

Veiligheid binnen de Glen Mills School

Onderzoek naar de Glen Mills School,
onderdeel van de Hoenderloo Groep

Inspectie jeugdzorg
Inspectie van het Onderwijs

Utrecht, december 2007

Samenvatting

In 2006 zijn zowel bij de Inspectie jeugdzorg als de Inspectie van het Onderwijs incidenten gemeld die duiden op een mogelijk onveilige situatie voor jeugdigen en medewerkers binnen de Glen Mills School, onderdeel van de Hoenderloo Groep. Naar aanleiding van deze incidenten heeft de Hoenderloo Groep verbeteringen doorgevoerd.

Met de provincie Zuid-Holland en de Hoenderloo Groep is afgesproken dat de Inspectie jeugdzorg, samen met de Inspectie van het Onderwijs, een vervolgonderzoek naar de veiligheid binnen de Glen Mills School in de loop van het eerste halfjaar van 2007 uitvoert.

In dit rapport beantwoorden de inspecties de vraag of de Glen Mills School een veilig leef-, behandel- en werkklimaat biedt én waarborgt. De inspecties beantwoorden deze vraag door aan te geven óf en waar de inrichting risico heeft op een onveilig leef-, behandel- en werkklimaat.

Samenvattend oordelen de inspecties dat de Glen Mills School een matig risico heeft op een onveilig leef-, behandel- en werkklimaat voor de jongeren en voor het personeel van de inrichting en de daaraan verbonden school.

De belangrijkste reden voor de kwalificatie matig is gelegen in het feit dat de opvoeding en behandeling van jongeren en het handelen van de medewerkers van Glen Mills zich in een systeem afspeelt waar invloeden van buitenaf moeilijk toegang vinden. Hierdoor is onvoldoende inzichtelijk wat zich binnen de Glen Mills School afspeelt. Doordat interactie met de “buitenwereld” over de interne gang van zaken beperkt is, vindt er onvoldoende zelfreflectie plaats en kan onvoldoende bijgestuurd worden.

De groepsstructuur van de Glen Mills School is gebaseerd op een hiërarchisch systeem dat zeer machtsgevoelig is. Het huidige management is zich hiervan bewust. In het recente verleden hebben zich incidenten voorgedaan met medewerkers die niet goed met hun hiërarchische machtspositie om konden gaan. De directie van de Hoenderloo Groep en het huidige management van de Glen Mills School hebben toen ingegrepen. De machtsbalans is hersteld. Het bewaken van de balans is echter kritisch. Het is daarom van cruciaal belang dat er voor het omgaan met machtsposities een adequaat alarmerings- en bewakingssysteem is, zodat directie en management tijdig en adequaat kunnen ingrijpen en reageren op signalen van mogelijk misbruik. Juist op dit laatste punt schiet de Glen Mills School ten tijde van dit onderzoek tekort. De inspecties vinden dit reden tot zorg omdat de methodiek van de Glen Mills school ook inhoudt dat zij niet voldoet aan de vereisten in de Wet op de Jeugdzorg met betrekking tot het klachtrecht en de cliëntvertrouwenspersoon, waardoor de jongere kritiek moeilijk kwijt kan. In dit kader hebben de inspecties geconcludeerd dat het niet voldoen aan de vereisten uit de Wet op de jeugdzorg met name kritisch is bij het toepassen van de agressie-regulerende techniek “holding” in het confrontatiemodel dat de basis vormt van de methodiek van Glen Mills.

Het rapport sluit af met aanbevelingen aan de Hoenderloo Groep en de direct verantwoordelijke overheden. Naast de provincie Zuid-Holland, die optreedt als handhavende en financierende overheid, is dit het ministerie voor jeugd en gezin omdat de Glen Mills school valt onder de Wet op de jeugdzorg. Voor deze wet en het bijbehorende stelsel is het ministerie voor jeugd en gezin verantwoordelijk.

Aanbeveling aan de Hoenderloo Groep

De inspecties zijn van oordeel dat de Glen Mills School geformaliseerd beleid dient te hebben dat bij medewerkers bekend is en in de dagelijkse praktijk consequent wordt gehanteerd. Nu dit onvoldoende het geval is, verwachten de inspecties dat de Glen Mills school zorgt dat alle onderzochte indicatoren op operationeel niveau gebracht worden.

Aanbeveling aan de verantwoordelijke overheden

Nu blijkt dat het toepassen van een deel van de methodiek van Glen Mills met onvoldoende waarborgen omkleed is waardoor de persoonlijke levenssfeer van jongeren onvoldoende beschermd wordt, verwachten de inspecties dat de verantwoordelijke overheden passende maatregelen nemen. Zij hebben daarom de verantwoordelijke overheden aanbevolen om, in overleg met de Hoenderloo Groep aan te geven binnen welke voorwaarden de methodiek van Glen Mills verantwoord uitgevoerd kan worden. Daarnaast hebben zij aanbevolen om, in nauw overleg met alle betrokken en belanghebbende partijen, te bezien of het huidige kader dat de Wet op de Jeugdzorg de Glen Mills school geeft hiervoor voldoende waarborgen biedt of dat een ander kader nodig is.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	7
Hoofdstuk 2 De veiligheid in de Glen Mills School	9
2.1 Preventie en beheersing van agressie en geweld	9
2.1.1 Voorkómen van agressie en geweld	9
2.1.2 Optreden tegen agressie en geweld	11
2.2 Bejegeningssklimaat	13
2.2.1 Waarborgen rechten jongeren	13
2.2.2 Bieden van voorspelbaar perspectief	15
2.2.3 Omgang met jongeren	16
2.3 Opvoeding en behandeling	19
2.2.3 Opvoeding	19
2.2.4 Behandeling	21
2.4 Deskundigheid van het personeel	23
2.2.5 Bedrijfscultuur	23
Hoofdstuk 3 Oordeel van de inspecties	25
Hoofdstuk 4 Aanbevelingen	29
Bijlage 1 Het onderzoek	31
Bijlage 2 Score-classificaties per risicogebied, criterium en indicator	35

Hoofdstuk 1 Inleiding

In 2006 zijn zowel bij de Inspectie jeugdzorg als de Inspectie van het Onderwijs incidenten gemeld die duiden op een mogelijk onveilige situatie voor jeugdigen en medewerkers binnen de Glen Mills School, onderdeel van de Hoenderloo Groep.

Naar aanleiding van deze incidenten is door de Hoenderloo Groep op verzoek van de Inspectie jeugdzorg onderzoek gedaan. Op basis van dit onderzoek is door de Hoenderloo Groep een verbeterplan "Veiligheid Glen Mills School" opgesteld om de veiligheid op de Glen Mills School te verbeteren. De inspectie heeft de Glen Mills School de tijd gegeven om de in het verbeterplan genoemde randvoorwaarden voor een veilig(er) klimaat volledig in te vullen. Met de provincie Zuid Holland en de Hoenderloo Groep is afgesproken dat de Inspectie jeugdzorg, samen met de Inspectie van het Onderwijs¹, een vervolgonderzoek naar de veiligheid binnen de Glen Mills School in de loop van het eerste halfjaar van 2007 uitvoert.

De inspecties willen weten of zich binnen de Glen Mills School en de daaraan verbonden onderwijsinstelling risicovolle situaties voordoen voor jeugdigen en personeel en of er door de instelling maatregelen ter verbetering genomen moeten worden.

De gezamenlijke inspecties verwachten dat de instelling ernaar streeft om een zo veilig mogelijk leef-, behandel- en werkklimaat te bieden en waarborgen.

Om dit te kunnen beoordelen hebben de inspecties een toetsingskader opgesteld waarbinnen vier risicogebieden onderscheiden worden die in belangrijke mate bijdragen aan de (on)veiligheid binnen een residentiële instelling en de daaraan verbonden school. Het betreft de volgende gebieden: *Preventie en beheersing van agressie en geweld, Bejegeningsklimaat, Opvoeding en behandeling en Deskundigheid van het personeel.*

In dit rapport beantwoorden de inspecties de vraag of de Glen Mills School een veilig leef-, behandel- en werkklimaat biedt én waarborgt.

De Glen Mills School, behorende tot de Hoenderloo Groep, is een landelijk werkende residentiële voorziening voor normaal begaafde jongens vanaf 14 jaar. De Glen Mills school biedt hulpverlening in een open residentiële setting die onder de verantwoordelijkheid van de provincie Zuid-Holland valt. De Glen Mills School is een alternatief voor een justitiële jeugdinstelling. Jongeren verblijven er op civielrechtelijke (OTS of voogdij) of strafrechtelijke titel. Ten behoeve van deze laatste groep jongeren koopt het ministerie van Justitie structureel plaatsen in.

Het programma is geheel naar het voorbeeld van een campus is opgezet (in een voormalige kazerne te Wezep). Het programma van de Glen Mills School sluit nauw aan op hun belevingswereld: sociale

¹ De Arbeidsinspectie heeft medewerking verleend in de vorm van inbreng van kennis en ondersteuning bij de voorbereiding en uitvoering van het onderzoek.

status, groepshiërarchie en groepsnormen. De kerndoelen van de aanpak zijn het ombuigen van anti sociaal gedrag in pro sociaal gedrag en het bieden van een goede opleiding. De belangrijkste elementen om dit te bereiken zijn: groepsdruk, positieve normatieve cultuur, confrontaties, hiërarchie, participatie van studenten, deelname aan een helder en gestructureerd programma van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat en het bieden van een goede opleiding. De jongeren zelf (in Glen Mills studenten genoemd) zijn verantwoordelijk voor een positieve normatieve cultuur in de groep. Coaches en stafleden bewaken dit proces. Naast het aanleren van ander gedrag is scholing een kerndoel. Een individueel onderwijsprogramma op eigen niveau en in eigen tempo beoogt de studenten een afgeronde opleiding te bezorgen. Uitgangspunt van de Glen Mills School is dat jongeren niet slecht zijn, maar slechte dingen gedaan hebben. Zes statusniveaus met eigen privileges stimuleren de jongens op te klimmen in de hiërarchie. De jongere begint als aspirant en wordt vervolgens Bull. Voor jongeren met leidinggevende capaciteiten is het ook mogelijk om de status van Rep en Exec te behalen.

De Glen Mills School onderstreept de waarde van het ontbreken van hekken en tralies, omdat de jongeren op deze manier leren verantwoordelijkheid te dragen voor zichzelf en voor anderen. Om toch te zorgen dat jongens niet weglopen worden er tal van maatregelen genomen (iedere twintig minuten een check op aanwezigheid; alles in groepjes van ten minste drie jongens; jongens mogen geen vertrouwensband hebben met staf/medestudenten; coaches besteden veel tijd aan het bewaken van de veiligheid).

Gedurende anderhalf jaar na vertrek krijgt een jongere nabegeleiding (aflopend in intensiteit). Doel van de nabegeleiding is om jongeren te helpen zo snel en adequaat mogelijk te integreren in de samenleving.

Er zijn twee wooneenheden/units op de Glen Mills School. In een wooneenheid (unit) wonen gemiddeld 60 jongens. Op een wooneenheid werken 26 coaches en 4 seniorcoaches. De begeleidingsduur bedraagt zeker 18 maanden.

Binnen de Glen Mills School wordt het onderwijs verzorgd door het Hoenderloo college, eveneens onderdeel van de Hoenderloo Groep. Het onderwijs is gericht op het behalen van een vmbo-diploma. Tevens is er samenwerking met MBO-onderwijs in de regio.

Leeswijzer

In *hoofdstuk 2* staan de bevindingen van de inspecties over de situatie in de inrichting met betrekking tot de vier risicogebieden, met een toelichting.

In *hoofdstuk 3* staan achtereenvolgens het eindoordeel van de inspecties en de aanbevelingen.

In *bijlage 1* staan de probleemstelling van het onderzoek, definities, de onderzoeksvraag, de wijze van beoordelen en de uitvoering van het onderzoek uitgewerkt.

In *bijlage 2* staat de uitwerking van het toetsingskader met score-classificaties.

Hoofdstuk 2 De veiligheid in de Glen Mills School

De paragrafen van dit hoofdstuk zijn gewijd aan de bevindingen op de risicogebieden *Preventie en beheersing van agressie en geweld, Bejegeningssklimaat, Opvoeding en behandeling en Deskundigheid van het personeel*. Elke risicogebied is verdeeld in een aantal criteria met indicatoren. Elke paragraaf bevat achtereenvolgens de uitwerking van een criterium in indicatoren en de scores van de inspecties per indicator en daarna de onderbouwing van de scores. De scores zijn weergegeven op een vierpuntsschaal: *afwezig, aanwezig, operationeel en geborgd*. In bijlage 2 staat de uitwerking van de in de oordelen gehanteerde score-classificaties.

2.1 Preventie en beheersing van agressie en geweld

Dit risicogebied kent twee criteria: *de zorgaanbieder neemt afdoende maatregelen om agressie en geweld te voorkómen* en *de zorgaanbieder treedt adequaat op tegen agressie en geweld*. Allebei de criteria komen hieronder achtereenvolgens aan bod. Elk met een aantal indicatoren.

