar noodzakelijke verbeteringen.”*

De directeur van de Hartelborgt en de Raad van Bestuur van Horizon moeten op basis van de periodieke verslaglegging inzicht hebben in de voortgang van verbeteracties en de knelpunten, zodat er tussentijds adequaat bijgestuurd kan worden.

### **Werkwijze**

In januari 2008 zijn Nelleke Hilhorst en Marije van Barlingen van DSP-groep gestart met het inlezen en inwerken op deze opdracht. We hebben daarbij vooral ingezet op het leren kennen van de Hartelborgt en het Kompascollege. In dat kader hebben we een groot aantal documenten als het Inspectierapport, jaarplannen en uiteraard de verbeterplannen bestudeerd, we hebben een uitvoerige rondleiding gekregen en er zijn gesprekken gevoerd met:

- De directeur
- Twee afdelingshoofden (één van een behandelafdeling en één van een opvangafdeling)
- De afdelingscoördinator en de sectormanager van het Kompascollege
- De kwaliteitsmedewerker
- De businesscontroller
- De voorzitter van de OR (teven senior groepsleider)

Daarbij is in het bijzonder gekeken naar de visie die vanuit de Hartelborgt en vanuit het Kompascollege wordt gehanteerd, het SMART formuleren van de plannen, de prioritering, de aandacht voor cultuur en de haalbaarheid van de plannen. Ook is in de gesprekken met de medewerkers gevraagd naar de belangrijkste thema's die aangepakt dienen te worden.

Op basis van de gesprekken en de bestudeerde stukken hebben we Een eerste conceptnotitie geschreven. Deze notitie diende als basis voor een gesprek dat op 22 februari 2008 met de directeur van de Hartelborgt en een bestuurder van Horizon (waar het Kompascollege onderdeel van is) gevoerd is. De bevindingen uit dat gesprek zijn vervolgens verwerkt in deze notitie.

## 2 De verbeterplannen

### *Hartelborgt*

Al snel na het verschijnen van het rapport van de Inspecties heeft de directeur van de Hartelborgt een eerste verbeterplan opgesteld. Dit verbeterplan werd overigens mede gebaseerd op acties die al eerder gepland waren naar aanleiding van de quick scan die in 2006 binnen alle JJI's is uitgevoerd. Een deel van deze acties werd eind 2006 al gestart.

In het verbeterplan wordt per punt van de Inspecties in grote lijnen aangegeven wat er als eerste actie dient te gebeuren en/of welke actie reeds uitgevoerd wordt. Het plan is voorgelegd aan de overige directieleden en goedgekeurd. Vervolgens is het plan voorgelegd aan de OR, op basis waarvan 10 prioriteiten zijn gesteld die als thema's in het jaarplan 2008 worden uitgelicht.

Zoals aangegeven waren er een aantal belangrijke acties reeds in gang gezet voordat het definitieve rapport van de Inspectie verscheen. Deze acties liggen vooral op het gebied van de organisatie en de ontwikkeling en vastlegging van visie- en beleidstukken. Zo zijn interne differentiaties doorgevoerd, is in februari 2007 het duaal leiderschap ingevoerd, is in oktober 2007 de zorgvisie vastgesteld en is het netwerkberaad met externe partners voor jongeren uit Rotterdam en omstreken gestart.

Daarnaast wordt in het verbeterplan aangegeven dat er in 2008 prioriteit wordt gelegd bij 4 concrete punten:

- Heldere Koers
- Roosters waarin ruimte voor deelname aan cursussen en trainingen als fysieke weerbaarheid gegarandeerd is;
- Professionalisering van medewerkers – onder andere door invoering van een pedagogisch model, en
- Zichtbaarheid van de leidinggevenden op de werkvloer

Eind december 2007 is in een grote gezamenlijke bijeenkomst (de Kgotla) het verbeterplan voorgelegd aan alle medewerkers met als doel draagvlak te verkrijgen en energie voor de implementatie en uitvoering te genereren. In deze bijeenkomst werd de medewerkers ook gevraagd om kritische kanttekeningen te maken en om na te denken over hun eigen rol.

Op die bijeenkomst kwam naar voren dat veel medewerkers van mening zijn dat er lang een negatieve sfeer heeft geheerst, maar dat men er nu samen tegenaan wil gaan – de betrokkenheid lijkt groot te zijn. Belangrijke randvoorwaarden daarbij zijn echter voor de medewerkers een goede communicatie, betere roosters en een betere bezetting. Ook werd aangegeven dat de communicatie en relatie met de school dient te verbeteren om het concept 'één kind, één plan' vorm te kunnen geven.

