

# **Het leefklimaat van jongeren in Wilster**

## **Hertoets**

*Stap 2 van het stapsgewijs toezicht op basis van  
het Kwaliteitskader Gesloten Jeugdzorg*

*Instellingsrapport*



## Samenvatting

---

De Inspectie Jeugdzorg doet stapsgewijs onderzoek naar de kwaliteit van de gesloten jeugdzorg. De Inspectie Jeugdzorg heeft in 2009 en 2010 stap 1 uitgevoerd, het toezicht op de rechtspositie van jongeren in de gesloten jeugdzorg. In 2010 en 2011 kwam stap 2 aan bod, het toezicht op opvoeding, dagprogrammering en personeel. De inspectie heeft het toezicht stap 2 toegespitst op het leefklimaat binnen de instelling, omdat een veilig en verantwoord leefklimaat van de jongeren een randvoorwaarde voor hun behandeling is en omdat in de gesloten jeugdzorg jongeren tegen hun wil kunnen worden opgenomen.

De Inspectie Jeugdzorg heeft het toezicht stap 2 uitgevoerd samen met de Inspectie van het Onderwijs, omdat de samenwerking van instelling en school een belangrijke factor is als het gaat om een veilig en verantwoord leefklimaat. De inspecties richtten zich daarbij op het onderwijs dat *binnen* de instelling wordt gegeven. Bij Wilster wordt het onderwijs binnen de instelling verzorgd door Portalis.

### *Eerste toets stap 2*

In november 2010 hebben de inspecties onderzocht in hoeverre Wilster in staat was om een veilig en verantwoord leefklimaat voor de jongeren te bieden. Het eindoordeel van de Inspectie Jeugdzorg luidde dat Wilster hiertoe *onvoldoende* in staat was. Het eindoordeel van de Inspectie Jeugdzorg en de Inspectie van het Onderwijs luidde dat de kwaliteit van de samenwerking van school en instelling *onvoldoende* was.

### *Hertoets stap 2*

In november 2011 heeft de Inspectie Jeugdzorg een hertoets op maat uitgevoerd bij Wilster. In dit rapport geeft de Inspectie Jeugdzorg antwoord op de vraag in hoeverre de instelling nu in staat is om een veilig en verantwoord leefklimaat voor de jongeren te bieden. Verbeteringen in de samenwerking tussen instelling en school zullen in 2012 samen met de Inspectie van het Onderwijs worden getoetst.

*Het eindoordeel van de inspectie luidt dat de kwaliteit van het leefklimaat in Wilster voor jongeren nu voldoende is.*

De instelling scoort nu 11 van de 12 indicatoren 'operationeel' en voldoet daarmee aan de verwachtingen van de inspectie.

De instelling heeft belangrijke verbeteringen doorgevoerd wat betreft de volgende punten:

- Het dagprogramma.
- Voldoende toegerust personeel op de leefgroep.

Aandacht van de instelling is vooral nog nodig voor het volgende onderwerp:

- Passende en aandachtvolle omgeving.

### *Aanbevelingen*

De inspectie is van oordeel dat de instellingen voor gesloten jeugdzorg bij het thema het leefklimaat van jongeren op operationeel niveau dienen te functioneren. Omdat dit bij Wilster nog niet het geval is, beveelt de inspectie aan:

- Zorg dat de medewerkers op alle groepen binnen een half jaar voldoende aandacht geven aan de jongeren.
- Neem de medewerkers mee in de visie achter het veranderproces van 'Wilster Nieuwe Stijl' en besteed voldoende aandacht aan de problemen die de medewerkers ervaren bij de nieuwe manier van werken.

Een reactie van Wilster waarin wordt ingegaan op het verloop van de veranderingen na afloop van de uitvoering van het inspectieonderzoek is als bijlage aan dit rapport toegevoegd.

## Inhoudsopgave

Samenvatting .....	3
Hoofdstuk 1 Inleiding .....	7
Hoofdstuk 2 Het leefklimaat in Wilster.....	9
2.1 Ontwikkelingen bij Wilster.....	9
2.2 Hertoets .....	9
2.2.1 Dagprogramma .....	10
2.2.2 Passende en aandachtvolle omgeving .....	11
2.2.3 Aandacht voor samenstelling leefgroep.....	12
2.2.4 Voldoende toegerust personeel leefgroep.....	13
2.2.5 Wilster Nieuwe Stijl: overige gevolgen.....	14
Hoofdstuk 3 Eindoordeel en aanbevelingen .....	15
Eindoordeel over het leefklimaat in de instelling .....	15
Bijlage 1 - Het toezicht op de gesloten jeugdzorg stap 2 .....	17
Bijlage 2 - Uitvoering van de hertoets bij Wilster.....	19
Bijlage 3 - Inhoudelijke reactie van de instelling op het rapport .....	21