2.1.1 Voorkómen van agressie en geweld

Scores per indicator

Criterium				
De zorgaanbieder neemt afdoende maatregelen om agressie en geweld te voorkómen				
Indicator	Afwezig	Aanwezig	Operationeel	Geborgd
Veiligheid gebouw	✓			
Inzicht in veiligheidsbeleving	✓			
Inventarisatie veiligheidsrisico's		✓		
Beleid preventie en beheersing incidenten			✓	
Training medewerkers			✓	
Beleid ongewenste omgangsvormen		✓		

Onderbouwing van de scores

Veiligheid gebouw

Het ontwerp en de constructie van de gebouwen dragen bij aan het ontstaan van onveilige situaties. De gebouwen zijn weinig overzichtelijk. Bij binnenkomst in zowel het gebouw Korczak als gebouw Ferrainola tref je links en rechts direct grote trappen. Er is geen zicht op wie/wat zich daarop bevindt. Er zijn geen goede zichtlijnen in de gebouwen; zowel leef- als schoolgebouwen bestaan uit lange gangen met daaraan gelegen kamers/klaslokalen waarbij er geen zicht is op wie/wat zich daar bevindt. Door de inrichting van bepaalde klaslokalen (bijvoorbeeld houtbewerkingslokaal) zijn ook hier de zichtlijnen slecht.

Het buitenverblijf, met name het sportplein in het midden van het terrein is wel overzichtelijk. De norm dat er niet op het sportplein mag worden gelopen als er niet wordt gesport draagt hieraan bij.

Inzicht in veiligheidsbeleving

Er is onvoldoende aantoonbaar inzicht in de veiligheidsbeleving van jongeren en medewerkers. Door het management wordt wel gereageerd op signalen van onveiligheid of misstanden vanuit de instelling. Hoewel uit diverse beleidsdocumenten blijkt dat er aandacht is voor de veiligheidsbeleving van zowel studenten als medewerkers, is de veiligheidsbeleving niet gemeten in termen van een onderzoek met scores.

Inventarisatie veiligheidsrisico's

De risico's met betrekking tot agressie en geweld zijn onderzocht en beschreven in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Deze RI&E is in oktober/november 2003 opgesteld door Maetis Arbo. Knelpunten en tekortkomingen op het gebied van agressie en geweld zijn hierin helder vastgelegd. Een gedegen plan van aanpak ontbreekt. Sommige maatregelen zijn reeds uitgevoerd, andere nog niet. Onduidelijk is wat nu precies de stand van zaken is.

Beleid preventie en beheersing incidenten

Er is geen structureel beleid op het gebied van preventie en beheersing incidenten. Er zijn wel losse onderdelen (o.a. gedragsregels voor medewerkers, een protocol seksuele intimidatie/discriminatie, protocol bij weglopers), maar samenhang ontbreekt. De preventie en beheersing van incidenten vindt plaats door de methodiek van de Glen Mills School en het daarbij behorende confrontatiemodel. Dit systeem staat onder andere beschreven in het Glen Mills – programma. Medewerkers zijn op de hoogte van de Glen Mills methodiek en passen deze toe in hun dagelijks contact met de jongeren. De jongeren worden geïnformeerd over deze methodiek, voeren de methodiek ook zelf als zodanig uit en leveren op deze wijze een grote bijdrage aan de preventie en beheersing van incidenten binnen Glen Mills. De methodiek van Glen Mills is echter gebaseerd op het verkrijgen van macht en status en brengt als zodanig ook een risico mee.

Training medewerkers

Medewerkers worden getraind in het omgaan met agressie en geweld en kunnen het geleerde in de training (waar nodig) toepassen. Het omgaan met agressie en geweld wordt geleerd in de Confrontatietraining. Deze training maakt onderdeel uit van de basistraining en wordt gegeven door Seniors. De training bestaat uit rollenspelen met collega's en is gebaseerd op het confrontatiemodel. Om de drie maanden vindt er een twee uur durende opfrissessie plaats. Doordat de trainingen intern zijn en worden gegeven door een medewerker van de eigen organisatie, draagt dit niet bij aan zelfreflectie en het zelfkritisch vermogen van de organisatie. Risicovolle patronen kunnen hierdoor in stand worden gehouden, wat kan bijdragen aan onveiligheid binnen de Glen Mills School.

Beleid ongewenste omgangsvormen

Er is er een beleid Seksueel misbruik door hulpverleners. Hierin is de visie op seksualiteit van de Hoenderloo Groep vastgelegd. Het protocol handelt over de preventie van seksueel misbruik, hoe te handelen bij voorkomende meldingen en over de wijze van afronding en opvang en nazorg van betrokkenen.

Tevens is een schriftelijk protocol Discriminatie en Seksuele Intimidatie aanwezig. Dit protocol stamt uit 2000 en geldt voor de gehele Hoenderloo Groep. Het is dus niet specifiek van toepassing op de Glen Mills School. Medewerkers zijn inhoudelijk niet goed op de hoogte van het protocol. Wel is bekend dat er bij de Hoenderloo Groep een vertrouwenspersoon is. Wie dit is of hoe die te bereiken is, is echter onbekend.

2.1.2 Optreden tegen agressie en geweld

Scores per indicator

 criterium				
De zorgaanbieder treedt adequaat op tegen agressie en geweld	Atwezig	Aanwezig	Operationeel	Geborgd
Indicator				
Personele bezetting		✓		
Melding, registratie en analyse van incidenten		✓		
Alarmeringsprocedure			✓	
Samenwerking zorgaanbieder en school m.b.t. incidenten			✓	
Nazorg incidenten	✓			

Onderbouwing van de scores

Personele bezetting

Met betrekking tot de inzet van personeel is rekening gehouden met de risico's in de instelling. Overdag zijn er zeven medewerkers, inclusief de Senior, op zo'n 45 jongeren in de leefunits. Hiervan gaan er twee of drie mee naar het onderwijs om te surveilleren en indien nodig ondersteuning te bieden aan de leerkrachten. Daarnaast heeft ook het administratief personeel de confrontatietraining gehad en kan dus ingrijpen indien nodig. 's Nachts zijn er drie coaches op de unit aanwezig, waarvan er één slaapdienst heeft. Aangezien er zes jongeren op de slaapzalen slapen en de deuren niet afgesloten kunnen worden, brengt deze lagere bezetting in de nachtelijke uren een risico met zich mee. Het systeem van Glen Mills, waarin de jongeren elkaar aanspreken en corrigeren op en confronteren met onwenselijk gedrag draagt echter in grote mate bij aan de veiligheid.

Melding, registratie en analyse van incidenten

De procedure voor het melden en registreren van incidenten is bij de medewerkers bekend en wordt als zodanig ook toegepast. Er zijn duidelijke meldingsnormen aanwezig en deze worden gedragen door het gehele personeel. Een incident wordt gemeld als er sprake is van fysiek ingrijpen door personeel², vervolgens wordt het incident besproken en vastgelegd in een rapportage. Deze rapportage wordt door alle betrokkenen, inclusief de betrokken jongere ondertekend. Er vindt wel centrale registratie plaats, maar geen periodieke analyse van de registratie, waardoor het management onvoldoende inzicht heeft in de aard en toedracht van de incidenten. Incidenten worden individueel nabesproken maar onvoldoende geanalyseerd en teruggekoppeld. Bovendien is er geen sprake van evaluatie van de geregistreerde incidenten en bijstelling van beleid.

Alarmeringsprocedure.

Er is geen technisch alarmeringssysteem om alarm te kunnen slaan. Er is echter wel een alarmeringsprocedure waarvan alle medewerkers op de hoogte zijn en deze wordt ook als zodanig toegepast. De alarmeringsprocedure is gebaseerd op het confrontatiemodel. Als het jongeren of medewerkers niet lukt om een medestudent te corrigeren op zijn gedrag², roepen zij "Steun" en komen er van alle kanten medewerkers (coaches) aangestroomd om druk uit te oefenen om op die manier de jongere te bewegen zich toch te conformeren. Gebeurt dit niet dan gaan de medewerkers over tot een fysieke confrontatie. Deze mag alleen door medewerkers uitgevoerd worden en is pas toegestaan als er minimaal drie medewerkers aanwezig zijn. De coaches weten altijd van elkaar waar zij zich bevinden. In eventuele risicosituaties, zoals bij de begeleiding van een groep laaggeplaatste jongeren, wordt ervoor gezorgd dat er voldoende coaches aanwezig zijn. Jongeren in een latere fase (Bulls en Reps) hebben minder begeleiding nodig, want die kunnen door hun verworven status ook meer verantwoordelijkheid aan. De grootste bijdrage aan de veiligheid wordt geleverd door het systeem van Glen Mills. Jongeren kunnen zich wel onttrekken aan het systeem, maar door de grote onderlinge controle wordt dit altijd opgemerkt. Het systeem reguleert zichzelf.

Toch is het niet uitgesloten dat een coach door een groepje jongeren gepakt wordt; afhankelijk van waar de verschillende coaches zich bevinden is men niet altijd voor iedereen te horen. Dit is een veiligheidsrisico.

Samenwerking zorgaanbieder en school met betrekking tot incidenten

De samenwerking tussen school en zorgaanbieder is geformaliseerd en maakt deel uit van het instellingsbeleid. Het onderwijsgebouw is gesitueerd op de campus van de Glen Mills School en het onderwijs maakt een geïntegreerd onderdeel uit van het dagprogramma. Een aantal coaches is tevens leerkracht en aan leerkrachten die geen coachtraining hebben gevolgd wordt ondersteuning geboden door coaches die in het schoolgebouw surveilleren. Op deze wijze is er geen discontinuïteit in de methodiek (confrontatiemodel) tussen de leefunits en de school. Het behalen van de opleidingsdiploma's wordt door de jongeren van Glen Mills als hoge prioriteit gezien. Een van de basisnormen van de Glen Mills School is "onderwijs en het klaslokaal zijn heilig". Als een jongere het

² Zie ook par. 2.2.3 onder "Toepassen en verantwoorden van agressieregulerende technieken".

goed doet op school heeft dat ook positieve gevolgen voor zijn status. 90% van de jongeren verlaat de school met een vmbo-diploma op zak.

Nazorg incidenten

Er is geen aantoonbare procedure voor opvang en nazorg aanwezig. Medewerkers geven aan voor opvang en nazorg na een incident bij hun Senior of Unitleider terecht te kunnen. Deze hebben hier echter geen specifieke opleiding voor gevolgd.

2.2 Bejegeningssklimaat

Dit risicogebied kent drie criteria: *de zorgaanbieder waarborgt de rechten van de jongeren, de zorgaanbieder biedt de jongeren een voorspelbaar perspectief en de zorgaanbieder gaat respectvol om met de jongeren.* Alle drie de criteria komen hieronder achtereenvolgens aan bod. Elk met een aantal indicatoren.

2.2.1 Waarborgen rechten jongeren

Scores per indicator

Criterion				
De zorgaanbieder waarborgt de rechten van de jongeren				
Indicatoren	Atwezig	Aanwezig	Operationeel	Geborgd
Informeren van jongeren		✓		
Klachtprocedures	✓			
Hulp en rechtsbijstand	✓			
Dagbesteding jongeren (onderwijs of anderszins)			✓	

Onderbouwing van de scores

Informeren van jongeren

Jongeren worden geïnformeerd over hun rechten en plichten binnen Glen Mills. Deze zijn opgenomen in de introductiemap die zij bij de intake ontvangen. Daarnaast worden jongeren geïnformeerd door daartoe aangewezen groepsgenoten; dit zijn de zogenaamde Big Brothers, een medestudent die een jongen na plaatsing volgt/begeleidt, en de Bulls, medejongeren die een bepaalde status binnen de groep verworven hebben.

Deze rechten zijn evenwel niet geheel in overeenstemming met de rechten volgens de Wet op de jeugdzorg. Hierdoor zijn jongeren niet op de hoogte van het feit dat zij op eigen initiatief zonder begeleiding van Glen Mills contact mogen hebben met een vertrouwenspersoon, hun (gezins)voogd of de klachtcommissie (zie ook hieronder).

Klachtprocedures

De interne klachtprocedure is bekend bij de jongeren. De klachtprocedure is in volgorde van stappen opgebouwd. Voordat de jongere een klacht bij de klachtencommissie van de Hoenderloo Groep kan indienen moeten deze zijn doorlopen. De overweging van Glen Mills daarbij is van methodische aard; jongeren leren een klacht zelf aan te pakken.

Jongeren hebben daarmee echter geen rechtstreekse toegang tot de externe klachtencommissie die ze volgens de Wet op de jeugdzorg wel moeten hebben. Dit verklaart de score afwezig.

Ook de ouders hebben geen rechtstreekse toegang tot de klachtencommissie: de klacht moet schriftelijk worden ingediend bij de directeur van Glen Mills. Als een bemiddelingsgesprek geen succes heeft worden ouders doorverwezen naar de klachtencommissie.

Hulp en rechtsbijstand

Jongeren worden beperkt in de gelegenheid gesteld contact op te nemen ter ondersteuning bij het indienen van een klacht. Indien een jongere contact wil opnemen met zijn advocaat of (gezins)voogd moet hij daartoe eerst zijn buddiesysteem om toestemming vragen. Ook al benadrukt Glen Mills dat er geen inhoudelijke beoordeling wordt gemaakt van het verzoek, zijn met deze werkwijze drempels ingebouwd om hulp en rechtsbijstand te vragen.

Jongeren worden ook niet geïnformeerd over de mogelijkheid een vertrouwenspersoon in te schakelen. Dit verklaart de score afwezig.

