



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

Alexandra, tot 2008 een instelling voor justitiële jeugdzorg (JJI), richt zich van oudsher op de behandeling van buitengewoon kwetsbare meisjes met een ingewikkelde mix van gedragsproblemen en psychiatrische stoornissen. Veelal worden deze meisjes – bij wie ook vaak sprake is van misbruikssituaties – op het diepste punt van hun hulpvraag in Almelo opgenomen. Opname en behandeling vinden plaats in een omgeving waar geen jongens zijn, een belangrijke randvoorwaarde voor genderspecifieke behandelaanpak.

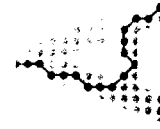
Alexandra is als JJI van oudsher altijd gericht geweest op behandeling in een op beheersing gerichte setting, waarin de veiligheid vanuit het perspectief van onze samenleving voorop stond. De overgang van Alexandra naar gesloten jeugdzorg in 2008 maakte ingrijpende veranderingen noodzakelijk.

In dit rapport concludeert de Inspectie Jeugdzorg dat het dagprogramma aansluit bij de behoefte van jongeren en dat het qua aanbod voldoende en gevarieerd is, terwijl ook de fysieke leefomgeving van voldoende kwaliteit is. Ook de omgang met de jeugdigen wordt als respectvol beoordeeld. Pedagogisch medewerkers hebben een aandachtvolle houding ten opzichte van de jongeren. Uiteindelijk is de Inspectie Jeugdzorg echter van oordeel dat de kwaliteit van het leefklimaat binnen Alexandra toch nog onvoldoende is. Met name wordt in het rapport vastgesteld dat jeugdigen onvoldoende invloed hebben op hun dagprogramma en fysieke leefomgeving. De leidinggevenden van Alexandra sturen hier, aldus de Inspectie, onvoldoende op en ook zouden leidinggevenden eenduidigheid vanuit pedagogisch- en behandelooqpunt niet wenselijk vinden. Verder stelt de Inspectie dat Alexandra bij de samenstelling van de leefgroep geen rekening houdt met de problematiek van de jeugdigen. Ook oordeelt de inspectie negatief over de verschillende aspecten van de samenwerking met de op het terrein gesitueerde VSO-ZMOK school De Lakestenen. Naar het oordeel van de inspectie wordt onderwijs niet door de respondenten als essentieel voor de behandeling gezien en werken school en instelling onvoldoende samen bij zowel de dagelijkse begeleiding van jongeren als bij incidenten.

Het hoeft geen betoog, dat het in het rapport vervatte eindoordeel het locatiemanagement en de op de locatie werkzame medewerkers van Alexandra heeft teleurgesteld, wat niet wegneemt dat de feedback van de Inspectie – ook door VSO-ZMOK school De Lakestenen – als waardevol en op enkele onderdelen ook als terecht wordt ervaren.

De beoordeling wordt betwist op enkele onderdelen en het eindoordeel van de Inspectie wordt betreurd.

Alexandra heeft sedert de overheveling van het Ministerie van Justitie naar het programmaministerie voor Jeugd & Gezin (thans Ministerie van VWS) een enorme ontwikkeling doorgemaakt en in gang gezet. Er is sprake van een proces waar alleen doorontwikkelen mogelijk is. "Instant-solutions" bestaan niet. De gesloten jeugdzorg voor civielrechtelijke jongeren heeft zich in de afgelopen drie jaren – ook in Alexandra - werkendeweg moeten ontwikkelen. Naast het verlofbeleid – een belangrijk behandelinstrument – en de in het verlengde van de rechtspositie van de jongeren noodzakelijke organisatorische vertaalslag (onafhankelijke klachtencommissie, richtlijnen rondom middelen en maatregelen, onafhankelijke vertrouwenspersoon, cliëntenraad, jongerenraad), heeft Alexandra ook flink ingezet op de humanisering en



normalisering van het verblijf van de jongeren op Alexandra, onder meer door uitbreiding en differentiatie van het activiteiten aanbod in samenwerking met VSO-ZMOK school De Lakestenen. Mede dankzij uitbreiding van de formatie executief personeel is bovenstaande inmiddels - ook tot tevredenheid van de Inspectie Jeugdzorg - binnen Alexandra behoorlijk stevig geïmplementeerd.

In het kader van het transitieproces is de samenwerking van Alexandra met VSO-ZMOK school De Lakestenen van groot belang. Voor het welslagen van dit proces is een goede samenwerking op alle niveaus noodzakelijk. De Inspectie Jeugdzorg stelt vast dat wat deze samenwerking betreft verbeteringen nodig zijn.