## Hoofdstuk 1 Inleiding

---

De Inspectie Jeugdzorg doet stapsgewijs onderzoek naar de kwaliteit van de gesloten jeugdzorg. In 2009 en 2010 heeft de inspectie stap 1 uitgevoerd, het toezicht op de rechtspositie van jongeren in de gesloten jeugdzorg. In 2010 en 2011 kwam stap 2 aan bod, het toezicht op opvoeding, dagprogrammering en personeel. De inspectie heeft het toezicht stap 2 toegespitst op het leefklimaat binnen de instelling, omdat een goed leefklimaat van de jongeren een randvoorwaarde voor hun behandeling is en omdat in de gesloten jeugdzorg jongeren tegen hun wil kunnen worden opgenomen. In bijlage 1 is meer informatie over de inhoud van het toezicht stap 2 opgenomen.

### *Eerste toets stap 2*

In november 2010 heeft de Inspectie Jeugdzorg onderzocht in hoeverre Wilster verantwoord omgaat met het leefklimaat voor jongeren. Het eindoordeel luidde dat Wilster hiermee *onvoldoende* verantwoord omging.

Aandacht van de instelling was vooral nodig voor de volgende onderwerpen:

- Voor jongeren sluiten de dagprogramma's onvoldoende aan bij wat ze nodig hebben.
- Voor jongeren is op de leefgroep onvoldoende individuele aandacht.
- De pedagogische taak wordt onvoldoende door groepsleiders ingevuld, dit uit zich o.a. in onvoldoende regie van de groepsleiders op sommige groepen.
- Verschillen in sturing hebben tot gevolg dat er groepen zijn waarin de jongeren onvoldoende worden gestimuleerd.

De instelling kwam goed uit het onderzoek wat betreft de mogelijkheden die jongeren hebben om binnen Wilster mee te doen aan verschillende activiteiten.

De inspectie heeft de onderstaande aanbevelingen gedaan:

De inspectie is van oordeel dat de instellingen voor gesloten jeugdzorg bij het thema het leefklimaat van jongeren op operationeel niveau dienen te functioneren. Nu dit bij Wilster bij vier indicatoren nog niet het geval is, beveelt de inspectie aan dat deze binnen een half jaar in ieder geval operationeel zijn.

Tegelijkertijd hebben de Inspectie Jeugdzorg en de Inspectie van het Onderwijs onderzocht of de kwaliteit van de samenwerking tussen Wilster en Portalis voldoende was.

Het eindoordeel luidde dat Wilster en Portalis *onvoldoende* samenwerkten.

Belangrijke zaken die in de samenwerking verbeterd moeten worden zijn:

- De jongeren kunnen onvoldoende gericht werken aan hun perspectief, omdat school en instelling nog onvoldoende samenwerken met één plan.
- Het leefklimaat voor jongeren is minder veilig en voorspelbaar omdat school en onderwijs bij incidenten niet concreet genoeg uitwisselen en evalueren wat er is gebeurd.

De inspecties hebben de onderstaande aanbevelingen gedaan:

De inspecties zijn van oordeel dat de instellingen voor gesloten jeugdzorg en de scholen bij het thema samenwerking op operationeel niveau dienen te functioneren. Nu dit bij Wilster en Portalis bij twee indicatoren nog niet het geval is, bevelen de inspecties aan dat deze binnen een half jaar in ieder geval operationeel zijn.

#### *Hertoets stap 2*

In november 2011 heeft de inspectie een hertoets uitgevoerd bij Wilster. De Inspectie Jeugdzorg geeft in dit rapport antwoord op de vraag in hoeverre Wilster nu in staat is een veilig en verantwoord leefklimaat voor de jongeren te bieden. Verbeteringen in de samenwerking tussen instelling en school zullen in 2012 samen met de Inspectie van het Onderwijs worden getoetst. De hertoets was op maat, gericht op de onderwerpen waar de instelling aandacht aan moest besteden. De aanbevelingen zijn getoetst. In bijlage 2 staat hoe de hertoets is vormgegeven.

#### *Leeswijzer*

In *hoofdstuk 2* staan de bevindingen van de Inspectie Jeugdzorg bij de hertoets in de instelling.

In *hoofdstuk 3* staan het eindoordeel en de aanbevelingen van de Inspectie Jeugdzorg.

In *bijlage 1* staat meer informatie over de inhoud van het toezicht stap 2.

In *bijlage 2* staat hoe de hertoets op maat bij de instelling is vormgegeven.

In *bijlage 3* staat de reactie van Wilster.



## Hoofdstuk 2 Het leefklimaat in Wilster

---

### 2.1 Ontwikkelingen bij Wilster

In 2010 is Wilster bezig geweest met een bezinning op wat er voor nodig is om een meer effectief behandelklimaat in Wilster te realiseren. Dit heeft in augustus 2010 geresulteerd in het document 'Wilster Nieuwe Stijl, Beter naar ons doel'. In 'Wilster Nieuwe Stijl' geeft Wilster aan te streven naar meer maatwerk op de groepen. Wilster onderkent drie fasen:

- de instroomfase (crisisinterventie en diagnostiek);
- de doorstroomfase (gerichte interventies op maat, ofwel individueel ofwel groepsgericht en indien nodig stapeling);
- de uitstroomfase (voorbereiding op na de geslotenheid, alle activiteiten gericht op vervolgtraject).

