

Van invoering naar uitvoering

**Een eerste evaluatie van de implementatie van het
competentiemodel in vier justitiële jeugdinrichtingen**

L.G.M. Beenker

B. Bijl

Colofon

© 2003, PI Research, Duivendrecht

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze (door welk medium dan ook) zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

L.G.M. Beenker en B. Bijl

Van invoering naar uitvoering: Een eerste evaluatie van de implementatie van het competentiemodel in vier justitiële jeugdinrichtingen. Duivendrecht: PI Research, 2003.

Dit onderzoek is verricht in opdracht van het Ministerie van Justitie/Dienst Justitiële Inrichtingen in Den Haag.

Met dank aan:

Alle jongeren en medewerkers van de justitiële jeugdinrichtingen die aan het onderzoek hebben meegewerkt, voor hun grote inzet.

De leden van de begeleidingscommissie, Drs. A. van Parijs, Dr. L. Boendermaker en Drs. A. Lenssen voor hun betrokkenheid bij het onderzoek.

Emilie van Leeuwen voor haar bijdragen aan hoofdstuk 1 en 3 en voor het afnemen van interviews.

Han Spanjaard, Gonnie Albrecht en Yvonne Duivenvoorden voor hun bijdragen aan het onderzoek en Anne-Marie Terpstra voor de opmaak en lay-out van het rapport.

Over de auteurs:

Drs. L.G.M. (Lieke) Beenker is onderzoeker bij PI Research te Duivendrecht.

Dr. B. (Bas) Bijl is senior onderzoeker / programmaleider bij PI Research Duivendrecht.

PI Research is een organisatie voor onderzoek, innovatie en opleiding, gericht op de ontwikkeling, opvoeding en behandeling van kinderen en jongeren.

PI Research
Postbus 366
1115 ZH Duivendrecht
Tel: 020-77 45 680
Fax: 020-690 53 27
www.piresearch.nl

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
1 Inleiding	9
1.1 Achtergrond van de implementatie van het competentiemodel in de justitiële jeugdinrichting	9
1.2 Competentiegericht werken in de justitiële jeugdinrichting	10
1.2.1 Het competentiemodel	10
1.2.2 Het model toegepast in de jeugdinrichting	13
1.3 Opzet van het rapport	16
2 De opzet van het onderzoek	17
2.1 Doel- en vraagstelling van het onderzoek	17
2.2 Onderzoekskader	18
2.3 Onderzoeksopzet	19
2.3.1 Inleiding	19
2.3.2 Onderzoeksontwerp	20
2.3.3 Samenstelling van de onderzoeksgroepen	22
2.3.4 Het onderzoeksinstrumentarium	23
2.3.5 De onderzoeksprocedure	28
2.4 Data-analyse	30
3 De voorbereiding van de implementatie	33
3.1 Inleiding	33
3.2 De onderbouwing van de keuze van het competentiemodel	33
3.3 Het implementatieproces: organisatie en aanpak	35
4 De uitgangssituatie	39
4.1 Inleiding	39
4.2 Kenmerken van de teams	39

4.3	De taxatie van de implementaire voorwaarden	40
4.3.1	Inleiding	40
4.3.2	De voorwaarden voor implementatie volgens de medewerkers	41
4.4	De werkwijze voor implementatie	45
4.4.1	Inleiding	45
4.4.2	De werkwijze volgens de medewerkers	46
4.5	Vorbereiding op het competentiegericht werken	49
4.5.1	Inleiding	49
4.5.2	Kennis van het competentiemodel	49
4.5.3	Evaluatie van de ontvangen training	50
4.6	Tot besluit	51
5	<u>De implementatie van het competentiemodel in de praktijk</u>	53
5.1	Inleiding	53
5.2	De mate van implementatie in de justitiële jeugdinrichting	53
5.2.1	Inleiding	53
5.2.2	Het gebruik van het competentiemodel volgens de medewerkers	54
5.2.3	Het gebruik van feedbacksystemen in de leefgroepen	57
5.2.4	De werkwijze: een half jaar later	59
5.3	Een nadere analyse van de indicatoren voor implementatie	63
5.3.1	Inleiding	63
5.3.2	Onderlinge verbanden tussen de indicatoren voor implementatie	63
5.3.3	Het verband tussen de implementaire voorwaarden en feitelijke implementatie	64
5.4	Tot besluit	65
6	<u>Het implementatieproces in retrospectief</u>	67
6.1	Inleiding	67
6.2	Een terugblik op de training Competentiegericht werken	67
6.3	Resultaten van de interviews	68
6.3.1	Randvoorwaarden	69
6.3.2	Waardencompatibiliteit	70
6.3.3	Transparantie	71
6.3.4	Omstandigheden	71
6.3.5	Timing	72
6.3.6	Noodzaak	72
6.3.7	Ontvankelijkheid	73
6.3.8	Verwachte opbrengsten	73
6.4	Een vergelijking met de taxatie vooraf	75
6.5	Tot besluit	75

7	<u>Gegevens over de achtergrond en het verblijf van de jongeren</u>	79
7.1	Inleiding	79
7.2	Biografische gegevens	80
7.3	Aard van het verblijf	83
7.4	Delictgegevens en gegevens over overig grensoverschrijdend gedrag	83
7.4.1	Inleiding	83
7.4.2	Officieel geregistreerde delictgegevens	84
7.4.3	Grensoverschrijdend gedrag volgens de jongeren	85
7.5	Gegevens over risicofactoren	86
7.6	Tot besluit	88
8	<u>De uitkomsten van het verblijf in de JJI</u>	89
8.1	Inleiding	89
8.2	De competentie van jongeren bij vertrek	89
8.2.1	Inleiding	89
8.2.2	Taken en vaardigheden van de jongeren	90
8.2.3	Verschillen tussen beide metingen op de TVA	91
8.2.4	Verschillen tussen de implementatiegroepen op de TVA	92
8.2.5	Specifieke vaardigheden van de jongeren voor verblijf in een JJI	92
8.2.6	Verschillen tussen beide metingen op de TVA-bijlage	93
8.2.7	Verschillen tussen de implementatiegroepen op de TVA-bijlage	93
8.3	De 'aanpassing' van jongeren bij vertrek	94
8.4	De inschatting van enkele risicofactoren bij vertrek	95
8.5	Tot besluit	96
9	<u>De tevredenheid over het verblijf in de JJI</u>	99
9.1	Inleiding	99
9.2	De tevredenheid over het verblijf bij vertrek	99
9.2.1	De mening van de jongeren	99
9.2.2	De mening van de mentoren	101
9.3	Tot besluit	102
10	<u>De inschatting van het toekomstperspectief van de jongeren</u>	105
10.1	Inleiding	105
10.2	Het toekomstperspectief van de jongeren	106
10.2.1	Het perspectief volgens de jongeren	106
10.2.2	Het perspectief volgens de mentoren	107
10.2.3	Mate van overeenstemming van beoordelingen	108
10.3	Tot besluit	109

11 Conclusie en discussie	111
11.1 Een terugblik op het onderzoek	111
11.2 Conclusie	112
11.2.1 Inleiding.....	112
11.2.2 De mate van implementatie	112
11.2.3 Gunstigere verblijfsuitkomsten?	114
11.3 Discussie.....	115
11.3.1 Nabeschouwing op de bevindingen.....	115
11.3.2 De bevindingen in breder perspectief.....	117
11.4 Aanbevelingen	119
Literatuurlijst	121
Bijlage 1 Taak en functie van de justitiële jeugdinrichting	125
Bijlage 2 Elementen van competentiegericht werken	127
Bijlage 3	131
Bijlage 4	133
Bijlage 5	135

Deel I

1 Inleiding

1.1 Achtergrond van de implementatie van het competentiemodel in de justitiële jeugdinrichting

Diverse justitiële jeugdinrichtingen (JJl'en) hebben in het kader van kwaliteitsverbetering besloten tot implementatie van het competentiemodel. Dit besluit was mede een gevolg van de ingrijpende ontwikkelingen van de afgelopen jaren binnen de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) op het gebied van kwaliteitszorg. Begin jaren negentig kwam de sector Justitiële Jeugdinrichtingen onder grote druk te staan, enerzijds vanwege het groeiende appèl van de politiek en de maatschappij op de sector, anderzijds doordat deze te weinig één geheel vormde (Ministerie van Justitie, 1994). Het was onder andere onduidelijk welke visie of methodiek de JJl'en hanteerden, voor welke doelgroep de inrichtingen precies bestemd waren en welke kwaliteitscriteria zij hanteerden. Daarnaast was er beleidsmatig te weinig samenhang tussen de verschillende JJl'en en was onduidelijk welke bevoegdheden de JJl'en zelf hadden en welke onder de verantwoordelijkheid van DJI viel.¹

In reactie hierop stelde de toenmalige Directie Delinquentenzorg en Jeugdinrichtingen (nu DJI) in 1994 een nieuw raamwerk op voor de sector Justitiële Jeugdinrichtingen, waarin naast wettelijke, politieke en beleidsmatige kaders ook een activiteitenoverzicht werd gepresenteerd. De ontwikkeling van een kwaliteitssysteem maakte hier een belangrijk deel van uit. Het in kaart brengen van het begeleidings- en behandelaanbod van de verschillende JJl'en diende als vertrekpunt voor de ontwikkeling van dit nieuwe kwaliteitssysteem.

Hierop volgend verscheen in maart 1995 het rapport 'Kwaliteitszorg Sector Justitiële Jeugdinrichtingen'. In dit rapport stonden begrippen die voor de JJl'en relevant zijn, bijvoorbeeld methodisch handelen, dagprogramma's en behandelaanbod, nader gedefinieerd. Ook was in het rapport een aantal basiscriteria opgenomen, met als doel er voor te zorgen dat de JJl'en aan minimale kwaliteitseisen zouden voldoen (Ministerie van Justitie, 1995).

In de criteria staat onder andere beschreven dat iedere JJl dient te beschikken over een theoretisch en wetenschappelijk onderbouwde zorgverleningsvisie, die in de praktijk rich-

¹ Een uitgebreide beschrijving van de huidige taak en functie van justitiële jeugdinrichtingen is te vinden in bijlage 1.

ting geeft aan het (methodisch) handelen van haar medewerkers. Daarnaast dient de zorgverleningsvisie een basis te vormen voor het toetsen van de kwaliteit (Ministerie van Justitie, 1998a).

Ook de nieuwe Beginselenwet Justitiële Jeugdinrichtingen (Bjj), die op 1 september 2001 in werking is getreden, heeft een rol gespeeld bij het kiezen voor een nieuwe methodiek. De Bjj heeft als doel om de regelgeving rondom JJI'en te verhelderen en te stroomlijnen, aangezien deze in het verleden veel onduidelijkheid heeft opgeleverd (Ministerie van Justitie, 2000). In de Bjj wordt onder andere de nadruk gelegd op de opvoedkundige- en behandeltaak van JJI'en. Zo vormen het 'model huisregels' en bepalingen over het scholings- en trainingsprogramma (STP) voor jongeren een belangrijk onderdeel van deze wet. Deze huisregels staan ten dienste van de opvoeding en behandeling van jongeren. In de huisregels staat ook de intentie van JJI'en omschreven om jongeren te helpen bij de voorbereiding op hun terugkeer in de maatschappij. Het STP omvat een minimum van 26 uur aan activiteiten per week. In dit verband introduceert de Bjj ook de mogelijkheid van instroom in een STP als eindfase van de maatregel. De wet formuleert ook de voorwaarde waar elk STP tenminste aan moet voldoen. (Ministerie van Justitie, 2001).

De wet verplicht JJI'en om het opvoedings- en behandelproces van een methodisch kader te voorzien. Door onderhavig onderzoek heeft DJI de JJI'en willen ondersteunen bij de implementatie van het competentiemodel.

Een derde belangrijke aanleiding voor het invoeren van een nieuwe methodiek was, ten slotte, de vraag vanuit 'het veld'. Medewerkers gaven aan behoefte te hebben aan professionalisering van hun methodisch handelen. Het competentiemodel sloot nauw aan bij de missie en visie van een aantal JJI'en en bij het dagelijkse werken met de jongeren in de praktijk.²

1.2 Competentiegericht werken in de justitiële jeugdinrichting

1.2.1 Het competentiemodel

1.2.1.1 Taken en vaardigheden

Jongeren worden 'competent' genoemd wanneer ze blijken te geven van voldoende vaardigheden om de taken waarmee zij in het dagelijks leven geconfronteerd worden, op adequate wijze te vervullen. Competentie impliceert een toestand van evenwicht tussen ontwikkelingsstaken en vaardigheden (Slot, 1994; Slot & Spanjaard, 1999).

Ontwikkelingsstaken zijn thema's die karakteristiek zijn voor een bepaalde levensfase en die van de persoon bepaalde vaardigheden vragen. Ontwikkelingsstaken worden bepaald door veranderingen die op biologisch, psychisch en sociaal gebied plaatsvinden bij het vorderen van de leeftijd. Naarmate kinderen groter worden, ontwikkelt hun lichaam zich

² De Lindenhorst-Eikenstein (2001). Plan van aanpak invoering competentiemodel.

steeds verder, neemt hun denkvermogen toe, komen ze op plekken waar ze vroeger niet kwamen, enzovoort. Deze veranderingen bieden nieuwe mogelijkheden, maar ze vragen ook om nieuw gedrag. Vanwege dat laatste worden dergelijke veranderingen als *taken* gezien. Het adequaat vervullen van de ontwikkelingstaken die kenmerkend zijn voor een bepaalde leeftijd wordt als een voorwaarde gezien voor een goed verloop van de latere ontwikkeling. Voorbeelden van ontwikkelingstaken van jongeren in de leeftijd van 12 tot 21 jaar zijn: het bepalen van de positie ten opzichte van de ouders, het omgaan met autoriteiten en instanties en het ontdekken van intimiteit en seksualiteit (Slot & Spanjaard, 1999).

1.2.1.2 Achtergrond en uitgangspunt

Het competentiemodel grijpt terug op de ontwikkelingspsychologie en de leertheorieën. Het model is in de jaren zeventig ontstaan als een reactie op het 'stoomnissensmodel' dat de problemen van jongeren vooral als een vorm van psychopathologie belicht. Het competentiemodel gaat er vanuit dat begeleiding die gericht is op het leren van vaardigheden en het vergroten van mogelijkheden de beste uitgangspunten biedt om een eventuele problematische ontwikkeling om te buigen in een meer gewenste richting. Competentiegerichte hulpverlening richt zich op het versterken van (potentiële) krachten in de jongere zelf en/of zijn³ directe omgeving. De nadruk ligt op een positieve benadering waarbij het in eerste instantie gaat om het leren van nieuw gedrag, zodat jongeren voor zichzelf een nuttige en betekenisvolle plek in de samenleving kunnen verwerven (Bartels, 2001; Slot & Spanjaard, 1999; Spanjaard, De Lange & Haspels, 1999).

1.2.1.3 Nieuwe ontwikkelingen⁴

Het competentiemodel als theoretisch kader is in de loop der jaren verder ontwikkeld. Het oorspronkelijke concept van 'de balans' (tussen taken en vaardigheden) is uitgebreid met factoren die het evenwicht kunnen verstoren c.q. bevorderen. Ten eerste gaat het hier om de invloed van psychopathologie, die een duidelijke plaats in het model hebben gekregen. De 'last' die jongeren ten gevolge van dit soort verschijnselen ondervinden, kan er toe bijdragen dat (bepaalde) ontwikkelingstaken moeilijker te vervullen zijn voor jongeren. Een tweede uitbreiding van het oorspronkelijke model betreft de opname van stressoren en protectieve factoren in het model. Stressoren zijn situaties of gebeurtenissen waaraan men zich moeilijk kan onttrekken en die een negatieve invloed uitoefenen op het functioneren (bijv. een verkeersongeluk, de scheiding van ouders). Stressoren hebben een taakverzwarend effect. Onder protectieve factoren worden invloeden verstaan die jongeren kunnen beschermen tegen de invloed van stressoren en die bepaalde uitingen van psychopathologie kunnen verzachten. Daarmee verlichten protectieve factoren taken voor jongeren. Voorbeelden hiervan zijn de beschikbaarheid van een volwassene die

³ In dit rapport worden jongeren aangeduid met hij en zijn. Hier kan ook zij en haar gelezen worden.

⁴ De inhoud van deze paragraaf is overgenomen uit Van Leeuwen, Bijl & Slot (2002, pagina 13-16).

ondersteuning kan bieden, het hebben van een goede school en eigenschappen als intelligentie en een positief zelfbeeld.

Het competentiemodel wordt gebruikt om begeleidings- en behandelingsplannen op te enten, maar ook om (de totstandkoming van) problematisch (antisociaal, crimineel) gedrag te kunnen verklaren. In het verlengde van dit laatste heeft het competentiemodel aansluiting gevonden bij ontwikkelingspsychologisch onderzoek. Uit onderzoek van Moffitt (1993) komt naar voren dat jeugdige delinquenten als groep te differentiëren is in subgroepen. De groepen onderscheiden zich van elkaar door de wijze waarop antisociaal gedrag zich ontwikkelt. Moffitt (1993) onderscheidt twee deviante trajecten: *adolescence-limited* en *lifecourse-persistent delinquency*. Het eerste traject is het meest voorkomende en duidt op jongeren die als kind - of misschien wat later - met criminaliteit beginnen en daar bij het volwassen worden mee ophouden. De naam van het levenslange traject spreekt voor zich. Kenmerkend voor de deze groep is de jonge leeftijd waarop de problemen beginnen. In latere studies is Moffitt's onderscheid opnieuw naar voren gekomen, zij het dat zich ook een groep aftekende die vroeg begon en toch het traject verliet bij het volwassen worden (Aguilar, Sroufe, Egeland & Carlson, 2000). Ook Loeber en anderen brengen onderscheid aan. Zij stellen op grond van longitudinaal onderzoek vast dat de weg naar de ernstige jeugdcriminaliteit zich via drie deviante ontwikkelingspaden ontvouwt: een ontwikkeling (d.w.z. verergering) van gezagsontwijkend gedrag (bijv. autoriteitsconflicten), een ontwikkeling van openlijk probleemgedrag (vormen van gewelddadig gedrag) en een ontwikkeling van heimelijk probleemgedrag (zoals diefstal en inbraak). Als de jongere ouder wordt en volhardt op een deviant ontwikkelingspad worden de delicten ernstiger (Loeber, Wei, Stouthamer-Loeber, Huizinga & Thornberry, 1999). Differentiatie van de groep jeugdige delinquenten, op basis van periodieke terugkeer respectievelijk gedragstype, heeft implicaties voor eventuele hulpverlening aan jongeren (en hun ouders). Het is zinvol om de keuze voor een bepaalde aanpak mede te baseren op kennis over deviante ontwikkelingspaden (Spanjaard & Slot, 2000). Vanuit het competentiemodel gezien duidt een deviant ontwikkelingstraject niet op een onvermijdelijk afglijden naar de criminaliteit. Per stadium kan immers worden nagegaan welke ontwikkelingstaken voor de betreffende leeftijd actueel zijn, of de jongere voldoende vaardigheden beheerst om deze taken te vervullen en wat daarbij het effect is van stressoren, protectieve factoren en psychopathologie. Vervolgens kan op basis van een dergelijke analyse een interventie worden gepland.

Uit de onderzoeksliteratuur (Kazdin, 1997; Lipsey & Wilson, 1998; Wasserman & Miller 1998) komt naar voren dat antisociaal gedrag moeilijk te veranderen is. Niettemin worden redelijke tot goede resultaten geboekt met hulpverleningsvormen die gericht zijn op het leren van vaardigheden die jongeren in staat stellen beter te functioneren in het alledaagse leven. Positieve resultaten van competentievergroting zijn ook in Nederlands onderzoek aangetoond (Van Gageldonk & Bartels, 1990).

1.2.2 Het model toegepast in de jeugdinstelling⁵

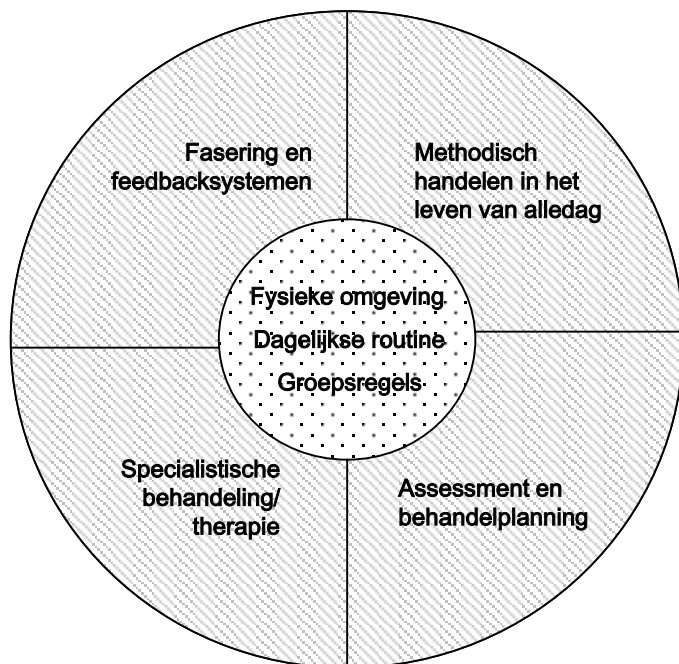
Op basis van het competentiemodel zijn uiteenlopende begeleidings- en behandelingsmethoden ontwikkeld, zowel voor de ambulante (bijv. Berger & Spanjaard, 1996) als de residentiële hulpverlening (zie Slot & Spanjaard, 1999). Ook binnen de muren van een JJI is het competentiemodel bruikbaar gebleken.⁶ Aan de hand van het model kan men de jongeren vaardigheden leren waarmee zij zich na vertrek uit de instelling beter staande kunnen houden. Zowel in de opvang- als behandelgroepen wordt het functioneren van de jongeren tegen het licht gehouden van de ontwikkelingstaken van jongeren. Doelen in verblijfsplannen of behandelplannen zijn gericht op een beter functioneren van de jongere ten aanzien van deze ontwikkelingstaken en hebben dus betrekking op zaken als het contact van de jongere met zijn ouders en zijn sociale netwerk, deelname aan onderwijs en werk, enzovoorts.

Een drietal JJI'en in Nederland werken inmiddels competentiegericht of een aanverwante wijze hierop. Ofschoon het competentiemodel in meerdere JJI'en wordt gebruikt, is het huidige onderzoek om onderzoekstechnische redenen primair gericht op de jeugdinstellingen die in het najaar van 2001 aan de vooravond stonden van de basistraining Competentiegericht werken (voor groepsleiders). Het implementatieproces is toen van start gegaan in de opvanginstellingen Eikenstein, Den Hey-Acker en De Leij en in de behandelinstelling Overberg. In paragraaf 2.3.3.1 zijn deze instellingen nader beschreven.

Opvang en behandeling gericht op competentievergroting vereist een programma dat door meerdere nauw met elkaar samenhangende onderdelen wordt bepaald: (1) de fysieke omgeving, de dagelijkse routine en groepsregels, (2) methodisch handelen van groepsleiders in het leven van alledag, (3) fasering en feedbacksysteem, (4) assessment en behandelplanning en (5) aanvullende behandeling door specialisten. Deze onderdelen worden hieronder kort toegelicht (zie figuur 1.1).

⁵ De inhoud van deze paragraaf is grotendeels ontleend aan Spanjaard, De Lange en Haspels (1999, pagina 3-5).

⁶ Het competentiemodel is in JJI'en meer en minder expliciet als uitgangspunt gebruikt voor het ontwikkelen van een nieuwe methodiek. Expliciet is dat het geval geweest in de Sprengen (zie Spanjaard, Haspels & De Lange, 1999), de Doggershoek, OPC Ottho Gerhard Heldring, het Poortje en het Keerpunt. In andere jeugdinstellingen ('t Nieuwe Lloyd en het Jongeren Opvang Centrum) is het competentiemodel op meer indirecte wijze gebruikt bij de vormgeving van de werkwijze danwel gaat een implementatietraject binnenkort van start.



Figuur 1.1 De basisonderdelen van residentiële hulpverlening op basis van het competentiemodel

De *fysieke omgeving* voor jongeren in een leefgroep bestaat uit een eigen kamer, de groepsruimte, recreatieruimte, enzovoorts. Ook de ligging van de leefgroep in de samenleving en ten opzichte van de samenleving is een onderdeel van de fysieke omgeving. Bij de vormgeving en het gebruik van de fysieke omgeving van een jeugdinstelling moet rekening gehouden worden met enerzijds veiligheid en beheersing en anderzijds met de wens om zo veel mogelijk leerkansen te creëren.