Op basis daarvan en op basis van diverse andere overleggen de afgelopen maanden is het oorspronkelijke verbeterplan inmiddels door directie in samenwerking met de kwaliteitsmedewerker verder uitgewerkt en concreet gemaakt. Voor de diverse acties zijn verantwoordelijken aangewezen en op de punten waar volgens de inspecties beleid en/of maatregelen ontbraken, wordt dit inmiddels ontwikkeld. Maandelijks wordt de voortgang van al deze afzonderlijke acties bijgehouden door de kwaliteitsmedewerker en voorge-

legd aan het directieoverleg. Bij dit overleg ligt ook de regie op de aanpak. Van de afdelingen wordt verwacht dat zij de prioriteiten en acties verder uitwerken in hun afdelingsplannen, waarmee ook de medewerkers meer direct betrokken worden in de implementatie en uitvoering van het verbeterplan. Deze afdelingsplannen zijn eind februari vastgesteld en zullen in de volgende rapportage nader aan de orde komen.

#### *Kompascollege*

Gelijktijdig met de ontwikkeling van de verbeterplannen voor de Hartelborgt, is vanuit het Kompascollege een kwaliteitsagenda opgesteld op basis van het inspectierapport van mei 2006 en het interne juryrapport van Bureau Zorg en Onderwijs Horizon. In die kwaliteitsagenda is een plan van aanpak uitgewerkt op hoofdlijnen. In samenspraak met de directie van de Hartelborgt zijn begin 2007 presentaties verzorgd bij de sectorhoofden en groepsleiders met als doel om de samenwerking te versterken.

Belangrijkste verbeterpunten uit de kwaliteitsagenda zijn de algehele schoolontwikkeling, het onderwijsproces en de borging van kwaliteit.

In de achterliggende periode heeft Horizon ingezet op het substantieel verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Een interne audit had als doel om concrete handvatten te kunnen formuleren en om de betrokkenheid van docenten te vergroten. Dit effect is bereikt. De school heeft onder leiding van een interim sectormanager een gezamenlijke visie op de verbeterpunten ontwikkeld en is overgegaan tot uitvoering daarvan. Zo zijn in korte tijd intakes en testen afgenomen bij leerlingen teneinde het lesaanbod beter af te kunnen stemmen op de leerdoelen en is de onderwijstijd verhoogd naar de gestelde norm.

#### **Commentaar plannen**

Allereerst is de snelheid waarmee de plannen zijn opgesteld en de snelheid waarmee gestart is met het creëren van draagvlak door het te delen met de medewerkers een compliment waard.

#### *Hartelborgt*

Het plan is uitgebreid en op veel punten behoorlijk concreet. De voortgang wordt consequent gemonitord door de kwaliteitsmedewerker en het directieoverleg.

Dat het plan van de Hartelborgt de verschillende kritiekpunten van de Inspecties volgt, maakt het een vraag – antwoord verhaal. Dit is een logische keuze gezien ook het verzoek van de DJI om concrete verbeterplannen te maken. Het brengt ook enige risico's met zich mee: versnippering is de belangrijkste. Pluspunt is dat inmiddels wel aangegeven is wie verantwoordelijk is voor welke actie. Het gevaar is echter dat het plan aan zijn eigen ambities ten onder gaat: het is heel veel wat in korte tijd moet gebeuren. Daarbij is er bewust voor gekozen om de regie bij het directieoverleg te leggen. Echter: ook op dit niveau kampt men met ziekte en vacatures waardoor het directieoverleg niet compleet is<sup>1</sup>.

Noot 1 Overigens start per 1 maart 2008 een nieuwe directeur Behandeling.

Daardoor heeft de directeur een heel centrale, maar ook heel kwetsbare positie in het geheel. Een zorgvuldige invoering van diverse acties vraagt dan ook om concrete en SMART geformuleerde afdelingsplannen.

Dit laatste raakt een van de kanttekeningen die wij bij het verbeterplan hebben, namelijk dat bij veel (deel)acties wordt aangegeven dat implementatie en borging plaatsvindt door het 'te bespreken in het teamoverleg'. Of dat ook daadwerkelijk gebeurt wordt gemonitord aan de hand van de verslagen van de teamoverleggen, maar de vraag is of dat voldoende is om nieuwe maatregelen daadwerkelijk te laten uitvoeren en borgen. De stap van 'papier naar praktijk' moet voor een groot deel nog gemaakt worden. Daarbij kan een knelpunt zijn dat er heel veel acties tegelijk uitgezet worden zonder dat – in eerste instantie – heldere prioriteiten zijn gesteld.