'Wilster Nieuwe Stijl' houdt een aantal belangrijke veranderingen in:

- De leefgroepen worden heringericht. Ze kunnen een verschillende grootte hebben afhankelijk van de doelgroep. Wilster creëert meer mogelijkheid om jongeren te plaatsen in groepen die specifiek op hun behoefte aansluiten.
- Het traject van de jongere is bepalend voor waar hij verblijft. Het traject bepaalt ook of de jongere doorstroomt naar een volgende groep dan wel de hele behandeling in dezelfde groep blijft.
- Om de jongere wordt een kernteam gevormd dat bestaat uit de coach (leefgroep), de mentor (school) en de intern trajectbegeleider (nieuwe functie). In de praktijk werkt de jongere samen met de coach en de mentor de doelen uit die door de behandelcoördinator samen met de jongere zijn geformuleerd. De behandelcoördinator bewaakt de voortgang van het traject. Kern van de behandeling is het verminderen van probleemgedrag door het vergroten van vaardigheden.
- Binnen Wilster is DOK3 gestart, dit is een aparte afdeling met verschillende groepen waarin Wilster samenwerkt met de (open) verslavingszorg VNN (Verslavingszorg Noord Nederland) en de LVG-zorg Driever Dale.

De inspectie heeft de hertoets uitgevoerd in een tijd dat er door de medewerkers nog steeds hard gewerkt werd om vorm te geven aan en om te gaan met bovengenoemde veranderingen. Een reactie van Wilster waarin wordt ingegaan op het verloop van de veranderingen na afloop van de uitvoering van het inspectieonderzoek is als bijlage aan dit rapport toegevoegd.

### 2.2 Hertoets

De paragrafen van dit hoofdstuk zijn gewijd aan de bevindingen van de hertoets. Deze zijn weergegeven in tabellen.

In de tabellen staan de scores die de instelling in het eerste inspectieonderzoek en in de hertoets heeft behaald.

Scores die sinds de eerste toets niet gewijzigd zijn, zijn licht grijs (✓).

Scores die na de hertoets gewijzigd zijn, zijn als volgt aangegeven:

- de gewijzigde score van de hertoets staat geel gearceerd (✓);

- de score van de eerste toets is doorgehaald (~~✗~~).

Waar sprake is van wijziging in score of een gehandhaafde score niet-operationeel, is dit onder de tabel onderbouwd en toegelicht.

Elke paragraaf begint met een tabel met daarin het criterium en de scores van de inspectie per indicator op een tweepuntsschaal: operationeel en niet operationeel.<sup>1</sup>

De inspectie verwacht voor elke indicator een score operationeel.

## 2.2.1 Dagprogramma

### Scores per indicator

<b>Criterion</b> De instelling zorgt voor een passende dagbesteding en –structuur voor de jongeren	Operationeel	Niet operationeel
<b>Indicatoren</b>		
Dagprogramma sluit aan bij behoeften jongeren	✓	<del>✗</del>
Dagprogramma met voldoende en gevarieerd aanbod	✓	
Dagprogramma met invloed jongeren	✓	

### Toelichting

#### *Dagprogramma sluit voldoende aan bij behoeften jongeren*

Tijdens het eerste toezicht op het leefklimaat eind 2010 was het programma in de vroege ochtend voor de jongeren te vol opeengepakt en sloot het niet aan bij wat de jongeren nodig hebben. Jongeren gaven aan de dag daardoor gestrest te beginnen. Ook maakte Wilster met de verplichte kamermomenten geen onderscheid tussen wat jongeren al aankunnen en nodig hebben. De indeling van het dagprogramma en de kamermomenten hingen vooral samen met de manier waarop het rooster van de pedagogisch medewerkers was ingedeeld.

Bij de hertoets op het leefklimaat in 2011 waren beide punten verbeterd.

Om te komen tot een beter ochtendprogramma startte Wilster een pilot. In één groep begonnen de pedagogisch medewerkers eerder aan hun overdracht, zodat de jongeren eerder van hun kamer konden om aan hun ochtendritueel te beginnen. De ervaringen zijn positief. Pedagogisch medewerkers en jongeren die al ervaring opdeden met het nieuwe rooster geven aan dat het 's ochtends rustiger is. Wilster besloot na instemming van de ondernemingsraad om het vervroegde ochtendprogramma uit te gaan rollen op alle groepen. Jongeren die een externe school bezoeken worden al voor 7 uur gewekt en uit hun kamer gelaten door een beveiligingsmedewerker.