De momenten en manier waarop jongeren van de fysieke omgeving gebruik maken, hangt af van de *dagelijkse routine*. Onder de *dagelijkse routine* wordt het draaiboek van de regelmatig terugkerende onderdelen van de dag verstaan, zoals opstaan, wassen en aankleden, ontbijten, school, samen thee drinken, huiswerk maken, vrije tijd, enzovoorts. Per onderdeel heeft een jongere verschillende vaardigheden nodig om de aan de orde zijnde taken goed te volbrengen. Bij de dagelijkse routine hoort ook een aantal *regels*, dat wil zeggen expliciete afspraken over wat jongeren wel en niet mogen in verschillende situaties. Het is van belang een omgeving te creëren met zoveel mogelijk leerkansen, juist ook wanneer de leefgroep door het gesloten karakter veel beperkingen oplegt aan de dagelijkse routine.

Met *methodisch handelen* van groepsleiders wordt de manier waarop groepsleiders jongeren begeleiden, nieuwe vaardigheden leren, reageren op adequaat en inadequaat gedrag en hoe zij handelen bij incidenten en crisissituaties bedoeld. De nadruk bij competentievergroting ligt op het leren van nieuw en adequaat gedrag. Hiertoe krijgen jongeren veelvuldig feedback op adequaat gedrag. Nieuw gedrag wordt geleerd middels instructie, zo nodig gevolgd door voordoen en oefenen. Bij het stoppen van inadequaat gedrag wordt zoveel mogelijk geprobeerd het alternatieve (adequate) gedrag te instrue-

ren. Met andere woorden: de groepsleider zegt de jongeren wat zij wèl moeten doen in plaats van wat zij níet moeten doen. Bij moeilijke situaties, zoals bij incidenten en crisissituaties, wordt het inadequate gedrag zo spoedig mogelijk omgebogen om onnodige escalatie te voorkomen. De in te zetten technieken om gedrag stop te zetten en om te buigen zijn zo licht mogelijk en ook hier voert instructie van adequate gedragingen de boventoon.

Een derde essentieel onderdeel van een programma gericht op competentievergroting is de *fasering* van het verblijf. Per fase wordt gewerkt aan specifieke doelen en krijgt een jongere meer verantwoordelijkheden en vrijheden. Om jongeren zoveel mogelijk informatie te verschaffen over de aard en de doelmatigheid van hun gedrag, ligt de nadruk op feedback op adequaat gedrag. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van *feedbacksystemen*. Feedbacksystemen worden toegepast in combinatie met een fasering, waarbij verdiende punten bepalend zijn voor promotie naar een volgende fase. Naarmate de begeleiding of behandeling van een jongere verder vordert, komt de nadruk minder te liggen op 'externe sturing' en steeds meer op 'zelfsturing'.

Het vierde onderdeel dat bij competentievergroting onder de loep genomen wordt, betreft de *assessment en planmatige uitvoering van de begeleiding/behandeling*. Assessment wil zeggen het verzamelen en analyseren van informatie en het stellen van doelen. De doelen worden afgestemd op het functioneren van de jongere ten aanzien van de ontwikkelingsstaken en op de factoren die een rol spelen bij het (ontstaan en voortbestaan van) probleemgedrag. Hiertoe wordt voor elke jongere een 'competentieanalyse' en zo nodig een probleemanalyse of delictanalyse gemaakt. Op basis hiervan worden concrete, haalbare en evalueerbare doelen geformuleerd. Deze vormen het uitgangspunt voor de begeleiding/behandeling in de leefgroep en de aanvullende specialistische behandeling (therapie) wanneer daarvan sprake is. De doelen sluiten aan bij de sterke kanten van de jongere, dat wil zeggen dingen waar hij goed in is, personen uit zijn sociale netwerk waar hij op terug kan vallen, enzovoorts. Doelen worden geconcretiseerd in zoveel mogelijk dagelijks te beoordelen werkpunten. De jongeren worden bij de behandelplanning betrokken door expliciet te werken aan hun wensen tot verandering en door regelmatig met hen te communiceren over de werkpunten.

Tot slot kan *aanvullende behandeling* plaatsvinden door specialisten. Hiermee wordt bedoeld dat, naast het werken aan doelen en werkpunten in het leven van alledag, aanvullende individuele of groepsgerichte behandeling mogelijk is in de vorm van bijvoorbeeld sociale vaardigheidstraining, gespreksgroepen, (cognitief-gedragsmatige, psychomotorische, creatieve) therapie en psychiatrische (medische) zorg.

Op grond van deze vijf onderdelen zijn aanpassingen gemaakt om competentiegericht te kunnen werken binnen de JJI'en. Deze specifieke methodiek is in eerste instantie ontwikkeld in en ten behoeve van de Kolkemate (nu bekend onder de naam de Sprengen: locatie Zutphen) (Spanjaard, De Lange & Haspels, 1999).

1.3 Opzet van het rapport

De implementatie van het competentiemodel betekent voor de JJI'en een forse investering. Terecht hebben zij zich dan ook de vraag gesteld of de invoering van het competentiemodel leidt tot de beoogde veranderingen. In het huidige onderzoek, dat door DJI wordt gesubsidieerd, wordt getracht een antwoord te geven op deze vraag (Bijl & Beenker, 2001).

Dit rapport bestaat uit drie delen. In het *eerste* deel (hoofdstuk 1 en 2) staat de introductie van het onderzoek centraal. In hoofdstuk 1 is een algemene inleiding gegeven. In hoofdstuk 2 wordt de vraagstelling die aan het onderzoek ten grondslag ligt nader uitgewerkt en wordt het onderzoekskader en de onderzoeksopzet beschreven.

In het *tweede* deel (hoofdstuk 3 tot en met 6) wordt de implementatie van het competentiemodel in de JJI'en in kaart gebracht. In hoofdstuk 3 zal allereerst in worden gegaan op de getroffen voorbereidingen voorafgaande aan de implementatie. In hoofdstuk 4 volgt de uitgangssituatie in de JJI'en; er wordt bijvoorbeeld een taxatie gemaakt van de implementaire voorwaarden en de werkwijze van groepsleiders ten tijde van de start van het onderzoek komt aan bod. In hoofdstuk 5 wordt een beeld geschetst van de mate van implementatie in de praktijk. Hoofdstuk 6 blikt terug op het implementatieproces.

Het *derde* deel (hoofdstuk 7 tot en met 10) staat in het teken van de uitkomsten van het verblijf in de JJI voor jongeren bij vertrek uit de inrichting. Hoofdstuk 7 bevat gegevens over de achtergrond en het verblijf van de jongeren. Wat zijn biografische gegevens van de jongeren, wat is de aard van het verblijf, hoe ziet het delictgedrag eruit en welke risicofactoren spelen bij de jongeren een rol? In hoofdstuk 8 worden de uitkomsten van het verblijf in de JJI gepresenteerd. Ingegaan wordt op competenties en de aanpassing van jongeren en de aanwezigheid van risicofactoren. Hoofdstuk 9 behandelt de mate van tevredenheid van jongeren en mentoren over het verblijf in de inrichting. In hoofdstuk 10 wordt vervolgens een inschatting gemaakt van het toekomstperspectief van de jongeren.

Het rapport wordt afgesloten met hoofdstuk 11. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen samengevat en besproken.

2 De opzet van het onderzoek

2.1 Doel- en vraagstelling van het onderzoek

Dit onderzoek heeft tot doel na te gaan of de gepleegde investeringen al iets van de beoogde veranderingen hebben opgeleverd. Het onderzoek is vooral bedoeld als *feedback* op de periode waarin de competentiegerichte werkwijze voor het eerst in de praktijk wordt gebracht. Het onderzoek geeft in wezen een beeld van het implementatieproces zoals dat tot het voorjaar van 2003 is verlopen. Overigens is de aandacht daarbij beperkt tot een viertal JJI'en (meer hierover in § 2.3.3.1).

Het onderzoek kent twee, onderling gerelateerde stappen. Ten eerste wordt onderzocht in welke mate het competentiemodel in de betrokken JJI'en daadwerkelijk wordt toegepast. Indien wordt vastgesteld dat van implementatie (in enige mate) sprake blijkt, dan wordt – ten tweede – nagegaan in hoeverre het hanteren van deze nieuwe werkwijze ook de beoogde gunstige weerslag heeft op de jongeren. De tweede stap is afhankelijk van de uitkomst van de eerste. Immers, een positiever (toekomst)perspectief bij het vertrek van jongeren uit de JJI, wat met de vernieuwing mede wordt nagestreefd, zou pas mogen worden verwacht als het competentiegericht werken daadwerkelijk is ingevoerd. Daarom is het van belang dat eerst wordt vastgesteld dat de nieuwe werkwijze is geïmplementeerd. Mocht dat niet, of in onvoldoende mate het geval zijn, dan is het niet realistisch om kwaliteitsverbetering *ten gevolge van* de vernieuwingsoperatie te verwachten (vgl. Bijl, 1996).

Uit bovengenoemde stappen vloeien de volgende twee hoofdvragen van dit onderzoek voort:

1. In welke mate worden interventies zoals beoogd met de invoering van het competentiemodel ook daadwerkelijk gebruikt door uitvoerend medewerkers van de JJI'en in de dagelijkse bejegening, begeleiding en behandeling van jongeren?
2. In welke mate leidt de competentiegerichte aanpak tot [a] een grotere tevredenheid over het verblijf en [b] een gunstiger toekomst(perspectief) voor jongeren die de JJI verlaten?

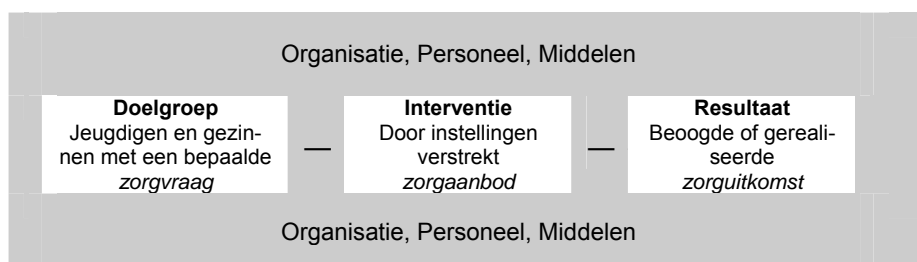
In het onderstaande wordt de werkwijze, die is gevolgd om de gestelde vragen te kunnen beantwoorden, nader toegelicht en verantwoord.

2.2 Onderzoekskader

Als uitgangspunt van en leidraad bij de evaluatie is het zogenaamde zorgevaluatiemodel gebruikt (Veerman, Damen & Ten Brink, 2000). Dit model is reeds in tal van andere evaluatieonderzoeken gehanteerd op het gebied van de jeugdzorg. In deze paragraaf is een korte toelichting op dit model opgenomen.¹ Het zorgevaluatiemodel kent twee belangrijke pijlers die te maken hebben met (a) de structuur van de zorg en (b) de ontwikkeling van de zorg.

Bij de structuur van een zorgaanbod worden *inhoud* en *context* onderscheiden. In de inhoud van de zorg is, ongeacht haar verschijningsvorm (ambulant, residentieel, individueel, gezinsgericht etc.), telkens een zelfde grondfiguur te herkennen: het verlenen van zorg aan cliënten met het oog op het bereiken van bepaalde uitkomsten. Deze grondfiguur wordt in het evaluatiemodel als de inhoud van de zorg gezien. Hieraan zijn drie aspecten te onderkennen: *doelgroep* (cliënten met een bepaalde problematiek), *interventies* (het verlenen van zorg) en *resultaten* (de uitkomsten). Deze drie inhoudelijke aspecten vormen het hart en de legitimatie van de jeugdzorg. Veel onderzoeksvragen hebben te maken met deze aspecten.

Om de inhoud van de zorg gestalte te geven dienen allerlei randvoorwaarden vervuld te zijn. Deze worden in het model de *context* genoemd. Hierbij kan gedacht worden aan een adequaat functionerende *organisatie*, goed geschoold *personeel*, en voldoende *materiële* voorzieningen (inclusief financiële middelen). In evaluatieonderzoek worden deze contextuele aspecten in het verlengde van de inhoudelijke aspecten onderzocht. Hiermee wordt inzicht verkregen in zaken die het aanbieden van de zorg faciliteren of juist tegenwerken, en kunnen (achteraf) verklaringen gegeven worden voor het uitblijven van verwachte realiseringen van inhoudelijke aspecten van het zorgaanbod.



Figuur 2.1 Inhoud en context van de jeugdzorg

Figuur 2.1 brengt een en ander in beeld. Centraal staat de inhoud, de context vormt de achtergrond. De drie-eenheid doelgroep-interventie-resultaat is hierin gekoppeld aan de bekende indeling zorgvraag, zorgaanbod en zorguitkomst. De pijlen geven aan dat de zorgvraag het zorgaanbod stuurt en dat de zorguitkomst volgt op het zorgaanbod.

¹ De termen 'zorg' en, meer in het bijzonder, 'jeugdzorg' dienen hier in ruime zin te worden uitgelegd. Uiteenlopende vormen van hulp (begeleiding, behandeling) aan kinderen en jongeren worden hier onder verstaan, inclusief vormen van hulp onder 'drang' of 'dwang' zoals die in de JJI'en worden aangeboden.

Het gepresenteerde model is abstract en in wezen 'leeg'. Om het in onderzoek te kunnen gebruiken moet het als het ware worden gevuld met begrippen waarmee de werkelijkheid op theoretisch niveau kan worden beschreven. Deze theoretisch begrippen of *kernconcepten* omschrijven de aspecten van de problematiek van de doelgroep, de uit te voeren interventies of de gewenste resultaten, die voor het werk in de (gegeven) praktijk belangrijk zijn. Kernconcepten zijn op zich (meestal) niet observeerbaar. Om ze observeerbaar of meetbaar te maken, dienen *indicatoren* te worden gekozen. Indicatoren zijn de 'meters' met behulp waarvan kan worden afgelezen of bepaald in hoeverre een kernconcept van toepassing is. Bijvoorbeeld: hoeveel externaliserende problematiek geeft de indicator aan bij een bepaalde groep jeugdigen? Wat zegt de indicator over het gebruik van het competentiemodel in de dagelijkse praktijk van een leefgroep? In welke mate geeft de indicator aan dat een jeugdige heeft geprofiteerd van de ontvangen behandeling? Hoe gunstig zijn de omstandigheden in een organisatie, blijkens de indicator, voor de invoering van de vernieuwing? Over de 'invulling' van het zorgevaluatiemodel ten behoeve van dit onderzoek volgt in paragraaf 2.3.4 meer.

Naast de inhoud en de context van zorg is een derde aspect van belang: het *ontwikkelingsstadium* van de betreffende module of methodiek (vgl. Bijl, 1996; Veerman, Damen & Ten Brink, 2000). Hiermee wordt de mate van 'volwassenheid' van de module of de methodiek aangeduid. Aan de ene kant van dit continuüm bevinden zich de modules en methodieken die in de ontwerpfasen verkeren; zij bestaan alleen nog op conceptueel niveau, bijvoorbeeld in de vorm van een 'blauwdruk'. Aan de andere kant zijn de hulpvormen te plaatsen die operationeel zijn, die in de praktijk beproefd zijn en hun waarde in zekere zin al hebben bewezen. Het continuüm is op te delen in drie stadia: *ontwikkeling*, *implementatie* en *toetsing*. De aard van de vragen, die over de inhoud en de context van een module of een programma worden gesteld, hangt af van het ontwikkelingsstadium van die module. Immers, over een nog te ontwikkelen werkwijze stelt men andere vragen (bijv. Voor welke doelgroep is de module bedoeld? Welke eisen stelt het programma aan de organisatie?) dan in het geval van een 'uitontwikkelde' module, die op kwaliteit wordt getoetst (bijv. Wordt de beoogde doelgroep feitelijk bereikt? Voldoet de organisatie aan de oorspronkelijk geformuleerde eisen?).

2.3 Onderzoeksopzet

2.3.1 Inleiding

Onderhavig onderzoek is primair te typeren als een implementatieonderzoek. Vanuit het hiervoor gepresenteerde model kan een succesvolle implementatie worden gedefinieerd als het op adequate wijze tot uitvoer brengen van de inhoud van een zorgaanbod binnen een adequaat vormgegeven context. Voldoen de inhoud en de context van de begeleiding en behandeling in de JJI'en aan de beoogde methodiek die gebaseerd is op het competentiemodel? De uitvoerbaarheid van de nieuwe methode van werken staat cen-

traal, evenals de factoren die hierop van invloed zijn. Naast deze vragen wordt ook nagegaan of er reeds eerste indicaties zijn van verbetering ten gevolge van de nieuwe werkwijze. Het oogmerk hiervan is veeleer inventariserend dan toetsend. Voor (kwaliteits)toetsing is het thans te vroeg. In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe het model, ter beantwoording van de onderzoeksvragen, is geoperationaliseerd.

2.3.2 Onderzoeksontwerp

De onderzoeksvragen hebben betrekking op de mate van implementatie van het competentiemodel op de diverse leefgroepen waar jongeren verblijven, respectievelijk op de uitkomsten van de begeleiding of behandeling voor de jongeren. Dit betekent in de eerste plaats dat gegevens zijn verzameld bij de verschillende teams (van groepsleiders) die aan de leefgroepen zijn verbonden. Deze *professionals* zijn bevraagd over hun werkwijze op de leefgroep en over het verloop van het implementatieproces. In de tweede plaats zijn gegevens bij en over de jongeren verzameld, die zicht bieden op enkele uitstrookenmerken van jongeren die om wat voor reden ook de JJI hebben verlaten. Deze kenmerken worden beschouwd als indicatoren van de uitkomsten van de genoten begeleiding of behandeling. Aldus heeft de verzameling van gegevens vanuit twee perspectieven plaatsgevonden: het *implementatieperspectief* en het *uitkomstenperspectief*.

Het onderzoek beoogt tevens vast te stellen in welk mate enkele gewenste veranderingen zijn gerealiseerd, te weten het gebruik van een nieuwe methode van werken (implementatieperspectief) en het – als gevolg daarvan – gunstigere resultaten bij en met jongeren (uitkomstenperspectief). Om dat te kunnen vaststellen kent het onderzoek twee metingen (meetperioden).

De eerste meting bij de teams heeft in principe vlak voor de start van de basistraining van de groepsleiders plaatsgevonden. Omdat deze trainingen niet voor alle teams gelijktijdig zijn begonnen, zijn deze metingen verspreid uitgevoerd (en als gevolg daarvan geldt dat ook voor de tweede metingen). Met de eerste meting is de uitgangssituatie ('aan de vooravond van de implementatie') voor elk team in kaart gebracht. De tweede meting is ongeveer zes maanden na de laatste trainingsdag van de groepsleiders uitgevoerd. Daarvoor zijn dezelfde teams benaderd als voor de eerste meting.

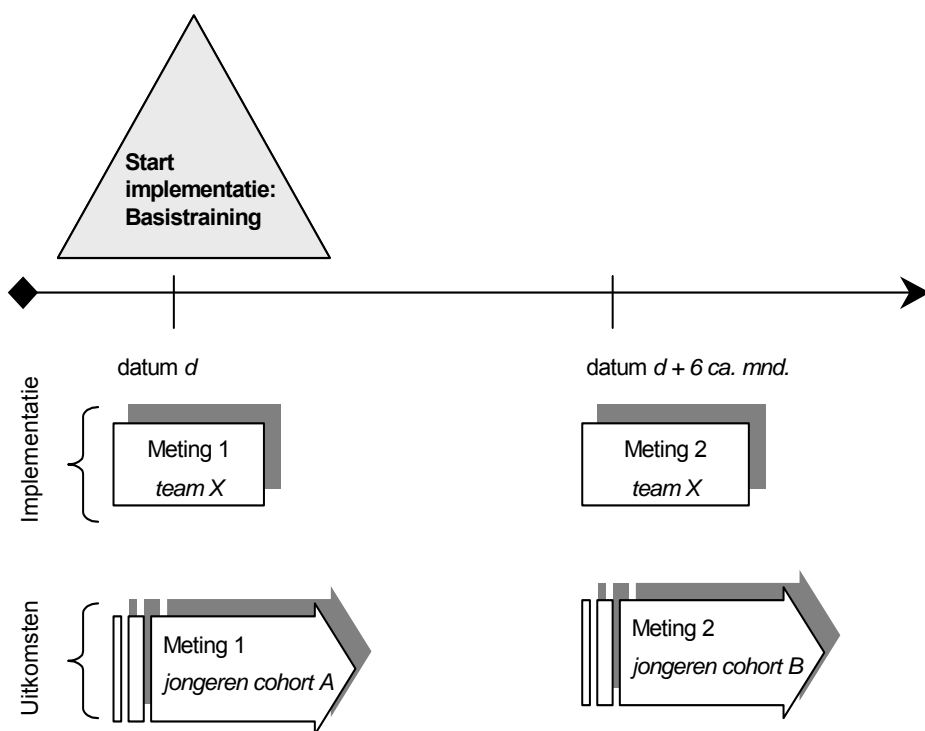
Ofschoon bij het implementatieperspectief het accent op 'de werkvloer' ligt, zijn zowel bij de eerste als de tweede meting ook betrokkenen uit de staf en/of het middenkader en directievertegenwoordigers van de JJI'en voor informatie benaderd.

Bij de metingen ten behoeve van uitkomstenperspectief zijn **uitsluitend vertrekkende jongeren** betrokken. Dat wil zeggen: jongeren die (gepland of ongepland) één van de betreffende opvang- of behandelgroepen gingen verlaten. Bovendien zijn alleen de vertrekkers geselecteerd die rond de eerste en de tweede meting de JJI'en hebben verlaten. Aldus zijn twee 'cohorten' gevormd. De eerste cohort bestaat uit jongeren van leefgroepen die (nog) niet volgens het competentiemodel werkten. De tweede cohort bestaat uit

andere jongeren van (dezelfde) groepen die het competentie­model als uitgangspunt hebben genomen voor de begeleiding of behandeling, en daarin een zekere mate van routine in zouden hebben (moeten) bereikt. De verwachting is dat de samenstelling van de groep jongeren uit de eerste cohort gelijk is aan de samenstelling van de groep jongeren uit de tweede cohort. Dit zal in hoofdstuk 7 statistisch worden getoetst.

De gegevens over de uitkomsten van de begeleiding of behandeling zijn betrokken van de jongeren zelf en van hun mentoren.

Ten slotte is in het onderzoeksonderwerp een 'vergelijkingsconditie' opgenomen. Deze conditie bestaat uit JJI'en die een zekere routine hebben ontwikkeld in het competentiegericht werken met jongeren (waarover meer in de § 2.3.3). Figuur 2.2 geeft het bovenstaande grafisch weer. In de figuur zijn de vergelijkings-JJI'en op de achtergrond (schaduw) weergegeven.



Figuur 2.2 Grafische weergave van het onderzoeksonderwerp

2.3.3 Samenstelling van de onderzoeksgroepen

2.3.3.1 De betrokken Justitiële Jeugd Inrichtingen

Het implementatieproces is het najaar van 2001 van start gegaan in de volgende JJI'en:

- Eikenstein te Zeist (in het vervolg afgekort tot 'Eikenstein')
- Den Hey-Acker te Breda ('Den Hey-Acker')
- Den Hey-Acker te Vught, lokatie De Leij ('De Leij')
- Overberg te Overberg ('Overberg')²

Aanvankelijk behoorde ook De Hartelborgt tot dit gezelschap. Deze JJI is al tijdens de voorbereiding op het onderzoek afgevallen in verband met capaciteitsproblemen.

Naast bovengenoemd viertal, die tezamen de *implementatie-JJI'en* vormen, zijn voor het onderzoek enkele *vergelijkings-JJI'en* betrokken. Hiertoe behoren:

- De Lindenhorst te Zeist ('De Lindenhorst')³
- de Sprengen te Zutphen ('de Sprengen')⁴

In tabel 2.1 is een korte typering opgenomen van de JJI'en die in het onderzoek participeren.

Tabel 2.1 Algemene typering van de deelnemende JJI'en, alsmede het aantal leefgroepen c.q. teams dat in het onderzoek participeert

	JJI	Type	Capaciteit ^a	Bestemming	Aantal groepen
Implementatie-JJI	Eikenstein	Rijksinrichting	114	Gesloten opvang van meisjes en jongens	3 ^b
	Den Hey-Acker	Rijksinrichting	129	Gesloten opvang van jongens c	6 (5) ^c
	De Leij	Rijksinrichting	96	Gesloten opvang voor jongens	4
	Overberg	Rijksinrichting	70	Open en gesloten behandeling van jongens	7
Vergelijkings-JJI	De Lindenhorst	Rijksinrichting	54	Gesloten behandeling van meisjes	5 (4) ^d
	de Sprengen	Particuliere inrichting	98	Gesloten opvang en behandeling van jongens	2

^a Totale capaciteit, inclusief niet-deelnemende leefgroepen (bron: <http://www.dji.nl/pdf/bestem-jeugd.pdf>, juli 2002).

^b In eerste instantie zouden vier groepen deelnemen. Vanwege capaciteitsproblemen is de vierde groep afgevallen.

^c In de loop van het onderzoek is in Den Hey-Acker capaciteit beschikbaar gekomen voor de opvang van meisjes. Eén van de leefgroepen, die bij de aanvang van het onderzoek nog voor jongens was bestemd, is opengesteld voor meisjes. De betreffende leefgroep viel daardoor af voor de tweede meting.