Dagbesteding jongeren (onderwijs of anderszins)

Voor alle jongeren op Glen Mills is onderwijs een belangrijk onderdeel van de dagbesteding. Wekelijks zijn er 16 lessen in het programma voor onderwijs gepland en men denkt aan uitbreiding naar 18 uur. Men volgt niet de schoolvakanties van het reguliere onderwijs. Bij opname van de jongere volgt na een korte periode (ongeveer 14 dagen) plaatsing in het onderwijsprogramma. Het onderwijsprogramma biedt met name onderwijs op vmbo-niveau aangevuld met een aantal cursussen (lassen, heftruckrijbewijs, EDCL etc.) Naast het onderwijsprogramma zijn er veel sportactiviteiten en "shops". Hoewel er veelvuldig overleg is tussen school en inrichting over het onderwijsprogramma, is dit overleg met name gericht op de individuele jongere. Recent is gestart met een evaluatie gericht op de kwaliteit van het onderwijsprogramma in zijn totaliteit.

2.2.2 Bieden van voorspelbaar perspectief

Scores per indicator

 criterium	Afwezig	Aanwezig	Operationeel	Geborgd
De zorgaanbieder biedt de jongeren een voorspelbaar perspectief				
Indicatoren				
Informatie jongeren over doel en perspectief verblijf		✓		
Betrokkenheid jongeren bij hulpverleningsplan			✓	
Betrokkenheid ouders/wettelijke vertegenwoordigers bij hulpverleningsplan			✓	
Informatie jongeren over doel en perspectief school			✓	

Onderbouwing van de scores

Informatie jongeren over doel en perspectief verblijf

Voor de plaatsing vindt een selectiegesprek plaats met de intakecoördinator van de Hoenderloo Groep en de plaatsende instantie. In dit gesprek worden eventuele contra-indicaties vastgesteld en worden betrokkenen geïnformeerd over het Glen Mills programma. De jongere is hier niet bij aanwezig. Bij het intake gesprek in Glen Mills, waar ook de ouders bij aanwezig zijn, wordt de jongere wegwijs gemaakt in het programma en ontvangt hij een introductiemap waarin naast algemene informatie over Glen Mills ook specifieke onderwijsinformatie is opgenomen. Jongeren gaven aan dat zij voor plaatsing geen idee hadden van de inhoud van het Glen Mills programma.

Betrokkenheid jongeren bij hulpverleningsplan

Binnen Glen Mills wordt gesproken van een ontwikkelingsplan, het zogenaamde zorgcontract, en later in het traject van een vertrekplan. Het eerste ontwikkelplan wordt drie maanden na opname opgesteld. Jongeren worden vanaf dat moment actief betrokken bij de inhoud van hun ontwikkelingsplan. In 3-maandelijkse voortgangsgesprekken wordt de voortgang in de doelrealisatie geëvalueerd en formuleert de jongere zelf zijn leer/ontwikkeldoelen voor de komende periode.

Betrokkenheid ouders/wettelijke vertegenwoordigers bij hulpverleningsplan

Bij de driemaandelijkse gesprekken zijn de ouders/wettelijk vertegenwoordiger aanwezig. Glen Mills gebruikt de inbreng van de ouders om na te gaan of de jongere op verlof kan, of hij na zijn verblijf in Glen Mills weer terug naar huis kan of dat het beter is dat hij toewerkt naar zelfstandig wonen.

Informatie jongeren over doel en perspectief school

Tijdens de eerste fase van het verblijf wordt de jongere via de intakeprocedure op de hoogte gebracht van de inhoud van het onderwijsprogramma. In de basisgedragsnormen is een expliciete regel over het onderwijs opgenomen. Bij het vaststellen van het perspectief wordt, indien mogelijk, aangesloten

bij de gegevens van de voorgaande school. Bij de bepaling van het onderwijsperspectief worden de jongere en zijn ouders betrokken.

2.2.3 Omgang met jongeren

Scores per indicator

 criterium	Atwezig	Aanwezig	Operationeel	Geborgd
De zorgaanbieder gaat respectvol om met de jongeren				
Indicatoren				
Bescherming privacy en persoonlijke levenssfeer		✓		
Naleving gedragsregels/omgangsvormen			✓	
Toepassen/verantwoorden van agressieregulerende technieken			✓	
Besluitvorming/verantwoording van intrekken vrijheden		✓		

Onderbouwing van de scores

Bescherming privacy en persoonlijke levenssfeer

De methodiek van Glen Mills heeft tot gevolg dat de jongeren weinig tot geen privacy hebben:

- Bij aankomst in Glen Mills levert een jongere zijn persoonlijke bezittingen in. Deze worden in een locker opgeslagen. De jongere heeft wel altijd toegang tot zijn locker. Eigen kleding kan alleen gedragen worden als deze aan de norm binnen Glen Mills voldoet, die luidt "een jongere gedraagt en kleedt zich als een heer."
- Glen Mills heeft geen omheining en geen sloten. In plaats daarvan is er een systeem van intensieve sociale controle. Een jongere wordt, buiten het dagprogramma, continu begeleid door twee medegroepsleden. Ook tijdens gesprekken met ouders, bij telefoongesprekken, etc. zijn medestudenten aanwezig.
Privileges, al dan niet binnen de persoonlijke levenssfeer of in de vorm van meer privacy moeten verdiend worden. Deze kunnen worden verdiend met het vertonen van gewenst positief gedrag. Deze privileges kunnen bij negatief gedrag ook weer ontnomen worden.

De jongeren zijn hiervan op de hoogte. Binnen het gegeven van weinig tot geen privacy gaat men respectvol met de jongeren om, maar doordat het systeem ook inhoudt dat de jongere kritiek via de Cliëntvertrouwenspersoon of de klachtencommissie moeilijk kenbaar kan maken (zie par 2.2.1.) is de persoonlijke levenssfeer van de jongere onvoldoende beschermd.

Naleving gedragsregels/omgangsvormen

De methodiek van Glen Mills is gericht op gedragsverandering. Het naleven van gedragsregels - binnen Glen Mills wordt gesproken van normen - en omgangsvormen door middel van individuele en groepsdruk vormt een essentieel onderdeel van de methodiek.

Er is een negental basisgedragsnormen geformuleerd en vastgelegd. Bij aankomst in Glen Mills worden deze aan de nieuwkomer uitgereikt met de opdracht deze van buiten te leren. Van de basisnormen zijn een paar honderd normen afgeleid. Deze zijn niet vastgelegd. Nieuwe normen kunnen, volgens een vastgestelde procedure, door zowel jongeren als medewerkers worden toegevoegd.

Individueel spreken jongeren en begeleiders elkaar steeds aan op hun gedrag en de geldende normen binnen Glen Mills. Daarnaast is de naleving van de gedragsregels geregeld door middel van groepsdruk. In de dagstructuur is de zogenaamde “geleide groepsinteractie” (GGI) ingebouwd. Dit is een dagelijkse bijeenkomst, waarin 12 -15 jongeren in het bijzijn van trainer coaches individuele en groepsproblemen bespreken en elkaar feedback geven met als doel negatief gedrag te veranderen in positief gedrag.

Het naleven van de gedragsregels en het vertonen van positief gedrag leidt ook tot statusverhoging. Binnen Glen Mills is de groepsstructuur hiërarchisch opgebouwd; zes statusniveaus met eigen privileges stimuleren de jongeren op te klimmen in de hiërarchie.

Toepassen en verantwoorden van agressieregulerende technieken

De methodiek van Glen Mills is gebaseerd op een zogenaamd confrontatiemodel om negatief gedrag van een jongere bij te sturen. In dit model worden zeven confrontatieniveaus (levels) onderscheiden. Welk level wordt toegepast is afhankelijk van de aard van het negatieve gedrag van een jongere en (het uitblijven van de gewenste) respons op een toegepast level. De eerste vijf niveaus zijn verschillende (non) verbale confrontatievormen, van vriendelijk non-verbaal tot bezorgd verbaal. Deze confrontatielevels mogen door zowel jongeren als alle medewerkers toegepast worden.

De toepassing van de laatste twee niveaus is exclusief voorbehouden aan medewerkers van Glen Mills. Bij het zesde niveau wordt de jongere vastgepakt en indringend toegesproken. Het laatste level is de zogenaamde “holding”. Dit level wordt toegepast op het moment dat een jongere een bedreiging vormt voor zichzelf en/of zijn omgeving. De jongere wordt dan op de grond gelegd en vastgehouden totdat hij zichzelf weer onder controle heeft, de confrontatie accepteert en respect kan tonen. De holding mag alleen toegepast worden als er minimaal drie medewerkers bij aanwezig zijn.

De medewerkers verantwoorden elke inzet van level 6 en 7 in een nabespreking met de senior coach en door middel van registratie van het incident volgens een vastgelegde procedure.

Alle aanwezigen (jongeren en medewerkers) vullen binnen 24 uur na de inzet van level 6 en/of 7 het zogenaamde confrontatieformulier in, dat via de seniorcoach bij de unitleider terecht komt.

De betrokken jongere kan volgens een vastgestelde en bij jongeren bekende procedure bezwaar maken tegen het tegen hem gebruikte level.

Het confrontatiemodel, zijn toepassing en -voorwaarden en de beoogde doelen, zijn schriftelijk vastgelegd voor zowel jongeren als medewerkers. De toepassing is geïntegreerd in de methodiek.

Alle medewerkers worden periodiek getraind in het inzetten en toepassen van level 6 en 7. Een medewerker mag pas een confrontatie uitvoeren als hij zowel de trainingen heeft gevolgd en door zijn persoonlijk intern begeleider daartoe bekwaam is verklaard.

De registraties van het gebruik van level 6 en 7 worden centraal bewaard. Een periodieke analyse van deze registraties vindt nog niet plaats.

Aan de manier waarop deze agressieregulerende techniek wordt ingezet en uitgevoerd kleven echter nog te veel risico's:

- Zoals in paragraaf 2.1.1 bij indicator "training medewerkers" is aangegeven zijn de trainingen intern en worden deze gegeven door een medewerker van de eigen organisatie. Dit draagt dit niet bij aan zelfreflectie en het zelfkritisch vermogen van de organisatie. Risicovolle patronen kunnen hierdoor in stand worden gehouden, wat kan bijdragen aan onveiligheid binnen de Glen Mills School.
- Er is niet vastgelegd hoelang een holding kan duren en met hoeveel personen een holding uitgevoerd wordt. Zo kan het voorkomen dat een holding urenlang duurt en/of dat meerdere coaches letterlijk bovenop een jongere zitten.
- De afhandeling van klachten over het uitvoeren van de holding gebeurt door (betrokken) senioren en unitleiders, er is daarom geen zicht van buitenaf op een juiste en terechte inzet én uitvoering van de holding.

Besluitvorming/verantwoording van intrekken vrijheden

Negatief gedrag van een jongere kan leiden tot verlies van privileges.

(Bewust) negatief gedrag van een groepslid leidt tot "in proces nemen"; via een vastgestelde procedure wordt het gedrag door medejongeren en medewerkers onderzocht. Afhankelijk van de aard van het gedrag kan het in proces nemen enkele minuten tot een dag duren. Jongeren met minimaal een bullstatus kunnen een medejongere in proces nemen, de bevindingen worden genoteerd in een logboek. De afhandeling en sanctiebepaling zijn voorbehouden aan de medewerkers. Zij leggen de betreffende jongere ook uit waarom de straf wordt opgelegd.

De medewerkers moeten alert zijn op het risico van het systeem dat een jongere te vaak in proces wordt genomen om hem buiten de groep te sluiten.

Ook kan een jongere privileges verliezen bij een daling van zijn status binnen de groepshierarchie als gevolg van negatief gedrag. Statusverlies verloopt volgens vastgelegde en bij iedereen bekende procedures.

2.3 Opvoeding en behandeling

Dit risicogebied kent twee criteria: *de zorgaanbieder stelt de opvoeding van de jongeren centraal en de zorgaanbieder behandelt jongeren met psychiatrische en gedragsproblematiek*. Allebei de criteria komen hieronder achtereenvolgens aan bod. Elk met een aantal indicatoren.

2.3.1 Opvoeding

Scores per indicator

 criterium	Atwezig	Aanwezig	Operationeel	Geborgd
De zorgaanbieder stelt de opvoeding van de jongeren centraal				
Indicatoren				
Aansluiting dagprogramma bij ontwikkelingsbehoeften			✓	
Afstemming leefomgeving op ontwikkelingsbehoeften			✓	
Samenstelling leefgroepen		✓		
Samenstelling schoolgroepen			✓	
Multidisciplinair overleg over begeleiding jongeren/leerlingen		✓		
Bepalen beginsituatie leerlingen			✓	
Volgen vorderingen en ontwikkeling leerlingen		✓		
Leerinhouden/dagprogramma in relatie tot handelingsplan		✓		
Evaluatie uitvoering handelingsplan		✓		

Onderbouwing van de scores

Aansluiting dagprogramma bij ontwikkelingsbehoeften

Glen Mills hanteert een strak en vol dag/avond schema. Onderwijs, uitvoeren van taken, sport en groepsgesprekken wisselen elkaar af. Het programma ligt voor zowel wekdagen als het weekend vast en is bekend bij de jongeren. Het programma geldt voor alle jongeren. Alleen de tijd van opstaan en vrije tijd na het groepsgesprek 's avonds varieert met de status van de jongere.

Afstemming leefomgeving op ontwikkelingsbehoeften

De leefomgeving is functioneel en onpersoonlijk. Slaapkamers worden in principe gedeeld met vijf andere jongeren. Enkele jongeren kunnen de hoogste status in de hiërarchie verdienen, zij delen de slaapkamer met twee andere jongeren. Elke unit heeft een gemeenschappelijke ruimte voor 50 tot 60 jongeren. Een deel van de ruimte - waarin ontspanningsmogelijkheden aanwezig zijn - is gereserveerd voor de jongeren met een hogere status.