<sup>1</sup> De scores zijn dus anders dan in het toezicht stap 1, waarin sprake was van een vierpuntsschaal: afwezig, aanwezig, operationeel en geborgd. De reden hiervoor is dat het toezicht naar het leefklimaat zich bij uitstek richt op de praktijk. Beleid op het gebied van leefklimaat is nauwelijks aan de orde in het onderzoek.

Vergeleken bij het vorige onderzoek zijn er meer mogelijkheden voor uitzonderingen op het kamermoment. Dit geldt vooral in de uitstroomgroepen waarin jongeren verblijven die in een verdere fase van hun behandeling zijn. Zo kunnen jongeren in die groepen bijvoorbeeld een boodschap gaan doen of een stukje gaan fietsen of naar een sport of een baantje. Ook voor jongeren die niet in de uitstroomgroepen verblijven worden wel uitzonderingen gemaakt, bijvoorbeeld wanneer zij meehelpen met koken of wanneer zij een activiteit hebben op de tijd van het kamermoment.

In het weekend en in de vakanties zijn er nog steeds twee rustmomenten op een dag. Voor deze momenten wordt niet altijd onderscheid gemaakt in wat de jongeren aankunnen en nodig hebben.

## 2.2.2 Passende en aandachtvolle omgeving

<b> criterium</b> De instelling zorgt voor een aandachtvolle omgeving voor de jongeren	Operationeel	Niet operationeel
<b>Indicatoren</b>		
Goede kwaliteit fysieke leefomgeving	✓	
Fysieke leefomgeving met invloed jongeren	✓	
Respectvolle omgang	✓	
Aandachtvolle houding medewerkers ten opzichte van jongeren		✓

### Toelichting

#### *Houding medewerkers ten opzichte van jongeren onvoldoende aandachtvol*

De inspectie beoordeelt deze zwaarwegende indicator net als bij het vorige toezicht in 2010 als niet operationeel, omdat pedagogisch medewerkers en jongeren door een gebrek aan tijd en capaciteit nog steeds ervaren dat er te weinig ruimte is voor gerichte individuele aandacht.

Bij de hertoets heeft de inspectie jongeren van vier verschillende groepen gesproken en pedagogisch medewerkers van acht verschillende groepen. Vrijwel unaniem geven zowel de jongeren als de medewerkers aan dat de pedagogisch medewerkers in hun groep te veel tijd in het kantoor werken en dan dus geen aandacht kunnen geven aan de jongeren. Zowel jongeren als medewerkers willen dit anders. Voor het feit dat ze veel tijd kwijt zijn op kantoor, geven de pedagogisch medewerkers een aantal verklaringen:

- De pedagogisch medewerkers<sup>2</sup> hebben er extra taken bij gekregen (contact onderhouden met ouders en gezinsvoogden) door 'Wilster Nieuwe Stijl', zonder dat ze daar extra tijd voor hebben.
- De groepen bij Wilster zijn groot. Zowel in de instroom- als in de uitstroomunit zijn er leefgroepen met twaalf jongeren. Ook de groepen met jongeren met een gemiddeld IQ tussen de 55 en 75 kunnen deze grootte hebben. Er staan twee pedagogisch medewerkers

<sup>2</sup> De teams op de leefgroep bestaan uit pedagogisch medewerkers A en B. Medewerkers A zijn HBO geschoold en hebben extra taken o.a. team coaching. Medewerkers B zijn MBO geschoold. De pedagogisch medewerkers C zijn niet aan een leefgroep verbonden en hebben andere taken, zoals het begeleiden van jongeren naar buiten.

op de groep. Voor een grote groep is veel aandacht nodig, maar ook veel administratie bij te houden.

- Enkele groepen zijn opgesplitst in twee aparte units van zes jongeren met ieder één vaste pedagogisch medewerker. Een derde medewerker pendelt in het kader van een zogeheten 'derde dienst' tussen deze groepen heen en weer. Deze medewerkers in de zogeheten 'derde dienst' worden ook op andere plaatsen ingezet: zij werken als derde op groepen om de pedagogisch medewerkers-A vrij te spelen. Pedagogisch medewerkers-A hebben daardoor tijd voor het begeleiden en coachen van de teamleden bij hun werk. Verder zet Wilster de 'derde dienst' in om in te vallen bij ziekte. Door het hoge ziekteverzuim werken deze medewerkers in 'derde dienst' vooral als invaller. Daardoor staan de medewerkers in de gesplitste groepen regelmatig alleen op een unit met zes jongeren.
- Een invaller op de groep betekent verzwaren van de taken van de vaste pedagogisch medewerker van de groep. Hij doet vaak het kantoorwerk omdat hij de problematiek en de behandeldoelen van de jongere kent. De invaller, die de jongeren minder goed kent, is dan op de groep aanwezig.
- Wilster heeft pedagogisch medewerkers-C. Deze hebben een aantal taken zoals jongeren buiten de instelling begeleiden, tijdens bezoeken in het winkeltje staan of helpen op de groep. Zij mogen niet als pedagogisch medewerkers-B worden ingezet, maar doen ondersteunende werkzaamheden. Volgens de geïnterviewde medewerkers is er een tekort aan deze medewerkers-C.
- In enkele groepen ervaren de medewerkers het tijdstip van overdracht in de middag als ongelukkig. Dit is namelijk net voordat jongeren uit school komen. De pedagogisch medewerkers zitten dan op kantoor in plaats van de jongeren op te vangen en de planning van de middag met hen door te nemen.