^d In de loop van het onderzoek is één groep afgevallen omdat deze een bestemming kreeg voor licht verstandelijk gehandicapte jongeren (LVG).

² De genoemde jeugdinstellingen (in feite 'locaties') behoren allen tot grotere organisatorische verbanden.

Eikenstein en Overberg behoren tot De Heuvelrug. Den Hey-Acker en De Leij ressorteren beide onder de directie van Den Hey-Acker.

³ De Lindenhorst behoort evenals Eikenstein en Overberg tot De Heuvelrug.

⁴ De Sprengen bestaat uit de locaties Zutphen en Wapenveld.

De Lindenhorst is begin 2001 gestart met de implementatie van het competentiemodel. Verwacht wordt dat de medewerkers van deze inrichting al enige routine hebben ontwikkeld in het competentiegericht werken. Voor de Sprengen geldt deze verwachting nog in sterkere mate. In deze JJI is het competentiemodel reeds in 1996 ingevoerd (zie § 1.3.2). Omdat het competentiemodel in deze inrichtingen (in meer of mindere mate) is geïmplementeerd zijn zij gevraagd om in dit onderzoek als externe vergelijkingsgroep te fungeren.

2.3.3.2 De onderzoekseenheden

Vanuit het implementatieperspectief bezien zijn de diverse teams de primaire eenheid van onderzoek. Op grond van de verzamelde informatie worden uitspraken gedaan over de wijze waarop jongeren in de leefgroepen worden begeleid of behandeld en over de mate waarin dat gebeurt op basis van het competentiemodel. Op leefgroepoverstijgend niveau zijn gegevens verzameld bij staf- en lijnfunctionarissen en directievertegenwoordigers. Hoewel daarmee een beeld verkregen wordt van de gang van zaken rond de implementatie in de jeugdinstelling als geheel, zal deze informatie vooral worden gebruikt om de mate van implementatie in de betreffende teams (mede) te kunnen verklaren. Het accent, echter, licht bij de informatie die van de teams is verkregen.

Per JJI is bekeken welke teams in aanmerking kwamen voor deelname aan het onderzoek. Zoals uit tabel 2.2 blijkt is het onderzoek bij twintig leefgroepen van de implementatie-JJI'en van start gegaan. Deze leefgroepen zullen worden aangeduid als *implementatiegroepen*. Voor de tweede meting viel één leefgroep (van Den Hey-Acker) af omdat de bestemming van deze groep werd gewijzigd. Dat deed zich overigens ook voor bij één van de groepen van De Lindenhorst. Van De Lindenhorst en de Sprengen zijn bij elkaar zeven leefgroepen als *vergelijkingsgroep* in het onderzoek betrokken.

De onderzoekseenheid binnen het uitkomstenperspectief is de (vertrekkende) jongere. Er is naar gestreefd om, per meting, in een tijdsbestek van drie maanden minimaal tien vertrekkende jongeren in het onderzoek te betrekken. Op grond van de uitstroomgegevens die bij één JJI (over het jaar 2000) zijn opgevraagd, bleek dat een haalbaar aantal. Daar waar de haalbaarheid van dit getal werd betwijfeld is besloten om meerdere, gelijksoortige leefgroepen voor het onderzoek samen te voegen. Dat verklaart waarom in sommige JJI'en meer dan vier groepen in het onderzoek zijn betrokken.

2.3.4 Het onderzoeksinstrumentarium

2.3.4.1 Instrumenten voor het onderzoek naar de implementatie

Om de implementatie van het competentiemodel in kaart te kunnen brengen zijn diverse (meet)instrumenten gebruikt. De instrumenten zijn de operationalisaties van de eerder genoemde kernconcepten (vgl. § 2.2). Tabel 2.2 biedt een overzicht van de gebruikte instrumenten, welke theoretisch begrippen zij beogen te meten en hoe zij in het zorggeva-

luatiemodel dienen te worden geplaatst. Tevens is aangegeven bij welke metingen zij zijn gebruikt en wie c.q. wat de betreffende informatiebronnen waren.

Tabel 2.2 Overzicht van de gebruikte meetinstrumenten voor het onderzoek naar de implementatie van het competentiemodel^a

Instrument	Concept	Plaats in model ^b	Meting	Bron(en) ^c
Decision Determinants Questionnaire (DDQ)	implementaire voorwaarden	CON / org, pers, mat	1	gl, tl, sf, lf, dir
Interview (semi-gestructureerd)	implementaire voorwaarden	CON / org, pers, mat	2	gl, tl, sf, lf
Vragenlijst Algemene Gegevens	kenmerken medewerkers	CON / pers	1 & 2	gl, tl, sf, lf
Registratie Tentamenuitslagen	kennis competentiemodel	CON / pers	1	gl
Evaluatieformulier training	waardering training	CON / pers	1	gl, tl, sf, lf
Analyse Werkwijze (vragenlijst; AW)	gebruik elementen competentiemodel	INH / int	1 & 2	gl, tl, sf, lf
Gebruiksniveau Interview (GI)	gebruik competentiemodel	INH / int	2	gl, tl, sf
Checklist Beoordeling Feedbackkaarten (CBF)	gebruik feedbacksysteem	INH / int	2	fbk

^a Voor een toelichting op de inhoud van genoemde meetinstrumenten wordt verwezen naar de tekst.

^b Het zorgevaluatiemodel is beschreven in paragraaf 2.2. Betekenis van afkortingen: CON = context van de zorg; org = organisatie; pers = personeel; mat = materieel; INH = inhoud van de zorg; int = interventie.

^c Betekenis van afkortingen: gl = groepsleiders; tl = teamleiders; sf = staffunctionarissen; lf = lijnfunctionarissen; dir = (unit)directie; fbk = feedbackkaarten (reeksen).

De *Decision Determinants Questionnaire (DDQ)* is een vragenlijst waarmee de voorwaarden voor implementatie van een vernieuwing worden gemeten. Hoe gunstiger de voorwaarden zijn, hoe gunstiger het perspectief op een succesvolle implementatie. De DDQ is een oorspronkelijk Amerikaanse vragenlijst, die inmiddels veelvuldig is gebruikt bij onderzoek naar vernieuwingen in de gezondheidszorg, het onderwijs en de jeugdzorg (Bedell, Ward, Archer & Stokes, 1985; Bijl & Van den Bogaart, 1992). De DDQ is gefundeerd op een omvangrijke hoeveelheid onderzoeksliteratuur over factoren die de kans van slagen van een implementatieproces beïnvloeden (zie o.a. Bijl, 1996). Voor de DDQ is een (voorlopige) Nederlandse normgroep beschikbaar, die het mogelijk maakt om de verkregen gegevens te vergelijken met 'een gemiddelde innoverende organisatie in de jeugdzorg' (Bijl & Van den Bogaart, 1992).

Het semi-gestructureerde *interview* is speciaal voor dit onderzoek samengesteld. In het interview, dat bij de tweede meting is afgenomen, wordt teruggeblikt op het implementatieproces (tot dan toe). In het interview komen dezelfde onderwerpen of factoren ter sprake als die aan de DDQ ten grondslag liggen, zij het nu in retrospectief en, vanwege de vorm, met de mogelijkheid 'dieper' op de zaken in te gaan.

De *Vragenlijst Algemene Gegevens* is voor dit onderzoek samengesteld. Met behulp van dit instrument is bij de eerste meting een aantal formeel-organisatorische aspecten van begeleiding c.q. behandeling van de jongeren in kaart gebracht (zoals teamgrootte, aantal fte, ervaring met inrichtingswerk e.d.).

Met de *Tentamenuitslagen* is inzichtelijk gemaakt welke basiskennis aanwezig was bij de medewerkers. Voorafgaand aan de basistraining is de cursisten gevraagd literatuur over het competentiemodel te bestuderen. Aan het einde van de eerste trainingsdag hebben de deelnemers een tentamen gemaakt waarin de kennis van het competentiegericht werken is getoetst. Het doel hiervan was formeel na te gaan welke kennis men bij aanvang van de training bezat.

Met behulp van het *Evaluatieformulier training* wordt een indruk gegeven van de mening van de cursisten over de inhoud van de training. Na afloop van elke trainingsdag is de deelnemers gevraagd een evaluatieformulier in te vullen. In het formulier komen verschillende onderwerpen aan bod, zoals de verhouding theorie en praktijk en vaardigheden van de trainer.

Omdat het bij de start van het onderzoek het mogelijk was dat bepaalde elementen van het competentiemodel reeds in de praktijk werden toegepast,⁵ is de vragenlijst *Analyse Werkwijze (AW)* ontwikkeld. Met behulp van dit instrument wordt het competentiegerichte 'gehalte' van de werkwijze geïnventariseerd. In de vragenlijst zijn tien elementen van competentiegericht werken opgenomen.⁶ De groepsleiders wordt gevraagd voor elk element aan te geven in hoeverre dit reeds door hen wordt toegepast. Ook staf- en lijnfunctionarissen is gevraagd de AW in te vullen. Van de vragenlijst zijn twee versies gemaakt, de *AW/vooraf* en de *AW/achteraf*. Met de eerstgenoemde is nagegaan hoe de manier van werken er uit zag vóór de 'officiële' implementatie van het competentiemodel in de inrichtingen van start was gegaan. De tweede versie heeft tot doel een beschrijving op te leveren van de praktijk, enige tijd na de start van het implementatieproces (i.c. tweede meting).

In hoeverre het competentiemodel – ten tijde van de tweede meting – daadwerkelijk is geïmplementeerd, is beoordeeld met behulp van het *Gebruiksniveau Interview (GI)*. Dit interview is van oorsprong Amerikaans (Hall, Loucks, Rutherford & Newlove, 1975; Loucks, Newlove & Hall, 1975) en is onder de naam *Gebruiksniveau Interview (GI)* door Van den Berg en Vandenberghe (1981) in het Nederlands taalgebied geïntroduceerd. Het GI is een zogenaamd *focused* interview. Dat wil zeggen dat de geïnterviewden – van wie wordt verondersteld dat zij de vernieuwing in de praktijk toepassen – op een open manier over een aantal welomschreven thema's worden bevraagd. De (potentiële) gebruikers worden uitgenodigd te vertellen wat zij in het kader van de vernieuwing *doen*, niet wat zij er persoonlijk van vinden. Het GI is daarmee expliciet gericht op feitelijke gedragingen en niet op gevoelens of attitudes. Aan de hand van deze gegevens kan worden vastgesteld op welk niveau medewerkers (op dat moment) de vernieuwing in de praktijk gebruiken.

⁵ Voor de achterliggende reden hiervan wordt verwezen naar hoofdstuk 4 (i.h.b. § 4.4.1).

⁶ De omschrijving van de onderscheiden elementen is te vinden in bijlage 1.

Het veelvuldig geven van feedback is een kernelement van het competentiegericht werken. Feedbacksystemen stimuleren groepsleiders vaker feedback te geven en meer bewust met feedback om te gaan (Slot & Spanjaard, 1999). Met behulp van 'feedbackkaarten' kan informatie worden verzameld over de wijze waarop feedback wordt gegeven. De *Checklist Beoordeling Feedbackkaarten (CBF)* heeft tot doel om op een gestandaardiseerde wijze na te gaan hoe het feedbacksysteem in de praktijk functioneert. De beoordeling van het feedbacksysteem (o.g.v. de feedbackkaarten) spitst zich toe op inhoudelijke kenmerken van het gebruik. Hiermee wordt getracht te achterhalen hoe de systematiek van het geven van feedback in de praktijk gestalte krijgt. Per leefgroep zijn twee reeksen feedbackkaarten van twee jongeren nader geanalyseerd. Een reeks kaarten bestaat uit alle kaarten die zijn gebruikt vanaf de binnenkomst van een jongere op de leefgroep tot aan zijn vertrek.

2.3.4.2 Instrumenten voor het onderzoek naar de uitkomsten

De instrumenten die zijn gebruikt om de uitkomsten van het verblijf bij de jongeren te meten worden in tabel 2.3 genoemd. De instrumenten zijn operationalisaties van de eerder genoemde kernconcepten (vgl. § 2.2). Het overzicht laat zien welke theoretisch begrippen zij beogen te meten en hoe zij in het zorgevaluatiemodel dienen te worden geplaatst. Tevens is aangegeven bij welke metingen zij zijn gebruikt en wie c.q. wat de betreffende informatiebronnen waren. De gegevens zijn hoofdzakelijk bij de jongeren zelf en bij hun mentoren (ook wel 'coaches' genaamd) verzameld. Waar mogelijk is gebruik gemaakt van genormeerde meetinstrumenten, opdat de huidige onderzoeksgroep kan worden vergeleken met andere groepen jongeren.

Tabel 2.3 Overzicht van de gebruikte meetinstrumenten voor het onderzoek naar de verblijfsuitkomsten bij jongeren^a

Instrument	Concept	Plaats in model ^b	Meting	Bron(en)
Scoringsschema Demografische Informatie (SDI)	demografische en biografische kenmerken	INH / dgr	1 & 2	TULP ^c
Vragenlijst voor het Internationale Self-Report Delinquentie project (ISRDP)	delinquentie e.a. grensoverschrijdend gedrag	INH / dgr	1 & 2	jongere
Signaleringslijst	risicofactoren in de ontwikkeling van antisociaal gedrag	INH / dgr	1 & 2	mentor
Vragenlijst Taken en Vaardigheden van Adolescenten (TVA)	vaardigheden op ontwikkelingsdoelmeinen	INH / uit	1 & 2	mentor
JJI-Bijlage bij de TVA (TVA-bijlage)	specifieke vaardigheden voor het verblijf in een JJI	INH / uit	1 & 2	mentor
Exit-lijst	'aanpassing'	INH / uit	1 & 2	mentor
Jouw Mening	tevredenheid over het verblijf	INH / uit	1 & 2	jongere
De Toekomst, versie voor jongeren, resp. mentoren	verwacht succes van (re)integratie in de samenleving	INH / uit	1 & 2	jongere, resp. mentor

^a Voor een toelichting op de inhoud van genoemde meetinstrumenten wordt verwezen naar de tekst.

^b Het zorgevaluatiemodel is beschreven in paragraaf 2.2. Betekenis van afkortingen: INH = inhoud van de zorg; dgr = doelgroep; uit = uitkomsten van de zorg

^c TULP is een geautomatiseerd registratiesysteem dat door alle JJI'en wordt gebruikt.

Het *Scoringsschema Demografische Informatie (SDI)* is een registratieformulier voor sociaal-demografische en biografische kenmerken van de jongeren en gegevens van zijn ouders, alsmede gegevens over delictpleging. Het SDI wordt ingevuld over de situatie zoals die bestond toen de jongere in de JJI werd geplaatst. De gegevens zijn ontleend aan TULP.

De *Vragenlijst voor het Internationaal Onderzoek Self-Report Delinquentie project (ISR)* registreert zelfgerapporteerd delinquent gedrag en ander grensoverschrijdend gedrag. Thema's die aan bod komen in de vragenlijst zijn school, uitgaan, het gebruik van alcohol en drugs en delinquente gedragingen als vandalisme, diefstal en agressie. De resultaten kunnen worden vergeleken met de gegevens uit een vergelijkingsgroep, bestaande uit een doorsnede van de Nederlandse bevolking (Kruissink & Essers, 2001).

De *Signaleringslijst* is een screeningslijst om risicofactoren voor het ontstaan van delinquent gedrag te onderzoeken. Oorspronkelijk is deze lijst door PI Research ontworpen om na te gaan of er bij kinderen onder de 12 jaar risicofactoren aanwezig zijn. Later is deze lijst aangepast voor jongeren boven de 12 jaar. De samenstelling van de vragenlijst is gebaseerd op onderzoek uit binnen- en buitenland (Orobio de Castro, 1999). Voor de Signaleringslijst zijn thans geen normeringsdata beschikbaar.

De *Vragenlijst Taken en Vaardigheden van Adolescenten (TVA)* beoogt competentie te meten bij jongeren vanaf 12 tot en met 21 jaar. Competentie impliceert adaptief, vaardig gedrag – vaardigheden die jongeren in een bepaalde ontwikkelingsfase nodig hebben om als individu adequaat te kunnen functioneren in de ontwikkelingsstaken die aan de orde zijn in die ontwikkelingsfase. De TVA maakt het oordeel van de mentor over de competentie van zijn 'pupil' zichtbaar. De TVA is genormeerd op een populatie jongeren uit instellingen voor residentiële jeugdhulpverlening (Van der Knaap, 2003).

Speciaal voor JJI'en is een bijlage ontwikkeld bij de TVA.⁷ De *JJI-Bijlage bij de TVA (TVA-bijlage)* was nodig om, naast de meer algemene vaardigheden, ook zicht te krijgen op specifieke vaardigheden die jongeren nodig hebben tijdens het verblijf in een justitiële jeugdinrichting, zoals het omgaan met de geslotenheid van JJI'en, en het omgaan met regels en taken (Spanjaard, Van Leeuwen & Slot, 2001). Voor deze vragenlijst zijn nog geen normeringsgegevens beschikbaar.

De *Exit-lijst* is een vragenlijst die deel uitmaakt van de Uitgebreide Versie van de COM-procedure, de COM-UV (o.a. Van den Bogaart, Mesman Schultz, Naayer & Zandberg, 1989). Met de Exit-lijst wordt de mate van 'aanpassing van jongeren' gemeten. Met aanpassing wordt bedoeld: de mate waarin een jongere zich weet te handhaven in de situatie waarin hij zich bevindt c.q. is terechtgekomen, en wel op een manier die voor personen in de directe omgeving van de jongere (tenminste) acceptabel is. Voor de Exit-lijst is een

⁷ Dit is gebeurd ten behoeve van het onderzoek Outputmeting in Justitiële Jeugd Inrichtingen (zie Van Leeuwen, Bijl & Slot, 2002).

normgroep beschikbaar die bestaat uit jongeren die in een instelling voor residentiële jeugdhulpverlening zijn geplaatst.

De vragenlijst '*Jouw Mening*' is een zelfrapportagelijst voor jongeren. Deze vragenlijst is voor het eerst in dit onderzoek gebruikt en hierdoor zijn er geen vergelijkingsgegevens beschikbaar. Met de vragenlijst wordt tevredenheid van de jongeren over het verblijf in de JJI in kaart gebracht. Onderwerpen die aan bod komen zijn bijvoorbeeld de sfeer in de groep, de geldende regels en de relatie met de mentor.

De Toekomst is een vragenlijst die zowel aan jongeren als aan mentoren is voorgelegd. Zij maken met behulp van deze lijst een inschatting over het toekomstig functioneren van zichzelf, respectievelijk de jongere. Op basis van *De Toekomst* zijn inschattingen geformuleerd over toekomstige maatschappelijke (re)integratie. De vragenlijst is gebaseerd op een, qua pretentie vergelijkbare lijst, die door PI Research ten behoeve van een ander onderzoek is ontwikkeld (Spanjaard, Kloosterman & Esmeijer, 2000). Deze vragenlijst is aangepast voor gebruik in JJI'en en is uitgebreid met een versie voor jongeren. Voor zowel de mentor- als de jongereversie zijn schalen geconstrueerd (Van Leeuwen, Bijl & Slot, 2002). Voor *De Toekomst* zijn geen normeringsdata beschikbaar.

Ten slotte wordt, volledigheidshalve, gemeld dat aanvankelijk ook de groepsleidersversie van de *Child Behavior Checklist (CBCL-gl)* tot het instrumentarium van dit onderzoek behoorde.⁸ In de eerste meting is deze vragenlijst nog afgenomen (Beenker & Bijl, 2002), voor de tweede meting is besloten daarvan af te zien omdat de respons op deze lijst uitzonderlijk laag (ca. 20%) was. Navraag leerde dat mentoren over het algemeen niet goed zicht meenden te hebben op de jongeren om de betreffende, tamelijk gedetailleerde vragen, te kunnen beantwoorden.

2.3.5 De onderzoeksprocedure

Voorafgaande aan de beide metingen heeft, bij zowel de implementatiegroepen als de vergelijkingsgroepen, per team een introductie plaatsgevonden door de onderzoekers. Tijdens deze introductie is het onderzoek nader toegelicht en was er gelegenheid om vragen te stellen. De meting is gestart na deze introductie van de onderzoekers. Waar mogelijk heeft toen een collectieve afname van vragenlijsten per team plaatsgevonden om informatie te verzamelen betreffende de implementatie. De verzameling van gegevens over het verblijf van de vertrekkende jongeren strekte zich uit over een periode van ongeveer drie maanden.

Zowel bij de eerste als de tweede meting is er naar gestreefd om, per opvang- of behandelgroep, minimaal tien vertrekkende jongeren in het onderzoek te betrekken. Uit gegevens van één opvanginrichting bleek dat er in 2000 gemiddeld tien jongeren per drie

⁸ De CBCL beoogt emotionele problemen en gedragsproblemen te meten. Genoemde variant is de ouderversie van de CBCL, die door een groepsleider wordt ingevuld. Uit onderzoek blijkt dat met deze lijst dezelfde concepten op een betrouwbare manier kunnen worden gemeten (Albrecht, Veerman, Damen & Kroes, 2001).

maanden waren vertrokken uit een leefgroep. Voor de behandelgroepen betekende dit dat er minder gegevens beschikbaar zouden zijn, aangezien de uitstroom van jongeren daar veel kleiner is.

De eerste meting is voor wat betreft de dataverzameling bij en over jongeren niet volgens planning verlopen. De aanlevering van gegevens over het verblijf van jongeren verliep doorgaans moeizaam. De werkdruk en het hoge ziekteverzuim brachten met zich mee dat het onderzoek niet altijd de juiste prioriteit heeft gekregen. Vanuit zowel PI Research als de JJI'en is veel ondernomen om de benodigde gegevens te verkrijgen, hetgeen zeker resultaat heeft gehad. Echter de totale respons van mentoren en jongeren ligt ver onder de beoogde aantallen.

Bij de tweede meting is een aantal maatregelen getroffen. Per JJI zijn met de contactpersonen van het onderzoek individuele afspraken gemaakt om het onderzoek te doen slagen. Deze afspraken hebben geresulteerd in een beter verloop van het onderzoek dan tijdens de eerste meting. Desalniettemin is ook de tweede meting niet probleemloos verlopen. Eén en ander heeft zich vertaald in een al met al tegenvallende respons van gegevens over de uitkomsten van het verblijf van de jongeren in de JJI'en. Dit geldt uitdrukkelijk niet voor de respons van de medewerkers die zijn benaderd voor het aanleveren van informatie over (het verloop van) de implementatie van het competentiemodel. De exacte gegevens over de respons zijn terug te vinden in de hoofdstukken waarin de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd.

In het onderstaande worden de belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de oorspronkelijke onderzoeksprocedure opgesomd:

- In Eikenstein en De Leij is het onderzoek geïntroduceerd en gestart tijdens de basistraining van de groepsleiders. Voor Eikenstein was dit in de periode oktober 2001-februari 2002. Voor De Leij was dit in de periode januari 2002-februari 2002. In De Leij is de start van het onderzoek in één groep uitgesteld vanwege capaciteitsproblemen. Het onderzoek is op deze groep gestart in maart 2002, twee maanden na afloop van de basistraining;
- In Den Hey-Acker is het onderzoek ongeveer 1 à 2 maanden na de basistraining gestart. Ten tijde van de basistraining (oktober-december 2001) heeft de directie besloten alle extra activiteiten (naast het primaire groepsproces) voor groepsleiders te schrappen. Dit in verband met capaciteitsproblemen. Dientengevolge is het onderzoek toen uitgesteld;
- De basistraining in Overberg heeft verspreid plaatsgevonden. Drie van de zeven groepen zijn in oktober 2001 getraind. Het onderzoek is in februari 2002 bij alle groepen gestart. Uitstel van de training op de overige groepen en van het onderzoek had te maken met personele onderbezetting. De inrichting heeft gekozen voor uitstel om de continuïteit van het primaire proces op de werkvloer zeker te stellen. In april en mei 2002 zijn de overige groepen getraind;

- In De Lindenhorst is er voor gekozen om niet twee metingen van drie maanden te doen, maar is gekozen voor een continue meting van ongeveer acht maanden. De respons zou op deze wijze worden vergroot;
- In de Sprengen is besloten om na de eerste meting, vanwege capaciteitsproblemen, geheel af te zien van het onderzoek, althans voor wat betreft het uitkomstenperspectief.

2.4 Data-analyse

Om de verzamelde data te analyseren is gebruik gemaakt van verschillende typen bewerkingen. Er is gebruik gemaakt van beschrijvende statistieken zoals gemiddelden, standaarddeviaties (respectievelijk m en $s.d.$) en de modus. De standaarddeviatie is een maat voor de spreiding van de scores om het gemiddelde van een groep. De modus is de antwoordcategorie die in een onderzoeksgroep het meest voorkomt. De grootte van de onderzoeksgroep wordt telkens aangeduid met n ('number'). Het responspercentage wordt vermeld. In praktijkonderzoek wordt een respons van minimaal 80% aanvaardbaar geacht.