De grote ontwikkelingen die de afgelopen maanden in gang zijn gezet, lijken voor ons met name op directieniveau en deels op het niveau van de afdelingshoofden te hebben plaatsgevonden. De concrete uitwerking wordt echter voor een groot deel bij de afdelingen zelf neergelegd. Het format voor de afdelingsplannen is weliswaar afgeleid van het verbeterplan, maar onduidelijk is in hoeverre de afdelingen alle verbeterpunten onderschrijven. Wij hebben de indruk gekregen dat de afdelingen en afdelingshoofden heel verschillend zijn en dat het unieke karakter van elke afdeling sterk benadrukt wordt. Hoewel het door de directie van de Hartelborgt niet als een probleem wordt ervaren als er sprake is van diversiteit – binnen kaders - brengt het wel het gevaar met zich mee dat in de afdelingsplannen, en straks ook in de uitvoering, een (te) grote diversiteit ontstaat.

#### *Horizon – Kompascollege*

Ook de kwaliteitsagenda van het Kompascollege is voortvarend opgesteld en ter hand genomen. Inmiddels zijn een aantal verbeterpunten doorgevoerd – met name gericht op verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Zo worden jongeren binnen 24 uur geplaatst in een lesgroep op basis van een quick scan, is het aantal uren verhoogd en krijgen de leerlingen weer huiswerk.

Ter verbetering van de samenwerking met de Hartelborgt is gestart met een tweewekelijks overleg tussen de directeur primair proces van de Hartelborgt en de sectormanager van het Kompascollege. Ook is het voornemen geuit om binnen de Hartelborgt (weer) mentoren aan te stellen voor de jongeren die dienen als contactpersoon voor docenten. Concrete voorstellen over hoe dit laatste geïmplementeerd gaat worden en hoe bereikt gaat worden dat er ook daadwerkelijk meer gecommuniceerd gaat worden tussen docenten en groepsleiders ontbreken echter.

Zo is het concept één kind, één plan slechts zeer beknopt beschreven: aangegeven wordt dat de integratie met het behandelplan van de Hartelborgt nog aandacht behoeft.

#### **De plannen gezamenlijk**

Overkoepelend valt ons op dat de verbinding tussen beide verbeterplannen lijkt te ontbreken. Er wordt wel verwezen naar elkaars plannen, maar een gezamenlijke aanpak ontbreekt. Hier wordt later in deze notitie verder op ingegaan.



### 3 Gesignaleerde knelpunten

In aansluiting op ons commentaar op de verbeterplannen zijn we in de gesprekken die we hebben gevoerd met medewerkers vooral ingegaan op de vraag volgens de medewerkers de belangrijkste knelpunten worden aangepakt met de verbeterplannen, of ze zich richten op de inhoud van de verbeterplannen, op het draagvlak voor de verbeterplannen en op de samenwerking tussen zorg en onderwijs. In dat kader zijn diverse punten naar voren gebracht die hieronder thematisch zijn benoemd. De beschreven knelpunten komen dus voort uit de beleving van de medewerkers en zijn niet perse feitelijk door ons geconstateerd.

In het algemeen moet daarbij gezegd worden dat de gesprekken in een positieve sfeer verliepen. Duidelijk is dat de medewerkers zich betrokken voelen bij de verbeterslag die gemaakt moet worden en dat op een aantal punten die slag al gemaakt wordt. Zo was de zorg voor de fysieke woon- en werkomgeving opvallend. De verbeterpunten van de inspectie worden onderschreven, maar iedereen geeft aan dat de situatie al veel beter is dan ten tijde van de inspectie in januari 2007.

#### *Personeel*

Een zeer belangrijk knelpunt dat wordt gesignaleerd is het personeelsbestand. Er zijn te veel laag opgeleide mensen met te weinig ervaring. Gesteld wordt dat deze mensen soms niet goed kunnen inschatten wat de gevolgen van hun eigen acties zijn. Bovendien heeft het als effect dat het accent vaak ligt op beheersing en niet op opvoeding. Door de teams met de interne differentiatie meer te mixen, is getracht het probleem deels op te vangen. Knelpunt daarbij is echter dat er inmiddels alweer (pedagogisch) medewerkers ziek zijn geworden of vertrokken en dat er nieuwe medewerkers zijn bijgekomen, waardoor het effect al weer minder is. Bovendien stelt een afdelingshoofd heel helder: 'er zijn er gewoon te weinig mensen met ervaring en met een servet kun je geen tafel dekken'. In aanvulling daarop wordt overigens door de directeur wel ook gesteld dat de afdelingshoofden zelf vaak te weinig zichtbaar zijn. Aangegeven wordt dat strakke sturing op *alle* teams nodig is.