De leefomgeving is schoon en verzorgd. Jongeren zijn verantwoordelijk voor het op orde houden van de ruimtes. Ook hebben zij de mogelijkheid om de leefruimtes zelf aan te kleden. Bij dit laatste valt wel op dat de aankleding door de jongeren beperkt is tot zaken die bij de methodiek passen. Zo zijn er bijvoorbeeld geen posters uit de hedendaagse jongerencultuur te zien.

Samenstelling leefgroepen

De Hoenderloo Groep heeft een centrale intake- en plaatsingscommissie. Hier vindt vervolgens de toewijzing naar een van de twee units van Glen Mills plaats. De centrale commissie bepaalt op basis van vastgestelde criteria en contra-indicaties of een jongere geschikt is voor Glen Mills. Hierbij wordt gebruik gemaakt van vooraf verzamelde informatie en wordt rekening gehouden met de problematiek van de jongere. De toewijzing naar een van de leefgroepen gebeurt primair op basis van de capaciteit in een van de units. Glen Mills bemoeit zich verder niet met de indicatiestelling en de plaatsing binnen een unit vanuit de overweging dat enerzijds de contra-indicaties voor plaatsing in Glen Mills duidelijk zijn, anderzijds is de methodiek gericht op gedragsverandering in het hier en nu, niet op het verleden van een jongere.

Incidenteel herplaatst Glen Mills een jongere naar de andere unit, bijvoorbeeld als nieuwe jongeren afkomstig zijn uit dezelfde woonplaats en lid van dezelfde groep (gang) waren.

Samenstelling schoolgroepen

Op basis van de onderwijsachtergrond en de analyse van de gegevens bepaalt de school de plaatsing van de jongere in een groep. Hoewel de school met name het vmbo programma aanbiedt met de praktijkvakken hout en metaal, is er een aangepast programma om consumptieve techniek te volgen. Voor jongeren die al over een vmbo-diploma beschikken zijn er branche gerichte cursussen en wordt er samenwerking gezocht met het mbo.

Multidisciplinair overleg over begeleiding jongeren/leerlingen

Op Glen Mills is er veelvuldig overleg over de begeleiding van jongeren op school; daarbij zijn naast de medewerkers van de inrichting en de school ook de jongeren zelf betrokken. Dit overleg is met name gericht op de dagelijkse gang van zaken. Tijdens de voortgangsbesprekingen ("stand van zaken bespreking") levert de school informatie over het onderwijs en de vorderingen. In de afstemming tussen school en inrichting ligt het zwaartepunt voor dit overleg en de informatieverzameling bij de unitcoördinator (= mentor) en minder bij de opleidingscoördinator van de school. Hiermee ontbreekt het overzicht over de aangeleverde gegevens. Er is recent een werkgroep gestart die het dagprogramma gaat evalueren.

Bepalen beginsituatie leerlingen

Voor alle jongeren is er een intakefase waarin het bepalen van de beginsituatie centraal staat. Het onderwijs maakt geen onderdeel uit van het toelatingstraject van een jongere. Bij plaatsing op Glen Mills start de onderwijsintake. Voor zover mogelijk worden de onderwijsgegevens van voorgaande scholen verzameld of, als een jongere uit een justitiële jeugdinrichting afkomstig is, maakt men gebruik van de onderwijstrajectkaart (OTK). In de praktijk blijkt de OTK volgens de school niet goed te functioneren. Daar waar essentiële gegevens ontbreken, wordt eigen onderzoek gedaan (didactisch en/of intelligentieonderzoek). Er zijn ideeën om tijdens de intake gebruik te maken van een assessment-methodiek (oriëntatiefase).

Volgen vorderingen en ontwikkeling leerlingen

Jongeren volgen het onderwijs aan de hand van een programmakaart. Naast de ontwikkelingen van het onderwijs wordt ook de ontwikkeling van de jongere aan de hand van de scores (sterkte/zwakte analyse van Lewin) bijgehouden. Wekelijks wordt dit tijdens de teambespreking vastgesteld.

Leerinhouden/dagprogramma in relatie tot handelingsplan

Hoewel de leerinhouden voortkomen uit het onderwijsperspectief van de jongere, is met name het opleidingstraject in relatie met de gedragsaanpak van Glen Mills bepalend voor de inhoud van het onderwijs. Volgens de school moeten het leerlingvolgsysteem en de handelingsplanning worden geëvalueerd en verbeterd. Hiermee wordt beoogd een beter inzicht te hebben in de inhoud van het onderwijs passend bij de ontwikkelingsmogelijkheden van de jongere.

Evaluatie uitvoering handelingsplan

Zowel voor het volgen van de ontwikkeling als voor de evaluatie van de handelingsplannen is verbetering en/of aanpassing van het zorgsysteem nodig. Dit wordt onderkend. Uit de bestudeerde onderwijsplannen en de voortgangsdossiers blijkt dat er wel gegevens beschikbaar zijn, maar dat er slechts summier sprake is van evaluatie.

2.3.2 Behandeling

Scores per indicator

<i>Criterion</i>				
De zorgaanbieder behandelt jongeren met gedragsproblematiek	Afwezig	Aanwezig	Operationeel	Geborgd
<i>Indicatoren</i>				
Herkennen en diagnosticeren van behandelbare psychiatrische stoornissen	✓			
Multidisciplinaire vaststelling behandelbeleid	✓			
Hulpverlening jongeren op basis van hulpverleningsplan			✓	

Onderbouwing van de scores

Herkennen en diagnosticeren van behandelbare psychiatrische stoornissen

Psychiatrische stoornissen zijn een contra-indicatie voor plaatsing binnen de Glen Mills groep. Onderzoek en diagnostiek vinden plaats voor de indicatiestelling. Het uitgangspunt van Glen Mills is dat de plaatsingscommissie haar werk goed doet.

Binnen Glen Mills wordt gewerkt vanuit het sociologisch model; de behandeling is gericht op gedragsverandering in het hier en nu. Hoe de jongere in het verleden tot bepaald gedrag is gekomen speelt daarbij geen rol.

De medewerkers voeren de methodiek uit en signaleren tegelijkertijd of de methodiek bij de individuele jongere aanslaat, of er ontwikkeling (gedragsverandering) te zien is. Dit gebeurt met name tijdens de geleide groepsinteracties (GGI).

Het komt volgens de programmamanager, die tevens de gedragsdeskundige is, wel voor dat jongeren met onderliggende psychiatrische problematiek geplaatst zijn.

De programma-manager volgt de ontwikkeling van de individuele jongeren op afstand. Zij krijgt de informatie daarover van:

- trajectbegeleiders;
- unitleiders, senioren en directeuren.

Informatie van de coaches komt via de senioren.

Bij signalen over een stagnerende ontwikkeling van een jongere wordt de programmamanager geïnformeerd door de senior coaches, maar vooral via de trajectbegeleiders. Op basis van deze signalen, observaties en eventueel individuele gesprekken met de jongere gaat de programma-coördinator na of de betreffende jongere wel op zijn plaats is binnen Glen Mills. Zo niet, dan wordt hij uitgeplaatst.

Het is de vraag of coaches en trajectbegeleiders voldoende toegerust zijn om signalen die kunnen duiden op psychiatrische stoornissen (tijdig) te herkennen. Volgens de programma-coördinator worden coaches daarin getraind en het blijkt dat zij dat met het toenemen van de ervaring steeds beter in de vingers krijgen.

Multidisciplinaire vaststelling behandelbeleid ic ontwikkelplan

Bij de vaststelling van het ontwikkelplan (zorgcontract) van een jongere zijn medewerkers met een gelijkgerichte opleiding aanwezig. Er is geen gedragsdeskundige bij betrokken. Het zorgcontract wordt opgesteld na het driemaandelijkse gesprek met de jongen, zijn ouders en de plaatsende instantie.

Hulpverlening jongeren op basis van hulpverleningsplan ic ontwikkelplan

Na aankomst in Glen Mills volgen de jongeren drie maanden een standaardprogramma. Voor deze periode wordt geen specifiek op de individuele jongere gericht ontwikkelingsplan opgesteld.

Na drie maanden voert de trajectbegeleider met de jongere, zijn ouders en de plaatsende instantie een voortgangsgesprek (stand van zakengesprek) waarna het ontwikkelingsplan wordt opgesteld. De in te zetten ontwikkeling is uitgewerkt in termen van concrete aan termijnen gebonden doelen en middelen. De voortgangsgesprekken vinden vervolgens elke drie maanden plaats. Bij deze gesprekken wordt de periodieke rapportage (voortgangsrapportage), opgesteld door de trainer coach van de jongere, betrokken. De trainer coach en mentor zijn aanwezig bij deze gesprekken. Ongeveer zes maanden voor het geplande vertrek uit Glen Mills wordt het stand van zakengesprek omgezet in een toekomstgesprek waarin de jongere zich voorbereidt op zijn toekomst na Glen Mills. Doelen en in te zetten middelen worden daarop afgestemd.

Rond de 15^{de} maand van zijn verblijf presenteert de jongen zelf zijn plan voor de toekomst.

2.4 Deskundigheid van het personeel

Dit risicogebied kent één criterium: *de zorgaanbieder draagt zorg voor een professionele bedrijfscultuur*. Het criterium komt hieronder aan bod met een aantal indicatoren.

2.4.1 Bedrijfscultuur

Scores per indicator

Criterium	Atwezig	Aanwezig	Operationeel	Geborgd
De zorgaanbieder draagt zorg voor een professionele bedrijfscultuur				
Indicatoren				
7x24 uren bereikbaarheid arts			✓	
Kwaliteit en deskundigheid personeel in relatie tot behoefte doelgroep			✓	
Beleid professionele ontwikkeling medewerkers		✓		
Handelen medewerkers in relatie tot behoefte doelgroep		✓		

Onderbouwing van de scores

7x24-uren bereikbaarheid arts

Jongeren kunnen 7x24 uur een beroep doen op medische zorg. Daarnaast heeft een huisarts een wekelijks spreekuur binnen Glen Mills. De jongens gaan naar de plaatselijke tandarts.

Kwaliteit en deskundigheid personeel in relatie tot behoefte doelgroep

Er zijn selectienormen/opleidingseisen voor het personeel vastgelegd, gedifferentieerd naar functie.

Een assessment maakt onderdeel uit van de selectieprocedure.

Taakfunctieomschrijvingen zijn schriftelijk vastgelegd. Medewerkers weten wat van hen wordt verwacht.

Specifieke gedragswetenschappelijke deskundigheid is echter zeer beperkt aanwezig: één gedragswetenschappelijk geschoolde programmamanager voor ruim 100 jongeren.

Beleid professionele ontwikkeling medewerkers

Medewerkers worden ingewerkt en getraind in de specifieke methodiek van Glen Mills. Na een introductiecursus binnen de Hoenderloo Groep volgen medewerkers een basiscursus over de methodiek van de Glen Mills School. Een aantal specifieke methodische aspecten wordt frequent getraind, zoals het hanteren van het confrontatiemodel, de begeleiding van de Geleide groepsinteracties (GGI) en communicatietraining waarin specifieke uitingsvormen van de jeugdcultuur aan de orde komen.

Het betreft hier interne trainingen die door senior medewerkers van Glen Mills worden gegeven .

Nieuwe medewerkers krijgen de eerste maanden na indiensttreding een collega als persoonlijk begeleider toegewezen die hen begeleidt in het hanteren van de methodiek. Daarnaast geven alle collega's elkaar continu feedback op handelen en gedrag.

Er is functiedifferentiatie naar competenties en specialismen ingevoerd. De teams zijn competentie-based geformeerd. Bij de samenstelling wordt uitgegaan van de verschillende rollen die in relatie tot de doelgroep nodig zijn. Medewerkers worden geschoold in competenties. Er worden functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd. Tijdens deze gesprekken komt de vraag aan de orde welke competenties de medewerker verder wil ontwikkelen. Mogelijkheden voor (individuele) scholing horen daarbij. Er wordt gewerkt met intervisiegroepen.

De professionalisering van het middenmanagement (senioren/unithoofden) in een cursusaanbod moet nog geconcretiseerd worden. Dit verklaart de score aanwezig en niet operationeel.

Handelen medewerkers in relatie tot behoefte doelgroep

Het gewenste handelen van medewerkers is vastgelegd in de methodiek. De methodiek is toegespitst op de beoogde gedragsverandering van de doelgroep.

Leidend voor het handelen van de medewerkers is de vastgelegde methodiek, de behoeften van de doelgroep worden daarin ingepast. Medewerkers kunnen hun handelen aanpassen naar gelang de specifieke eisen van de situatie.

De machtsgevoeligheid van de methodiek van Glen Mills draagt het risico van machtsmisbruik in zich mee. Een bewakings- en alarmeringssysteem is slechts beperkt ontwikkeld. Het is primair aan de medewerkers alert te zijn naar elkaar en naar de jongeren dat de methodiek in zijn juiste vorm wordt toegepast en machtsmisbruik wordt voorkomen. Door met elkaar vast te stellen wat de juiste toepassingsvorm is zonder externe reflectie daarop ontstaat het risico dat er een bepaalde richting in wordt geslagen die niet de beoogde richting is.