De scores op een aantal (genormeerde) vragenlijsten zijn uitgedrukt in zogenaamde deviatiescores. Deviatiescores zijn zo geconstrueerd dat deze gemiddeld nul zijn in een steekproef uit de algemene populatie. Wanneer een jongere een deviatiescore van nul heeft, betekent dit dat normaal gesproken de jongere scoort op het niveau van de gemiddelde jongere uit de algemene bevolking. Uitgedrukt in een percentage scoort theoretisch vijftig procent van de jongeren uit de algemene bevolking hoger dan de jongere en vijftig procent lager. Deviatiescores hebben bij een steekproef van jongeren uit de algemene bevolking een standaarddeviatie van één. Met behulp van dit gegeven kan een uitspraak worden gedaan over de hoogte van een score. Een deviatiescore gelijk aan één betekent dat de jongere één standaarddeviatie boven het gemiddelde van de algemene bevolking scoort, wat betekent dat in de algemene populatie 84% van de jongeren een lagere score heeft.

Naast analyses met een beschrijvend karakter is gebruik gemaakt van analyses met een toetsend karakter. De analyses in deze rapportage zijn gebruikt om na te gaan of er systematische verschillen bestaan tussen bepaalde groepen of systematische samenhangen zijn tussen groepen of indicatoren. Om na te gaan of er verschillen zijn tussen onderzoeksgroepen (bijvoorbeeld de implementatie- en vergelijkingsgroepen) is gebruik gemaakt van de Chi-kwadraat toets (χ^2 -toets), Kruskal-Wallis toets, Mann-Whitney toets, Wilcoxon toets, van variantie-analyse en van de t-toets. Met een χ^2 -toets, een Kruskal-Wallis toets, een Mann-Whitney toets of een Wilcoxon toets, kan getoetst worden of een aantal groepen aan elkaar gelijk zijn. De χ^2 -toets wordt gebruikt bij 'nominale' variabelen⁹

⁹ Een variabele is nominaal als er sprake is van categorieën, zoals bij geslacht: jongens en meisjes.

en Kruskal-Wallis, Mann-Whitney en Wilcoxon wordt gebruikt bij 'ordinale' variabelen.¹⁰ Met behulp van een variantie-analyse of een t-toets wordt getoetst of de gemiddelden van verschillende groepen aan elkaar gelijk zijn. Deze twee analyses worden gebruikt bij 'interval'-variabelen.¹¹

Om na te gaan of er een systematische samenhang bestaat tussen bepaalde groepen of indicatoren zijn één of meer van de volgende statistieken berekend: intraclass correlatiecoëfficiënt, Cohen's Kappa, Kendall's Tau-c en Pearson's correlatiecoëfficiënt. De intraclass correlatie berekening wordt gebruikt om na te gaan of er overeenstemming is tussen beoordelaars over verschillende variabelen. Cohen's Kappa meet de mate van overeenstemming tussen twee beoordelaars over een bepaalde beoordeling. Kendall's Tau-c geeft de samenhang weer tussen twee ordinale variabelen. Pearson Correlatiecoëfficiënt, tenslotte, wordt gebruikt om na te gaan of er een verband bestaat tussen intervalvariabelen. De correlaties kunnen lopen van -1 tot $+1$. Bij een correlatie van $+1$ bestaat een perfecte positieve samenhang tussen de variabelen, bij een correlatie van -1 een perfect negatieve samenhang. Bij een waarde van 0 is er geen samenhang tussen de variabelen niet aantoonbaar.

In dit rapport is van een verschil of samenhang gesproken als dit statistisch significant is. Het significantieniveau wordt aangeduid met een p-waarde (probability-value). Wanneer de p-waarde kleiner is dan $.05$ wordt een verschil of samenhang statistisch significant genoemd. Een significantie op het niveau van $.05$ betekent dat de kans dat de gevonden verschillen of verbanden op toeval berusten kleiner is dan 5% .

¹⁰ Een variabele is ordinaal als er een bepaalde rangorde in de antwoordcategorieën zit, zoals bij sociale status: laag, midden, hoog. Er is hierbij geen sprake van gelijke intervallen.

¹¹ Variabelen die gemeten worden op intervalniveau bezitten een bepaalde rangorde en bestaan uit gelijke intervallen, zoals leeftijd.

Deel II

3 De voorbereiding van de implementatie

3.1 Inleiding

Om de inhoud van zorg gestalte te geven dienen allerlei randvoorwaarden vervuld te zijn. Deze worden ook wel de context genoemd. In dit hoofdstuk staat de context centraal. Bij de invoering van het competentiemodel in de justitiële jeugdinrichtingen zijn tal van voorbereidingen getroffen. In § 3.2 wordt ingegaan op de keuze van de methodiek: het competentiemodel. Paragraaf 3.3 bevat een beschrijving van de organisatie en aanpak van het implementatieproces.

3.2 De onderbouwing van de keuze van het competentiemodel

De ontwikkeling van een kwaliteitssysteem door DJI, en de invoering van de nieuwe Beginselenwet Justitiële Jeugdinrichtingen (Bjj) (zie § 1.2) hebben er mede toe geleid dat JJI'en in de afgelopen jaren opnieuw zijn gaan kijken naar hun visie op zorgverlening en, als gevolg daarvan, hun pedagogisch beleid hebben herzien. Naast deze ontwikkelingen op beleidsniveau is ook vanuit de medewerkers van de JJI'en de vraag gekomen naar een methodiek die als leidraad kon dienen voor het werken met jongeren in JJI'en.

Naar aanleiding van bovengenoemde hebben de JJI'en Eikenstein, Den Hey-Acker, De Leij en Overberg ervoor gekozen om te gaan werken volgens het competentiemodel. Alle vier de JJI'en hebben zich georiënteerd in verschillende methodische kaders en hebben zich hierbij in de eerste plaats laten leiden door wetenschappelijk onderzoek.¹

Diverse wetenschappelijke onderzoeken naar residentiële behandeling bij jongeren met antisociaal gedrag tonen aan dat een (cognitief) gedragstherapeutische benadering het meeste effect heeft bij de behandeling van gedragsproblemen en het voorkomen van recidive (Boendermaker, 2001). Boendermaker concludeert, op basis van uitgebreid literatuuronderzoek dat effectieve (residentiële) interventies concreet, praktisch en zakelijk van aard zijn: 'streng maar rechtvaardig'. Het meest effectief zijn gecombineerde, leertheoretische interventies die gericht zijn op het leren van sociale en probleemoplossende vaardigheden. Daarbij is een duidelijke planning of fasering in het programma van belang, en dient er theoretische en praktische scholing te worden gegeven, op een niveau

¹ De Lindenhorst-Eikenstein (2001). Plan van aanpak invoering competentiemodel; H. Spanjaard & B. Dries (2000). Competentievergroting binnen Overberg & Den Hey-Acker (2000). Projectplan Competentiemodel.

dat aansluit bij de individuele jongere. Ook zijn feedbacksystemen (mits deze goed gehanteerd worden) en nazorgtrajecten van belang om een interventie te doen slagen. Tenslotte benadrukt Boendermaker (1998) de noodzaak van goed getraind personeel dat in staat is om een interventie uit te voeren zoals deze is bedoeld.

Het competentiemodel is gebaseerd op principes uit de leertheorie en de ontwikkelingspsychologie (zie § 1.3) en bevat veel van de kenmerken die uit het literatuuronderzoek als 'succesbepalend' naar voren komen. Zo is de methodiek concreet en praktisch van aard, en gaat veel aandacht uit naar het aanleren van nieuwe sociale en praktische vaardigheden die aansluiten bij de kracht en het ontwikkelingsniveau van de jongeren. Om dit te bewerkstelligen worden technieken ingezet om gedrag te beïnvloeden en in positieve zin om te buigen. Een duidelijke fasering en een feedbacksysteem vormen belangrijke onderdelen van de methodiek. Tenslotte is de hulp die middels het competentiemodel wordt geboden concreet en evalueerbaar: de betrokkenen weten, aan de hand van diverse instrumenten, precies waaraan gewerkt wordt en of doelen al dan niet gehaald worden.

Los van de wetenschappelijke onderbouwing heeft iedere JJI ook haar inrichtings specifieke redenen gehad om voor een methodiek te kiezen die op het competentiemodel is gebaseerd.

Binnen Den Hey-Acker was het de directie die het initiatief nam om het competentiemodel binnen de inrichting te implementeren. De directie voelde zich aangetrokken door het model omdat het aansloot bij een werkwijze die al in JJI'en gehanteerd werd. Den Hey-Acker heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld van een inrichting die zich vooral bezig hield met 'bewaring', naar een inrichting die zich (in overeenstemming met haar officiële, huidige taak) vooral bezig houdt met 'opvoeden'. Den Hey-Acker geeft aan dat het 'werken vanuit het contact met de jongere' altijd centraal heeft gestaan binnen de JJI.² Het competentiemodel bood de JJI de mogelijkheid om het 'goede' van de oude werkwijze te integreren met het nieuwe en daarmee een planmatige werkwijze te ontwikkelen. De keuze van deze jeugdinstelling voor het competentiemodel impliceert dat de hierop gebaseerde methodiek ook in de Leij, die in 1999 operationeel werd en onder dezelfde directie valt, zou worden ingevoerd.

Bij Eikenstein bestond al langer de wens om 'het primaire proces' van opvoeden en behandelen verder te professionaliseren.³ Het feit dat het competentiemodel ook in de praktijk haar waarde al bewezen had, stimuleerde de inrichting om voor deze methodiek te kiezen. Tevens speelde de geplande fusie met Overberg en De Lindenhorst een rol. Indien Overberg en De Lindenhorst ook besloten om competentiegericht te gaan werken,

² Den Hey-Acker (2000). Projectplan competentiemodel.

³ De Lindenhorst-Eikenstein (2001). Plan van aanpak invoering competentiemodel.

dan zou de methodiek kunnen bijdragen aan de integratie van de locaties die onderdeel zouden worden van 'De Heuvelrug'.

Toen er in nieuwe, gesloten behandelafdeling (GBA) werd opgestart in Overberg begon men het gebrek aan een vastomlijnde methodiek als gemis te ervaren. De oprichting van de nieuwe afdeling ging gepaard met een relatief grote instroom van nieuwe medewerkers. Het werd daardoor steeds moeilijker voor ervaren medewerkers om hun, door de jaren heen ontwikkelde 'gezond verstand methode', op nieuwe medewerkers over te dragen.⁴ Ook binnen Overberg bleek dat de werkwijze van de JJI raakvlakken vertoonde met het competentiemodel, wat een belangrijke reden was voor de JJI om voor de methodiek te kiezen. Overberg heeft eind jaren zeventig al kennis gemaakt met de implementatie van een soortgelijke methodiek; een voorloper van het competentiemodel. Destijds is dit niet goed van de grond gekomen (Slot, 1988).

Er werden bij de vier JJI'en uitgebreide voorlichtingsrondes gehouden door PI Research, waarin de directie, staf en middenkaders van de JJI'en nader kennis maakten met de verschillende inhoudelijke kanten van de methodiek. Ook werden de mogelijkheden en de beperkingen van het competentiemodel aan de inrichtingen voorgelegd. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in het besluit van de JJI'en om het competentiemodel inrichtingsbreed te implementeren.

Uit de projectplannen blijkt dat de JJI'en hun keuze om competentiegericht te gaan werken weloverwogen hebben gemaakt, daarbij rekening houdend met het huidige beleid aangaande JJI'en in het algemeen en met inrichtingsspecifieke beleidsaspecten en vragen. De opzet en inhoud van de verschillende projectplannen en de daarin geformuleerde randvoorwaarden vormden voor PI Research voldoende basis om te starten met de implementatie.

3.3 Het implementatieproces: organisatie en aanpak

Invoering van een vernieuwing is een uitgebreid proces. Een goede organisatie vergroot de kans van slagen van de invoering. In de JJI'en zijn dan ook diverse maatregelen getroffen om de invoering van het competentiemodel zo goed mogelijk te laten verlopen. Hierin waren een aantal stappen te onderscheiden.

Ten eerste zijn de directie- en managementleden van de verschillende JJI'en nagegaan of het competentiemodel aansloot bij de visie en beleidsvoornemens van de JJI en bij de vraag vanuit 'het veld'. Een bevestigend antwoord gold als voorwaarde voor het besluit om competentiegericht te gaan werken. In deze fase hebben de directie en managementleden van de inrichtingen zich inhoudelijk op de hoogte gesteld van de consequenties die een inrichtingsbrede implementatie van de methodiek op de JJI zou hebben.

⁴ H. Spanjaard & B. Dries (2000). Competentievergroting binnen Overberg.

Een tweede stap die gezet moest worden was het creëren van (rand)voorwaarden die implementatie van het competentiemodel mogelijk zouden maken. Zo was het nodig dat de directie het ontwikkelen, implementeren en evalueren van het competentiemodel in de inrichting tot een prioriteit maakte.⁵ Dit hield in dat er voldoende financiële middelen beschikbaar werden gesteld, dat er stafmedewerkers gedeeltelijk vrij werden gesteld voor ondersteunende activiteiten, en dat er een plan werd gemaakt om een opleidingstraject voor al het personeel in gang te zetten.

Daarnaast was het van belang om onder de uitvoerend medewerkers van de inrichting voldoende draagvlak voor het competentiemodel te creëren. Om dit te bewerkstelligen werd gebruik gemaakt van voorlichtingsbijeenkomsten, verzorgd door PI Research. Het boek 'Competentievergroting in de residentiële jeugdzorg' werd ter informatie voor medewerkers beschikbaar gesteld.

De derde stap in het implementatieproces hield in dat iedere JJI een stuurgroep en een projectgroep samenstelde. De stuurgroep droeg verantwoordelijkheid voor de tijds- en kwaliteitsbewaking van het project en voor de aansturing van de projectgroep. De projectgroep voerde de centrale regie ten aanzien van de invoering van het competentiemodel, door alle lagen van de organisatie heen. Taken van de projectgroep zijn bijvoorbeeld: het maken en uitvoeren van een projectplan, maken van keuzen t.a.v. de in te voeren elementen van het competentiemodel, het aansturen en organiseren van activiteiten in het kader van het project en het bewaken van de afstemming van de invoering van het competentiemodel met andere ontwikkelingen binnen de inrichting.

Een vierde stap betrof het opleiden van staf en middenkader. Zij volgden de cursus Competentiegerichte Hulpverlening en Management (CHM). Hierin werden deelnemers opgeleid tot interne ontwikkelaars en/of tot trainers. Zij hadden de taak om de implementatie in de JJI verder vorm te geven. De opgeleide functionarissen hadden tot taak de ontwikkelde methodiek en instrumenten blijvend in te voeren en te verbeteren. De CHM-cursus richtte zich hoofdzakelijk op drie aspecten, te weten competentiegericht werken op de groep en in het dagprogramma, competentiegericht leiden en begeleiden en innovatie. Innovatie hield onder meer het maken van een sterkte-zwakte analyse in, het schrijven van een plan van aanpak per leefgroep en de ontwikkeling en invoering van elementen van het competentiegericht werken.

Bij de vijfde stap werd er een projectplan geschreven door de interne ontwikkelaars. Hierin kwam onder andere tot uiting welke doelen er werden nagestreefd, de te nemen stappen in het implementatieproces en de verdeling van taken onder de verschillende onderdelen van de organisatie en de werknemers.

⁵ De Lindenhorst-Eikenstein (2001). Plan van aanpak invoering competentiemodel.

Zoals genoemd maakten de deelnemers van de CHM een sterkte-zwakke analyse met als doel om de huidige manier van werken en het dagprogramma in kaart te brengen en te evalueren.

Aan de hand van de uitkomsten van de sterkte-zwakke analyse werd per leefgroep een tijdsplan gemaakt voor de invoering van het competentiemodel. Hierin werd stapsgewijs aangegeven wanneer welke elementen zouden worden ingevoerd en geëvalueerd.

Op basis van de gemaakte plannen werden keuzes gemaakt ten aanzien van de in te voeren elementen van het competentiemodel. Daar waar nodig werden nieuwe elementen ontwikkeld. Bij het invoeren hiervan werden verschillende teams getraind. Daarbij was er een onderscheid tussen 'training off the job' en 'training on the job'.

De training 'off the job' werd verzorgd door (een combinatie van) interne trainers of door PI Research. De training 'off the job' vond plaats voorafgaande aan de invoering van het competentiemodel. Deze training besloeg meestal vijf dagen. De eerste drie dagen stonden in het teken van de basistraining Competentievergroting in de residentiële jeugdzorg. De vierde dag betrof Competentiegericht handelen bij incidenten en crisissituaties. De laatste dag had betrekking op Fasering en feedbacksystemen.

De trainingen zijn in de JJI'en verschillend vormgegeven. Zo werden de teams in Eikenstein en De Lindenhorst door zowel interne trainers als door trainers van PI Research (of een combinatie daarvan) verzorgd in een vijfdaagse training. In Den Hey-Acker is de vijfdaagse training verzorgd door twee interne trainers. Consultatie aan deze interne trainers heeft plaatsgevonden door PI Research. In De Leij is de vijfdaagse training verzorgd door zowel interne trainers als door trainers van PI Research (of een combinatie daarvan). In Overberg hebben de teams een tweedaagse basistraining gevolgd, een dag incidenten en crisissituaties en een dag fasering en feedbacksystemen. De trainingen zijn door zowel interne trainers als door trainers van PI Research (of een combinatie daarvan) verzorgd. In de Sprengen zijn de verschillende teams tijdens het implementatietraject getraind door medewerkers van de afdeling Gedragstherapieprojecten van het Paedologisch Instituut (PI-GT; nu PI Research) en door stafleden van de Kolkemate (nu bekend onder de naam de Sprengen: locatie Zutphen). Vanaf 1998 vonden alle trainingen door stafleden van de Kolkemate plaats met behulp van materialen en draaiboeken van PI-GT. De ontwikkelde methodiek is in 1999 vastgelegd in een handleiding (Spanjaard, De Lange & Haspels, 1999).

De training 'on the job' (begeleiding van uitvoerend werkers bij de toepassing van basistechnieken (o.a. middels feedback, instructie en oefening tijdens dagelijkse gebeurtenissen, werkoverleg, teambespreking en consultatie)) vond gedurende het gehele implementatieproces plaats en werd doorgaans intern door de jeugdinstellingen georganiseerd. In Eikenstein en De Lindenhorst is gebruik gemaakt van praktijkbegeleiders. Dit zijn ex-groepsleiders die coaching geven aan de diverse teams. In de Den Hey-Acker en De Leij is de training on the job verzorgd door 'Aandachtsfunctionarissen Competentie-

model' (ACM'ers). Deze ACM'ers zijn groepsleiders die extra taken en bevoegdheden krijgen van de teamleider. In Den Hey-Acker zijn de ACM'ers aan het begin van het implementatieproces aangesteld. In De Leij vond dit op een later tijdstip plaats. In Overberg is niet voorzien in de training on the job. In de Sprengen is de training on the job verzorgd door stafleden.

De laatste stap die de jeugdinstellingen moesten nemen was structureel van aard. Invoering van een methodiek vraagt onderhoud. De jeugdinstellingen moeten zorg dragen voor de kwaliteitsbewaking. Nieuwe medewerkers moeten bijvoorbeeld worden getraind maar ook de methodiek moet regelmatig worden geëvalueerd en waar nodig worden bijgesteld.

Den Hey-Acker maakt in haar projectplan ruimte voor een onderhoudsprogramma om de continuïteit van het competentiegerichte werken te waarborgen. Interne trainers krijgen de taak om nieuw personeel te trainen en overige medewerkers periodiek bij te scholen. Daarnaast wordt de methodiek aan de hand van een vast traject geëvalueerd en bijgesteld, onder begeleiding van de projectgroep en de teams.⁶

Eikenstein geeft in haar projectplan aan dat de invoering van het competentiemodel alleen een kans van slagen heeft als het wordt verankerd in 'de lijn'. Ervaringen met implementatieprocessen in andere instellingen hebben dit uitgewezen. Eikenstein heeft er dan ook voor gekozen om sectorhoofden en teamleiders verantwoordelijk te maken voor de implementatie en borging van het competentiemodel. Per kwartaal worden er evaluatiebijeenkomsten georganiseerd. Daarnaast krijgen nieuwe medewerkers een training om vertrouwd te raken met het competentiemodel.⁷

Overberg besteedt in haar projectplan minder expliciet aandacht aan borging. Wel geven zij aan dat professionals die binnen Overberg met jongeren werken regelmatig een 'opfrustraining' krijgen. Ten slotte wordt de mogelijkheid geschetst om na de fusie met De Lindenhorst en Eikenstein gezamenlijk zorg te dragen voor de uitvoering van basistrainingen voor nieuwe medewerkers.⁸

Binnen De Lindenhorst, Eikenstein en Overberg dragen de lijnfunctionarissen de verantwoordelijkheid voor deze 'borging'. Hierin worden zij ondersteund door de staf. Binnen Den Hey-Acker en De Leij behoort dit tot de taak van de interne trainers.

⁶ Den Hey-Acker (2000). Projectplan Competentiemodel.

⁷ De Lindenhorst-Eikenstein (2001). Plan van aanpak invoering competentiemodel.

⁸ Spanjaard & Dries (2000). Competentievergroting binnen Overberg.

4 De uitgangssituatie

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de uitgangssituatie in de diverse JJI'en centraal. Wanneer gesproken wordt over de uitgangssituatie in de JJI'en heeft dat betrekking op de situatie voorafgaande aan de implementatie van het competentiemodel; met andere woorden 'de vooravond van het veranderingsproces'. Om een beeld te krijgen van de uitgangssituatie is gebruik gemaakt van een drietal vragenlijsten: *Algemene gegevens*, de *Decision Determinants Questionnaire* en *Analyse Werkwijze/vooraf*. Daarnaast is een aantal gegevens bij de JJI'en opgevraagd die te maken hadden met de training Competentiegericht werken en het materiaal dat daarover diende te worden bestudeerd.

4.2 Kenmerken van de teams

Met behulp van de vragenlijst Algemene Gegevens is achtergrondinformatie verkregen over de medewerkers die, ten tijde van de eerste meting, werkzaam waren binnen een JJI. Deze vragenlijst is ingevuld door zowel groepsleiders, teamleiders, staf- en lijnfunctionarissen van zowel de implementatiegroepen als de vergelijkingsgroepen. In totaal zijn 231 vragenlijsten Algemene Gegevens ingevuld. Dit komt overeen met een respons van 88%.

De groep medewerkers bestond uit 152 mannen en 79 vrouwen, die gemiddeld 36.6 jaar (s.d.=8.6) oud waren. Hiervan was 77% groeps- of teamleider. De meeste medewerkers (46%) hebben een hogere beroepsopleiding gedaan. Ze werkten gemiddeld 34.7 uur (s.d.=3.1) per week.

De meeste medewerkers werkten een jaar binnen de huidige inrichting (modus=1.0; m=5.4; s.d.=6.3) werkervaring in de huidige inrichting. De meeste medewerkers. De medewerkers is gevraagd een rapportcijfer van 1 tot 10 te geven aan de gemiddelde ervaring van het team met justitieel inrichtingswerk. Men gaf gemiddeld een rapportcijfer van 6.9 (s.d.=1.4).

Met behulp van een variantie-analyse is onderzocht of er verschillen zijn tussen de implementatiegroepen en de vergelijkingsgroepen wat betreft de kenmerken van de teams.

De medewerkers van de implementatiegroepen werken gemiddeld meer uren per week dan de medewerkers van De Lindenhorst.¹

Ook de verschillende implementatiegroepen blijken significant van elkaar te verschillen op een aantal teamkenmerken. Zo is het aantal jaren werkervaring in de huidige inrichting van de medewerkers van Den Hey-Acker en Overberg, logischerwijs, gemiddeld groter dan van de medewerkers van De Leij (als startende inrichting).² Daarnaast is de gemiddelde werkervaring met justitieel inrichtingswerk groter bij de medewerkers van Den Hey-Acker en Overberg, dan van de medewerkers van Eikenstein en De Leij.³

Tenslotte is per implementatie-JJI nagegaan of er verschillen zijn tussen de leefgroepen wat betreft de achtergrondinformatie van de medewerkers. Tussen de leefgroepen in Eikenstein en tussen de leefgroepen in De Leij zijn geen systematische verschillen gevonden. De leefgroepen in Den Hey-Acker verschilden significant van elkaar wat betreft de leeftijd van medewerkers⁴ en hun (gemiddelde) ervaring met justitieel inrichtingswerk.⁵ De medewerkers van team 1 waren gemiddeld jonger dan de medewerkers van team 2 en 4. De gemiddelde werkervaring van team 1 met justitieel inrichtingswerk was significant lager dan de andere teams. De leefgroepen in Overberg verschilden van elkaar wat betreft de gemiddelde ervaring met justitieel inrichtingswerk.⁶ De gemiddelde werkervaring bij justitie was in groep Ravenhorst significant lager dan in de andere groepen.