In de avonduren hebben pedagogisch medewerkers relatief de meeste tijd om iets te doen met de groep of met individuele jongeren. Ze proberen in ieder geval ruimte te maken om aandacht te geven aan hun coachjongere. Het komt regelmatig voor dat ze hun pauze gebruiken om even tijd te hebben voor hun coachjongere.

### 2.2.3 Aandacht voor samenstelling leefgroep

<b> criterium</b> De instelling heeft aandacht voor de samenstelling van de leefgroep	Operationeel	Niet operationeel
<b>Indicatoren</b>		
Bewustzijn problematiek jongeren	√	
Flexibele inzet personeel	√	

## Toelichting

De hertoets is op maat en richt zich op de indicatoren die niet operationeel waren bij de eerste toets. Dit onderwerp was bij het eerste toezicht al operationeel en is daarom niet opnieuw getoetst.

### 2.2.4 Voldoende toegerust personeel leefgroep

<b> criterium</b> De instelling draagt zorg voor voldoende toegerust personeel	Operationeel	Niet operationeel
<b>Indicatoren</b>		
Verklaring omtrent gedrag medewerkers	✓	✗
Kennis en vaardigheden medewerkers	✓	✗
Toerusting personeel: sturing en coaching	✓	✗

## Toelichting

*Kennis en pedagogische vaardigheden in de praktijk zijn voldoende*

Tijdens het eerste toezicht op het leefklimaat eind 2010 beoordeelde de inspectie de pedagogische vaardigheden als onvoldoende.

Bij de hertoets is gebleken dat Wilster in het kader van 'Wilster Nieuw Stijl' tussen de in- en uitstroomgroepen een differentiatie heeft aangebracht. In de instroomgroep zitten jongeren in fase 1 tot en met 3, in de uitstroomgroepen zitten jongeren in fase 3 tot en met 6. Dit maakt het voor de medewerkers overzichtelijker. De afspraken per individuele jongere staan op een planbord en in de overdracht. Medewerkers kunnen aan jongeren uitleggen waarom welke regels gelden. Waar mogelijk geven ze jongeren verantwoordelijkheden. De pedagogisch medewerkers proberen nu steeds aan te sluiten bij de jongeren waar het gaat om begeleiden en ruimte geven. Ze zijn zich bewust van wat leeftijdsadequaat gedrag is. Ze proberen jonge kinderen vooral kind te laten zijn en stoer gedrag af te leren. Oudere jongeren stimuleren ze om zelfstandiger te worden.

Volgens de jongeren zijn er wel verschillen tussen medewerkers, maar niet meer dan in het gewone leven: de ene persoon is nu eenmaal anders dan de andere. Ze vinden dat er niet veel gepest wordt op hun groepen.

*Toerusting personeel: sturing en coaching zijn voldoende*

Tijdens het eerste toezicht op het leefklimaat eind 2010 beoordeelde de inspectie deze indicator als niet operationeel, omdat er geen duidelijke eenduidige sturing was.

Bij de hertoets is gebleken dat de duale sturing van afdelingshoofden en behandelcoördinatoren in 2011 een duidelijke plek heeft gekregen binnen de structuur van Wilster.

De behandelcoördinatoren geven aan pedagogisch medewerkers handvatten voor zowel de omgang met de jongeren alsook met de ouders. Dit doen zij vooral via de mentor en via e-mail, maar ook door aanwezig te zijn in de groep. De pedagogisch medewerkers ervaren de

behandelcoördinatoren als goed toegankelijk en bereikbaar. De afdelingsmanagers staan volgens de pedagogisch medewerkers verder af van de leefgroep. Ze komen wel op de groepen voor bijvoorbeeld het bekrachtigen van opgelegde maatregelen, bij klachten van jongeren of om medewerkers te spreken, maar minder dan de behandelcoördinatoren. Pedagogisch medewerkers zien hen in ieder geval tijdens het teamoverleg dat eens per vier weken plaatsvindt. Pedagogisch medewerkers-A coachen de andere pedagogisch medewerkers tijdens hun werk in de leefgroepen.