Hoofdstuk 3 Oordeel van de inspecties

In dit hoofdstuk wordt de vraag beantwoord of de instelling een veilig leef-, behandel- en werkklimaat biedt én waarborgt. De inspecties beantwoorden deze vraag door aan te geven óf en waar de inrichting risico heeft op een onveilig leef-, behandel- en werkklimaat. Als er sprake is van een risico wordt hieraan een waardering toegekend. Deze waardering varieert van laag, via matig, naar ernstig tot onaanvaardbaar en is afhankelijk van de mate waarin de inrichting op de onderscheiden risicogebieden op operationeel of geborgd niveau functioneert en de samenhang hiertussen.

Bieden en waarborgen van een veilig leef- behandel- en werkklimaat

Samenvattend oordelen de inspecties dat de Glen Mills School een matig risico heeft op een onveilig leef-, behandel- en werkklimaat voor de jongeren en voor het personeel van de inrichting en de daaraan verbonden school. Deze risico-inschatting heeft betrekking op alle risicogebieden.

De belangrijkste reden voor de kwalificatie matig is gelegen in het feit dat de opvoeding en behandeling van jongeren en het handelen van de medewerkers van Glen Mills zich in een systeem afspeelt waar invloeden van buitenaf moeilijk doordringen. Hierdoor is onvoldoende inzichtelijk wat zich binnen de Glen Mills School afspeelt. Doordat interactie met de “buitenwereld” over de interne gang van zaken beperkt is, vindt er onvoldoende zelfreflectie plaats en kan onvoldoende bijgestuurd worden.

De groepsstructuur van de Glen Mills School is gebaseerd op een hiërarchisch systeem dat zeer machtsgevoelig is. Het huidige management is zich hiervan bewust. In het recente verleden hebben zich incidenten voorgedaan met medewerkers die niet goed met hun hiërarchische machtspositie om konden gaan. De directie van de Hoenderloo Groep en het huidige management van de Glen Mills School hebben toen ingegrepen. De machtsbalans is hersteld. Het bewaken van de balans is echter kritisch. Het is daarom van cruciaal belang dat er voor het omgaan met machtsposities een adequaat alarmerings- en bewakingssysteem is, zodat directie en management tijdig en adequaat kunnen ingrijpen en reageren op signalen van mogelijk misbruik. Juist op dit laatste punt schiet de Glen Mills School tekort.

In relatie tot de vier risicogebieden, *preventie en beheersing agressie en geweld, bejegeningsklimaat, behandeling en opvoeding, deskundigheid van het personeel*, zijn hierbij de volgende punten van belang.

De methodiek van Glen Mills levert de grootste bijdrage aan de preventie en beheersing van agressie en geweld

Medewerkers worden getraind in de Glen Mills methodiek en passen het geleerde toe in hun dagelijks contact met de jongeren. De jongeren worden ingevoerd in deze methodiek, dragen de methodiek ook zelf als zodanig uit en leveren op deze wijze een grote bijdrage aan de veiligheid binnen Glen Mills. Toch zijn er ten aanzien van de preventie en beheersing van agressie en geweld ook risico's te noemen. Zo draagt het gebouw door de onoverzichtelijke inrichting en slechte zichtlijnen niet bij aan

veiligheid. Daarnaast brengt de lagere personele bezetting in de nachtelijke uren een risico met zich mee, aangezien er meerdere jongeren op een slaapzaal slapen en de deuren niet afgesloten kunnen worden. Ook is er geen technisch alarmeringssysteem om alarm te kunnen slaan. Tot slot is een risico dat het management onvoldoende inzicht heeft in de aard en toedracht van de incidenten, omdat er geen periodieke evaluatie en analyse van de incidentenregistratie plaatsvindt.

Al deze risico's dienen ondervangen te worden door de methodiek van Glen Mills. Dit vergt een groot vertrouwen in de methodiek, maar vooral ook een vermogen tot zelfreflectie en zelfkritisch denken van de medewerkers. Omdat met betrekking tot dit laatste te weinig waarborgen ingebouwd zijn, kunnen risicovolle patronen in stand worden gehouden, wat kan bijdragen aan onveiligheid binnen de Glen Mills School.

Glen Mills biedt de jongeren een voorspelbaar perspectief maar heeft onvoldoende oog voor zijn individuele rechten

Jongeren hebben een actieve rol bij de invulling van hun ontwikkeltraject binnen het Glen Mills programma. De rechten en plichten binnen Glen Mills zijn voor de jongeren bekend en worden als zodanig gerespecteerd. Echter, de jongere heeft niet alle individuele rechten die hij op grond van de Wet op de jeugdzorg zou moeten hebben.

Binnen het gegeven van weinig tot geen privacy gaat men weliswaar respectvol met de jongeren om, maar doordat het systeem ook inhoudt dat de jongere kritiek moeilijk kwijt kan, is de persoonlijke levenssfeer van de jongere onvoldoende beschermd. Een zeer kritisch punt in deze is het toepassen van de agressieregulerende techniek "holding" in het confrontatiemodel dat de basis vormt van de behandelmethodiek van Glen Mills. Omdat er geen richtlijnen zijn voor de duur en het maximaal aantal medewerkers dat een jongere in de "holding" neemt, kleven er risico's aan de toepassing hiervan. Deze risico's worden versterkt door het gegeven dat de training van de medewerkers en de evaluatie van de toepassing van deze techniek intern gebeurt en de jongere met klachten moeilijk naar buiten kan. De jongere kan namelijk niet rechtstreeks gebruik maken van een vertrouwenspersoon of de klachtcommissie van de Hoenderloo Groep en kan niet alleen spreken met zijn (gezins)voogd of ouders. Er is dan ook onvoldoende zicht op een juiste en terechte inzet én uitvoering van deze agressieregulerende techniek.

Binnen Glen Mills staat niet de opvoeding van de jongeren centraal maar de methodiek

Het dagprogramma en de leefomgeving sluiten voldoende aan bij de ontwikkelingsbehoeften van de jongeren. Jongeren wordt een duidelijke en vaste structuur geboden.

De inhoud van het onderwijs wordt bepaald door het opleidingstraject in relatie met de gedragsaanpak en niet door de individuele behoefte van de jongeren.

Het zwaartepunt in het multidisciplinair overleg over het onderwijs ligt bij de unitcoördinator van de instelling en niet bij de onderwijscoördinator.

Binnen Glen Mills kunnen psychiatrische stoornissen onvoldoende en niet tijdig worden herkend.

De methodiek van Glen Mills is gericht op het ombuigen van gedrag in het hier en nu, niet op de ontstaansgeschiedenis van de gedragsproblemen. Dit laat onverlet dat psychiatrische stoornissen tijdig onderkend moeten worden, niet om binnen Glen Mills te behandelen, maar om de betreffende jongere naar de juiste plaats te kunnen doorverwijzen.

Er vindt geen multidisciplinaire vaststelling van het ontwikkeltraject plaats. De gedragswetenschapper handelt reactief op basis van signalen van medewerkers over stagnerende ontwikkeling van een jongere.

Omdat de methodiek van Glen Mills gebaseerd is op het verkrijgen van macht en status, brengt deze als zodanig ook een veiligheidsrisico mee. Het systeem kan zich tegen zichzelf keren.

De professionele ontwikkeling van medewerkers is teveel intern gericht op de uitvoering van de methodiek

Medewerkers worden getraind en gecoacht in het kunnen werken met de diverse aspecten van de methodiek van Glen Mills. Deze activiteiten vinden intern plaats en worden verzorgd door interne medewerkers. Nieuwe ontwikkelingen in het veld of reflectie op het hoe en waarom van de benadering van buiten de instelling worden daarmee buitengesloten.

De toerusting en deskundigheidsbevordering van het middenkader heeft sinds kort aandacht.

Hoofdstuk 4 Aanbevelingen

De aanbevelingen van de inspecties zijn zowel gericht aan de Glen Mills school van de Hoenderloo Groep als aan de verantwoordelijke overheden

Aan de Hoenderloo Groep

De inspecties zijn van oordeel dat de Glen Mills school, gezien de opdracht om een veilig leef-, werk en behandelingsklimaat te bieden en te waarborgen, op alle risicogebieden op tenminste operationeel niveau dient te functioneren. Nu dit niet het geval is, verwachten de inspecties dat:

- De Hoenderloogroep zorgt dat bij de Glen Mills school alle onderzochte indicatoren op operationeel niveau gebracht worden.

Aanbevelingen aan de verantwoordelijke overheden:

Bij Glen Mills zijn meerdere overheden betrokken. Glen Mills valt onder de provincie Zuid-Holland die optreedt als handhavende en financierende overheid. De Glen Mills school valt onder de Wet op de jeugdzorg, voor deze wet en het bijbehorende stelsel is het ministerie voor jeugd en gezin verantwoordelijk. Ook heeft het ministerie van Justitie een belang bij Glen Mills omdat zij hier plaatsen inkoop voor jongeren met een strafrechtelijke titel. Het Hoenderloo-college dat het onderwijs binnen de Glen Mills school verzorgt valt onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Onderwijs. De aanbeveling van de inspecties zijn primair gericht op de provincie Zuid-Holland en het ministerie voor jeugd en gezin omdat deze betrekking hebben op de voorwaarde waaronder de methodiek van Glen Mills verantwoord uitgevoerd kan worden. Bij de uitvoering van de aanbevelingen is het van belang dat het ministerie van justitie en het ministerie van onderwijs worden betrokken en geïnformeerd.

Overwegingen

In het vorige hoofdstuk hebben de inspecties aangegeven dat de opvoeding en behandeling van jongeren en het handelen van de medewerkers van Glen Mills zich in een gesloten systeem afspeelt dat zeer machtsgevoelig is. De inspecties vinden het daarom van cruciaal belang dat er voor het omgaan met machtsposities een adequaat alarmerings- en bewakingssysteem is. Een dergelijk systeem zorgt er voor dat directie en management inzicht hebben in de aard en toedracht van incidenten om, waar nodig, tijdig en adequaat in te grijpen en te reageren op signalen van mogelijk misbruik. De inspecties zijn van mening dat de Glen Mills School op dit punt tekort schiet. De inspecties vinden dit reden tot zorg omdat de methodiek van de Glen Mills school ook inhoudt dat zij niet voldoet aan de vereisten in de Wet op de Jeugdzorg met betrekking tot het klachtrecht en de cliëntvertrouwenspersoon, waardoor de jongere kritiek moeilijk kwijt kan. In dit kader hebben de inspecties geconcludeerd dat het niet voldoen aan de vereisten uit de Wet op de jeugdzorg met name kritisch is bij het toepassen van de agressieregulerende techniek “holding” in het confrontatiemodel. De inspecties vinden dit een onwenselijke situatie en zijn van mening dat het toepassen van de techniek “holding” in het confrontatie model met aanvullende waarborgen omkleed moet worden.

Aanbevelingen aan de provincie Zuid-Holland en het ministerie voor jeugd en gezin

Nu blijkt dat het toepassen van een deel van de methodiek van Glen Mills met onvoldoende waarborgen omkleed is waardoor de persoonlijke levenssfeer van jongeren onvoldoende beschermd wordt, verwachten de inspecties dat de verantwoordelijke overheden passende maatregelen nemen. Dit leidt tot de volgende aanbevelingen aan de provincie Zuid-Holland en het ministerie voor jeugd en gezin:

- Geef, in overleg met de Hoenderloo Groep aan binnen welke voorwaarden de methodiek van Glen Mills verantwoord uitgevoerd kan worden, zodat:
 - De interactie met de wereld buiten Glen Mills verbetert door externe reflectie op methodiek en handelswijze.
 - de incidentenregistratie gebruikt wordt om op managementniveau van de Hoenderloo Groep inzicht te krijgen in de aard en toedracht van incidenten en waar nodig de uitvoering van de methodiek bij te sturen.
 - de uitvoering van de techniek “holding” in het confrontatie model met aanvullende waarborgen omkleed wordt.
 - de positie van de cliënten versterkt wordt door hen onvoorwaardelijk in staat te stellen een beroep te doen op de klachtencommissie; de cliëntvertrouwenspersoon en de (gezins)voogd.
- Bezie, in nauw overleg met alle betrokken en belanghebbende partijen, of het huidige kader dat de Wet op de Jeugdzorg de Glen Mills school geeft hiervoor voldoende waarborgen biedt of dat een ander kader nodig is.

Bijlage 1 Het onderzoek

In 2006 zijn zowel bij de Inspectie jeugdzorg als de Inspectie van het Onderwijs incidenten gemeld die duiden op een mogelijke onveilige situatie voor jeugdigen en medewerkers binnen de Glen Mills School, onderdeel van de Hoenderloo Groep.

Naar aanleiding van deze incidenten is door de Hoenderloo Groep op verzoek van de Inspectie jeugdzorg onderzoek gedaan. Op basis van dit onderzoek is door de Hoenderloo Groep een verbeterplan "Veiligheid Glen Mills School" opgesteld om de veiligheid op de Glen Mills School te verbeteren. De inspectie heeft de Glen Mills School de tijd gegeven om de in het verbeterplan genoemde randvoorwaarden voor een veilig(er) klimaat volledig in te vullen. Met de provincie Zuid-Holland en de Hoenderloo Groep is afgesproken dat de Inspectie jeugdzorg, samen met de Inspectie van het Onderwijs, vervolgens een vervolgonderzoek naar de veiligheid binnen de Glen Mills School in de loop van het eerste halfjaar van 2007 uitvoert.

Dit onderzoek is uitgevoerd door de Inspectie jeugdzorg en de Inspectie voor het Onderwijs. De Arbeidsinspectie heeft medewerking verleend door inbreng van kennis en ondersteuning bij de voorbereiding en uitvoering van het onderzoek.