4.3 De taxatie van de implementaire voorwaarden

4.3.1 Inleiding

Bij de invoering van nieuwe programma's of methodieken wordt nogal eens verondersteld dat degenen die deze vernieuwing in de praktijk moeten gaan brengen, de redelijkheid en de noodzakelijkheid hiervan doorgronden en aanvaarden. En in het verlengde van deze veronderstelling wordt van hen verwacht dat de betreffende medewerkers de nieuwe methodiek onmiddellijk zullen gaan toepassen. De praktijk leert echter dat medewerkers zich niet zonder meer door enthousiasme en rationele argumenten laten overtuigen. Tal van factoren zijn mede van invloed op het verloop van de implementatie, zowel in bevorderende als belemmerende zin (Bijl, 1996).

Op grond van een omvangrijk literatuuronderzoek naar factoren die het welslagen van implementatie positief beïnvloeden, heeft Davis (1973; Backer, 1995, Davis & Salasin, 1980) acht samenvattende factoren benoemd. In wezen gaat het hier om uiteenlopende randvoorwaarden (organisatorisch, financieel, personeel, professioneel, inhoudelijk) die

¹ F=13.76, df=227, p=.000.

² F=7.20, df=154, p=.000.

³ F=12.50, df=161, p=.000.

⁴ F=4.00, df=61, p=.004.

⁵ F=12.02, df=61, p=.000.

⁶ F=2.75, df=35, p=.031.

de 'competentie' van de vernieuwende inrichting of organisatie bepalen. Aan de hand van deze implementaire voorwaarden kan worden getaxeerd in hoeverre een organisatie als geheel opgewassen is tegen de nieuwe taak waarvoor het zich gesteld weet, namelijk de implementatie van een bepaalde vernieuwing (vgl. Slot, 2002).

De genoemde acht factoren zijn geoperationaliseerd aan de hand van de Decision Determinants Questionnaire (DDQ). De DDQ levert scores op de volgende variabelen op:

- *Randvoorwaarden* (de mate waarin financiële en organisatorische bronnen beschikbaar zijn);
- *Waardencompatibiliteit* (de mate waarin de methodische vernieuwing overeenkomt met de waarden binnen de instelling);
- *Transparantie* (de mate van inzicht van medewerkers in de mogelijkheden van de methodische vernieuwing en in de eisen die het gebruik van de methodische vernieuwing aan medewerkers stelt);
- *Omstandigheden* (de mate waarin omstandigheden voorkomen die positieve of negatieve invloed hebben op de mogelijkheid om te veranderen);
- *Timing* (de mate waarin de methodische vernieuwing op het juiste moment wordt voorgesteld en geïmplementeerd);
- *Noodzaak* (de mate waarin de noodzaak van of behoefte aan een vernieuwing wordt gevoeld);
- *Ontvankelijkheid* (de mate waarin al dan niet openlijk weerstanden tegen de methodische vernieuwing voorkomen);
- *Verwachte opbrengst* (de mate waarin de methodische vernieuwing leidt tot opbrengsten die de moeite van het veranderen lonen).

Behalve uitkomsten op de afzonderlijke variabelen, kan een DDQ-totaalscore worden berekend die de *Bereidheid tot verandering* weerspiegelt. Deze score is gebaseerd op vijf variabelen: Randvoorwaarden, Waardencompatibiliteit, Transparantie, Omstandigheden en Verwachte opbrengst (Bijl & Van den Bogaart, 1992).

Het beeld van de implementaire voorwaarden binnen een organisatie is het resultaat van inschattingen, percepties en waarderingen van individuele betrokkenen – medewerkers die aan de vooravond staan van het gebruik (direct of indirect) van de in te voeren nieuwe werkwijze.

4.3.2 De voorwaarden voor implementatie volgens de medewerkers

4.3.2.1 Respons

De DDQ is door 169 medewerkers (groeps- en teamleiders, staf- en lijnfunctionarissen en directievertegenwoordigers) ingevuld, allen verbonden aan de JJI'en die tot de implementatiegroep behoren, ten tijde van de eerste meting. Uitgaande van een totaal van 194 medewerkers betekent dit een respons van 87%.

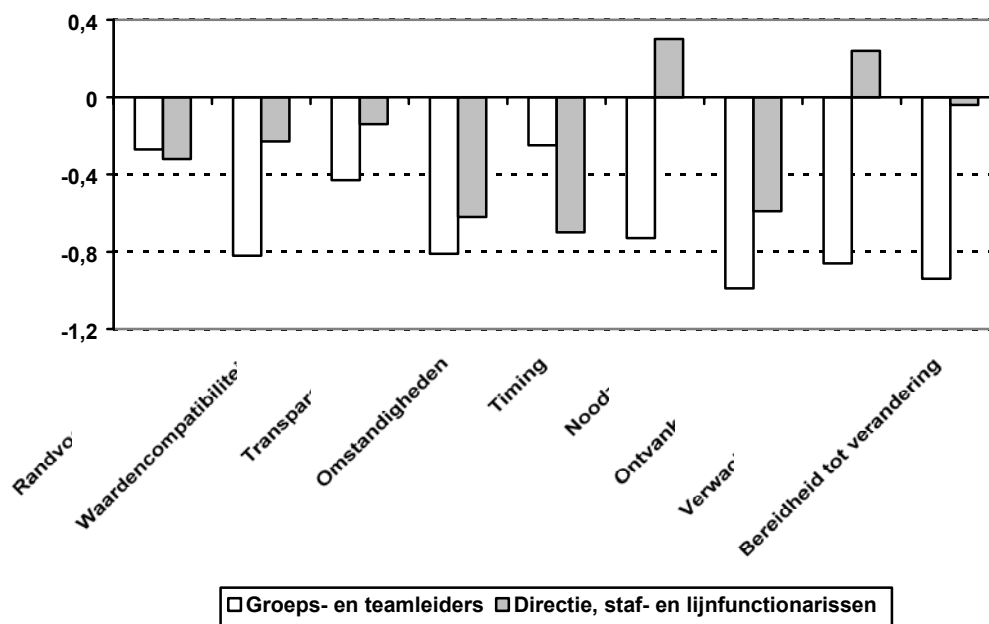
4.3.2.2 Een vergelijking met de normgroep

Voor de interpretatie van de DDQ-resultaten is een (voorlopige) normgroep beschikbaar die wordt beschouwd als een 'gemiddelde innoverende organisatie of instantie voor jeugdzorg in Nederland' (Bijl & Van den Bogaart, 1992). Wanneer de JJI-gegevens hiermee worden vergeleken, valt op dat verreweg de meeste (deviatie)scores benedengemiddeld zijn. Dat betekent dat de JJI-medewerkers de implementaire voorwaarden, in vergelijking met de normgroep, (veel) minder gunstig beoordeelden.

Uitzondering hierop zijn de positieve scores van de directie en staf- en lijnfunctionarissen op de variabelen Noodzaak en Verwachte opbrengst. Dit duidt er op dat men, sterker dan in de normgroep het geval is, de geplande verandering voor de jeugdinrichting noodzakelijk achtte en dat men, bij de start van het onderzoek, verwachtte dat deze vernieuwing uiteindelijk voordeel zou opleveren. Opvallend is verder dat dezelfde functionarissen het tijdstip waarop de vernieuwing is ingezet (Timing) over het algemeen als minder gunstig beoordeelden dan de groepsleiders en de teamleiders. Niettemin geldt voor de directie, staf- en lijnfunctionarissen dat zij over het geheel genomen hoger scoorden dan de groepsleiders en teamleiders. Ook in ander onderzoek is dit patroon teruggevonden: eerstgenoemde categorie betrokkenen – vaak niet zelf primaire gebruiker van de beoogde methodische vernieuwing – kijkt doorgaans positiever aan tegen de bestaande voorwaarden voor invoering dan laatstgenoemden, die geacht worden de vernieuwing in de praktijk te brengen (Bijl & Van den Bogaart, 1992).

De categorie van groepsleiders en teamleiders was, ten tijde van de eerste meting, overwegend tamelijk sceptisch over de voorwaarden voor de implementatie van het competentiemodel in de JJI'en. De Bereidheid tot verandering (totaalscore) was relatief laag en de weerstand tegen de ophanden zijnde verandering relatief hoog (blijkens de lage score op Ontvankelijkheid). Men verwachtte veel minder resultaat van de innovatieve inspanningen (Verwachte opbrengst), vond de vernieuwing minder goed 'passen' bij het waardenpatroon van de eigen inrichting (Waardencompatibiliteit) en taxeerde dat de omstandigheden waarin de vernieuwing werd uitgevoerd eerder belemmerend dan bevorderend waren voor het welslagen van de innovatie (Omstandigheden).

De deviatiescores op de verschillende DDQ-variabelen, evenals de deviatiescore op de samenvattende variabele Bereidheid tot verandering zijn afgebeeld in figuur 4.1.



Figuur 4.1 Beoordeling van de implementaire voorwaarden door medewerkers van de JJI'en uit de implementatiegroep uitgedrukt in een deviatiescore. Voor de groepsleiders/teamleiders variëren de aantallen van 137 tot 147; voor de Directie, Staf- en lijnfunctionarissen van 17 tot 18.

4.3.2.3 Verschillen tussen implementatiegroepen

De resultaten op de DDQ zijn voor de implementatiegroepen nader geanalyseerd. De implementatiegroepen bestaan uit de JJI'en Eikenstein, Den Hey-Acker, De Leij en Overberg. Hierbij zijn alleen de scores van de groepsleiders en teamleiders in beschouwing genomen. Het aantal directievertegenwoordigers, en staf- en lijnfunctionarissen per JJI was te gering om in een contrasterende vergelijking te betrekken.

Tabel 4.1 Beoordeling van de implementaire voorwaarden door groepsleiders en teamleiders van de JJI'en uit de implementatiegroep uitgedrukt in gemiddelde scores^a

DDQ-variabelen	Eikenstein	Den Hey-Acker	De Leij	Overberg	Totaal
Randvoorwaarden	5.5	5.3	4.9	5.4	5.2
Waardencompatibiliteit	5.4	6.5	5.5	6.0	6.0
Transparantie	6.0	6.3	5.1	5.4	5.8
Omstandigheden	4.3	5.4	3.7	4.1	4.6
Timing	4.9	5.1	3.9	5.3	4.9
Noodzaak	6.6	6.0	5.2	6.4	6.0
Ontvankelijkheid	5.3	5.6	5.0	6.0	5.5
Verwachte opbrengst	6.6	6.2	5.8	6.8	6.3
Bereidheid tot verandering	6.0	6.0	5.3	6.0	5.9

^a De gemiddelden die in de kolommen zijn opgenomen zijn berekend op de volgende aantallen (n): 21, 63, 30, 36, resp. 147.

Om de hoogte van de DDQ-totaalscores in absolute zin te kunnen interpreteren zijn de scores getransformeerd naar een waarde op een tienpuntsschaal, waarbij de waarde 1

correspondeert met uiterst ongunstig en de waarde 10 met uiterst gunstig. Uit tabel 4.1 blijkt dat de gemiddelde scores van de verschillende JJI'en dicht bij elkaar liggen. In De Leij is over het algemeen lager gescoord dan in de overige JJI'en, hetgeen uitmondt in een lagere score op de Bereidheid tot verandering. Overigens dient bij dit resultaat en bij de overige gemiddelden uit de tabel te worden aangetekend dat de bijbehorende standaarddeviaties over het algemeen hoog zijn. Dat betekent dat de taxaties van de implementaire voorwaarden binnen inrichtingen soms sterk uiteen liepen. Ten opzichte van het inrichtingsgemiddelde waren er dus mensen die veel positiever zijn over de verandering, maar ook medewerkers die zich veel somberder toonden over de voorwaarden waaronder de methodiekvernieuwing moest worden ingevoerd. In De Leij, Overberg en Eikenstein werden vervolgens de Omstandigheden waarin de vernieuwing werd uitgevoerd, overwegend als belemmerend voor het welslagen van de innovatie ervaren. Ten opzichte van de andere jeugdinrichtingen is de Timing van de implementatie door de groepsleiders en de teamleiders van De Leij over het algemeen veel minder gunstig beoordeeld.

De gemiddelde scores van de verschillende implementatiegroepen op de variabelen van de DDQ door middel van variantie-analyse nader geanalyseerd. Op de variabelen Waardencompatibiliteit, Transparantie en Omstandigheden blijken de JJI'en significant van elkaar te verschillen.⁷ De omstandigheden waren aan het begin van het implementatieproces ook niet optimaal. Er was bijvoorbeeld sprake van bestemmingsveranderingen, fusies, reorganisaties en personeelwisselingen. In Eikenstein is systematisch lager gescoord dan in Den Hey-Acker op de variabelen Waardencompatibiliteit en Omstandigheden. Dit betekent dat de implementaire voorwaarden op specifieke onderdelen in Den Hey-Acker doorgaans gunstiger werden beoordeeld dan in Eikenstein. Op de variabelen Waardencompatibiliteit en Transparantie wordt in De Leij stelselmatig lager gescoord dan in Den Hey-Acker. Ook hier geldt dat voorwaarden voor implementatie in bepaald opzicht in Den Hey-Acker gunstiger waren dan in De Leij.

4.3.2.4 Verschillen tussen leefgroepen

Per implementatiegroep is nagegaan of er verschillen aanwezig zijn tussen de leefgroepen. In Eikenstein, Den Hey-Acker en De Leij zijn verschillen gevonden tussen de leefgroepen. In Eikenstein blijken de leefgroepen significant van elkaar te verschillen op de variabelen Waardencompatibiliteit en Verwachte opbrengst.⁸ Team 2 oordeelde over de overeenkomstige implementaire voorwaarden over het algemeen positiever dan team 5. De leefgroepen in Den Hey-Acker verschillen systematisch van elkaar op de variabelen Noodzaak, Ontvankelijkheid en de Bereidheid tot verandering.⁹ In deze jeugdinrichting scoorde met name team 3 (gemiddeld) beduidend ongunstiger dan team 4. De leefgroepen van De Leij, ten slotte, verschillen significant van elkaar op de variabelen Waarden-

⁷ Respectievelijk: $F=6.60$, $df=146$, $p=.000$; $F=4.70$, $df=146$, $p=.004$; en $F=3.82$, $df=139$, $p=.012$.

⁸ Respectievelijk: $F=3.69$, $df=20$, $p=.047$ en $F=5.04$, $df=20$, $p=.018$.

⁹ Respectievelijk: $F=2.65$, $df=60$, $p=.032$; $F=3.25$, $df=55$, $p=.013$; en $F=2.71$, $df=58$, $p=.030$.

compatibiliteit, Noodzaak, Ontvankelijkheid en Verwachte opbrengst.¹⁰ In deze jeugdinstelling doen de (significante) verschillen zich voor tussen aan de ene kant team C en aan de andere kant de teams D en F, welke op de genoemde variabelen gemiddeld aanmerkelijk hoger scoorden.

4.4 De werkwijze voor implementatie

4.4.1 Inleiding

Aan de hand van Analyse Werkwijze/vooraf is inzicht verkregen in de werkwijze ten tijde van de eerste meting. Hoewel het onderzoek is gestart op het moment dat de (uitvoerende) medewerkers nog moesten beginnen aan de basistraining Competentiegericht werken, is het niet uitgesloten dat bepaalde elementen van het competentie-model toen al in de praktijk werden toegepast. In de meeste jeugdinstellingen hadden gedragsdeskundigen en vertegenwoordigers van het middenkader hun voorbereidende cursus al achter de rug. Het is derhalve denkbaar dat de kennis en vaardigheden die deze functionarissen daarin hebben opgedaan al (gedeeltelijk) een weg hadden gevonden naar de werkvloer. Daarenboven is het mogelijk dat één of meer elementen deel uitmaakten van het persoonlijke repertoire van individuele medewerkers (door genoten opleiding, werkervaring e.d.) en door hen in de praktijk al werden toegepast. Als gevolg hiervan kon bij de eerste meting sprake zijn van ongelijke uitgangssituaties.

De volgende elementen van het competentiegericht werken zijn opgenomen in de Analyse Werkwijze/vooraf:

1. Het hanteren van een dagelijkse routine;
2. Het hanteren van inrichtings- en groepsregels;
3. De toepassing van sancties;
4. Het algemeen methodisch handelen van groepsleiders;
5. Het methodisch handelen van groepsleiders bij incidenten en crisissituaties;
6. Observeren;
7. Fasering van het verblijf;
8. Het hanteren van feedbacksystemen;
9. Het verzamelen en analyseren van informatie;
10. Het stellen van doelen en werkpunten.

Een uitgebreide beschrijving van de elementen is terug te vinden in bijlage 2. In § 4.4.2 wordt de vragenlijst Analyse Werkwijze/vooraf drieledig geanalyseerd. Ten eerste wordt voor de implementatiegroepen weergegeven welke elementen van het competentiegericht werken in de uitgangssituatie het meest gehanteerd werden, en welke elementen in mindere mate behoorden tot de werkwijze. Er zal getoetst worden of er verschillen zijn

¹⁰ Respectievelijk: $F=5.38$, $df=28$, $p=.011$; $F=8.58$, $df=28$, $p=.001$; en $F=6.20$, $df=25$, $p=.007$; en $F=6.41$, $df=27$, $p=.006$.

tussen de implementatiegroepen en, respectievelijk, De Lindenhorst en de Sprengen. Ten tweede zal binnen de implementatiegroepen getoetst worden of de verschillende JJI'en van elkaar verschillen. Ten derde zal per implementatie-JJI getoetst worden of de verschillende leefgroepen van elkaar verschillen. Per leefgroep wordt nagegaan of er consensus is tussen de verschillende medewerkers.

4.4.2 De werkwijze volgens de medewerkers

In totaal is er door 165 medewerkers uit de implementatiegroepen en door 60 medewerkers uit de vergelijkingsgroepen een Analyse Werkwijze/vooraf ingevuld. Dit betekent een respons van respectievelijk 85% en 86%.

In tabel 4.2 staan de gemiddelde ruwe scores (met bijbehorende standaarddeviaties) op de tien elementen weergegeven (ten tijde van de eerste meting). De (ruwe) scores variëren van 1 tot 4. Een score van 1 betekent dat het element ver af staat van de gangbare werkwijze op een leefgroep in een JJI. Een score van 4 betekent dat het element zeer dicht bij de huidige werkwijze staat; het element in kwestie is (min of meer) 'ingeburgerd' in het dagelijks handelen van de groepsleider. In de tabel is onderscheid gemaakt tussen de implementatiegroepen en de twee vergelijkingsgroepen.

Tabel 4.2 Gemiddelde ruwe scores (met standaarddeviaties) op de tien elementen van het competentiegericht werken tijdens de eerste meting, weergegeven voor de implementatiegroepen en de beide vergelijkingsgroepen

	Implementatiegroepen (n=163) M (s.d.)	De Lindenhorst (n=40) M (s.d.)	de Sprengen (n=19) M (s.d.)
Dagelijkse routine	3.13 (0.63)	3.43 (0.66)	3.55 (0.47)
Hanteren regels	2.67 (0.72)	2.84 (0.57)	3.42 (0.51)
Toepassing van sancties	2.78 (0.76)	3.40 (0.58)	3.37 (0.68)
Algemeen methodisch handelen	2.67(0.77)	2.94 (0.70)	3.45 (0.64)
Incidenten en crisissituaties	3.27 (0.64)	3.43 (0.57)	3.79 (0.38)
Observeren	2.81 (0.76)	3.09 (0.64)	3.26 (0.69)
Fasering	2.52 (1.05)	3.36 (0.69)	3.61 (0.57)
Hanteren feedbacksystemen	1.78 (0.92)	3.60 (0.52)	3.68 (0.58)
Verzamelen en analyseren informatie	2.57 (0.80)	3.10 (0.65)	3.16 (0.82)
Stellen van doelen	2.60 (0.95)	3.16 (0.55)	2.97 (0.90)

Alle onderzoeksgroepen gaven aan dat de elementen Dagelijkse routine en Incidenten en crisissituaties een onderdeel vormden van de methode van werken tijdens de eerste meting (score > 3). De elementen Hanteren feedbacksystemen en Fasering stonden destijds voor de implementatiegroepen ver af van de methode van werken. Dit resultaat is overeenkomstig de verwachting omdat deze elementen gedurende het implementatieproces werden ingevoerd. Voor alle tien elementen geldt dat deze bij de vergelijkingsgroepen meer gehanteerd werden dan bij de implementatiegroepen.

4.4.2.1 *Verschillen tussen implementatiegroepen en vergelijkingsgroepen*

De verschillen tussen de gemiddelde rangordes van de implementatiegroepen en de beide vergelijkingsgroepen zijn met behulp van de Mann-Whitney toets onderzocht. Op vrijwel alle elementen hebben de vergelijkingsgroepen significant hoger gescoord dan de implementatiegroepen.¹¹ Zoals verwacht mocht worden, werd de werkwijze van de vergelijkingsgroepen ten tijde van de eerste meting over het geheel genomen aantoonbaar sterker gekenmerkt door elementen van het competentie-model dan de praktijk in de implementatiegroepen. De Lindenhorst verschilt op de elementen Hanteren van regels, Algemeen methodisch handelen en Methodisch handelen bij incidenten en crisissituaties niet significant van de implementatiegroepen. De Sprengen verschilt op het element Stellen van doelen en werkpunten niet significant van de implementatiegroepen. Deze elementen werden zowel in de implementatiegroepen als in de vergelijkingsgroepen in dezelfde mate gebruikt.

4.4.2.2 *Verschillen tussen implementatiegroepen*

Vervolgens zijn de resultaten van de implementatiegroepen nader geanalyseerd. De implementatiegroepen bestaan uit JJI'en Eikenstein, Den Hey-Acker, De Leij en Overberg. Voor deze JJI'en is met een Kruskal-Wallis toets onderzocht of de gemiddelde rangordes van elkaar afwijken. De significante verschillen tussen de JJI'en staan weergegeven in tabel 4.3. Hierin staat per element aangegeven in welke JJI dit element het meest was ingeburgerd (▲) en in welke JJI het element het verst af stond van de werkwijze (▼) ten tijde van de eerste meting.

Op alle elementen (met uitzondering van Dagelijkse routine) verschilden de JJI'en significant van elkaar. De manier van werken in Den Hey-Acker werden, sterker dan in de andere JJI'en, gekenmerkt door de elementen Hanteren van regels, Toepassing van sancties, Algemeen methodisch handelen en Incidenten en crisissituaties. De manier van werken in Overberg werd, sterker dan in de andere JJI'en, gekenmerkt door de elementen Observeren, Fasering, Hanteren feedbacksystemen, Verzamelen en analyseren van informatie en Stellen van doelen. Opvallend is dat Eikenstein op vrijwel alle elementen het laagst scoorde; de medewerkers in Eikenstein meenden dat de elementen van het competentiegericht werken, in vergelijking met de andere JJI'en, verder af stonden van de methode van werken tijdens de eerste meting.

¹¹ De gevonden U-waarden variëren van 203 (de Sprengen: Hanteren feedbacksystemen; p=.000) tot 2606.5 (De Lindenhorst: Observeren; p=.040).

Tabel 4.3 Verschillen tussen de implementatiegroepen op elementen van competentiegericht werken, ten tijde van de eerste meting

Element	Jji'en	χ^2	df	p
Hanteren regels	▲ Den Hey-Acker	8.28	3	.041
	▼ De Leij			
Toepassing van sancties	▲ Den Hey-Acker	20.18	3	.000
	▼ Eikenstein			
Algemeen methodisch handelen	▲ Den Hey-Acker	11.89	3	.008
	▼ Eikenstein			
Incidenten en crisissituaties	▲ Den Hey-Acker	20.47	3	.000
	▼ De Leij			
Observeren	▲ Overberg	1.89	3	.048
	▼ Eikenstein			
Fasering	▲ Overberg	44.87	3	.000
	▼ Eikenstein			
Hanteren feedbacksystemen	▲ Overberg	28.98	3	.000
	▼ Eikenstein			
Verzamelen en analyseren informatie	▲ Overberg	30.87	3	.000
	▼ Eikenstein			
Stellen van doelen	▲ Overberg	46.77	3	.000
	▼ Eikenstein			

4.4.2.3 Verschillen tussen leefgroepen

Voor de verschillende leefgroepen van de implementatiegroepen is nagegaan of er consensus bestond in de verschillende teams over de elementen van het competentiegericht werken ten tijde van de eerste meting. Met andere woorden: kwamen de verschillende teamleden tot een zelfde beoordeling op de elementen uit de vragenlijst Analyse Werkwijze/vooraf? Met behulp van een betrouwbaarheidsanalyse is de intraclass correlatiecoëfficiënt berekend. Bij maximale samenhang is de correlatie 1, bij geen samenhang is de coëfficiënt 0.

Voor 2 van de 20 implementatieleefgroepen kan geen coëfficiënt berekend worden omdat slechts één persoon van de leefgroep de vragenlijst heeft ingevuld. Voor 9 leefgroepen bestaat er een systematische onderlinge samenhang tussen de teamleden in de beoordeling van de mate van inburgering van de tien elementen. De teamleden van deze leefgroepen komen tot een zelfde beoordeling op de elementen van het competentiegericht werken. De sterkte van de samenhang varieert van tamelijk zwak (.26) tot sterk (.80). Voor de overige 9 leefgroepen geldt dat er geen sprake is van een significante samenhang. Voor de overige negen leefgroepen betekent dit dat de teamleden niet overeenkomen in hun beoordeling of de elementen wel of niet zijn ingeburgerd. De intraclass correlatiecoëfficiënten van de verschillende leefgroepen staan weergegeven in bijlage 3.