### **2.2.5 Wilster Nieuwe Stijl: overige gevolgen**

De inspectie heeft de hertoets uitgevoerd terwijl de veranderingen in het kader van 'Wilster Nieuwe Stijl' nog volop gaande zijn. In de interviews geeft een aantal pedagogisch medewerkers aan dat de veranderingen die door 'Wilster Nieuwe Stijl' nu worden doorgevoerd niet allemaal gemakkelijk bij hen vallen. De aankomende roosterverandering, waardoor de dagroutine op alle groepen vroeger gaat beginnen en de medewerkers dus vroeger moeten overdragen, wordt niet door allen als zinvol en plezierig ervaren. Ook tegen de plannen om in de toekomst nog flexibeler om te gaan met de kamermomenten, ziet een aantal pedagogisch medewerkers op. En, ook al geven behandelcoördinatoren en afdelingshoofden aan dat de administratieve taken niet zijn verzwaard, dit wordt door geen van de medewerkers herkend.

## Hoofdstuk 3 Eindoordeel en aanbevelingen

---

In dit hoofdstuk oordeelt de Inspectie Jeugdzorg in hoeverre de instelling nu in staat is een veilig en verantwoord leefklimaat voor jongeren te bieden.

### Eindoordeel over het leefklimaat in de instelling

***Het eindoordeel van de inspectie luidt dat de kwaliteit van het leefklimaat in Wilster voor jongeren nu voldoende is.***

De instelling scoort nu 11 van de 12 indicatoren 'operationeel' en voldoet daarmee aan de verwachtingen van de inspectie.

De instelling heeft belangrijke verbeteringen doorgevoerd wat betreft de volgende punten:

- Het dagprogramma.
- Voldoende toegerust personeel op de leefgroep.

Aandacht van de instelling is vooral nog nodig voor het volgende onderwerp:

- Passende en aandachtvolle omgeving.

De pedagogisch medewerkers komen onvoldoende toe aan het geven van aandacht aan de jongeren. Ze werken relatief veel op kantoor, terwijl de jongeren wel op de groep zijn. Ze kunnen daardoor signalen van jongeren missen en hebben dan geen tijd voor een praatje of een spelletje. Deze individuele aandacht is voor de jongeren erg belangrijk. Ze krijgen die bij Wilster niet genoeg.

### Aanbevelingen

De inspectie is van oordeel dat de instellingen voor gesloten jeugdzorg bij het thema het leefklimaat van jongeren op operationeel niveau dienen te functioneren. Omdat dit bij Wilster nog niet het geval is, beveelt de inspectie aan:

- Zorg dat de medewerkers op alle groepen binnen een half jaar voldoende aandacht geven aan de jongeren.
- Neem de medewerkers mee in de visie achter het veranderproces van 'Wilster Nieuwe Stijl' en besteed voldoende aandacht aan de problemen die de medewerkers ervaren bij de nieuwe manier van werken.





## Bijlage 1 – Het toezicht op de gesloten jeugdzorg stap 2

---

### *Stapsgewijs toezicht op basis van het Kwaliteitskader Gesloten Jeugdzorg*

In september 2008 heeft de MOgroep Jeugdzorg (inmiddels Jeugdzorg Nederland) het Kwaliteitskader Gesloten Jeugdzorg vastgesteld. Het Kwaliteitskader bevat veldnormen voor de sector en is opgesteld door afgevaardigden van de gesloten jeugdzorgaanbieders samen met de betrokken inspecties; naast de Inspectie Jeugdzorg zijn dat de Inspectie voor de Gezondheidszorg en de Inspectie van het Onderwijs.

Het nieuwe zorgaanbod is nog in ontwikkeling, daarom staan in het Kwaliteitskader *drie stadia* waarin de aanbieders van gesloten jeugdzorg moeten gaan voldoen aan deze normen. In navolging hiervan heeft de Inspectie Jeugdzorg toezicht in drie stappen gepland. Zij noemt dit het stapsgewijze toezicht, dat zij in 2008 op verzoek van de toenmalige minister voor Jeugd en Gezin is gestart bij alle instellingen voor gesloten jeugdzorg en dat loopt tot en met 2012.

De Inspectie Jeugdzorg heeft in 2009 en 2010 stap 1 van het stapsgewijze toezicht uitgevoerd. Dit was het toezicht op de rechtspositie van jongeren in de gesloten jeugdzorg.

In 2010 en 2011 was de uitvoering van stap 2 van het stapsgewijze toezicht aan de beurt.

### *Stap 2: toezicht op een veilig en verantwoord leefklimaat*

In stap 2 kwamen normen uit de volgende onderdelen van het Kwaliteitskader aan bod: opvoeding, dagprogrammering en personeel. De inspectie heeft het toezicht stap 2 toegespitst op het leefklimaat binnen de instelling<sup>3</sup>, omdat een goed leefklimaat voor de jongeren een randvoorwaarde voor hun behandeling is en omdat in de gesloten jeugdzorg jongeren tegen hun wil kunnen worden opgenomen. De inspectie heeft onderzocht in hoeverre de instellingen voor gesloten jeugdzorg in staat zijn om een veilig en verantwoord leefklimaat voor de jongeren te bieden.