#### *Introduceren Methodisch handelen*

Men is algemeen van mening dat eenduidig handelen naar de jongeren toe noodzakelijk is. Daartoe zal met één methodiek moeten worden gewerkt. In het verleden is al eerder getracht om op alle afdelingen een en dezelfde werkwijze te implementeren, maar dat is toentertijd mislukt. Om te voorkomen dat dat deze keer weer zou gebeuren is inmiddels iemand van buitenaf aangenomen die zich uitsluitend met het ontwikkelen van de methodiek bezig houdt. Wil de implementatie echter kans van slagen hebben, dan zullen de teams de ruimte en tijd moeten krijgen om zich de methodiek eigen te maken. In het kader van de verbeteragenda is er 10 miljoen aangevraagd om in 3 jaar tijd alle acties te kunnen voltooien. Een deel daarvan zou gebruikt worden om alle afdelingen intensief te trainen in het competentiemodel en om de teams meer 'samen te smeden'

In dat kader is ook een plan van aanpak opgesteld om teams vrij te spelen voor deze training door bijvoorbeeld tijdelijke sluiting van afdelingen. De kans dat de Hartelborgt de beschikking krijgt over de volledige aangevraagde 10 miljoen wordt echter als klein ingeschat. Men zal dan moeten terugvallen op een alternatief scenario: de sluiting van afdelingen die gaan verbouwen gebruiken.

Wel wordt aangegeven dat de randvoorwaarden voor methodisch werken beter zijn – teams komen op sterkte en de identiteit van afdelingen wordt vastgelegd. Bovendien sluit de keuze voor het competentiemodel aan bij het landelijk beleid. Hierbij wordt aangetekend dat op sommige afdelingen te veel niveauverschil zit, te veel verloop en te veel ziekteverzuim om het goed te kunnen gaan doen. Aanpakken van het knelpunt ‘personeel’ zal daarom eerste prioriteit moeten zijn.

### *Cultuur*

Ons viel op dat verschillende afdelingen aangeven dat problemen met bijvoorbeeld het personeelsbestand met name op andere afdelingen spelen. Dit roept de vraag op of er ‘ge- Zwarte Piet’ wordt tussen de afdelingen. Desgevraagd geeft de kwaliteitsmedewerker aan dat afdelingen over de hele breedte inderdaad vaak vinden dat ze het zelf beter doen dan de anderen. De afdelingsplannen helpen wel doordat ze afdelingen dwingen om na te denken over de rol die de eigen afdeling speelt, maar aan de onderlinge beeldvorming en verhoudingen tussen afdelingen wordt momenteel niets gedaan.

Ook werd als cruciaal aangegeven dat de cultuur veiliger moet worden om tot verbetering te kunnen komen. Mensen moeten elkaar aan durven en kunnen spreken. Dit geldt voor zowel personeel onder elkaar als tussen jeugdigen en personeel. De vraag werd gesteld of iedereen kritisch kan zijn naar zijn of haar leidinggevende? En of leidinggevendenden kritisch kunnen zijn naar het management? Het verbeterplan draagt volgens medewerkers wel bij aan een verbetering van de cultuur, maar of het voldoende is, wordt betwijfeld. Ook hier speelt weer niveau, opleiding en het ontbreken van een eenduidige methodiek een rol. Bovendien wordt aangegeven dat er binnen de Hartelborgt een ‘vriendjescultuur’ heerst met veel persoonlijke relaties – dat wekt wantrouwen. Het inzetten van Heldere Koers wordt hierin dan ook belangrijk geacht.

### *Organisatie verbeterplan Hartelborgt*

Ons valt op dat vanuit de directie verwacht wordt dat iedereen prioriteit geeft aan het verbeterplan – met name de afdelingshoofden. Vraag is alleen of dat gaat lukken in de praktijk. Uit de gesprekken komt naar voren dat men zich afvraagt of de plannen en daarbij behorende acties voldoende doorsijpelen naar beneden. De verslagen van de teamoverleggen worden wel gescand op of het verbeterplan aan de orde is geweest, maar er zijn geen afspraken over wat te doen als het niet voldoende aan de orde komt. Of – meer waarschijnlijk – als het wel aan de orde komt, maar daarna gaat ieder gewoon weer verder met zijn eigen werk op de manier waarop het al jaren gedaan wordt.

Voor een deel zal dit punt ondervangen worden door het opstellen van de afdelingsplannen, waarbij het verbeterplan richtinggevend is. Daarbij hoort ook dat er maandelijks gesprekken zullen worden gevoerd tussen directieleden en de afdelingshoofden. De start daarvan heeft inmiddels plaatsge-

vonden door de afdelingsplannen vast te stellen en de afspraken met afdelingshoofden vast te leggen in een contract. Dit zal er wellicht ook toe leiden dat de groepsleiders meer betrokken raken bij de inhoud van de verbeterplannen, wat de kans dat acties daadwerkelijk worden uitgevoerd vergroot. Dit komt ook terug in de afdelingsplannen – wie doet wat, hoe wordt het gemonitord en wat als acties niet gedaan worden.

#### *Samenwerking zorg en onderwijs*

Een belangrijk thema dat terugkomt is de samenwerking tussen de afdelingen van de Hartelborgt en het Kompascollege die door medewerkers als slecht wordt omschreven. Aangegeven wordt dat de instellingen zich langs elkaar heen bewegen – er wordt onvoldoende gehandeld vanuit een gemeenschappelijke visie en in de praktijk is er geen overleg. Daarbij wordt aangegeven dat de indruk bestaat dat docenten vaak moeten ‘kiezen’ tussen het bijwonen van overleg en onderwijsuren.