Tenslotte is nagegaan voor de verschillende leefgroepen (per implementatie-JJI), of er verschillen aanwezig zijn. Over het algemeen geldt dat de leefgroepen per JJI op 1 à 2 elementen significant van elkaar verschilden. Voor Den Hey-Acker geldt dat de leefgroepen op 4 van de 10 elementen van elkaar verschilden (Dagelijkse routine, Fasering, Hanteren feedbacksystemen en Stellen van doelen).

Behalve naar de mate van inburgering is de groepsleiders en staf- en lijnfunctionarissen bij de eerste meting ook gevraagd of de invoering van de elementen een verbetering zou betekenen van de geldende werkwijze. Over het algemeen beschouwden de genoemde medewerkers uit de implementatiegroepen de invoering van de elementen als een verbetering van de wijze waarop zij met jongeren werkten. Op alle elementen werd door ruim 50% van de medewerkers aangegeven dat zij het een verbetering vonden van de werkwijze of dat zij reeds met het element werkten. Vooral de elementen Algemeen methodisch handelen van groepsleiders en Observeren scoorden hoog (respectievelijk 78% en 77%).

4.5 Voorbereiding op het competentiegericht werken

4.5.1 Inleiding

De voorbereiding van de JJI'en op de implementatie van het competentiemodel is in globaal twee fasen uitgevoerd. In eerste instantie hebben de sleutelfiguren binnen de diverse jeugdinstellingen (management, middenkader) een cursus Competentiegericht Hulpverlening en Management gevolgd. Vervolgens hebben alle teams aan de basistraining Competentiegericht werken deelgenomen. Deze training werd gegeven door PI Research en/of door trainers die (in de zogenaamde train-de-trainers cursus) door PI Research zijn opgeleid.

4.5.2 Kennis van het competentiemodel

Voorafgaand aan de training is de cursisten gevraagd literatuur over het competentiemodel te bestuderen. Aan het einde van de eerste trainingsdag hebben de deelnemers een tentamen gemaakt waarin de kennis van het competentiegericht werken is getoetst. Het doel hiervan was formeel na te gaan welke kennis men bij aanvang van de training bezat. Overigens waren aan de uitslag geen consequenties verbonden.

Helaas kan van de uitslagen op de kennistoets geen volledig beeld worden gegeven. Alleen van Den Hey-Acker en De Leij konden de tentamenresultaten voor het onderzoek worden gebruikt. En van deze JJI'en waren niet van alle medewerkers gegevens beschikbaar. Van de overige jeugdinstellingen waren de toetsen onvindbaar of reeds vernietigd. Ook kwam het voor dat toetsen in het geheel niet zijn afgenomen.

In Den Hey-Acker zijn de tentamens in september 2001 gemaakt. Van de deelnemende teams hebben 36 groeps- en teamleiders het tentamen gemaakt. Van dit aantal heeft

tweederde een voldoende gehaald. Van De Leij is van 37 cursisten de toetsuitslag bekend. Het kennisniveau van 30 medewerkers (ca. 80%) werd als voldoende beoordeeld.

4.5.3 Evaluatie van de ontvangen training

Na afloop van elke trainingsdag is de deelnemers gevraagd een evaluatieformulier in te vullen over de inhoud van de training. Op het formulier konden deelnemers een cijfer geven aan zes onderwerpen: (1) Aansluiting van de training op de praktijk, (2) Verhouding theorie – praktijk, (3) Duidelijkheid van de inleidingen, toelichtingen en begeleidingen van de trainers, (4) Inhoud en leesbaarheid van de teksten, (5) Algemene indruk van de training op de betreffende dag en (6) Beheersing van de onderwerpen. De waardering kon worden aangegeven met de cijfers 1 (overeenkomend met 'heel slecht') tot en met 5 ('heel goed'). Ten behoeve van het onderzoek zijn de evaluatieformulieren opgevraagd bij trainers en trainingscoördinatoren. De formulieren hebben betrekking op trainingen die tussen 22 januari 2000 en 18 juni 2002 hebben plaatsgevonden.

Ook voor dit aspect geldt helaas dat de resultaten niet eenvoudig te interpreteren zijn, althans, op het niveau van de afzonderlijke inrichtingen. De gegevens hebben in een aantal gevallen betrekking op combinaties van jeugdinstellingen, doordat trainingen soms in gemengde samenstelling hebben plaatsgevonden. Op grond van de beschikbare evaluatieformulieren kan echter wel een onderscheid worden gemaakt tussen zogenaamde trainingsgroepen. Tabel 4.4 geeft daarvan een overzicht.

Tabel 4.4 Waardering van vier verschillende groepen voor de training Competentiegericht werken. Gegeven zijn gemiddelde waardering (m), standaarddeviatie (s.d.) en aantal gegeven waarden (n)

Onderwerpen	Trainingsgroepen							
	Groepsleiders		Train-de-trainers		Stafmedewerkers		Directie & Middenkader	
	m	s.d. (n)	m	s.d. (n)	m	s.d. (n)	m	s.d. (n)
Aansluiting van training op praktijk	4.0	0.71 (357)	4.3	0.71 (9)	3.9	0.68 (189)	3.7	0.90 (136)
Verhouding theorie – praktijk	3.9	0.72 (359)	4.6	0.53 (9)	4.0	0.66 (189)	3.8	0.66 (144)
Didactische kwaliteit trainers	4.2	0.58 (359)	4.6	0.53 (9)	4.1	0.62 (189)	4.1	0.58 (146)
Kwaliteit teksten	4.1	0.73 (342)	4.3	0.50 (9)	4.1	0.66 (179)	3.9	0.59 (133)
Algemene indruk training	4.1	0.60 (359)	4.8	0.44 (9)	4.1	0.52 (188)	4.0	0.54 (146)
Beheersing van onderwerpen	3.9	0.63 (358)	3.6	0.73 (9)	3.5	0.63 (187)	3.5	0.72 (142)

Uit de tabel blijkt dat de waardering over het algemeen 'goed' (score 4) is. De groep 'train-de-trainers' is het meest positief in zijn waardering van de ontvangen cursus. Opval-

lend zijn ook de hoge gemiddelde scores van de groepsleiders. Vier van de zes waarden zijn gelijk aan 4 of hoger. De hoogste gemiddelde waardering is voor de didactische kwaliteit van de trainers. Over het algemeen vinden de cursisten dat de trainers goede inleidingen en toelichtingen geven, en dat hun begeleiding tijdens de cursus goed is. De laagste gemiddelde scores worden gegeven aan de mate waarin de cursisten van mening zijn de diverse onderwerpen die zijn behandeld denken te beheersen.

4.6 Tot besluit

In dit hoofdstuk stond de situatie voorafgaande aan de implementatie van het competentiemodel centraal. Deze uitgangssituatie is in kaart gebracht met behulp van de vragenlijsten Algemene Gegevens, de Decision Determinants Questionnaire en de Analyse Werkwijze/vooraf. Daarnaast zijn tentamenresultaten en de trainingsevaluaties opgevraagd.

In de uitgangssituatie waren de medewerkers uit de JJl'en voornamelijk 35+ mannen die gemiddeld vijf jaar ervaring hadden binnen de huidige jeugdinstelling.

De implementaire voorwaarden in de uitgangssituatie zijn, in vergelijking met de gemiddelde vernieuwende organisatie, aanzienlijk minder gunstig in de implementatiegroepen. De bereidheid tot verandering is relatief laag voorafgaande aan de implementatie van het competentiemodel. Uitzondering hierop is de noodzaak van de vernieuwing en de verwachte opbrengst vanuit het oogpunt van de directie en van de staf- en lijnfunctionarissen.

De medewerkers geven in een vragenlijst naar de werkwijze ten tijde van de eerste meting aan dat de veel elementen van het competentiegericht werken raakvlakken hadden met de gangbare manier van werken op dat moment. Ruim de helft van de medewerkers was het erover eens dat invoering van het competentiegericht werken een verbetering zou betekenen van de manier van werken. Voor alle JJl'en gold dat de dagelijkse routine en methodisch handelen bij incidenten en crisissituaties een belangrijk onderdeel vormde van de werkwijze ten tijde van de eerste meting. Het competentiegericht werken had in de uitgangssituatie meer raakvlakken met de manier van werken in De Lindenhorst en de Sprengen, waar al eerder het competentiemodel is geïmplementeerd, dan in de vier implementatiegroepen. In Den Hey-Acker, en in iets mindere mate in Overberg, hadden de elementen van het competentiegericht werken behoorlijk wat raakvlakken met de gangbare manier van werken. Binnen deze instellingen waren al wat elementen van het competentiegericht werken ingevoerd. In Eikenstein had het competentiegericht werken in de uitgangssituatie wat minder raakvlakken met de manier van werken dan in de andere JJl'en. Opvallend is dat er tussen de medewerkers in de teams uit de implementatiegroepen maar beperkt overeenstemming is over het al dan niet gebruiken van elementen van het competentiegericht werken.

De training Competentiegericht werken werd overwegend gemiddeld tot goed beoordeeld op onderdelen zoals de aansluiting van theorie op de praktijk, didactische kwaliteit van de trainers en algemene beoordeling. Hierbij moet worden opgemerkt dat niet van alle inrichtingen de gegevens volledig beschikbaar waren. De kennis over het competentiegericht werken is bij de meeste medewerkers bij aanvang van de training voldoende. Ook hier geldt dat dit resultaat gebaseerd is op de beschikbare gegevens.

5 De implementatie van het competentiemodel in de praktijk

5.1 Inleiding

Implementatie behelst het feitelijk gebruik van een nieuw programma of een nieuwe methode van werken in een organisatie door medewerkers die geacht worden dit programma of deze methode toe te passen (Bijl, 1996). Feitelijk gebruik (implementatie) is geen alles-of-niets toestand, waarin sprake is van non-implementatie of volledige implementatie. Het begrip verwijst naar een proces van planmatige verandering waarbinnen verschillende gradaties van gebruik of toepassing kunnen worden onderscheiden (Hall & Hord, 2001; Hall & Loucks, 1977).

Dit hoofdstuk staat in het teken van de implementatie van het competentiemodel in de JJI'en. Om een beeld te krijgen van de mate van implementatie is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksinstrumenten. Bij de medewerkers is ten eerste het *Gebruiksniveau Interview* afgenomen (§ 5.2.2). Ten tweede zijn reeksen feedbackkaarten uit de verschillende leefgroepen geanalyseerd door de onderzoekers met behulp van de *Checklist Beoordeling Feedbacksysteem* (§ 5.2.3). Ten derde is de vragenlijst *Analyse Werkwijze/achteraf* afgenomen bij de verschillende medewerkers. Resultaten hiervan worden beschreven in § 5.2.4. Om verandering te kunnen meten is het van belang dat de onderzoeksgroep qua samenstelling zoveel mogelijk stabiel blijft. Als gevolg van een groot verloop onder het personeel heeft van de onderzoeksgroep in meting één, slechts 39% ook aan meting twee deelgenomen.

In paragraaf 5.3 zullen de verschillende onderzoeksinstrumenten met elkaar in verband worden gebracht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting (§ 5.4).

5.2 De mate van implementatie in de justitiële jeugdinrichting

5.2.1 Inleiding

Om de mate van implementatie van het competentiemodel in de justitiële jeugdinrichting in kaart te brengen wordt gebruik gemaakt van drie indicatoren: te weten de implementatiegraad volgens de medewerkers (het algemeen niveau van gebruik), het gebruik van feedbacksystemen en gerapporteerde veranderingen in de werkwijze. Deze indicatoren worden in onderstaande subparagrafen gepresenteerd.

5.2.2 Het gebruik van het competentiemodel volgens de medewerkers

5.2.2.1 Het gebruiksniveau

Met behulp van het *Gebruiksniveau Interview* (GI) wordt bepaald in welke mate een vernieuwing is geïmplementeerd binnen een organisatie. In de verschillende justitiële jeugd-inrichtingen zijn bij de tweede meting (ongeveer een half jaar na de basistraining Competentiegericht werken) 32 interviews (respons 100%) gehouden om het algemene gebruiksniveau (de implementatiegraad) te bepalen. Waar mogelijk zijn groepsleiders en staffunctionarissen in tweetallen geïnterviewd. Hierdoor krijgen de uitspraken over het gebruiksniveau een iets breder fundament. De medewerkers zijn beurtelings bevroegd. Over het antwoord van de één is telkens de ander gevraagd of hij het daarmee eens was. Op die manier is getracht tot een consensusoordeel te komen over het gebruik van de vernieuwing op de leefgroep c.q. in de inrichting. Deze procedure is met 24 koppels doorlopen; in acht gevallen heeft het GI met één medewerker plaatsgevonden.

De interviews, die door twee onderzoekers zijn afgenomen, zijn opgenomen op geluidsband. Na afloop is het GI door de interviewer aan de hand van een protocol gescoord, hetgeen uiteindelijk resulteert in de toekenning van een algemeen gebruiksniveau. Er zijn acht gebruiksniveaus (zie tabel 5.1). Deze opeenvolgende gebruiksniveaus geven de ontwikkeling weer die de medewerker doormaakt bij het verwerven van nieuwe vaardigheden, bij het toepassen van de vernieuwing en eventueel bij het veranderen van het gebruik van de vernieuwing (Van den Berg & Vandenbergh, 1995).

Tabel 5.1 Overzicht van de onderscheiden niveaus van gebruik (ontleend aan Van den Berg & Van den Berghe, 1995)

0	Afwezigheid van gebruik: de betrokkene weet weinig of niets van over de voorgestelde innovatie. Hij is er niet bij betrokken en doet ook niets om erbij betrokken te worden;
I	Oriëntatie: de betrokkene verwerft of heeft pas informatie verworven over de innovatie en onderzoekt of heeft de waarde van de innovatie onderzocht evenals de eisen die de innovatie stelt;
II	Voorbereiding: de betrokkene bereidt zich voor om de innovatie voor de eerste keer toe te passen;
III	Mechanisch gebruik: de betrokkene is vooral gericht op de toepassing op korte termijn en heeft weinig tijd voor reflectie;
IV-A	Routinematig gebruik; het gebruik van de innovatie krijgt een meer stabiel karakter;
IV-B	Verfijning: de betrokkene wijzigt de innovatie met het oog op een grotere invloed op de jongeren waarvoor hij verantwoordelijk is;
V	Integratie: de betrokkene bundelt zijn inspanningen om de innovatie toe te passen met soortgelijke activiteiten van collega's;
VI	Herziening: de betrokkene evalueert opnieuw de waarde van de innovatie, zoekt naar belangrijke wijzigingen of alternatieven voor de innovatie, om de invloed op de jongeren te vergroten.

In tabel 5.2 staat de verdeling van de gebruiksniveaus voor de JJI' en gepresenteerd. Per gebruiksniveau staat weergegeven hoe vaak het betreffende niveau is gescoord. Niveau

IV-A wordt het meest gescoord in de JJI'en. De meeste onderzochte groepen (zowel implementatiegroepen als vergelijkingsgroepen) gebruiken het competentiemodel op routinematige wijze.

Tabel 5.2 Overzicht van de gescoorde gebruiksniveaus van zowel groepsleiders als staffunctionarissen in de JJI'en

Gebruiksniveaus	Frequentie
0 Afwezigheid van gebruik	0
I Oriëntatie	0
II Voorbereiding	9
III Mechanisch gebruik	7
IV-A Routinematig gebruik	16
IV-B Verfijning	0
V Integratie	0
VI Herziening	0

In tabel 5.3 staat per JJI het modaal algemeen gebruiksniveau weergegeven. Het modale gebruiksniveau is het niveau waarop het meest wordt gescoord door de medewerkers. Er wordt onderscheid gemaakt tussen het niveau van de groepsleiders en het niveau van de staffunctionarissen. Bij het algemeen gebruiksniveau van de groepsleiders is tevens het percentage vermeld van de teams die op dit niveau scoren. In bijlage 4 wordt per team weergegeven op welk algemeen gebruiksniveau ze scoren.

Tabel 5.3 Modaal algemeen gebruiksniveau weergegeven per JJI. Voor groepsleiders wordt tevens het percentage weergegeven van de teams die dit niveau scoren.

JJI (n)	Algemeen gebruiksniveau	
	Groepsleiders (%)	Staffunctionarissen
Eikenstein (n=4)	III Mechanisch gebruik (100%)	IV-A Routinematig gebruik
Den Hey-Acker (n=6)	IV-A Routinematig gebruik (80%)	IV-A Routinematig gebruik
De Leij (n=5)	II Voorbereiding (50%)	II Voorbereiding
Overberg (n=8)	II Voorbereiding (71%)	II Voorbereiding
De Lindendorst (n=6)	IV-A Routinematig gebruik (100%)	IV-A Routinematig gebruik
de Sprengen (n=3)	IV-A Routinematig gebruik (100%)	IV-A Routinematig gebruik

De Leij en Overberg bevinden zich volgens zowel groepsleiders als staf overwegend in fase van voorbereiding. Tijdens het interview werd nog geen gebruik gemaakt van het competentiemodel. De voorbereidingen waren in volle gang. Op korte termijn zou met het competentiegericht werken worden gestart. Eikenstein gebruikt het competentiemodel volgens de meeste groepsleiders op 'mechanische wijze'. Het gebruik is taakgericht in plaats van cliëntgericht. Er vindt nog geen reflectie plaats op het handelen van groepsleiding. Het competentiegericht werken wordt stap voor stap toegepast om de verschillende onderdelen eigen te maken. De staf in Eikenstein geeft aan dat men verder is in het implementatieproces. Zij gebruiken het model routinematig. Bij Den Hey-Acker is net als bij beide vergelijkingsgroepen sprake van overwegend routinematig gebruik van het model.

Er is sprake van een actieve stabiele situatie. Er gebeuren weinig aanpassingen en er wordt weinig gedacht aan verbetering van het gebruik en de gevolgen van het gebruik. Groepsleiders en staffunctionarissen zitten beide op hetzelfde niveau.

5.2.2.2 *Mate van overeenstemming tussen beoordelaars*

Het algemene gebruiksniveau van de geïnterviewden is toegekend door de interviewer. Om de betrouwbaarheid na te gaan van deze beoordeling is een aantal interviews een tweede keer beoordeeld. Aselect zijn 10 interviews geselecteerd. Per interviewer (beoordelaar) zijn vijf interviews aan een tweede beoordeling onderworpen.

Aan 8 van de 10 interviews wordt door de tweede beoordelaar een zelfde gebruiksniveau toegekend als tijdens de eerste beoordeling. Om de interbeoordelaar-overeenstemming te berekenen is gebruik gemaakt van Cohen's Kappa. Deze associatiemaat meet de mate van overeenstemming tussen twee beoordelaars. Kappa kan variëren van -1 tot $+1$. De Kappa die is gevonden voor de 10 interviews is $.71$. Dit betekent dat de mate van overeenstemming tussen de twee beoordelaars 'goed' is (Robson, 1993).

5.2.2.3 *Verschillen tussen implementatiegroepen en vergelijkingsgroepen*

De verschillen tussen de algemene gebruiksniveaus van de implementatiegroepen en van de beide vergelijkingsgroepen zijn getoetst met behulp van de Mann-Whitney toets. Zowel De Lindenhorst als de Sprengen scoren significant hoger dan de implementatiegroepen.¹ Dit betekent dat de medewerkers van De Lindenhorst en de Sprengen een hoger niveau hebben in het gebruik van het competentiemodel dan de implementatiegroepen.

5.2.2.4 *Verschillen tussen implementatiegroepen*

Vervolgens zijn de resultaten van de implementatiegroepen nader geanalyseerd. Voor deze JJI'en is onderzocht of de gemiddelde rangscore² op het algemeen gebruiksniveau van elkaar afwijkt. Dit is getoetst met Kruskal-Wallis toets. Na toetsing blijkt dat de implementatiegroepen significant van elkaar verschillen. De gemiddelde rangscore is het hoogst in Den Hey-Acker (23.89), gevolgd door Eikenstein (18.88) en De Leij (13.36). Overberg heeft de laagste rangscore (8.10). Dit betekent dat gemiddeld genomen het gebruiksniveau het hoogst is in Den Hey-Acker en het laagst in Overberg. Dit resultaat komt overeen met de volgorde waarin de verschillende inrichtingen de basistraining Competentieverricht werken hebben gevolgd.

5.2.2.5 *Verschillen tussen leefgroepen*

Tenslotte is per implementatie-JJI nagegaan of er verschillen aanwezig zijn tussen de verschillende leefgroepen. De leefgroepen verschillen niet significant van elkaar wat be-

¹ De gevonden U-waarden: De Lindenhorst: 31.5 met $p=.003$, de Sprengen 18 met $p=.025$.

² De scores op de variabele Algemeen gebruiksniveau worden gerangordend. De laagste waarde krijgt de laagste rangorde, de hoogste waarde krijgt de hoogste rangorde. Per JJI wordt het gemiddelde van de rangscores gebruikt om te toetsen of er verschillen zijn tussen de JJI'en.

treft het gebruiksniveau. Dit betekent dat binnen de leefgroepen van de vier JJI'en de invoering van het competentiemodel ongeveer gelijke tred lijkt te houden.

5.2.3 Het gebruik van feedbacksystemen in de leefgroepen

5.2.3.1 Beoordeling van het feedbacksysteem

Eén van de indicatoren om de mate van implementatie weer te geven is het gebruik van het feedbacksysteem. Het veelvuldig geven van feedback is een kernelement van het competentiegericht werken. Met behulp van feedbackkaarten kan informatie worden verzameld over de wijze waarop deze feedback wordt gegeven. Het feedbacksysteem is bedoeld om de nadruk op het stimuleren en bekrachtigen van adequaat gedrag te leggen in plaats van jongeren negatieve consequenties te laten ervaren na inadequaat gedrag (Slot & Spanjaard, 1999). Met de *Checklist Beoordeling Feedbacksysteem (CBF)* wordt op een systematische wijze informatie over het gebruik van een feedbacksysteem verzameld.

Bij alle leefgroepen die deelnemen aan het onderzoek zijn twee reeksen van feedbackkaarten opgevraagd. Bij een reeks kaarten gaat het om alle kaarten die zijn gebruikt vanaf de binnenkomst van een jongere op de leefgroep tot aan zijn vertrek. De totale respons is 34 reeksen van feedbackkaarten (71%). Helaas heeft Overberg geen reeksen feedbackkaarten aangeleverd, waardoor er geen uitspraken gedaan kunnen worden over het gebruik van het feedbacksysteem binnen deze JJI. De betreffende kaarten zijn niet door deze inrichting bewaard. Het responspercentage is 100% wanneer Overberg buiten beschouwing wordt gelaten.

De leefgroepen van de overige JJI'en hebben reeksen kaarten aangeleverd van een 'gemiddelde' jongere (een jongere die representatief is voor de jongeren die verblijven in de betreffende groep) en een wat meer teruggetrokken jongere. Bij jongeren die met name teruggetrokken, introvert gedrag vertonen is het vaak moeilijker om feedback op (in-)adequaat gedrag te geven dan bij jongeren die meer extravert gedrag vertonen. De reeksen feedbackkaarten van de representatieve jongere en de wat meer teruggetrokken jongere geven een goede indicatie van het gebruik van het feedbacksysteem.

De reeksen feedbackkaarten zijn door twee verschillende onderzoekers geanalyseerd en beoordeeld aan de hand van de CBF. Er wordt onderscheid gemaakt tussen gesloten puntenkaarten, (half) open puntenkaarten en beoordelingskaarten. In een puntensysteem bestaat de feedback die de jongeren krijgen uit twee elementen: een aantal punten dat verdiend of kwijtgeraakt kan worden en een korte omschrijving van het gedrag dat de aanleiding was voor het verdienen of kwijtraken van de punten. Een gesloten puntenkaart bevat enkel voorgedrukte gedragingen waarop de jongere punten kan verdienen of kwijtraken. Op een open puntenkaart kan een jongere op alle adequate of inadequate gedragingen punten verdienen of kwijtraken. In een beoordelingssysteem wordt het gedrag van

een jongere geëvalueerd aan de hand van een aantal gedragscategorieën (Slot & Spanjaard, 1999).

Aan de feedbackkaarten wordt op basis van een aantal inhoudelijke criteria een score toegekend. Er wordt bijvoorbeeld gekeken of groepsleiders gebruik maken van geschreven feedback, of de feedback concreet³ is, of er variatie is in het toekennen van scores en hoe lang werkpunten op de feedbackkaart staan. Vervolgens wordt een totaalscore berekend, die kan variëren van 1 tot en met 10. Hoe hoger de score, hoe beter de feedbackkaarten worden ingevuld.