De inspectie heeft aan de hand van een toetsingskader beoordeeld of het leefklimaat veilig en verantwoord was. Over de invulling van dit toetsingskader heeft de inspectie nauw overleg gehad met de sector gesloten jeugdzorg, zodat het gaat om zoveel mogelijk gedeelde opvattingen over wat een veilig en verantwoord leefklimaat is. Daarnaast heeft de inspectie zich laten inspireren door jongeren die hebben beschreven wat maakt dat het leven op de groep voor hen veilig is<sup>4</sup>. Zij noemden onder andere voldoende rust, regelmaat, ruimte en privacy; een aanpak gericht op herstel in plaats van beheersing; het benoemen wat goed gaat in plaats van wat verkeerd gaat; respect; vertrouwen, dat de groepsleiders het goede voorbeeld geven.

---

<sup>3</sup> In het Kwaliteitskader Gesloten Jeugdzorg valt leefklimaat onder het thema opvoeding.

<sup>4</sup> Kwaliteitsstandaarden jeugdzorg Q4C, standaard 14.

*Goede samenwerking tussen school en instelling belangrijk voor een veilig en verantwoord leefklimaat*

In het overleg over het toetsingskader heeft de sector gesloten jeugdzorg aangegeven dat ook de samenwerking met school een belangrijke factor is als het gaat om een veilig en verantwoord leefklimaat. Wanneer een jongere in de gesloten jeugdzorg behandeld wordt, werken de school en de instelling tegelijkertijd met de jongere aan diens toekomst. De tijd die de jongere op school doorbrengt maakt een belangrijk deel uit van het dagprogramma. In een goede samenwerking versterken school en instelling elkaar en zorgen zij samen dat de jongere werkelijk een perspectief heeft voor zijn toekomst. Bij een ontbrekende of slechte samenwerking heeft de jongere daar zowel op school als op de leefgroep last van en wordt een belangrijke voorwaarde voor een veilig en verantwoord leefklimaat niet vervuld.

Omdat de samenwerking met onderwijs zo belangrijk is heeft de inspectie het toezicht stap 2 samen met de Inspectie van het Onderwijs uitgevoerd. De inspecties richtten zich daarbij op het onderwijs dat *binnen* de instelling wordt gegeven.

## Bijlage 2 – Uitvoering van de hertoets bij Wilster

---

De hertoets is in overleg met de bestuurder vastgesteld voor *maandag 7 november 2011*.

De hertoets duurde een dag en is uitgevoerd door drie inspecteurs en de projectleider.

### *Vooraf toezenden van documentatie*

Voor wat betreft de indicator *aansluiten van het dagprogramma bij de behoefte van de jongeren*, ontving de inspectie het huidige dagprogramma zoals dat in de groepen wordt gehanteerd voorafgaand aan de hertoets.

### *Dagprogramma hertoets*

Het programma bestond uit:

- 1 interview met 4 jongeren uit de jongerenraad;
- 4 interviews met 2 pedagogisch medewerkers (totaal 8 medewerkers);
- 1 interview met 2 behandelcoördinatoren;
- 1 interview met 2 afdelingshoofden.

### *Maatwerk*

De inspectie wil bij de hertoets maatwerk leveren en met medewerkers van alle groepen spreken. De terugkoppeling met de manager van Wilster vond niet plaats op de dag van het toezicht maar telefonisch op 15 november 2011, omdat de inspectie eerst de bevindingen van alle interviews naast elkaar wilde zetten.

De selectie van gedragswetenschappers en leidinggevenden liet de inspectie over aan de instelling. De selectie van de groepsleiders deed de inspectie aan de hand van een lijst met alle medewerkers die op de onderzoeksdag in de groepen werkten.



## **Bijlage 3 - Inhoudelijke reactie van de instelling op het rapport**

---

(Zie hierna.)



Het Poortje  
Jeugdinstellingen

t (050) 851 46 66  
f (050) 577 22 55

Postbus 70013  
9704 AA Groningen

www.hetpoortje.nu  
info@hetpoortje.nu

Hoogeweg 9-9a  
9746 TN Groningen

Inspectie Jeugdzorg  
T.a.v.: Mevrouw mr. M.A.H. Boelema  
Postbus 483  
3500 AL Utrecht

Datum 2 februari 2012	Uw kenmerk	Ons kenmerk Uit. 12.0069.3.2.5.JBe.RWa
Behandeld door Beverwijk, Jacqueline	Doorkiesnummer 050 - 851 46 59	Bijlage(n) geen
Betreft Inspectierapport		

Geachte mevrouw Boelema ,

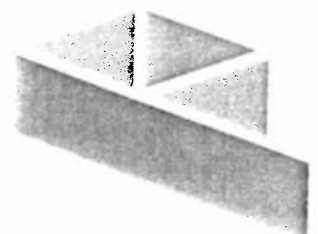
Wilster is de laatste jaren volop in beweging geweest om een bij haar gewijzigde opdracht en wettelijk kader aansluitend leef- en behandelklimaat te creëren. Wij zijn daarbij uitgegaan van de jongere, die wij een goede basis willen bieden om zijn individuele problematiek aan te pakken. Intern beleid en procedures zijn zodanig vormgegeven dat het klimaat van de behandeling onderstreept wordt. Hierbij is de implementatie van het kwaliteitssysteem HKZ in 2011 een goede ondersteuning geweest.