### **Puntsgewijze reactie**

Puntsgewijs volgt hieronder onze reactie op de door de Inspectie Jeugdzorg gesignaleerde onvolkomenheden:

- **Dagprogramma sluit aan bij behoeften jongeren:** met name wordt door de Inspectie gewezen op het feit, dat jeugdigen een dagdeel in de week (op maandagochtend) niet naar school kunnen en het feit dat de respondenten de achtergrond van deze regel (maandagochtend veilig terugkeren van weekendverlof, in plaats van op vooral in de winterperiode donkere zondagavonden) niet konden reproduceren. Omdat de jongeren (in plaats van maandagochtend) op woensdagmiddag wél onderwijs volgen, wordt hiermee voldaan aan de vanwege de Onderwijsinspectie verplichte 1000 uur onderwijs per jaar. In het dagprogramma en in de huisregels zal (een toelichting op) bovengenoemde regel worden opgenomen. De inspectie stelt in haar rapport onder het kopje 'jongeren hebben onvoldoende invloed op het dagprogramma' (paragraaf 2.1) stelt dat *Alexandra het initiatief geheel bij de jongeren neerlegt*. Dit is naar het oordeel van Alexandra onjuist. Bij de mate waarin verantwoordelijkheid en initiatief bij de jeugdigen wordt neergelegd wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de fase van de behandeling waar de jeugdige in zit.
- **Jongeren hebben onvoldoende invloed op het dagprogramma:** ofschoon het dagprogramma volgens de Inspectie aansluit bij de behoeften van de jongeren en sprake is van een gevarieerd aanbod, wijst de Inspectie in haar rapport op het feit dat de inbreng van jongeren onvoldoende is georganiseerd en dat jongeren zich onvoldoende bewust zijn van het feit dat zij invloed zouden moeten kunnen uitoefenen op het dagprogramma. Aan dit niet onbelangrijke 'sluitstuk' moet Alexandra inderdaad nog meer aandacht geven.  
Overigens is het zo dat op alle leefgroepen een schrift aanwezig is waar de jeugdigen hun wensen en hun vragen van algemene aard in kunnen opschrijven. Deze wensen en vragen worden steeds in het teamoverleg (1x in de veertien dagen) besproken en de uitkomst wordt altijd aan de jeugdigen teruggekoppeld. Hoewel diverse leefgroepen het 'standaard' groepsronde na schooltijd inmiddels al kennen en er op alle leefgroepen binnen de basisprofielen (YOUTURN, basismethodiek) standaard aandacht is voor de eigen inbreng en initiatief van jeugdigen (welke door pedagogisch medewerkers positief wordt bekrachtigd), is ook het locatiemanagement tot het slotsom gekomen dat verdere standaardisering van het dagprogramma in dit opzicht noodzakelijk is. Hiertoe zal de omschrijving van het dagprogramma op hoofdlijnen in de procesbeschrijving 'Behandeling op Alexandra' en in de 'Huisregels Alexandra' zodanig worden aangepast dat op alle leefgroepen 'standaard' groeps gesprekken plaatsvinden waar jeugdigen door pedagogisch