In tabel 5.4 staat per JJI de gemiddelde totaalscore weergegeven. Door de JJI'en zijn geen gesloten puntenkaarten aangeleverd. Binnen de onderzochte JJI'en worden geen open puntenkaarten gebruikt. Er wordt onderscheid gemaakt tussen scores voor de half open puntenkaarten, voor de beoordelingskaarten en de totaalscore.

Tabel 5.4 Gemiddelde scores voor de reeksen feedbackkaarten weergegeven per JJI. Tussen haakjes is het aantal betrokken reeksen feedbackkaarten weergegeven.

JJI	Beoordeling		
	Half open puntenkaarten (n)	Beoordelingskaarten (n)	Totaalscore (n)
Eikenstein	5.4 (6)	-	5.4 (6)
Den Hey-Acker	7.2 (2)	6.0 (6)	6.3 (8)
De Leij	-	5.1 (6)	5.1 (6)
Overberg	-	-	-
De Lindenhorst	7.3 (9)	6.9 (9)	7.1 (9)
de Sprengen	-	5.8 (5)	5.8 (5)

De aangeleverde reeksen feedbackkaarten uit Eikenstein bestaan enkel uit puntenkaarten. De reeksen uit De Leij en de Sprengen bestaan enkel uit beoordelingskaarten. De puntenkaarten worden gemiddeld wat hoger beoordeeld dan de beoordelingskaarten. De reeksen kaarten van De Lindenhorst scoren gemiddeld het hoogst met een 7.1. De gemiddelde score van Den Hey-Acker is relatief hoog te noemen. De kaarten uit De Leij scoren gemiddeld het laagst met een 5.1, maar ligt nog juist boven het midden van de schaal.

5.2.3.2 *Mate van overeenstemming tussen beoordelaars*

De beoordeling van het feedbacksysteem van de verschillende leefgroepen is gemaakt door één onderzoeker. Om een indicatie te krijgen van de betrouwbaarheid van deze beoordeling is een aantal reeksen feedbackkaarten beoordeeld door een tweede onderzoeker. Aselect zijn 10 reeksen geselecteerd. Per onderzoeker zijn vijf reeksen aan een

³ Met concreet wordt bedoeld: het is observeer gedrag, in de beschrijving komt een werkwoord voor en er moet beoordeeld kunnen worden of het gedrag wel of niet uitgevoerd kan worden.

tweede beoordeling onderworpen. Om de mate van interbeoordelaar-overeenstemming te berekenen is gebruik gemaakt van Pearson's correlatie. Deze analysetechniek geeft de samenhang weer tussen de beoordelingen. Een correlatie kan variëren van -1 tot $+1$.

De correlatie die wordt gevonden voor de 10 reeksen is $.82$ ($p=.004$). Dit betekent dat de mate van overeenstemming tussen de twee beoordelaars hoog is. De beoordelaars komen sterk overeen in het toekennen van scores aan het gebruik van feedbacksysteem binnen de leefgroep.

5.2.3.3 *Verschillen tussen implementatiegroepen en vergelijkingsgroepen*

De verschillen tussen de totaalscores van de implementatiegroepen en van de beide vergelijkingsgroepen zijn getoetst met behulp van variantie-analyse. De Lindenhorst scoort significant hoger dan de implementatiegroepen en de Sprengen.⁴ Dit betekent dat de feedbackkaarten in De Lindenhorst beter worden ingevuld dan in de implementatiegroepen en in de Sprengen. Dit laatste resultaat is opvallend aangezien in de Sprengen reeds lang met een feedbacksysteem wordt gewerkt.

5.2.3.4 *Verschillen tussen implementatiegroepen*

Vervolgens zijn de resultaten van de implementatiegroepen nader geanalyseerd. Voor deze JJI'en is onderzocht of de gemiddelde totaalscores van elkaar afwijken. Na toetsing blijkt dat de implementatiegroepen significant van elkaar afwijken.⁵ Den Hey-Acker scoort systematisch hoger op de CBF dan Eikenstein en De Leij. Dit betekent dat de kaarten in Den Hey-Acker beter worden ingevuld dan in Eikenstein en De Leij.

5.2.3.5 *Verschillen tussen leefgroepen*

Tenslotte is per implementatie-JJI nagegaan voor de verschillende leefgroepen of er verschillen aanwezig zijn. De leefgroepen verschillen niet significant van elkaar wat betreft de totaalscore op de reeksen feedbackkaarten. Dit betekent dat binnen de leefgroepen van Eikenstein, Den Hey-Acker en De Leij de feedbackkaarten op een zelfde wijze (dat wil zeggen: een niet systematische andere manier) worden ingevuld.

5.2.4 *De werkwijze: een half jaar later*

5.2.4.1 *De werkwijze volgens de medewerkers*

Met behulp van de *Analyse Werkwijze/achteraf* is op een bepaald moment net als met de *Analyse Werkwijze/vooraf* inzicht verkregen in de werkwijze. In de meeste jeugdinstellingen hadden de medewerkers de basistraining al geruime tijd achter de rug. Verondersteld mag worden dat de elementen van het competentiegericht werken een onderdeel zijn geworden van de werkwijze. De vragenlijst *Analyse Werkwijze/achteraf* is net als de vragenlijst *Analyse Werkwijze/vooraf*, opgebouwd aan de hand van tien elementen.

⁴ $F=13.94$, $df=33$, $p=.000$.

⁵ $F=7.31$, $df=19$, $p=.005$.

In totaal is er door 133 medewerkers uit de implementatiegroepen en door 26 medewerkers uit de beide vergelijkingsgroepen een ingevuld. Dit betekent een respons van respectievelijk 76% en 58%. Door 89 medewerkers is zowel tijdens de eerste als de tweede meting een Analyse Werkwijze ingevuld (respons 40%).

In deze paragraaf worden de resultaten van de vragenlijst Analyse Werkwijze/achteraf gepresenteerd. Vervolgens zullen de resultaten vierledig worden geanalyseerd (§ 5.2.4.2 tot en met § 5.2.4.5). Ten eerste zal getoetst worden of er verschillen zijn tussen de implementatiegroepen en respectievelijk De Lindenhorst en de Sprengen. Ten tweede zal binnen de implementatiegroepen getoetst worden of deze JJI'en van elkaar verschillen. Ten derde zal per implementatie-JJI getoetst worden of de verschillende leefgroepen van elkaar verschillen. Ten vierde zullen de twee metingen met elkaar worden vergeleken waarbij nagegaan wordt in hoeverre er veranderingen zijn opgetreden.

In tabel 5.5 staan de gemiddelde ruwe scores op de tien elementen van het competentiegericht werken gepresenteerd. Deze gegevens hebben betrekking op de tweede meting. De (ruwe) scores variëren van 1 tot 4. Een score van 1 betekent dat het element ver af staat van de gangbare werkwijze op een leefgroep in een JJI. Een score van 4 betekent dat het element zeer dicht bij de huidige werkwijze staat; het element in kwestie is (min of meer) 'ingeburgerd' in het dagelijks handelen van de groepsleider. In de tabel is onderscheid gemaakt tussen de implementatiegroepen en de twee vergelijkingsgroepen.

Tabel 5.5 Gemiddelde ruwe scores (met standaarddeviaties) op de tien elementen van het competentiegericht werken tijdens de tweede meting, weergegeven voor de implementatiegroepen en de beide vergelijkingsgroepen

	Implementatiegroepen (n=133) M (s.d.)	De Lindenhorst (n=15) M (s.d.)	de Sprengen (n=11) M (s.d.)
Dagelijkse routine	3.30 (1.31)	3.30 (0.73)	3.50 (0.50)
Hanteren regels	2.75 (0.70)	2.87 (0.52)	3.30 (0.67)
Toepassing van sancties	2.93 (0.75)	3.50 (0.71)	3.70 (0.48)
Algemeen methodisch handelen	2.90 (0.71)	3.20 (0.75)	3.22 (0.67)
Incidenten en crisissituaties	3.23 (0.67)	3.27 (0.56)	3.85 (0.34)
Observeren	3.03 (0.71)	2.80 (0.88)	3.00 (0.94)
Fasering	2.78 (0.94)	3.67 (0.45)	3.90 (0.32)
Hanteren feedbacksystemen	2.35 (1.05)	3.43 (0.53)	3.80 (0.42)
Verzamelen en analyseren informatie	2.91 (0.71)	3.32 (0.61)	3.40 (0.52)
Stellen van doelen	2.98 (0.77)	3.53 (0.48)	3.30 (0.82)

De medewerkers van de implementatiegroepen geven net als bij de eerste meting aan dat de elementen Dagelijkse routine, Incidenten en crisissituaties en Observeren het meest zijn ingeburgerd in de huidige werkwijze. De elementen die het meest gebruikt worden in de Sprengen zijn tijdens beide metingen hetzelfde gebleven. In De Lindenhorst heeft er een verschuiving plaatsgevonden in het gebruik van de elementen van het competentiegericht werken. Daar waar in de eerste meting de meeste nadruk lag op Hante-

ren feedbacksystemen, Dagelijkse routine en Incidenten en crisissituaties, ligt tijdens de tweede meting de meeste nadruk op de elementen Fasering, Stellen van doelen en Toepassen van sancties.

5.2.4.2 *Verschillen tussen implementatiegroepen en vergelijkingsgroepen*

De verschillen tussen de gemiddelde rangordes van de implementatiegroepen en de beide vergelijkingsgroepen zijn met behulp van de Mann-Whitney toets onderzocht. De Lindenhorst scoort op vijf van de tien elementen hoger dan de implementatiegroepen.⁶ De Sprengen scoort op zes van de tien elementen significant hoger dan de implementatiegroepen.⁷ Zoals verwacht mocht worden, wordt de werkwijze van de implementatiegroepen tijdens de tweede meting aantoonbaar meer gekenmerkt door elementen van het competentiemodel en is het verschil in werkwijze met de vergelijkingsgroepen kleiner dan tijdens de eerste meting. Wel zijn bij de tweede meting systematische verschillen gevonden op de elementen Toepassen van sancties, Fasering, Hanteren feedbacksystemen, en Verzamelen en analyseren informatie. Op deze elementen scoren de vergelijkingsgroepen significant hoger dan de vier implementatie-JJI'en. Verder blijkt in De Lindenhorst het element Stellen van doelen beduidend sterker in de werkwijze te zijn opgenomen, dan bij de vier JJI'en uit de implementatiegroep. Voor de Sprengen geldt dat voor de elementen Hanteren van regels en Incidenten en crisissituaties.

5.2.4.3 *Verschillen tussen implementatiegroepen*

Vervolgens zijn de resultaten van de implementatiegroepen nader geanalyseerd. Voor deze JJI'en is onderzocht of de gemiddelde rangordes van elkaar afwijken. Dit is getoetst met een Kruskal-Wallis toets. De significante verschillen tussen de JJI'en staan weergegeven in tabel 5.6. Hierin staat per element aangegeven in welke JJI dit element het meest is ingeburgerd (▲) en in welke JJI het element het verst af stond van de werkwijze (▼) ten tijde van de tweede meting.

Op acht van de tien elementen verschillen de JJI'en significant van elkaar. De manier van werken in Den Hey-Acker werden, sterker dan in de andere JJI'en, gekenmerkt door de elementen Hanteren van regels, Toepassing van sancties, Algemeen methodisch handelen, Verzamelen en analyseren van informatie en Stellen van doelen. In Eikenstein wordt, sterker dan in de andere JJI'en, de manier van werken gekenmerkt door de elementen Fasering en Hanteren feedbacksystemen. In Overberg wordt de werkwijze sterker gekenmerkt door het element Dagelijkse routine, in vergelijking met de andere implementatiegroepen.

⁶ De gevonden U-waarden variëren van 325 (Hanteren feedbacksystemen; $p=.000$) tot 606 (Verzamelen en analyseren informatie; $p=.0.38$).

⁷ De gevonden U-waarden variëren van 123 (Hanteren feedbacksystemen; $p=.000$) tot 402 (Verzamelen en analyseren informatie; $p=.0.39$).

Tabel 5.6 Verschillen tussen de implementatiegroepen op elementen van competentiegericht werken, ten tijde van de tweede meting.

Element	JJI'en	χ^2	df	p
Dagelijkse routine	▲ Overberg ▼ De Leij	12.40	3	.006
Hanteren regels	▲ Den Hey-Acker ▼ Eikenstein	9.37	3	.025
Toepassing van sancties	▲ Den Hey-Acker ▼ Eikenstein	8.34	3	.040
Algemeen methodisch handelen	▲ Den Hey-Acker ▼ Eikenstein	12.48	3	.006
Fasering	▲ Eikenstein ▼ De Leij	14.94	3	.002
Hanteren feedbacksystemen	▲ Eikenstein ▼ De Leij	10.37	3	.016
Verzamelen en analyseren informatie	▲ Den Hey-Acker ▼ Eikenstein	10.16	3	.017
Stellen van doelen	▲ Den Hey-Acker ▼ Eikenstein	24.92	3	.000

5.2.4.4 *Verschillen tussen leefgroepen*

Tenslotte is nagegaan voor de verschillende leefgroepen, per implementatie-JJI of er verschillen aanwezig zijn. Over het algemeen geldt dat de leefgroepen per JJI op 1 tot 3 elementen significant van elkaar verschillen. Hierin is geen specifiek patroon te herkennen. Voor Eikenstein geldt dat de leefgroepen op geen enkel element van elkaar verschillen.

5.2.4.5 *Verschillen tussen beide metingen*

Voor de 89 medewerkers, die zowel bij de eerste als de tweede meting waren betrokken, zijn de resultaten van beide metingen met elkaar vergeleken. Ten eerste is nagegaan of er verschillen zijn tussen gemiddelde rangscores van de implementatiegroepen op de eerste meting en de tweede meting. Vervolgens is voor de vergelijkingsgroepen nagegaan of er verschillen zijn tussen de eerste en de tweede meting. Tenslotte is per implementatie-JJI nagegaan of er verschillen zijn tussen de beide metingen. De verschillen zijn getoetst met behulp van een Wilcoxon toets. Verschillen tussen leefgroepen kunnen niet verder geanalyseerd worden, aangezien het hier om te kleine aantallen gaat. Deze vergelijking is achterwege gelaten.

De significante verschillen tussen beide metingen van de implementatiegroepen staan weergegeven in tabel 5.7. Op de genoemde elementen zijn er significante verschillen tussen de twee metingen. De gemiddelde rangscores van de implementatiegroepen op deze elementen zijn in de tweede meting hoger dan in de eerste meting. Met andere woorden: significant meer mensen uit de implementatiegroepen rapporteren dat de elementen die zijn weergegeven in de tabel in de tweede meting meer ingeburgerd zijn in de manier van werken dan in de eerste meting.

Tabel 5.7 Verschillen tussen beide metingen bij de implementatiegroepen, op elementen van competentiegericht werken.

Element	n	Z	p
Toepassing van sancties	69	-2.71	.007
Algemeen methodisch handelen	70	-2.70	.007
Observeren	70	-2.30	.021
Hanteren feedbacksystemen	53	-2.88	.004
Verzamelen en analyseren informatie	66	-2.07	.039

Vervolgens is per JJI gekeken of er verschillen zijn tussen de beide metingen. De vergelijkingsgroepen tonen geen verschillen tussen beide metingen; de elementen van het competentiegericht werken zijn in de vergelijkingsgroepen tijdens de tweede meting niet meer of minder ingeburgerd dan tijdens de eerste meting. Voor de implementatiegroepen geldt dat Eikenstein verschillen laat zien tussen de eerste en de tweede meting. Er zijn verschillen tussen de twee metingen op de elementen Fasering, Hanteren feedbacksystemen en Stellen van doelen. De gemiddelde rangscores van Eikenstein op deze elementen zijn in de tweede meting hoger dan in de eerste meting. Met andere woorden, in de tweede meting geven medewerkers in Eikenstein aan dat deze elementen significant meer zijn ingeburgerd in de manier van werken dan in de eerste meting. De andere implementatie-JJI'en laten geen significante verschillen zien tussen beide metingen.

5.3 Een nadere analyse van de indicatoren voor implementatie

5.3.1 Inleiding

In deze paragraaf zal een verband gelegd worden tussen de verschillende indicatoren voor implementatie (§ 5.3.2). Daarnaast zullen in paragraaf 5.3.3 de drie implementatie-indicatoren in verband worden gebracht met de implementaire voorwaarden die zijn behandeld in hoofdstuk 4 (§ 4.3).

5.3.2 Onderlinge verbanden tussen de indicatoren voor implementatie

Implementatie van het competentiemodel in de JJI is in kaart gebracht met behulp van drie indicatoren: het algemeen gebruiksniveau, het gebruik van het feedbacksysteem en gerapporteerde werkwijze ten tijde van de tweede meting. Deze drie indicatoren beogen aspecten van hetzelfde begrip (implementatie) te meten. Een systematisch onderling verband tussen de indicatoren ondersteunt de validiteit van de bevindingen.

Van het Gebruiksniveau Interview is het algemeen gebruiksniveau per team gebruikt als indicator. Bij de CBF is de totaalscore per team de indicator voor implementatie. Bij de AW/a is gebruik gemaakt van de gemiddelde score per team op de onderscheiden elementen van het competentiegericht werken. Wanneer een team een gemiddelde score heeft van 3 of hoger betekent dit dat het element is opgenomen in de manier van werken.

Per team is vervolgens nagegaan op hoeveel elementen een (gemiddelde) score van 3 of hoger wordt behaald (score variërend van 0-10).

Om de relatie tussen deze drie indicatoren nader te analyseren is gebruik gemaakt van de associatiemaat Kendall's Tau-c. Tau kan variëren van -1 tot $+1$ en wordt hetzelfde geïnterpreteerd als de correlatiecoëfficiënt. De drie indicatoren zijn paarsgewijs met elkaar in verband gebracht:

- Samenhang tussen het algemeen gebruiksniveau en de totaalscore op de CBF;
- Samenhang tussen het algemeen gebruiksniveau en de totaalscore op de AW/a (meting 2);
- Samenhang tussen de totaalscore op de CBF en de totaalscore op de AW/a (meting 2).

In tabel 5.8 staan de onderlinge verbanden tussen de indicatoren weergegeven.

Tabel 5.8 Samenhang tussen de indicatoren van implementatie

Indicatoren	Kendall's Tau-c	p
Algemeen Gebruiksniveau – CBF	.46	.004
Algemeen Gebruiksniveau – AW/a	.34	.044
CBF – AW/a	.63	.000

Het algemeen gebruiksniveau blijkt systematisch en gematigd positief samen te hangen met de totaalscore op de CBF. Dit betekent dat hoe hoger het gebruiksniveau is in een team, hoe beter de feedbackkaarten ingevuld worden door de medewerkers. Het algemeen gebruiksniveau blijkt eveneens significant en positief samen te hangen met het aantal elementen dat is geïmplementeerd in de methode van werken (ten tijde van de tweede meting). Dit betekent dat hoe hoger het gebruiksniveau is in de verschillende teams, hoe meer elementen van het competentiegericht werken zijn geïmplementeerd in de manier van werken. Het verband is echter niet erg sterk te noemen.

Uit de laatste analyse, naar de samenhang tussen de CBF-totaalscore en de elementen van het competentiegericht werken, blijkt dat beide variabelen systematisch en sterk positief met elkaar samenhangen. Dit betekent dat wanneer de feedbackkaarten op een goede manier worden ingevuld binnen de teams, relatief veel elementen van het competentiegericht werken zijn geïmplementeerd in de manier van werken.

Deze drie uitkomsten ondersteunen de validiteit van het interview, de checklist en de vragenlijst. Dit wijst erop dat deze drie instrumenten aspecten van hetzelfde begrip meten, namelijk implementatie.

5.3.3 Het verband tussen de implementaire voorwaarden en feitelijke implementatie

Wanneer sprake is van gunstige implementaire voorwaarden mag verondersteld worden dat dit de implementatie van de methodiek zal bevorderen. De implementaire voorwaarden voor invoering van het competentiemodel zijn gemeten met behulp van de DDQ (zie

ook § 4.3). Met behulp van de associatiemaat Kendall Tau-c zijn de resultaten op de DDQ van de verschillende teams in verband gebracht met de drie indicatoren voor de mate van implementatie:

- Samenhang tussen de DDQ en het algemeen gebruiksniveau;
- Samenhang tussen de DDQ en de totaalscore op de CBF;
- Samenhang tussen de DDQ en totaalscore op de AW/a (meting 2).

Tegen de verwachtingen in blijkt uit de analyses dat er geen sprake is van systematische samenhang tussen de implementaire voorwaarden en de drie indicatoren voor implementatie. Gunstige implementaire voorwaarden blijken in dit onderzoek geen betere voorspellende waarde te hebben voor het slagen van de implementatie van het competentiemodel dan ongunstige implementaire voorwaarden. Mogelijk hebben andere factoren gedurende het implementatieproces een meer dominerende rol gespeeld. Deze mogelijkheid komt verderop in deze rapportage nog aan de orde.

5.4 Tot besluit

Informatie over de implementatie van het competentiemodel is verkregen met behulp van het Gebruiksniveau Interview, door middel van de Checklist Beoordeling Feedbacksysteem en met behulp van de vragenlijst Analyse Werkwijze/achteraf.

Aan de hand van het Gebruiksniveau Interview is nagegaan in welke mate het competentiemodel geïmplementeerd is binnen de JJl'en. Zowel De Leij als Overberg verkeert nog in de voorbereidende fase, wat verklaard kan worden uit het feit dat de beide JJl'en op een later tijdstip de basistraining hebben ontvangen. Het niveau van gebruik in Eikenstein varieert. Groepsleiders geven overwegend aan het competentiemodel op 'mechanische' wijze te gebruiken. Dit betekent dat het gebruik taakgericht is, dat er nog geen reflectie plaatsvindt op het handelen en dat groepsleiders bezig zijn met het zich eigen maken van de methodiek. De staffunctionarissen gebruiken het competentiemodel routinematig, hetgeen inhoudt dat er sprake is van een stabiele situatie. Ook de medewerkers van Den Hey-Acker en de beide vergelijkingsgroepen gebruiken het competentiemodel op routinematige wijze. Opvallend is dat het niveau van Den Hey-Acker, waar relatief kort gewerkt wordt met het competentiemodel, gelijk is aan het niveau van de Sprengen die reeds acht jaar ervaring hebben met deze manier van werken. De beide vergelijkingsgroepen verschillen systematisch van de implementatiegroepen wat betreft het gebruiksniveau.

Op de checklist, over het gebruik van het feedbacksysteem scoren Eikenstein en De Leij relatief laag. Den Hey-Acker, de Sprengen maar vooral De Lindenhorst scoren in vergelijking daarmee hoger.

De medewerkers hebben een half jaar na de basistraining wederom de vragenlijst ingevuld over de werkwijze. Hieruit blijkt dat de implementatiegroepen op behoorlijk wat ele-

menten van het competentiegericht werken vooruitgang hebben geboekt. De elementen hebben meer raakvlakken met de manier van werken dan aan bij de start van het implementatieproces. Elementen zoals Het hanteren van een dagelijkse routine en Observeren vormen een belangrijk onderdeel van de methode van werken. Op meer dan de helft van de elementen wordt door de vergelijkingsgroepen, naar verwachting, systematisch hoger gescoord dan door de implementatiegroepen. Den Hey-Acker scoort op een aantal elementen hoger dan de overige implementatiegroepen.

Bovenstaande indicatoren (het interview, de checklist en de vragenlijst) voor de mate van implementatie schetsen ongeveer een zelfde beeld. De JJI'en Eikenstein, De Leij en Overberg staan aan het begin van de implementatie. Den Hey-Acker is al wat verder in dit proces. De Sprengen heeft de meeste ervaring, maar op sommige punten lijkt het methodisch handelen zich te hebben verwijderd van de uitgangspunten van het competentiemodel. De Lindenhorst komt naar voren als de meest gevorderde JJI in het competentiegericht werken. De indicatoren zijn vervolgens nader geanalyseerd. De drie indicatoren blijken significant met elkaar samen te hangen. Ze meten een zelfde begrip, implementatie. De veronderstelling, dat gunstige implementaire voorwaarden in belangrijke mate bevordert werken op de implementatie van de methodiek kon in dit onderzoek niet worden bevestigd.

6 Het implementatieproces in retrospectief

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt teruggeblikt op het implementatieproces. De medewerkers hebben hiervoor de vragenlijst *Algemene gegevens* ingevuld. Daarnaast is samen met de medewerkers uit de JJI'en aan de hand van een *Semi-gestructureerd Interview* teruggeblikt op het implementatieproces. In de verschillende justitiële jeugdinstellingen zijn 38 interviews (respons 100%) gehouden. De interviews zijn, net als bij het Gebruiksniveau Interview, in koppels van twee personen gehouden met groepsleiders, staffunctionarissen en lijnfunctionarissen. Voor 10 van de 38 interviews geldt dat deze met 1 medewerker zijn gehouden. Het interview bestaat uit 11 vragen. De vragen zijn thematisch opgesteld aan de hand van de acht factoren die het welslagen van de implementatie beïnvloeden (zie § 4.3.1). Dit zijn de volgende acht factoren: Randvoorwaarden, Waardencompatibiliteit, Transparantie, Omstandigheden, Timing, Noodzaak, Ontvankelijkheid, Verwachte opbrengsten.