Praktisch voorbeeld van een knelpunt is dat onderwijzend personeel jongeren de klas uit stuurt terwijl dit een grote belasting is voor de groepsleiders. Daarover zegt een afdelingshoofd dat de school de jongeren tussen 9 en 4 zou moeten bezighouden: ‘Je belt normaal toch ook niet meteen of moeder ‘m komt ophalen?’. Inmiddels is hier experimenteel een overblijfgroep voor gestart waarbij jongeren die geen les hebben op 1 groep verblijven. Daarmee rouleert de druk op de groepsleiders. Opvallend is echter dat uit de gesprekken blijkt dat dit vanuit de Hartelborgt eigenlijk niet wordt gezien als hun taak. Dit wordt bevestigd door de kwaliteitsmedewerker die aangeeft weinig af te weten van de knelpunten in het onderwijs. Zij is van mening dat de school de eigen knelpunten zelf op moet lossen.

Tegelijkertijd wordt vanuit de school aangegeven dat het onderwijs inmiddels verbeterd is en dat dat de kerntaak is. Zij geven als praktisch knelpunt dan ook aan dat van de docenten verwacht wordt dat zij jongeren terugbegeleiden naar de groep, terwijl in de meeste klassen jongeren uit verschillende groepen zitten (de zogenoemde looplijnen).

Overkoepelend leidt dit alles bij ons tot de indruk – zoals ook al naar voren kwam in ons commentaar op de verbeterplannen – dat de visies op zorg en onderwijs en op wat de taken zijn van de 2 instellingen niet met elkaar in overeenstemming zijn. Daarbij kan de vraag gesteld worden wat het uitgangspunt is: wil men een gezamenlijke visie of een samenwerking vanuit de eigen visie van de school en van de instelling?

## 4 Eerste aanbevelingen

Zoals eerder al is aangegeven is het van groot belang dat er prioriteiten worden gesteld. Er moeten veel verbeteringen worden doorgevoerd en niet alles kan tegelijkertijd. Het risico van te veel tegelijk te willen doen, is dat zaken halfslachtig gedaan worden en daarmee geen blijvend resultaat hebben. Bij het verbeterplan van de Hartelborgt heeft de OR overigens al 7 prioriteiten benoemd: cultuur, privacy, professionalisering en ontwikkeling van medewerkers, betrokkenheid jeugdigen, personele bezetting en voorzieningen, veiligheid en invoering van het sociaal competentiemodel.

Wij hebben dit in het vorige hoofdstuk nog verder ingedikt naar de thema's die volgens ons met eerste prioriteit moeten worden opgepakt. Deze prioriteiten zijn ingegeven door het grote risico dat het niet tijdig veranderen van de huidige situatie met zich meebrengt.

Onderstaand vindt u de eerste aanbevelingen per thema.

### **Personeel**

Personeel is het kapitaal van de organisatie. Op het moment dat er sprake is van een kwalitatief goed en compleet team heeft dit effect op de jongens die in de Hartelborgt verblijven. Op de korte termijn is het van groot belang te voorkomen dat goed (nieuw) personeel vertrekt en dat medewerkers (inclusief afdelingshoofden) overbelast raken. De huidige energie en motivatie moeten behouden blijven.

#### *Werving personeel*

Door de grote omloopsnelheid moet het werven van personeel continu aandacht krijgen. Ook al lijkt de formatie op orde dan nog moet de instroom van nieuwe krachten prioriteit blijven houden. De kans is namelijk anders groot dat de Hartelborgt achter de feiten aan blijft lopen. In deze fase is het beter om het risico van overcapaciteit te lopen dan (opnieuw) onderbezetting te hebben. Dit sluit ook aan bij het landelijk beleid en de landelijke wervingsactie die binnenkort wordt gestart.

- Aanbeveling 1: Benadruk ook in het directieoverleg dat doorgedaan dient te worden met werving van pedagogisch medewerkers, ook op moment dat de formatie op orde is. Accepteer eventueel een overcapaciteit.

#### *Coaching nieuw personeel*

Het inwerken van nieuw personeel dient prioriteit te krijgen. Nadat een nieuwe kracht in het rooster wordt ingepland heeft deze nog ondersteuning in de vorm van coaching. Dit geldt ook voor HBO geschoolden. Het meest wenselijke is om een nieuwe medewerker aan een ervaren kracht te koppelen. Dit is ook beleid binnen de Hartelborgt maar gezien het geringe aantal ervaren medewerkers vaak niet haalbaar. Een nieuwe herverdeling van de medewerkers met ruime ervaring over de afdelingen lijkt voor de rust in de organisatie ongewenst.