Definities

Een veilig leef-, behandel- en werkklimaat binnen de instelling definiëren de inspecties als volgt:

- de jeugdigen vormen geen gevaar voor zichzelf, in termen van zelfbeschadiging en (poging tot) zelfdoding;
- de jeugdigen vormen geen gevaar voor elkaar, in termen van verbaal, fysiek en/of seksueel grensoverschrijdend gedrag;
- de jeugdigen vormen geen gevaar voor het personeel, in termen van verbaal, fysiek en/of seksueel grensoverschrijdend gedrag;
- het personeel vormt geen gevaar voor de jongeren, in termen van verbaal, fysiek en/of seksueel grensoverschrijdend gedrag.

Hoewel incidenten binnen instellingen niet uit te sluiten zijn, verwachten de inspecties dat de instelling ernaar streeft een zo veilig mogelijk leef-, behandel- en werkklimaat te realiseren. Dit kunnen zij doen door risicovolle situaties tot een minimum te beperken om zo de kans op veiligheid van jeugdigen en personeel maximaal te verhogen. Wat risicovolle situaties zijn, hebben de inspecties op basis van een risicoanalyse gedefinieerd. Zij onderscheiden vier risicogebieden, die in belangrijke mate bijdragen aan de (on)veiligheid binnen een instelling en de daaraan verbonden school.

Het betreft de volgende gebieden:

- *Preventie en beheersing van agressie en geweld:* de zorgaanbieder hanteert beleid gericht op preventie en beheersing van incidenten en omgang met agressie.
- *Bejegeningssklimaat:* de zorgaanbieder bejegt de jeugdigen op zodanige wijze dat onveilige situaties zo min mogelijk ontstaan of worden uitgelokt.
- *Opvoeding en behandeling:* het verblijf in de instelling wordt aangewend voor de (her)opvoeding en behandeling van jeugdigen op basis van hun individuele behoeften en problematiek.
- *Deskundigheid van het personeel:* het personeel van de zorgaanbieder beschikt over voldoende (specialistische) kennis en professionaliteit om een veilig leef-, behandel- en werkklimaat te waarborgen.

Onderzoeksvraag

De vraagstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Voldoet de Glen Mills School, onderdeel van de Hoenderloo Groep aan de taak om een veilig leef-, behandel- en werkklimaat te bieden en te waarborgen voor de jeugdigen en het personeel van de instelling en de daaraan verbonden school?

De vraagstelling wordt door middel van de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

- heeft de instelling geformaliseerd beleid gericht op het voorkomen en terugdringen van agressie en geweld en zo ja, in hoeverre is dit beleid operationeel?
- bejegt de instelling de jeugdigen op zodanige wijze dat onveilige situaties zo veel mogelijk worden uitgesloten?
- wordt het verblijf in de instelling aangewend voor de (her)opvoeding en behandeling van jeugdigen op basis van hun individuele behoeften en problematiek?
- beschikt de instelling over voldoende (specialistische) kennis en professionaliteit om een veilig leef-, behandel- en werkklimaat te waarborgen?

Wijze van beoordelen

De inspecties hebben in een toetsingskader voor elk van de vier risicogebieden criteria geformuleerd. De instelling krijgt een score voor elk criterium. Hierin maken de inspecties concreet of de inrichting voldoet aan wat de inspecties verwachten en hoe de inspecties dit beoordelen. Het uitgewerkte toetsingskader met de gehanteerde score-classificaties staat in bijlage 2.

De inspecties hebben hun verwachtingen en oordeel gebaseerd op de Wet op de jeugdzorg en de onderwijswetgeving.

Uitvoering van het onderzoek

De inspecties hebben het onderzoek gezamenlijk uitgevoerd. Zij hebben beleidsdocumenten geanalyseerd, zij hebben de instelling één dag bezocht en daar cliëntendossiers getoetst en gesprekken gevoerd met de (school)directie, jongeren, pedagogisch medewerkers, leerkrachten,

leidinggevenden en de Commissies van Toezicht en Begeleiding. De inspecties hebben ook observaties gedaan in de instelling. Zij hebben daarna hun bevindingen geanalyseerd en beoordeeld.

Bijlage 2 Score-classificaties per risicogebied, criterium en indicator

Toelichting op scoreclassificaties per indicator

Risicogebied preventie en beheersing agressie en geweld

De zorgaanbieder neemt afdoende maatregelen om agressie en geweld te voorkómen

<i>Insp</i>	<i>Indicator</i>	<i>Afwezig</i>	<i>Aanwezig</i>	<i>Operationeel</i>	<i>Geborgd</i>
Gez	Veiligheid gebouw	Het ontwerp en de constructie van de gebouwen dragen bij aan het ontstaan van onveilige situaties	Bij de bouw van de zorgaanbieder is het risico van het ontstaan van onveilige situaties goed doordacht	Indeling van het gebouw, zichtlijnen, technische of elektronische hulpmiddelen dragen bij aan een veilige verblijfssituatie voor jongeren en medewerkers	De bijdrage van het gebouw en de technische voorzieningen aan de veiligheid voor jongeren en medewerkers wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig verbeterd
Gez	Inzicht in veiligheidsbeleving	Er is onvoldoende inzicht in de veiligheidsbeleving van jongeren en medewerkers	Er is onderzoek gedaan naar de veiligheidsbeleving van jongeren en medewerkers.	De veiligheidsbeleving van jongeren en medewerkers wordt periodiek onderzocht met gestandaardiseerde instrumenten. Medewerkers en jongeren hebben respect voor sekse, cultuur en godsdienst. Er is ruimte voor het uiten van kritiek en het erkennen van fouten. De leiding toont zich betrokken bij dit onderwerp	Trends en ontwikkelingen in de veiligheidsbeleving van jongeren en medewerkers worden onderzocht en gebruikt om het veiligheidsbeleid aan te passen en te verbeteren
Gez	Inventarisatie veiligheidsrisico's	Er is geen RIE of het onderwerp agressie en geweld is hierin niet opgenomen	De risico's m.b.t. agressie en geweld zijn onderzocht en beschreven in de RIE en PvA. De risico-inventarisatie en – evaluatie behelst tenminste: Inventarisatie onveilige plekken en situaties; Inventarisatie	Maatregelen om agressie en geweld tegen te gaan zoals gesteld in het PvA worden ook uitgevoerd	Het effect van de genomen maatregelen wordt onderzocht en geëvalueerd. De risico's mbt agressie en geweld worden regelmatig opnieuw geïnventariseerd

			risicomomenten m.b.t. het dagprogramma; Inventarisatie veiligheidsbeleving jongeren en medewerkers		
Gez	Beleid preventie en beheersing incidenten	Er wordt geen aantoonbaar veiligheidsbeleid gevoerd	Er is een (schriftelijk) veiligheidsbeleid aanwezig, dat vertaald is in dienstinstructies, protocollen rond omgaan met agressief gedrag, een gedragscode en een sanctiebeleid	Medewerkers zijn op de hoogte van het veiligheidsbeleid en passen dit (waar nodig) toe in het dagelijks contact met de jongeren. Jongeren en andere relevante groepen worden geïnformeerd over (aspecten van) het veiligheidsbeleid	Het veiligheidsbeleid wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.
Gez	Training medewerkers	Medewerkers worden niet of niet voldoende getraind in het omgaan met agressie en geweld	De medewerkers worden getraind in het omgaan met agressie en geweld. Deze training behelst tenminste het omgaan met verbale agressie (intimidatie, bedreigingen), het aanleren van deëscalerend gedrag, handhaven orde en veiligheid, hanteren beperkende regels/toepassen proportioneel geweld	De medewerkers kunnen het geleerde in de training (waar nodig) toepassen	De training in het omgaan met agressie en geweld wordt periodiek herhaald, geëvalueerd en zo nodig bijgesteld
Gez	Beleid ongewenste omgangsvormen	Er is geen of onvoldoende (aantoonbaar) beleid Ongewenste Omgangsvormen	Er is een (schriftelijk) beleid Ongewenste Omgangsvormen aanwezig. Het beleid bevat tenminste een gedragscode, sanctionering, Vertrouwenspersoon, klachtenregeling/procedure, klachtencommissie, voorlichting. Op school zijn daarnaast pestprotocollen, omgangsregels,	Medewerkers zijn op de hoogte van het beleid Ongewenste Omgangsvormen en kunnen het waar nodig toepassen. Seksuele intimidatie, pesten, discriminatie wordt voorkomen	Het beleid Ongewenste Omgangsvormen wordt (mede n.a.v. meldingen/klachten) periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld

regels voor het dragen van
bepaalde kleding / symbolen

Risicogebied preventie en beheersing agressie en geweld

De zorgaanbieder treedt adequaat op tegen agressie en geweld

Insp	Indicator	Afwezig	Aanwezig	Operationeel	Geborgd
Gez	Personele bezetting	M.b.t. de inzet van personeel is niet (aantoonbaar) rekening gehouden met de risico's in de instelling	M.b.t. de inzet van personeel is aantoonbaar rekening gehouden met de risico's in de instelling	De (extra) inzet van personeel op risicomomenten/locaties is geformaliseerd en maakt onderdeel uit van het instellingsbeleid	De personeelsinzet wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld
Gez	Melding, registratie en analyse van incidenten	Er is geen systeem voor het melden en registreren van incidenten of dit wordt niet/onvoldoende gebruikt. Nav incidentmeldingen wordt niet onverwijld actie ondernomen door het bevoegd gezag	Er is een systeem voor het melden en registreren van incidenten. Hieronder vallen ook het vaststellen van meldingsnormen, meldplicht, meldpunt, meldings- / MIP-commissie. Het bevoegd gezag treedt sanctionerend op	De procedure voor het melden en registreren van incidenten is bij de medewerkers bekend en wordt als zodanig ook toepast. Er is een overzichtelijke incidentenregistratie. Toedracht en afhandeling van incidenten wordt grondig onderzocht en vastgelegd	Incidenten worden geanalyseerd en teruggekoppeld. De incidentenregistratie wordt periodiek geëvalueerd, wat zo nodig leidt tot bijstelling van beleid
Gez	Alarmeringsprocedure	De zorgaanbieder heeft geen alarmeringsprocedure.	Er is een (schriftelijke) alarmeringsprocedure aanwezig met daarin werkwijze alarmering, voorlichting en onderricht, praktijkoefeningen, registratie en evaluatie alarmeringen	Medewerkers zijn op de hoogte van de alarmeringsprocedure en passen deze toe	De alarmeringsprocedure wordt (mede n.a.v. alarmeringen en praktijkoefeningen) periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld
Gez	Samenwerking zorgaanbieder en school mbt incidenten	Er is geen (aantoonbare) samenwerking tussen school en zorgaanbieder	De samenwerking tussen school en zorgaanbieder is vastgelegd in overlegvormen en schriftelijke afspraken.	De samenwerking tussen school en zorgaanbieder is geformaliseerd en maakt deel uit van het instellingsbeleid	De samenwerking tussen school en zorgaanbieder wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld
Gez	Nazorg incidenten	Er is geen (aantoonbare) procedure m.b.t. opvang en nazorg	Er is een (schriftelijke) procedure voor opvang en nazorg aanwezig. Betrokkenen worden getraind	Medewerkers zijn op de hoogte van de procedure voor opvang en nazorg en deze wordt als zodanig ook toegepast	De procedure voor opvang en nazorg wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld

Risicogebied bejegeningssklimaat

De zorgaanbieder waarborgt de rechten van de jongeren

<i>Insp.</i>	<i>Indicator</i>	<i>Afwezig</i>	<i>Aanwezig</i>	<i>Operationeel</i>	<i>Geborgd</i>
IJZ	Informeren van jongeren <i>Wjz art. 24.1</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	De zorgaanbieder informeert jongeren niet systematisch over rechten en plichten	Er is een protocol dat wordt gehanteerd om jongeren te informeren over rechten en plichten	Jongeren zijn op de hoogte van de rechten en plichten die aan hun verblijf in de instelling verbonden zijn	De effecten van het informeren van jongeren worden onderzocht en geëvalueerd en de werkwijze en te hanteren middelen worden verbeterd
IJZ	Klachtprocedures <i>Wjz art. 68</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	Er is geen beleid gericht op benutten van klachten en klachtprocedures om de rechten van jongeren te borgen en op een voortvarende afhandeling van klachten	Er is een vastgelegd beleid dat voorziet in een zorgvuldige en voortvarende afhandeling van klachten van jongeren	Jongeren beschouwen het indienen van klachten als een vanzelfsprekend en geaccepteerd middel om op te komen voor hun rechten	Een periodieke analyse van ingediende en gegrond verklaarde klachten wordt besproken met medewerkers en jongeren. De uitkomsten van dat gesprek worden in beleid vertaald.
IJZ	Hulp en rechtsbijstand <i>Wjz art. 25 en 26</i> <i>Wjz art. 57</i> <i>Wjz art. 68.2</i>	Er is geen beleid gericht op het bieden van ondersteuning aan jongeren die klachten willen indienen	Jongeren worden in de gelegenheid gesteld om contact op te nemen met voogd of andere personen of instanties (bv vertrouwenspersoon) die hen bij het indienen bij de behandeling van klachten kunnen ondersteunen	De zorgaanbieder ondersteunt de jongeren actief bij betrekken van hulp en passende bijstand bij behandeling van klachten	Ondersteuners bij klachtbehandeling worden actief betrokken bij het wegnemen van de oorzaken die aan klachten ten grondslag liggen
IO	Dagbesteding jongeren (onderwijs of anderszins)	Niet voor alle jongeren is er direct een plaats op school of binnen een andere dagbesteding. Jongeren moeten dagdelen op kamer / groep doorbrengen	Jongeren gaan naar school of een andere dagbesteding als programmavulling	Het onderwijs is een essentieel onderdeel van de behandeling en heeft een vanzelfsprekende plaats	School en zorgaanbieder evalueren frequent het onderwijs en/of de dagbesteding en trekken waar nodig beleidsconclusies