Het leefklimaat is een minstens zo belangrijk basiselement in het bieden van de juiste behandeling voor de jongere. Het inrichten van een leefklimaat vraagt de nodige inzet van de betrokken medewerkers en beschikbare middelen. Het verheugt mij vast te kunnen stellen dat u de stappen die binnen Wilster zijn gezet herkent en als verbeteringen heeft beoordeeld. Het dagprogramma van Wilster en de aanwezigheid van voldoende toegerust personeel zijn daarvan goede voorbeelden. Dit zijn effecten van onze inzet van de afgelopen tijd binnen het project 'Wilster Nieuwe Stijl', dat kort gezegd gericht is op de inrichting van de organisatie rond het zorgtraject van jongeren.

De implementatie van het recent vastgestelde beleid over het behandelklimaat zal verder leiden tot professioneel en adequaat toegerust personeel. De uitgangspunten van dit behandelklimaat zijn in samenwerking met Portalis, verantwoordelijk voor onderwijs en arbeidstoeleiding, opgesteld. De volgende ontwikkelstap is samen met de medewerkers deze ambities eenduidig te vertalen in ons professioneel handelen. De dialoog met de medewerkers over wat werkt en wat kan beter, is hierbij een onmisbaar gegeven. Wij vertrouwen op een herkenbaar resultaat bij de laatste stap van het toetsingskader.

Op het moment van het inspectiebezoek was Wilster druk doende een aantal verandering door te voeren conform Wilster Nieuwe stijl. Verandering gaat altijd gepaard met een periode van onrust en onzekerheid of nieuwe handelingen daadwerkelijk een bijdrage leveren aan verbetering. Echter, een aanpassing van de roostering van de pedagogisch medewerkers, die inmiddels met instemming van de Ondernemingsraad is doorgevoerd,

Het Poortje  
Jeugdinstellingen



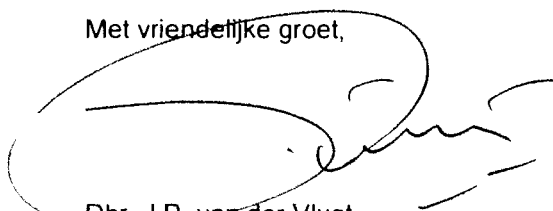
maakt dat meer personele inzet mogelijk is op uren dat dit voor jongeren van belang is. Deze extra uren kunnen worden benut voor individuele aandacht of activiteiten naar behoefte. Sinds de diensten in een pilot groep zijn gestart om 7.00 uur, ervaren de jongeren meer rust in de dagelijkse routine tijdens de ochtend. Zo is het aantal incidenten in de ochtend verminderd en ervaren de jongeren minder stress. Dit bleek uit evaluatiegesprekken met de medewerkers en de jongeren. Vanaf 1 februari 2012 wordt deze ochtendroutine Wilsterbreed geïmplementeerd.

In 2012 wordt het vernieuwde beleid over het behandelklimaat verder geïmplementeerd. Samen met de invoering van het Fasenmodel heeft dit als doel meer eenduidigheid in het pedagogische handelen te brengen en dus in het behandelklimaat van de jongeren. De meerwaarde hierbij is dat het beleid omtrent het behandelklimaat integraal is opgesteld vanuit Wilster en Portalis. De fasering van de behandeling en onderwijs is hierdoor met elkaar verweven en complementair in de zorg aan de jongeren.

De opzet van het kernteam (coach, mentor en ITB'er) rondom de jongeren draagt bij aan een beter samenwerking en afstemming tussen de verschillende disciplines. Dat de voortgang hierbij bewaakt wordt door de behandelcoördinator, maakt dat er een duidelijk aanspreekpunt is voor jongeren en medewerkers.

Met bovenstaande is de invoering van 'Wilster Nieuwe Stijl' grotendeels afgerond en de ingezette veranderingen worden geborgd in de dagelijkse werkzaamheden. Wilster zal met inachtneming van de aanbevelingen van de inspectie verder gaan in haar ontwikkeling. Ik vertrouw erop dat onze inspanningen steeds meer zichtbare positieve effecten opleveren voor het leef- en ook behandelklimaat van de jongere.

Met vriendelijke groet,



Dhr. J.P. van der Vlugt  
Voorzitter Raad van Bestuur