- medewerkers worden gestimuleerd om actief invloed uit te oefenen op hun dagprogramma en hun verblijf binnen Alexandra.
- **Jongeren hebben onvoldoende invloed op hun fysieke leefomgeving:** als JJI lag het accent binnen Alexandra in het verleden eerst en vooral op veiligheid. Ook externe instanties, zoals de brandweer, stelden en stellen zo hun eisen. Inmiddels is de focus verschoven naar een beleid gericht op humaniseren en normaliseren: eenvoudige voorzieningen zoals een frisdrankautomaat gesitueerd in de directe nabijheid van de ontvangst/gespreksruimten en een kleine zit/wachtfaciliteit in de centrale hal, in plaats van in de tochtsluis voor de detectiepoort (die in het verleden binnen de muren van Alexandra ondenkbaar waren) werden al geïntroduceerd. Verder werd een soos, bestemd voor de jeugdigen, ingericht en werd een nieuwe huisstijl (welke er ook in voorziet dat pas opgenomen jeugdigen de gelegenheid krijgen om een muur van hun kamer met een kleur naar eigen keuze te laten schilderen) geïntroduceerd. Dit laatste is onlangs geïmplementeerd. Hoewel jeugdigen in de afgelopen periode – vooral op projectmatige basis - al enige invloed op hun omgeving hebben gehad, moet Alexandra inderdaad nog een slag maken. Medewerkers en leidinggevenden zijn van oudsher gewend aan – vooral schriftelijke - ge- en verboden. Eigen initiatief werd in het verleden niet gestimuleerd, soms zelfs ontmoedigd. Deze erfenis uit het verleden moet verder worden doorbroken en plaats maken voor een open en responsieve basishouding in de omgang met de aan de zorg en behandeling van Alexandra toevertrouwde jeugdigen.
  - **Alexandra houdt bij de samenstelling van de leefgroep geen rekening met de problematiek van de jongeren:** de Inspectie stelt vast dat Alexandra bij de opname van jeugdigen geen rekening houdt met hun problematiek bij de plaatsing op een leefgroep. Deze conclusie wordt niet gedeeld. De ervaring leert daarnaast, dat een leefgroep met meisjes met een Borderline Persoonlijkheidsstoornis (BPS) elkaar onderling nogal eens negatief beïnvloeden en dat de doelgroep – nu het categoriaal werken is losgelaten – daar voordeel van ondervindt. Wanneer deze jeugdigen niet allemaal bij elkaar op 1 leefgroep verblijven gaan ze - zo heeft de ervaring inmiddels uitgewezen – gemakkelijker mee in behandeling. Verder is het ook zo dat het betrekkelijk geringe aanbod van bijvoorbeeld LVB-meisjes dermate weinig voorkomt dat dit een aparte leefgroep bedrijfseconomisch niet rechtvaardigt. Het beleid met betrekking tot deze doelgroep – indien het echt en alleen in het belang is van de betreffende jeugdige - is er op gericht om zo spoedig als maar mogelijk is elders een meer passende instelling te vinden. Alexandra telt zes behandelgroepen van elk 10 plaatsen met een eender behandelaanbod. In het verleden had Alexandra als JJI diverse categoriale behandelgroepen, onder meer voor meisjes met BPS. Sedert de overheveling naar gesloten jeugdzorg is sprake van een opnameplicht. Ook de behandelduur is aanzienlijk bekort. De ervaring heeft geleerd dat het vaker voorkomt dat het niet in het belang van de jeugdigen is om van behandelgroep te wisselen. Alexandra kiest dan ook voor standaard pedagogisch methodische interventies (basismethodiek YOUTURN) op alle groepen, met daarnaast per jeugdige een individueel behandelplan (individuele behandeldoelen en een op de betreffende jeugdige toegesneden aanbod van trainingen en therapieën).
  - **Verklaring omtrent gedrag pedagogisch medewerkers:** de Inspectie constateert dat niet alle dossiers een VOG/UJD bevatten. In principe moeten alle personeelsdossiers een aantekening bevatten, waaruit blijkt dat een antecedentenonderzoek via Justid (Justitiële Informatiedienst) is uitgevoerd.



- Avenier vraagt bij indiensttreding van nieuwe medewerkers consequent een antecedentenonderzoek aan via Justid. Ten behoeve van dit antecedentenonderzoek hanteert Avenier een protocol (in het kwaliteitshandboek, PR 502.10 Antecedentenonderzoek medewerkers). Dit protocol voorziet ook in periodiek herhalingsonderzoek. Inmiddels heeft Avenier besloten om nog dit jaar alle medewerkers die langer dan twee jaar in dienst zijn opnieuw aan een antecedentenonderzoek te onderwerpen en zal dit onderzoek conform het vigerende protocol periodiek elke twee jaar worden herhaald.
- **Onvoldoende sturing personeel:** de inspectie beoordeelt deze indicator niet als operationeel omdat verschillen zijn geconstateerd tussen de diverse leefgroepen daar waar het gaat om de aanpak, de regels en welke consequenties het heeft als jongeren zich daar niet aan houden. De leidinggevenden, zo stelt de inspectie vast op basis van haar gesprekken met medewerkers, sturen niet op grotere eenduidigheid en zouden dit ook niet wenselijk vinden. De Inspectie is van oordeel dat de verschillen niet te motiveren zijn vanuit pedagogisch behandelooptpunt. Hier ligt een belangrijke opgave voor het middenkader van Alexandra. Tot nu toe bleek er onvoldoende overeenstemming bij afdelingshoofden en gedragswetenschappers onderling en als duale partners te bestaan over gemeenschappelijke kaders waarbinnen ruimte blijft voor de individuele verschillen van de jongeren ter zake de regels en de aanpak op de leefgroepen en de vrijheidsgraden daarbinnen. Op Alexandra is men zich – nog meer dan al het geval was - door het inspectierapport hiervan bewust. Alexandra verkeert wat dit betreft in een proces dat nog niet is afgerond. Het inspectierapport heeft wat dit punt betreft bij betrokkenen de ogen nog meer geopend.
  - **Onderwijs is een onvoldoende essentieel onderdeel van de behandeling en er wordt onvoldoende samengewerkt bij incidenten:** de Inspectie constateert dat buiten een gesprek met de locatieleider van VSO-ZMOK school De Lakestenen geen mogelijkheid is om problemen op school op te lossen. Het is de schoolleiding wettelijk toegestaan om jeugdigen (tot maximaal vijf dagen) te schorsen. Dit moet de school registreren en melden aan de klachtencommissie van de Aloysius Stichting, waar zij deel van uitmaakt. In de praktijk wordt een time-out veelal beperkt tot 1 lesuur na het incident. Alleen bij fysiek ernstige incidenten worden jeugdigen voor het resterende gedeelte van de betreffende dag geschorst. Er volgt dan altijd een correctiegesprek met de directeur van school, alvorens de leerling weer aan het onderwijs kan deelnemen. In voorbereiding op dergelijke gesprekken laat de directeur van school zich altijd informeren over de uitkomsten van het gevoerde overleg tussen de docent en de pedagogisch medewerkers. Van alle incidenten wordt door de school altijd een memo gemaakt. Aan de hand van de memo wordt het incident altijd met de betreffende gedragswetenschapper geëvalueerd. In het recente verleden zijn de mogelijkheden en de haalbaarheid van een time-out kamer op school door De Lakestenen onderzocht. Toen moest worden geconcludeerd dat dit formatie-technisch (dus financieel) niet mogelijk was. Alexandra zal deze optie opnieuw met De Lakestenen bespreken. Belangrijk hierbij is dat deze 'time-out' medewerker pedagogisch geschoold is.
- Ook komt het – volgens de inspectie - voor dat jongeren na een incident op de groep niet naar school gaan omdat het incident nog moet worden uitgezocht. Dit is onjuist. De enige reden waarom een jeugdige na een incident niet naar school gaat, is omdat het conflict dermate hoog is opgelopen dat de gang naar school domweg niet mogelijk is. Het beleid van Alexandra is er op gericht om jeugdigen te allen tijde het geboden onderwijs te laten volgen. Uitzondering hierop vormt – en dan alleen wanneer zulks echt niet na school kan – het volgen van individuele therapie.