- Aanbeveling 2: Benoem in ieder geval per groep een mentor voor de

nieuwe medewerkers. Deze persoon is beschikbaar voor ondersteuning en let extra op het welzijn en functioneren van de nieuwe medewerker(s). De seniorgroepsleiders zouden een dergelijke rol kunnen vervullen. Zijn deze goed verdeeld over de teams?

- Aanbeveling 3: Er bestaat een idee om een klasje voor nieuwe medewerkers te starten. Zo kan ervaring breder worden overgedragen en kunnen nieuwe medewerkers met elkaar uitwisselen. Werk dit idee verder uit en zorg voor snelle implementatie.
- Aanbeveling 4: Besteed in de interne intervisie<sup>2</sup> voor hele teams die maandelijks wordt verzorgd door de Hogeschool Rotterdam, extra aandacht aan nieuwe medewerkers.
- Aanbeveling 5: zet zo min mogelijk ongeschoolde mensen in. Zoals een geïnterviewde zei: 'zet 1 bakker bij 10 groepsleiders en je krijgt gedisciplineerde jongeren, zet 10 bakkers bij 1 groepsleider en je krijgt broodjes. Zet 5 bakkers bij 5 groepsleiders en je krijgt gebakken jongens'. Daarbij wordt wel aangegeven dat het onmogelijk is afdelingen (tijdelijk) te sluiten omdat er dan jongeren op straat zouden blijven staan die wel hulp nodig hebben en omdat men de cultuur van 'sluiten zodra er een probleem is' wil doorbreken.

## Cultuur

### *Aandacht voor cultuur*

De groepsleiders dienen vanaf dit moment betrokken te worden bij de verandering. De snelheid en de effectiviteit van veranderingen wordt voor een groot deel door hun mogelijkheden bepaald.

Gezien de instabiele personeelssituatie is het van cruciaal belang om goed functionerende en gemotiveerde medewerkers te behouden. Dit vraagt om waardering van goed personeel, maar ook op om daadkrachtig optreden bij onvoldoende functionerende medewerkers. Aandacht voor een positieve cultuurverandering blijft noodzakelijk. Hoewel gesteld wordt dat er al veel verbeterd is, worden punten als veiligheid nog wel degelijk als aandachtpunten benoemd.

- Aanbeveling 6: Besteed in het directieoverleg veel aandacht aan cultuuraspecten, zoals open omgangsvormen, het geven van complimenten aan gewaardeerde medewerkers en 'afpraak is afspraak', zodat dit meegenomen kan worden naar de afdelingshoofden en behandelcoördinatoren als goed voorbeeld..

### *Vergaderstructuur*

Voor ons was in eerste instantie onduidelijk of er een overleg bestaat waar alle afdelingshoofden en behandelcoördinatoren aan deelnemen. Dit overleg blijkt te bestaan, maar werd niet genoemd door de geïnterviewden.

Noot 2 In samenwerking met het Opleidingsinstituut DJI overlegt de sector momenteel met een aantal hogescholen in het land om vanaf het cursusjaar 2008-2009 voor groepsleiders tot een landelijke dekking van een gericht opleidingsaanbod op HBO-niveau te komen. Dit komt hopelijk tegemoet aan de behoefte aan gerichte opleiding.

Een dergelijk overleg kan echter een cruciale rol spelen in het vasthouden van een gezamenlijke koers en het gevaar dat ieder team alleen van zijn eigen plan uitgaat, verkleinen. Bovendien kan het een rol spelen in het verbeteren van de beeldvorming over en weer en daarmee in het verminderen van het 'elkaar de zwarte Piet toespelen'.

De inrichting van de vergaderstructuur moet daarom onder de loep genomen worden en wellicht aangepast. De kwaliteitsmedewerker is hier al mee gestart.

- Aanbeveling 7: Breng de verschillende overleggen in kaart en geef aan welke onderwerpen waar op welke manier besproken worden.

#### *Communicatie*

Heel belangrijk is een cultuurverandering naar een open wijze van feedback geven zonder dat dit persoonlijk bedoeld is en opgevat wordt. Daarbij zijn sleutelwoorden goede voorbereiding, heldere communicatie, durf en feedback.

De Kgotla is een wellicht een goede start voor een dergelijke manier van met elkaar communiceren. Er is echter waarschijnlijk meer nodig dan alleen dergelijke bijeenkomsten. Het is dan ook nadrukkelijk een thema om mee te nemen in de geplande trainingen van de teams.

### **Zorg en onderwijs**

In het vorige hoofdstuk is geconstateerd dat de visies van de Hartelborgt en de visies van Horizon wellicht niet met elkaar stroken.