Risicogebied bejegeningssklimaat

De zorgaanbieder biedt de jongeren een voorspelbaar perspectief

Insp.	Indicator	Afwezig	Aanwezig	Operationeel	Geborgd
IJZ	Informatie jongeren over doel en perspectief verblijf <i>Wjz art. 24.1</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	De zorgaanbieder heeft geen actieve rol in het informeren van de jongere over doel en perspectief van zijn verblijf	Er is beleid met betrekking tot het verstrekken van informatie aan de jongere over doel en perspectief van zijn verblijf	Gesprekken met jongeren over doel en perspectief van het verblijf worden systematisch gehouden en vastgelegd in rapportage	De zorgaanbieder evalueert periodiek of de gesprekken voorzien in de behoefte van de jongeren en stelt zonodig de handelwijze bij
IJZ	Betrokkenheid jongeren bij hulpverleningsplan <i>Wjz art. 24.5</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	De wijze waarop jongeren gehoord en betrokken worden bij (wijzigingen in) hulpverleningsplannen is niet in beleid vastgelegd	In beleid is vastgelegd hoe jongeren bij beslissingen over/ totstandkoming van hulpverleningsplannen betrokken worden	Groepsleiding/ gedragsdeskundigen bespreken (voorgenomen wijzigingen in) hulpverleningsplannen met de jongeren, en maken daarvan verslag tbv het dossier. Jongeren zijn van deze werkwijze op de hoogte	De zorgaanbieder onderzoekt en evalueert de invloed die de jongeren hebben op hulpverleningsplan
IJZ	Betrokkenheid ouders / wettelijke vertegenwoordigers bij hulpverleningsplan <i>Wjz art. 24.6</i> <i>Wjz art. 24.7</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	De wijze waarop wettelijke vertegenwoordigers en ouders betrokken worden bij beslissingen over hulpverleningsplannen is niet in beleid vastgelegd	In beleid is vastgelegd hoe de zorgaanbieder wettelijke vertegenwoordigers en ouders betreft/wil betrekken bij het vaststellen van hulpverleningsplannen	De zorgaanbieder gebruikt de inbreng van wettelijke vertegenwoordigers en ouders om het hulpverleningsplan inhoud te geven. Deze inbreng wordt schriftelijk vastgelegd	De zorgaanbieder onderzoekt regelmatig welke factoren van invloed zijn op het effectief betrekken van wettelijke vertegenwoordigers en ouders bij het inhoud geven aan hulpverleningsplannen en stelt zijn beleid daarop bij
IO	Informatie jongeren over doel en perspectief school	Jongeren gaan naar school omdat ze overdag niet op de groep mogen blijven en dit is tevens het belangrijkste argument voor het schoolbezoek	De school bespreekt met iedere jongere de plaats en functie van het onderwijs binnen de behandeling	School heeft een heldere intakeprocedure waarbij voorgeschiedenis en toekomstige schoolloopbaan expliciet worden vastgelegd samen met de jongere	De school analyseert frequent de toelatingsprocedure van het onderwijs in het perspectief van de jongeren

Risicogebied bejegeningssklimaat

De zorgaanbieder gaat respectvol om met de jongeren

<i>Insp.</i>	<i>Indicator</i>	<i>Afwezig</i>	<i>Aanwezig</i>	<i>Operationeel</i>	<i>Geborgd</i>
IJZ	Bescherming privacy en persoonlijke levenssfeer <i>Wjz art. 24.1</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	De zorgaanbieder heeft geen beleid mbt de bescherming van eigendommen, de persoonlijke levenssfeer van de jongeren en het delen van informatie over de jongere	De bescherming van informatie over jongeren, van eigendommen en de persoonlijke levenssfeer is in beleid vastgelegd	Medewerkers hanteren het beleid mbt de bescherming van de persoonlijke levenssfeer van jongeren. Incidenten en dilemma's op dit terrein worden besproken	Het beleid met betrekking tot de bescherming van de persoonlijke levenssfeer wordt op basis van onderzoek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld
IJZ	Naleving gedragsregels / omgangsvormen <i>Wjz art. 24.1</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	Er is geen beleid (of slechts beleid op onderdelen) met betrekking tot het handhaven van gedragsregels en omgangsvormen, die binnen de leefgroep of de onderwijssituatie gelden	Er is beleid m.b.t. de gedragsregels en omgangsvormen.	Het beleid mbt gedragsregels en omgangsvormen is schriftelijk vastgelegd, en bekend bij de jongeren. Het wordt consequent uitgevoerd door de medewerkers. Op afwijkingen wordt adequaat gereageerd Medewerkers onderkennen het belang van regelmaat, voorspelbaarheid en consequent optreden	De handhaafbaarheid van gedragsregels wordt periodiek geëvalueerd. Zo nodig wordt het beleid bijgesteld
IJZ	Nemen / verantwoorden van sanctionerende maatregelen <i>Wjz art. 25 en 26</i>	Het opleggen van sancties aan jongeren vindt niet (altijd) plaats volgens vastgelegde richtlijnen.	Het opleggen van sancties gebeurt volgens vastgestelde richtlijnen.	Er zijn algemene richtlijnen voor het opleggen van sancties voor gedragingen van jongeren. Afwijkingen daarvan worden in beeld gebracht. Aan een zorgvuldige communicatie met de jongeren over opgelegde sancties wordt zichtbaar aandacht besteed	Het sanctiebeleid wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. Medewerkers krijgen volgens een vastgesteld rooster een onderhoudstraining
IJZ	Besluitvorming / verantwoording van intrekken vrijheden	De voorwaarden waaronder vrijheden kunnen worden genoten en worden ingetrokken zijn niet in een beleid vastgelegd	De zorgaanbieder heeft een beleid met betrekking tot het toekennen van beloningen en het intrekken van vrijheden	Het beleid mbt het toekennen van beloningen en het intrekken van vrijheden is schriftelijk vastgelegd. Het wordt	Het beleid mbt straffen en belonen en het intrekken van vrijheden wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig

<i>Wjz art. 25 en 26</i>	en niet altijd bekend bij de jongeren	consequent toegepast. Medewerkers en jongeren zijn ervan op de hoogte	bijgesteld
--------------------------	---------------------------------------	--	------------

Risicogebied behandeling en opvoeding

De zorgaanbieder stelt de opvoeding van de jongeren centraal

<i>Insp.</i>	<i>Indicator</i>	<i>Afwezig</i>	<i>Aanwezig</i>	<i>Operationeel</i>	<i>Geborgd</i>
IJZ	Aansluiting dagprogramma bij ontwikkelingsbehoeften <i>Wjz art. 24.1</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	De zorgaanbieder heeft geen vastgelegd dagprogramma per groep	Voor elke jongere heeft de zorgaanbieder een vastgelegd dagprogramma dat afgestemd is op de ontwikkelingsbehoefte van de jongere	Het dagprogramma is bij alle jongeren en groepsleiders en leerkrachten bekend en wordt consequent uitgevoerd. Afwijkingen van het dagprogramma moeten worden onderbouwd	Het dagprogramma wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig aangepast
IJZ	Afstemming leefomgeving op ontwikkelingsbehoeften <i>Wjz art. 24.1</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	De fysieke zorgaanbieder van de leefruimtes is uitsluitend bepaald door veiligheidsoverwegingen	De leefruimtes maken een verzorgde indruk, ze zijn opgeruimd, ordelijk en schoon. Daarnaast hebben de leefruimtes kenmerken van een huiselijk interieur (bijv. zithoek, eettafel, TV)	De leefruimtes hebben een uitnodigend karakter voor jongeren en groepsleiding en er zijn uitingen van hedendaagse jongerencultuur (bijv. posters), afgestemd op de doelgroep. (let wel: geen agressieve / seksueel getinte posters). Jongeren worden betrokken bij het op orde houden van de ruimtes	De fysieke zorgaanbieder, aankleding en verzorging van de leefruimtes is onderwerp van gesprek tussen jongeren en medewerkers en wordt zo nodig verbeterd en bijgesteld
IJZ	Samenstelling leefgroepen <i>Wjz art. 24.1</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	De leefgroepen worden samengesteld op basis van capaciteit. De individuele behoefte van de jongere is geen indicatie voor de plaatsing in de leefgroep	Enige gerichte toewijzing van jongeren naar leefgroepen vindt plaats binnen de instelling, maar dit is niet systematisch. (d.w.z. op basis van een screening van alle jongeren nadat ze geplaatst zijn)	De zorgaanbieder bepaalt naar welke leefgroep individuele jongeren gaan op basis van een screening binnen de instelling en (indien van toepassing) met gebruikmaking van vooraf verzamelde informatie. Er wordt rekening gehouden met de problematiek van jongeren	Periodiek evalueert de zorgaanbieder de wijze waarop en de mate waarin de leefgroepen worden samengesteld op basis van de ontwikkelingsbehoefte van individuele jongeren. Zo nodig vinden aanpassingen plaats.
IO	Samenstelling schoolgroepen	De samenstelling van de schoolgroepen is volledig	De school bepaalt de samenstelling van de	De school bepaalt de samenstelling van de	De school evalueert periodiek de samenstelling van de

		willekeurig	schoolgroepen	schoolgroepen aan de hand van de ontwikkelingsbehoeften van individuele jongeren	schoolgroepen en past de samenstelling zo nodig aan
IO / IJZ	Multidisciplinair overleg over begeleiding jongeren / leerlingen <i>Wjz art. 24.1</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	Er is geen multidisciplinair overleg geregeld	Werkwijze, frequentie en samenstelling van het multidisciplinair overleg is vastgelegd	De inhoud van het multidisciplinair overleg is vastgelegd en betreft in ieder geval de hulpverleningsdoelen en de ontwikkeling van individuele jongeren in relatie tot de problematiek van de jongere, zowel op de groepen als op school	De functie en invulling van het multidisciplinair overleg wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig aangepast
IO	Bepalen beginsituatie leerlingen	Bij plaatsing wordt er geen beginsituatie geformuleerd en/of ontbreken essentiële gegevens van de leerlingen	Voor leerlingen van wie gegevens beschikbaar zijn wordt de beginsituatie vastgesteld	Commissie van Begeleiding (CvB) bepaalt voor alle leerlingen de beginsituatie	De school heeft een systeem waarbij voor alle leerlingen de beginsituatie wordt vastgesteld en dit systeem wordt frequent geëvalueerd
IO	Volgen vorderingen en ontwikkeling leerlingen	Er ontbreekt een functionerend leerlingvolgsysteem	Er is een leerlingvolgsysteem	Voor alle leerlingen is er een leerlingvolgsysteem en op basis van dit systeem wordt het onderwijs vormgegeven	De school gebruikt het systeem om leerlingen te volgen ook om onderwijsinhoudelijke keuzes te maken en het beleid bij te stellen
IO	Leerinhouden / dagprogramma in relatie tot handelingsplan	De leerinhouden en het dagprogramma komen voort uit het aanbod van de school	Leerlingen hebben slechts ten dele een programma dat in overeenstemming is met hun onderwijsbehoeften	De school heeft een aanbod en aanpak die past bij de onderwijsbehoeften van de leerlingen verwoord in het handelingsplan	De school analyseert systematisch of het aanbod aansluit bij de behoeften van de leerlingen. Dit leidt tot aanpassingen
IO	Evaluatie uitvoering handelingsplan	Voor evaluatie is geen tijd	De CvB bespreekt met het personeel de uitvoering van de handelingsplannen	Bespreeken en evalueren van de handelingsplannen is ingebed in de overlegstructuur van de school	De evaluatie van de handelingsplannen leidt op schoolniveau tot aanpassingen en bijstellingen. Belanghebbenden zijn hierbij betrokken (team, zorgaanbieder etc.)