Individuele gesprekken onder schooltijd met de mentor, laat staan het kopen van kleding onder schooltijd is niet conform het beleid van Alexandra. Mocht dit laatste toch voorkomen of zijn voorgekomen, dan wordt de betreffende pedagogisch medewerker hier vanzelfsprekend streng op aangesproken.

Overigens is het zo dat mentaal fysieke training (MFT) niet alleen aan medewerkers van Alexandra wordt gegeven, maar ook aan alle medewerkers van De Lakestenen. Hiervan wordt door de school een registratie bijgehouden. Het is vervolgens de verantwoordelijkheid van pedagogisch medewerkers en leerkrachten (en in bijzondere gevallen ook de betreffende behandelaren) om elkaar op te zoeken voor nader overleg over de verdere aanpak. Eén en ander kan ook tijdens de Equip-bijeenkomsten aan de orde komen.

Verder heeft de school net als Alexandra een eigen – door een externe organisatie extra geschoolde – co-trainer MFT. Deze trainingen worden deels ook samen gevolgd. Noodzakelijke (fysieke) interventies bij (ernstige) incidenten op school worden ook altijd na afloop samen geëvalueerd en in voorkomende gevallen zelfs ingebracht in de – eveneens door dezelfde externe organisatie verzorgde – periodieke herhalingstrainingen MFT.

Last but not least bestaan er tussen de school en Alexandra op uitvoerend niveau in het kader van Equip-bijeenkomsten (YOUTURN), die op school worden gehouden, intensieve samenwerkingscontacten waarbij twee keer per week koppels (pedagogisch medewerkers/docenten) per groep (8 groepen in totaal) nauw met elkaar samenwerken zowel voor wat betreft de voorbereiding als de uitvoering. De kwaliteit van deze bijeenkomsten heeft inmiddels – mede dankzij intensieve begeleiding van speciaal daarvoor aangestelde methodiekcoaches – en regelmatige evaluaties een behoorlijk hoog niveau bereikt. Was er in 2010 wat dit betreft nog sprake van veel 'kinderziektes', inmiddels kan – vooral dankzij de goede samenwerking van partijen – gesproken worden van goed geoliede machine.

- **School en instelling werken onvoldoende samen bij de dagelijkse begeleiding van de jongeren:** de Inspectie constateert dat structureel inhoudelijk overleg tussen pedagogisch medewerkers en leerkrachten ontbreekt. Weliswaar is er veelvuldig contact, maar dit is vooral praktisch van aard. Hier is inderdaad sprake van een belangrijk verbeterpunt. Reeds geformuleerd beleid voorziet in het volgende: Mentoren zullen 1 keer per drie weken in overleg met de klassendocent actief beoordelen of uitvoerig overleg over een mentorkind noodzakelijk is (met de school is afgesproken om de daadwerkelijk gevoerde overleggen te registreren in het reeds door de school beheerde ARS-systeem, terwijl mentoren deze informatie registreren in de mentorverslagen van YOUTURN). Dit beleid is – zoals de inspectie in haar rapport ook aangeeft – nog maar kort geleden geïntroduceerd en moet nog beter ingebed worden in de dagelijkse structuur.