Vanuit de Hartelborgt is inmiddels een beknopte zorgvisie op papier gezet:

*Rijksinrichting voor Jeugdigen de Hartelborgt biedt de jeugdige zorg binnen de opgelegde behandelmaatregel van de rechter en geënt op de (toekomstige) behoefte van de individuele jeugdige. De producten forensische behandeling, preventief gehechte jeugdigen, very intensive care afdeling, FOBA, veelplegersprogramma, nachtdetentie en resocialisatie geven verder inhoud aan deze zorgvisie.*

Daarbij wordt aangesloten bij de landelijke visie waarin individuele trajecten binnen de keten centraal staan. Gesteld wordt in dat kader dat in de opzet van de individuele zorg niet alleen gekeken wordt naar de behoeften van de jeugdige op korte termijn, binnen het kader van zijn of haar detentie, maar dat het zwaartepunt binnen de zorg ligt op de toekomstige rol van de jeugdigen na terugkeer in de maatschappij.

Vanuit het Kompascollege wordt gesteld dat men 'samen met de Hartelborgt er naar toe wil werken dat de jeugdigen die aan onze zorg zijn toevertrouwd weer op het 'juiste spoor' komen, door:

- het vergroten van schoolse kennis en vaardigheden door middel van onderwijs;
- het leveren van een bijdrage aan het vergroten van de sociale vaardigheden en het bevorderen van de zelfstandigheid;
- het leveren van een bijdrage aan het voorkomen/verminderen van delict-

- c.q. maatschappelijk onaanvaardbaar gedrag door het vergroten van de kansen in de maatschappij;
- een aanzet geven tot het vinden van aansluiting bij het regulier (beroeps)onderwijs.

Kort gezegd wil het team van het Kompas College bereiken dat de jeugdigen voldoende gemotiveerd raken in hun eigen mogelijkheden om na hun detentie in staat te zijn terug te keren naar (regulier) onderwijs, met extra ondersteuning een diploma te halen, door te stromen naar een ROC of een vak te leren en aan het werk te gaan.

Daarbij geven zij aan dat ze theoretisch gezien alleen maar een school zijn – en zich dus zouden moeten beperken tot onderwijs en overdracht. De identiteit als school is echter in het geding – met name door de onvoldoende mogelijkheden die het gebouw biedt.

In grote lijnen lijken deze visies in elkaars verlengde te liggen – beide instellingen streven er immers naar om uiteindelijk het toekomstperspectief van de jeugdige op langere termijn te verbeteren en te waarborgen.

Waar ligt dan het knelpunt? Dat lijkt vooral te liggen in de opvattingen over de kerntaken en wie waar verantwoordelijk voor is.

Alvorens te komen tot verdere afstemming of zelfs integratie van de verbeterplannen zullen de volgende vragen dienen te worden beantwoord:

- Wil het Kompascollege alleen onderwijs bieden of ook zorg?
- Willen beide partijen daadwerkelijk integreren of wil men alleen beleid en uitvoering op elkaar afstemmen?
- Is het één kind, één plan principe voor beide partijen leidend? En wat betekent dat in de praktijk?

Deze vragen zijn aan de orde geweest in een gesprek dat op 22 februari 2008 heeft plaatsgevonden tussen de directeur van de Hartelborgt en een lid van de Raad van Bestuur van Horizon.

Zij constateerden dat er ook een sturingsvraag ligt: veel zaken zijn wel afgesproken, maar gebeuren in de praktijk niet. Men is het in grote lijnen er wel over eens hoe onderwijs staat in relatie tot detentie, maar de vraag blijft hoe je op basis daarvan tot echt één visie en één beleid komt. Integratie wordt door beide partijen gewenst, maar dan wel met behoud van eigen identiteit. Daarbij speelt mee dat Horizon aangeeft dat onderwijs leidend dient te zijn terwijl de Hartelborgt aangeeft dat het Ministerie leidend is. Dat geeft weinig ruimte.

Geconcludeerd is dat onderwijs de belangrijkste pijler vormt voor de toekomst van de jongeren die in de Hartelborgt verblijven en dat daarom voor beide partijen het principe '1 kind, 1 plan' leidend is.

In dat licht is het essentieel dat op het niveau van de groeps werkers en docenten een heel aantal – veelal praktische knelpunten – worden opgelost en dat voor iedereen duidelijk is welke afspraken zijn gemaakt en bij wie men terecht kan als een en ander niet loopt. Het gaat dan om punten als: indeling in groepen op basis van schoolniveau of op basis van andere kenmerken van de jongere, het al dan niet bijwonen van de schoolcoördinatoren van het overleg tussen afdelingshoofden en behandelcoördinatoren en het

mandaat van de schoolcoördinatoren hierin, het opzetten van projectwerken in de vakanties of juist buiten de vakanties, welke actie wordt door wie ondernomen als een jongere uit de klas wordt gezet etc.