Risicogebied behandeling en opvoeding

De zorgaanbieder behandelt jongeren met gedragsproblematiek

<i>Insp.</i>	<i>Indicator</i>	<i>Afwezig</i>	<i>Aanwezig</i>	<i>Operationeel</i>	<i>Geborgd</i>
IJZ	Herkennen en diagnosticeren van behandelbare psychiatrische stoornissen <i>Wjz art. 25 en 26</i>	De zorgaanbieder hanteert geen methodiek om psychiatrische stoornissen bij jeugdigen te herkennen en te diagnosticeren	Binnen de instelling wordt gewerkt met een methodiek om psychiatrische stoornissen bij jeugdigen te herkennen en te diagnosticeren	De methode om psychiatrische stoornissen bij jeugdigen te herkennen en te diagnosticeren is beschreven en maakt onderdeel uit van het instellingsbeleid	Het beleid inzake het herkennen en diagnosticeren van psychiatrische stoornissen wordt periodiek getoetst en zo nodig bijgesteld
IGZ / IJZ	Multidisciplinaire vaststelling behandelbeleid <i>Wjz art. 24.1</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	Er is geen structureel overleg tussen de verschillende disciplines (waaronder minimaal de gedragswetenschapper) om de hulp te waarborgen en te coördineren.	De (multidisciplinaire) samenstelling, werkwijze en bevoegdheden van de overlegvorm zijn beschreven.	Het behandeloverleg vindt structureel plaats en voldoet aan de doelstelling.	Het behandeloverleg maakt structureel onderdeel uit van het instellingsbeleid en jaarlijks brengt het overleg een verslag uit dat deel uitmaakt van het jaarverslag van de zorgaanbieder
IJZ	Hulpverlening jongeren op basis van hulpverleningsplan <i>Wjz art. 24.1</i> <i>Wjz art. 24.2</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	Hulpverleningsplannen worden niet opgesteld voor alle jongeren	Voor iedere jongere wordt een hulpverleningsplan opgesteld waarin minimaal is opgenomen: een omschrijving van de problematiek van de jongere en een beschrijving van een passend hulpverleningstraject	De in te zetten behandeling is uitgewerkt in termen van concrete, aan termen gebonden doelen en middelen. Hierbij wordt expliciet gebruik gemaakt van vooraf verzamelde informatie (bijv. het Raadsonderzoek, de BARO, evt. PO). De hulpverlening wordt conform plan uitgevoerd en geëvalueerd Er wordt expliciet stilgestaan bij het behalen van de hulpverleningsdoelen	De hulpverlening aan jongeren en de kwaliteit van de hulpverleningsplannen worden op instellingsniveau periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld

Risicogebied deskundigheid van het personeel

De zorgaanbieder draagt zorg voor een professionele bedrijfscultuur

<i>Insp.</i>	<i>Indicator</i>	<i>Afwezig</i>	<i>Aanwezig</i>	<i>Operationeel</i>	<i>Geborgd</i>
IJZ	7x24 uren bereikbaarheid arts <i>Wjz art. 25 en 26</i>	De 7x24 uren bereikbaarheid van de huisarts is niet geregeld	Er zijn (mondelinge) afspraken over de 7x24 uren bereikbaarheid van de huisarts en deze functioneren	De 7x24 uren bereikbaarheid van de huisarts functioneert en is schriftelijk vastgelegd	De geformaliseerde 7x24 uren bereikbaarheid van de huisarts wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld
IJZ / IO	Kwaliteit en deskundigheid personeel in relatie tot behoefte doelgroep <i>Wjz art. 24.1</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	Er zijn geen selectienormen vastgesteld voor het personeel.	Selectienormen voor het personeel zijn vastgelegd. De normen sluiten aan op de behoefte van de doelgroep en op in functieomschrijvingen vastgelegde taken en verantwoordelijkheden	Er worden objectieve selectieprocedures gehanteerd en selectie vindt plaats volgens de vastgestelde normen en procedures. De medewerkers zijn op de hoogte van hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	De zorgaanbieder bewaakt dat de kwaliteit en niveau van nieuwe medewerkers in verhouding staat tot de eisen van het werk en de behoefte van de jongeren. De selectienormen en –procedure en de functiedocumenten worden periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld
IJZ / IO	Beleid professionele ontwikkeling medewerkers <i>Wjz art. 24.1</i> <i>Wjz art. 25 en 26</i>	Er is geen vastgelegd beleid voor het inwerken, ontwikkelen en ondersteunen van medewerkers.	De zorgaanbieder voert (vastgelegd) beleid dat voorziet in het inwerken, ontwikkelen en ondersteunen van medewerkers (denk aan: inwerkprogramma; interne opleiding; persoonlijke ontwikkelplannen; vormen van deskundigheidsbevordering als onderlinge coaching, intervisie, vaardigheidstraining, etc; vormen van ondersteuning als collegiale consultatie en werkbegeleiding)	Medewerkers worden structureel ondersteund bij het uitvoeren van hun dagelijkse werkzaamheden en maken gebruik van inwerkprogramma's, interne opleidingen en andere ondersteuningsvormen	Professionele houding en ontwikkeling van medewerkers is onderwerp van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het beleid voor inwerken, ontwikkelen en ondersteunen van medewerkers wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld
IJZ / IO	Handelen medewerkers in relatie tot behoefte doelgroep <i>Wjz art. 24.1</i>	Er wordt niet gewerkt volgens een vastgelegde methodiek	Het gewenste handelen van medewerkers is vastgelegd in een methodiek die toegespitst is op de ontwikkelingsbehoeften	Medewerkers werken volgens de vastgelegde methodiek. Medewerkers zijn flexibel en kunnen hun handelen	De leidinggevenden hebben zicht op de mate waarin medewerkers werken conform de methodiek. Dit is onderwerp

Wjz art. 25 en 26	van de doelgroep	aanpassen naar gelang de specifieke eisen van de situatie	van gesprek tijdens o.a. functioneringsgesprekken. Indien nodig wordt deskundigheidsbevordering ingezet
-------------------	------------------	---	---

Wet op de jeugdzorg

Art. 24

1. Een zorgaanbieder, niet zijnde een alleen werkende zorgaanbieder als bedoeld in artikel 18, tweede lid, verleent verantwoorde zorg. Onder verantwoorde zorg wordt verstaan: zorg van goed niveau, die in ieder geval doeltreffend, doelmatig en cliëntgericht wordt verleend en die is afgestemd op de reële behoefte van de cliënt.
2. Tot verantwoorde zorg behoort in ieder geval dat de zorg die wordt verleend, is gebaseerd op een hulpverleningsplan dat is afgeleid van het besluit, bedoeld in artikel 6, eerste lid.
3. Een zorgaanbieder en een aanbieder van zorg als bedoeld in artikel 5, tweede lid, onder b, c of d, plegen, in verband met het tweede lid, overleg met de stichting omtrent de inhoud van het hulpverleningsplan. Indien aan een cliënt door meer dan één zorgaanbieder of aanbieder van zorg als bedoeld in artikel 5, tweede lid, onder b, c of d, zorg wordt geboden, werken zij zodanig samen dat aan de cliënt samenhangende zorg wordt geboden en plegen zij gezamenlijk over het hulpverleningsplan overleg met de stichting. Tijdens het overleg wordt vastgesteld welke zorgaanbieder of aanbieder van zorg als bedoeld in artikel 5 tweede lid, onder b, c of d, belast is met de coördinatie van de totstandkoming van het hulpverleningsplan en de uitvoering daarvan. In het hulpverleningsplan wordt opgenomen welke aanbieder belast is met de coördinatie van de zorg.
4. Voor zover het betreft cliënten ten aanzien van wie de stichting een van de taken, bedoeld in artikel 10, eerste lid, onder a, b, c of d, uitoefent, is het overleg er tevens op gericht het hulpverleningsplan en het plan, bedoeld in artikel 13, derde lid, op elkaar te doen aansluiten.
5. Het hulpverleningsplan wordt niet dan na overleg met de cliënt vastgesteld. Het behoeft diens instemming, tenzij het zorg betreft waartoe een maatregel van kindbescherming verplicht. Een zorgaanbieder die pleegzorg biedt, pleegt over het hulpverleningsplan tevens overleg met de betrokken pleegouder. Het hulpverleningsplan wordt vastgesteld vóór de aanvang van de zorg, doch uiterlijk binnen zes weken na de dag waarop is komen vast te staan welke aanbieder of zorgaanbieders de zorg waarop de cliënt is aangewezen, zal verlenen.
6. Indien de cliënt minderjarig is, is in plaats van diens instemming, de instemming van zijn wettelijke vertegenwoordiger vereist, indien hij:
 - a. jonger is dan twaalf jaren, of
 - b. de leeftijd van twaalf jaren heeft bereikt en niet in staat kan worden geacht tot een redelijke waardering van zijn belangen terzake, danwel
 - c. ouder is dan twaalf jaren, maar nog niet de leeftijd van zestien jaren heeft bereikt, en de stichting een besluit heeft genomen met toepassing van artikel 7, vijfde lid.
7. Indien de cliënt minderjarig is en de leeftijd van twaalf maar nog niet die van zestien jaren heeft bereikt, is tevens de instemming van de wettelijke vertegenwoordiger vereist tenzij de stichting een besluit heeft genomen met toepassing van artikel 7, vierde lid, tweede volzin.

Art. 25

1. De zorgaanbieder organiseert de zorgverlening op zodanige wijze, voorziet de zorgaanbieder van personeel en materieel, en draagt zorg voor een zodanige verantwoordelijkheidstoedeling, dat een en ander leidt of redelijkerwijs moet leiden tot een verantwoorde zorg.
2. Bij of krachtens algemene maatregel van bestuur kunnen regels worden gesteld omtrent de opleidingseisen te stellen aan het personeel werkzaam bij de zorgaanbieder.
3. Voor zover het betreft een zorgaanbieder die jeugdzorg biedt die verblijf van cliënten gedurende ten minste een etmaal met zich meebrengt, draagt de zorgaanbieder er tevens zorg voor dat in de zorgaanbieder geestelijke verzorging beschikbaar is, die zoveel mogelijk aansluit bij de godsdienst of levensovertuiging van de cliënten.

Art. 26

1. Het uitvoeren van artikel 25 omvat mede de systematische bewaking, beheersing en verbetering van de kwaliteit van de zorg.
2. Ter uitvoering van het eerste lid draagt de zorgaanbieder, afgestemd op de aard en omvang van de zorgaanbieder, zorg voor:
 - a. het op systematische wijze verzamelen en registreren van gegevens betreffende de kwaliteit van de zorg;
 - b. het aan de hand van de gegevens, bedoeld onder a, op systematische wijze toetsen in hoeverre de wijze van uitvoering van artikel 25 leidt tot een verantwoorde zorgverlening;
 - c. het op basis van de uitkomst van de toetsing, bedoeld onder b, zonedig veranderen van de wijze waarop artikel 25 wordt uitgevoerd.

Art. 57

1. Gedeputeerde staten dragen er zorg voor dat cliënten van het door de stichting in stand gehouden bureau jeugdzorg en van de zorgaanbieders een beroep kunnen doen op een vertrouwenspersoon.
2. De stichting en de zorgaanbieders stellen vertrouwenspersonen, werkzaam bij de rechtspersoon, bedoeld in artikel 41, vierde lid, in de gelegenheid hun taak uit te oefenen.
3. Bij algemene maatregel van bestuur worden regels gegeven met betrekking tot de taken en bevoegdheden van de vertrouwenspersoon en de verplichtingen van de stichting en de zorgaanbieders.

Art. 68

1. De stichtingen en de zorgaanbieders treffen een regeling voor de behandeling van klachten over gedragingen van hen of van voor hen werkzame personen jegens jeugdigen of jegens hun ouders, voogden, stiefouders, anderen die een jeugdige als behorende tot hun gezin verzorgen en opvoeden of degenen die anders dan als ouder samen met de ouder het gezag over de jeugdige uitoefenen. Zij brengen de regeling op passende wijze onder de aandacht van in ieder geval degenen die als klager zijn aangewezen.
2. De in het eerste lid bedoelde regeling:
 - a. voorziet erin dat de klachten worden behandeld door een uit ten minste drie leden bestaande klachtencommissie, welke personen niet werkzaam zijn voor of bij de stichting of de zorgaanbieder;
 - b. waarborgt dat de klachtencommissie binnen zes weken na ontvangst van de klacht de klager, degene over wie is geklaagd en, indien dit niet dezelfde persoon is, de stichting of de zorgaanbieder, schriftelijk en met redenen omkleed in kennis stelt van haar oordeel over de gegrondheid van de klacht, al dan niet vergezeld van aanbevelingen;

- c. waarborgt dat bij afwijking van de onder b bedoelde termijn de klachtencommissie daarvan met redenen omkleed mededeling doet aan de klager, degene over wie is geklaagd en, indien dit niet dezelfde persoon is, de stichting of de zorgaanbieder, onder vermelding van de termijn waarbinnen de klachtencommissie haar oordeel over de klacht zal uitbrengen;
 - d. waarborgt dat de klager en degene over wie is geklaagd, door de klachtencommissie in de gelegenheid worden gesteld mondeling of schriftelijk een toelichting te geven op de gedraging waarover is geklaagd;
 - e. waarborgt dat de klager en degene over wie is geklaagd, zich bij de behandeling van de klacht kunnen laten bijstaan.
3. De stichtingen en de zorgaanbieders zien erop toe dat de klachtencommissie, bedoeld in het tweede lid, onder a, haar werkzaamheden verricht volgens een door deze commissie op te stellen reglement.
 4. Door of namens een klager kan bij de klachtencommissie, bedoeld in het tweede lid, onder a, een klacht tegen een stichting of zorgaanbieder worden ingediend over een gedraging van hen of van voor hen werkzame personen jegens de klager.
 5. De stichting of de zorgaanbieder deelt de klager en de klachtencommissie, bedoeld in het tweede lid, onder a, binnen vier weken na ontvangst van het in het tweede lid, onder b, bedoelde oordeel van de klachtencommissie schriftelijk mede of hij het oordeel van de commissie over de gegrondheid van de klacht deelt en of hij naar aanleiding van dat oordeel maatregelen zal nemen en zo ja welke. Bij afwijking van de in de eerste volzin bedoelde termijn, doet de stichting of de zorgaanbieder daarvan met redenen omkleed mededeling aan de klager en de klachtencommissie onder vermelding van de termijn waarbinnen de stichting of de zorgaanbieder zijn standpunt aan hen kenbaar zal maken, met dien verstande dat dit uitstel ten hoogste vier weken is.