- Aanbeveling 8: Organiseer een (vervolg)bijeenkomst waarin met meerdere mensen de visies verder worden gedefinieerd en waarin aan de hand van casussen een `blauwdruk' wordt opgesteld ten behoeve van de samenwerking. Zorg ervoor dat in deze bijeenkomst zowel oude als nieuwe medewerkers worden betrokken en dat alle verschillende niveaus binnen zowel de Hartelborgt als het Kompascollege vertegenwoordigd zijn.
- Aanbeveling 9: Vanuit de Hartelborgt wordt aangegeven dat het creëren van 1 systeem van rapportage waar iedereen in kan - groepsleiders en docenten - het 1 kind, 1 plan idee praktisch erg zou ondersteunen. Onderzoek eens wat de mogelijkheden hiervoor zijn en wat de kosten zouden zijn.



## 5 Voorstel werkwijze vervolg

Gezien de veelheid aan acties en verbeterpunten in de plannen van Hartelborgt en Horizon zijn wij van mening dat het niet verstandig is om alle afzonderlijke onderdelen van de verbeterplannen te monitoren op realisatie en effect.

De Hartelborgt heeft bovendien al een monitorsysteem waarin maandelijks per actie wordt aangegeven wat de voortgang is en of het punt al 'opgeschoven' is in de systematiek van de Inspecties. Deze maandelijkse rapportages ontvangen wij ook.

Daarnaast is er de 4 maandelijkse P&C cyclus van de Hartelborgt - deze is meer algemeen en dient ter afrekening van de instelling. Hiervoor worden gegevens verzameld over zaken als: voortgang programma Leidinggeven als professie, invoering E-HRM, kwaliteitsimpuls PIJ-maatregel, interculturalisatie en signalering & preventie vervreemding, kwaliteitsverbetering psychiatrische hulpverlening, integriteit, het aantal ontvluchtingen, aantal fysieke geweldsincidenten tussen jeugdigen, aantal fysieke geweldsincidenten tegen personeel, aantal klachten jeugdigen, percentage arbeidsverzuim personeel, percentage verblijfsplannen, percentage behandelplannen, aantal ordemaatregelen en disciplinaire straffen en de wijze waarop de één kind, één plan benadering in de praktijk wordt vormgegeven.

Ons voorstel is om ons op een aantal hoofdthema's te richten en daarbij in planning aan te sluiten bij de P&C cyclus. Afsproken is dat we eerst de rapportages vanuit P&C afwachten, zodat wij kunnen kijken of daar opvallende zaken in naar voren komen. In overleg met de directeur, de kwaliteitsmedewerker en de businesscontroller stellen we dan de thema's vast. Vast thema is overigens de aansluiting zorg en onderwijs.

De 4 maandelijkse rapportages vanuit de Hartelborgt moeten op 7 mei, 7 september en 7 januari er liggen. Zij verzamelen hun gegevens 1 maand eerder. Dat betekent dat wij gegevens aangeleverd krijgen begin april, begin augustus en begin december. Op basis daarvan plannen wij gesprekken en rapporteren wij terug.

### **Volgende ronde in april 2008**

Omdat de afdelingsplannen nog niet vastgesteld waren, is in overleg met de kwaliteitsmedewerker besloten om deze plannen mee te nemen in de volgende ronde. Dat sluit aan bij ons voorstel om in april te spreken met meer uitvoerend medewerkers van zowel de Hartelborgt als het Kompascollege: beveiligingsmedewerkers, groepsleiders en docenten. In dat licht willen we ook graag aanschuiven bij enkele teamoverleggen en willen we graag de – nog te plannen – bijeenkomst bijwonen waarin medewerkers geïnformeerd worden op basis van de 4 maandelijkse rapportage.

Belangrijkste thema is in april wat ons betreft de stap van papier naar praktijk. Vragen die daarbij horen zijn:

- Komen de acties uit de verbeterplannen aan de orde in de teams?  
Wat wordt er nu precies gedaan en hoe?

- Hoe wordt de samenwerking tussen zorg en onderwijs vanuit groepsleiders en docenten ervaren en welk effect hebben de nu ingezette maatregelen op de afstemming en samenwerking?

### **Verspreiding notitie**

Voor wat betreft de status en verspreiding van deze en volgende notities is afgesproken dat Ben Bijker van de Hartelborgt en Hans Du Prie van Horizon de stukken naar buiten brengen met uitleg. In eerste instantie zullen de notities gezamenlijk worden gepresenteerd in het directieoverleg van de Hartelborgt en het MT van Horizon. Daarnaast is er een regelmatig overleg tussen afdelingshoofden en onderwijzers waar de notities gezamenlijk worden gepresenteerd. DSP-groep wordt voor deze overleggen ook uitgenodigd. Extern worden de notities gezamenlijk gepresenteerd aan de Raad van Toezicht, DJI en de Inspecties.