In paragraaf 6.2 komen de resultaten van de vragenlijst Algemene Gegevens aan bod. In paragraaf 6.3 worden de resultaten van de interviews besproken aan de hand van de acht factoren. In paragraaf 6.4 zal een vergelijking gemaakt worden met de inschatting die de medewerkers vooraf hebben gemaakt in de DDQ (§ 4.3). Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting in paragraaf 6.5.

6.2 Een terugblik op de training Competentieverricht werken

Bij de medewerkers die werkzaam zijn in de JJI'en tijdens de tweede meting is de vragenlijst Algemene Gegevens afgenomen. Deze vragenlijst is ingevuld door zowel groepsleiders, teamleiders en staf- en lijnfunctionarissen van zowel de implementatiegroepen als de vergelijkingsgroepen. In totaal zijn 154 vragenlijsten Algemene Gegevens ingevuld. Dit komt overeen met een respons van 70%.

De medewerkers die deel hebben genomen aan de tweede meting hebben gemiddeld 4 van de 5 dagen van de training Competentieverricht werken gevolgd. Op een tienpuntsschaal beoordelen zij deze training gemiddeld met een 7.1 (s.d.=0.87). De aansluiting van deze training op de praktijk wordt beoordeeld met een 6.7 (s.d.=1.21). Daarmee lijkt de training achteraf iets minder positief beoordeeld dan direct na de training.

Voor bovenstaande aspecten is nagegaan of er verschillen zijn tussen de implementatiegroepen en de beide vergelijkingsgroepen. Op de vraag “Wat vond u van de training, uitgedrukt in een rapportcijfer?” verschillen de groepen van elkaar.¹ De medewerkers van de Sprengen beoordelen de training gemiddeld systematisch hoger dan de medewerkers van de implementatiegroepen. Medewerkers van de Sprengen geven gemiddeld een 7.7 (s.d.=0.67) aan de training tegenover gemiddeld een 7.0 (s.d.=0.86) door de implementatiegroepen.

Vervolgens is nagegaan of de verschillende implementatiegroepen van elkaar verschillen. De JJI'en verschillen systematisch van elkaar wat betreft het aantal trainingdagen die de medewerkers hebben gevolgd.² De medewerkers van Overberg hebben systematisch minder trainingdagen gevolgd dan de medewerkers van de overige JJI'en. Dit is te verklaren uit het feit dat een aantal groepen van Overberg nog geen training hebben ontvangen ten tijde van de tweede meting. Daarnaast bestaat de basistraining in Overberg uit vier dagen in plaats van de gebruikelijke vijf dagen.

Per implementatiegroep is tenslotte nagegaan of er verschillen zijn tussen de leefgroepen wat betreft de drie vragen betreffende de training. De leefgroepen van Eikenstein verschillen niet systematisch van elkaar. De leefgroepen van Den Hey-Acker verschillen van elkaar wat betreft de beoordeling van de training. De medewerkers van team 3 en 4 geven gemiddeld een hogere beoordeling aan de training dan de medewerkers van team 1 en 2.³

De leefgroepen van De Leij verschillen ook van elkaar wat betreft de beoordeling van de training.⁴ Zo geven de medewerkers van team C gemiddeld een lagere beoordeling aan de training dan de andere teams.

De leefgroepen van Overberg, tenslotte, verschillen systematisch van elkaar wat betreft de beoordeling van de aansluiting van de training op de praktijk.⁵ De medewerkers van Bergstein beoordelen deze aansluiting systematisch lager dan de medewerkers van Zandschulp en Haanepol.

6.3 Resultaten van de interviews

De resultaten van de interviews zullen aan de hand van de acht factoren worden weergegeven. Er zal ingegaan worden op de antwoorden van de geïnterviewden, dus van zowel groepsleiders, staf- en lijnfunctionarissen. Wanneer de verschillende functiegroepen van elkaar afwijken, zullen deze worden benoemd.

¹ $F=3.96$, $df=148$, $p=.021$.

² $F=10.10$, $df=124$, $p=.000$.

³ $F=5.39$, $df=41$, $p=.002$.

⁴ $F=5.71$, $df=32$, $p=.003$.

⁵ $F=2.57$, $df=33$, $p=.042$.

6.3.1 Randvoorwaarden

“De mate waarin voor de implementatie noodzakelijke hulpbronnen aanwezig zijn en ingezet worden, zoals menskracht, financiën en deskundigheid van medewerkers”.

Er zijn twee vragen gesteld aan de geïnterviewden die betrekking hebben op de aanwezigheid van randvoorwaarden. Enerzijds is gevraagd naar de aanwezigheid van voldoende faciliteiten, anderzijds is gevraagd of deze faciliteiten ook optimaal zijn benut.

Over de aanwezigheid van voldoende menskracht om de vernieuwing uit te kunnen voeren lopen de meningen uiteen. De medewerkers in Eikenstein en Overberg geven overwegend aan dat er een gebrek was aan personeel. De groepsleiders van De Lindenhorst ervaren ook een gebrek aan personeel. De medewerkers van De Leij en de Sprengen geven overwegend aan dat er voldoende personeel beschikbaar is geweest. In Den Hey-Acker zijn de meningen hierover verdeeld. Twee teams en de staffunctionarissen rapporteren dat er voldoende personeel aanwezig was gedurende de implementatie, terwijl een ander team en de lijnfunctionarissen aangeeft dat er onvoldoende personeel beschikbaar was.

Middelen zijn over het algemeen voldoende beschikbaar geweest volgens medewerkers van Den Hey-Acker, De Leij en de Sprengen. De medewerkers zijn getraind en er was meestal voldoende materiaal beschikbaar. De groepsleiders in Eikenstein geven overwegend aan dat er onvoldoende middelen beschikbaar waren: *“We hebben bijvoorbeeld heel lang moeten wachten op geld voor de uitvoering van het feedbacksysteem”.*

De meeste medewerkers van De Leij, Overberg en De Lindenhorst zeggen dat er na afloop van de training onvoldoende deskundigheid en begeleiding aanwezig was binnen de JJI voor het onderhoud van de methodiek. In Den Hey-Acker en de Sprengen was dit in voldoende mate aanwezig. In Eikenstein geven twee teams dit ook aan. Een ander team en de lijnfunctionarissen vinden dat dit niet het geval is geweest: *“De deskundigheid was er tijdens de training, bij de trainers. Nu moet je veel alleen doen.”* Tevens was er aan het begin van het implementatieproces in Eikenstein een stafmedewerker te weinig. Hierdoor ontbrak het aan inhoudelijke ondersteuning voor een aantal teams.

Over de aanwezigheid van voldoende geld zijn de JJI'en het eens. Geld was er voldoende om het vernieuwingsproces op te starten. Hierbij wordt wel opgemerkt: *“We zijn goed van start gegaan maar we hebben het gevoel dat nu de rekening wordt gepresenteerd, mede door bezuinigingen”.*

Opvallend is dat de lijnfunctionarissen, in vergelijking met staffunctionarissen en groepsleiders, overwegend positief zijn wat betreft de aanwezigheid van voldoende faciliteiten.

Op de vraag in hoeverre de aanwezige faciliteiten ook optimaal benut zijn wordt door de meeste medewerkers van Eikenstein, Den Hey-Acker, De Lindenhorst en de Sprengen positief gereageerd. *“Iedereen is nu getraind, en er wordt nu gewerkt”, “Alles is goed voorbereid”, “De teamleiders zijn vanaf het begin actief betrokken. Dit heeft er voor ge-*

zorgd dat weerstand bij groepsleiders afnam. Dit is een succesbepaler geweest". In De Leij wordt overwegend negatief gereageerd. "De implementatie had anders ingezet moeten worden. We hebben alles opnieuw op moeten bouwen. Mensen waren bijvoorbeeld aan het begin heel slecht op de hoogte wat het werken in een JJI inhoudt. Dan zijn ze dus nog niet klaar om te trainen, dat is te vroeg". In Overberg zijn de medewerkers verdeeld over de vraag of de faciliteiten wel of niet optimaal zijn benut. In Overberg wordt het gebrek aan draagvlak en gebrek aan een eindverantwoordelijke genoemd als belemmerende factor.

6.3.2 Waardencompatibiliteit

"De mate waarin de vernieuwing 'past' bij de in een organisatie heersen de waarden".

Er zijn twee vragen gesteld aan de geïnterviewden die betrekking hebben op de overeenstemming in waarden. Enerzijds is gevraagd of de uitgangspunten van het competentiemodel overeenkomen met de persoonlijke visie van medewerkers op het werken met jongeren in JJI'en, anderzijds is gevraagd of het model goed past bij het karakter, de identiteit, de visie en missie van de inrichting.

De vraag of de uitgangspunten van het competentiemodel in de praktijk overeenkomen met de persoonlijke visie van medewerkers op het werken met jongeren in JJI'en wordt overwegend bevestigend geantwoord. De positieve benadering van jongeren en positief bekrachtigen van gedrag worden door de medewerkers van alle inrichtingen genoemd als uitgangspunten die goed aansluiten. Ook het aanleren van vaardigheden en het kijken naar mogelijkheden van jongeren in plaats van naar beperkingen van jongeren wordt door veel medewerkers van de zes JJI'en gezien als een belangrijke overeenkomst met de persoonlijke visie.

De medewerkers van de JJI'en, met uitzondering van de Sprengen, zeggen dat het feedbacksysteem niet altijd past bij de eigen visie. *"Veel jongeren vertonen aangepast gedrag voor de puntenkaarten", "Ik zet mijn vraagtekens bij het feedbacksysteem. Ik ben bang dat ze door tijdgebrek niet goed worden ingevuld", "Ik ben meer van het moment zelf en de toekomst. Met een scoringssysteem blijf je toch telkens terugkijken".*

Medewerkers uit de JJI'en vinden dat er binnen het competentiemodel te weinig ruimte is voor straffen en dat het te veel gericht is op belonen.

Op de vraag of het competentiemodel goed past bij het karakter, de visie en de missie van de inrichting wordt positief geantwoord. De medewerkers van de verschillende JJI'en zijn het erover eens dat het competentiegericht werken goed aansluit bij de pedagogische missie van JJI'en.

Medewerkers van Eikenstein en de Sprengen zeggen dat het competentiemodel niet helemaal aansluit bij opvanggroepen. *"Het is een echte behandelmethodiek. Jongeren in de opvanggroepen verblijven te kort om echt competentiegericht met hen te gaan wer-*

ken”. Medewerkers van Eikenstein en Den Hey-Acker geven aan dat het competentiegericht werken niet helemaal past bij het juridische decor waarbinnen gewerkt moet worden. *“De nadruk ligt vaak nog op beheersen en beveiligen”*. Het competentiemodel past hierdoor ook niet bij alle medewerkers.

6.3.3 Transparantie

“De mate waarin medewerkers kennis hebben van de mogelijkheden van de vernieuwing en inzicht hebben in de eisen die het implementeren ervan stelt”.

Aan de medewerkers is gevraagd of vanaf het begin af aan voldoende kennis en informatie beschikbaar is geweest om de principes van het competentiemodel toe te kunnen passen. De lijn- en stafmedewerkers van Den Hey-Acker, De Leij en De Lindenhorst zeggen dat er voorlichting is gegeven voorafgaande aan de training over het competentiegericht werken; er waren boeken beschikbaar, mappen met informatie zijn verstrekt en bijeenkomsten zijn georganiseerd waarin medewerkers vragen konden stellen. Voornamelijk de groepsleiders van de implementatiegroepen vinden dat er vanaf het begin van de implementatie weinig informatie beschikbaar is geweest en dat ze te weinig bij het implementatieproces betrokken zijn geweest. Tijdens de training is de meeste informatie verschaft. Hierdoor was voor veel medewerkers het beeld dat ze hadden over competentiegericht werken niet realistisch. Daarbij geven de medewerkers aan dat er na afloop van de training weinig praktische begeleiding beschikbaar was voor de implementatie van het competentiemodel op de leefgroepen. Een groepsleider uit Den Hey-Acker zegt hierover: *“We hebben een map met informatie gehad en de training. Dat was het. De voorwaarden voor implementatie van een methodiek is niet alleen vier dagen training. Daar red je het niet mee”*. Medewerkers in Overberg vinden dat er een duidelijke planning ontbrak in het implementatieproces. De medewerkers in de Sprengen geven aan dat er vanaf het begin van het implementatieproces voldoende kennis en informatie beschikbaar is geweest om de principes van het competentiegericht werken toe te kunnen passen. *“De kennis en informatie is allemaal in huis gehaald. Dat is het voordeel van een nieuwe organisatie. Er was voldoende geld aanwezig om voldoende middelen in te kunnen zetten”*.

6.3.4 Omstandigheden

“De mate waarin min of meer toevallige omstandigheden (zoals verandering van directie, verandering in wetgeving, ontevredenheid met bestaande methoden) voorkomen die invloed hebben op de mogelijkheid om te veranderen”.

Over de factor Omstandigheden is aan de medewerkers gevraagd of er externe factoren zijn geweest die de implementatie positief of negatief hebben beïnvloed.

Meest genoemde externe factoren die de implementatie van het competentiemodel hebben beïnvloed hebben betrekking op personeel. De medewerkers van alle JJI'en zeggen dat er sprake was van een personeelstekort, verloop van personeel en hoog ziekteverzuim. Daarnaast is een veelgenoemde externe factor reorganisatie en/of fusie van de

inrichting. Deze factor wordt door medewerkers van Eikenstein, Den Hey-Acker, Overberg en De Lindenhorst genoemd. *“Er waren teveel veranderingen tegelijkertijd. De invoering van het competentiemodel kwam daar nog eens bovenop. Er werd qua flexibiliteit heel veel verwacht van de medewerkers”, “Er was ook niemand die de kar trok. Dit werkt remmend”*. Voor De Leij geldt dat er sprake was van een startende inrichting, wat ook gevolgen heeft gehad voor de implementatie. *“Veel medewerkers hebben voorheen in het volwassenencircuit gewerkt. Het was voor hen een hele omslag om ineens met jongeren te werken. Er was een onbalans tussen het pedagogisch werken en beheersen”*. De nieuwe jeugdbeginselenwet en het gebrek aan financiering van het ministerie heeft ook zijn uitwerking gehad op de invoering van het model.

Medewerkers van Den Hey-Acker en Overberg vinden dat de tijd tussen de training (en uitstel daarvan) en de daadwerkelijke invoering van het model te lang heeft geduurd, hetgeen gevolgen heeft gehad voor o.a. de weerstand bij personeel.

6.3.5 Timing

“De mate waarin de vernieuwing op het juiste moment (dat wil zeggen op het moment dat de omstandigheden het gunstigst zijn) wordt voorgesteld en geïmplementeerd”.

Op de vraag of de implementatie op het juiste moment van start is gegaan in de JJI'en zijn de meningen verdeeld. De medewerkers van de beide vergelijkingsgroepen zeggen dat het tijdstip om te starten met de implementatie goed was. Voor de Sprengen geldt daarbij dat zij een startende inrichting waren. *“Alle mensen waren nieuw in dienst. Iedereen kon meteen aan de slag. Je hebt dan geen last van ‘oude’ methodieken”*. De Leij was aan het begin van de implementatie ook een startende inrichting. De medewerkers van deze inrichting vonden het tijdstip echter niet gunstig. De randvoorwaarden waren niet optimaal. *“Ze hadden in ieder geval moeten wachten met de start totdat het gebouw er helemaal zou staan. Er was teveel onrust”*. Een aantal groepsleiders van Den Hey-Acker geven ook aan dat er sprake was van onrust in de inrichting die voornamelijk te wijten was aan reorganisaties, zoals verandering van bestemming van de leefgroep. Andere groepsleiders en de staf- en lijnfunctionarissen vonden het tijdstip goed. Een groepsleider merkt daarbij het volgende op: *“Er is nooit echt een goed moment. Verandering roept altijd weerstand op”*.

Medewerkers in Overberg en een aantal groepsleiders van Eikenstein zeggen dat ze na de draag hadden willen beginnen. *“Het tijdstip van de training was goed gekozen. Er is te lang gewacht met de invoering”*.

6.3.6 Noodzaak

“De mate waarin door medewerkers de noodzaak van of behoefte aan verandering wordt gevoeld”.

Aan de verschillende medewerkers is gevraagd of er in de inrichting veel gesproken is over de implementatie van het competentiemodel in termen van noodzaak of behoefte, en of het vernieuwingsproces leeft bij de medewerkers.

De groepsleiders van de verschillende implementatiegroepen geven aan dat er weinig gesproken werd op de groepen over de invoering van het competentiegericht werken. Er werd niet gesproken over de noodzaak of behoefte die er zou zijn bij de groepsleiders. Wanneer er over gesproken werd, had dit vooral betrekking op weerstanden die groepsleiders hadden ten aanzien van bijvoorbeeld het feedbacksysteem of om opgelegde keuzes van het management. Bij de groepsleiders die betrokken waren bij bijvoorbeeld een projectgroep leeft het vernieuwingsproces meer.

Bij de staf- en lijnfunctionarissen van de implementatiegroepen was er in grotere mate behoefte aan de implementatie van het competentiemodel. Ze zeggen dat de implementatie telkens weer op de agenda staat van overleg. *“Er is bijvoorbeeld driemaandelijks een evaluatie. Samen met groepsleiding staan we dan stil bij het proces. We gaan na wat er goed gaat en waar nog aanpassingen gemaakt moeten worden”*.

De medewerkers van de vergelijkingsgroepen zeggen dat de implementatie leeft onder de medewerkers. Er wordt niet zozeer gesproken over de invoering maar meer over bepaalde uitvoeringskwesties. *“Er wordt bijvoorbeeld gediscussieerd over fasering en over veranderingen die aangebracht moeten worden”, “Het komt tijdens teambesprekingen aan de orde”*.

6.3.7 Ontvankelijkheid

“De mate waarin al dan niet openlijk weerstanden tegen de innovatie, voortkomend uit angsten, irritaties en gebrek aan interesse, voorkomen onder de medewerkers”.

Naast de aanwezigheid van externe factoren heeft de vraag over de factor Ontvankelijkheid betrekking op de aanwezigheid van interne factoren die een remmende of belemmerende werking hebben gehad op de implementatie.

Interne factoren die een belemmerende werking hebben gehad op het implementatieproces hebben veelal te maken met weerstand bij de medewerkers ten aanzien van de verandering. Deze weerstand speelt vooral een rol bij de implementatiegroepen. Groepsleiders geven daarnaast aan dat hun motivatie is verminderd als gevolg van velerlei belemmerende externe factoren zoals gebrek aan personeel, verloop van personeel binnen teams, gebrek aan middelen etc. Door een aantal implementatiegroepen wordt daarnaast de geringe betrokkenheid van leidinggevenden genoemd als een factor die belemmerend werkte.

6.3.8 Verwachte opbrengsten

“De mate waarin de vernieuwing in de ogen van de medewerkers vruchten zullen afwerpen die de moeite van het veranderen lonen”.

Er zijn twee vragen gesteld aan de geïnterviewden die betrekking hebben op de factor Verwachte opbrengsten. De geïnterviewden is ten eerste gevraagd of de implementatie al iets heeft opgeleverd voor de inrichting. Ten tweede is gevraagd of de (eventuele) opbrengsten op dit moment opwegen tegen de investeringen die tot dusver zijn gedaan.

De medewerkers van de JJI'en vinden dat, ondanks dat sommige JJI'en pas kort geleden van start zijn gegaan, de implementatie wel iets heeft opgeleverd. Gelet op voorgaande factoren, waar zeer kritische geluiden te horen waren lijkt dit juist heel positief. Voor de inrichtingen heeft het een meer professionele uitstraling opgeleverd. Het heeft bijgedragen tot een verdere ontwikkeling van de visie. De neuzen van de mensen staan dezelfde kant op. Er wordt meer methodisch gewerkt, de bejegening van de jongeren is anders en medewerkers zijn bewuster geworden in hun handelen. De sfeer op de groepen is goed. Er is sprake van een goed basisklimaat.

Een aantal medewerkers van Eikenstein en de Sprengen vindt dat het rustiger op de groep is geworden. Sinds de invoering in Eikenstein hebben er bijvoorbeeld minder jongeren in de isoleercel gezeten dan voorheen. *“Of dit te danken is aan de invoering van het competentiemodel is de vraag”*.

Volgens een aantal medewerkers van Den Hey-Acker en De Leij voelen de jongeren door de competentiegerichte benadering zich meer serieus genomen. Het schept duidelijkheid voor zowel de jongeren als de medewerkers. Medewerkers hebben concrete handvatten gekregen. De werkwijze is ook meer toetsbaar geworden dan voorheen.

Naast bovenstaande positieve ontwikkelingen heeft de implementatie voor een aantal medewerkers ook een aantal negatieve gevolgen gehad. Zo geven een aantal medewerkers in Overberg aan dat sommige groepsleiders onzeker zijn geworden. *“Ze hebben het idee dat ze voorheen altijd verkeerd gewerkt hebben”*. Tevens geven deze medewerkers aan dat de implementatie ook veel stress heeft opgeleverd. Een aantal medewerkers van Den Hey-Acker geeft aan dat de invoering voor veel irritaties heeft gezorgd en veel extra werk met zich mee heeft gebracht. Dit extra werk zit voornamelijk in het rapportagesysteem en het feedbacksysteem.

De vraag naar de opbrengst van de investering vinden de medewerkers van de implementatiegroepen moeilijk te beantwoorden. *“Er is nu nog weinig over te zeggen”, “Het is nu nog te pril, nog weinig meetbaar”*. De implementatie heeft veel geld gekost. *“Er is veel geïnvesteerd in de uitvoering en in bijvoorbeeld teambuilding”*. De medewerkers ervaren dat het noodzakelijk is om te blijven investeren. *“Je moet zorgen dat het proces doorgaat, anders valt alles en is het voor niets geweest”*. Medewerkers in De Leij zeggen dat de verwachtingen hoger waren. Ze hadden al verder in het proces willen zijn. Door een gebrek aan aansturing is daar minder van terechtgekomen. Medewerkers van Overberg geven aan dat de implementatie tot nu toe meer gekost heeft dan dat nodig was. *“De implementatie is te ongestructureerd verlopen. Er had een goed plan opgesteld moeten worden. Dan het allemaal al veel meer opgeleverd”*.

De medewerkers van de vergelijkingsgroepen ervaren dat de opbrengsten van de implementatie opwegen tegen de investeringen. Medewerkers van de Sprengen geven het volgende aan: *“Personeel dat hier heeft gewerkt is erg gewild bij andere locaties. Ze kunnen daar zo aan de slag”*. De beide inrichtingen erkennen wel dat het geen eenmalige investering is, maar dat het noodzaak is om te blijven investeren.

6.4 Een vergelijking met de taxatie vooraf

In bovenstaande paragraaf zijn de verschillende factoren aan de orde gekomen die het welslagen van de implementatie beïnvloeden. De medewerkers hebben voorafgaande aan de implementatie in de DDQ ook een beeld geschetst van de implementaire voorwaarden (§ 4.3.2). In een interview is de medewerkers gevraagd terug te kijken op de periode van voorbereiding en aan te geven in hoeverre zij, achteraf gezien, de voorwaarden voor implementatie inschatten. In deze paragraaf worden de bevindingen uit het interview vergeleken met de taxatie vooraf.

Uit de scores op de DDQ blijkt dat De Leij op zeven van de acht factoren de laagste score heeft van de vier implementatiegroepen (met uitzondering van de score op Waardencompatibiliteit). In het interview komt echter niet naar voren dat zij negatiever terugkijken op het implementatieproces dan de andere implementatiegroepen. Bij alle acht factoren wordt zowel in de DDQ als in het interview een kritische noot geplaatst. De medewerkers van de verschillende JJI'en zijn het meest somber gestemd over de Omstandigheden. In de DDQ scoorde deze variabele gemiddeld 4.6. In het interview wordt dit beeld nogmaals bevestigd. Over de variabele Noodzaak wordt opgemerkt dat er binnen de inrichting nauwelijks gesproken werd over de invoering van de methodiek en er was bij de groepsleiders geen sprake van noodzaak of behoefte aan verandering. De JJI'en waren in de DDQ gemiddeld genomen het meest positief over de variabele Verwachte opbrengst met een 6.3. Ook dit wordt, terugkijkend op het implementatieproces, bevestigd. Ondanks de belemmerende factoren heeft de implementatie tot dusver al zijn vruchten afgeworpen. Een professionele uitstraling, er wordt methodischer gewerkt en er is sprake van een goed basisklimaat.

Deze resultaten duiden op een realistische inschatting vooraf over de implementaire voorwaarden. Terugkijkend zijn de knelpunten daar aanwezig, waar deze aan het begin van het implementatieproces ook al waren gesignaleerd.

6.5 Tot besluit

In dit hoofdstuk is teruggeblikt op het implementatieproces aan de hand van de vragenlijst Algemene Gegevens en een semi-gestructureerd interview.

In de vragenlijst is kort teruggeblikt op de training Competentiegericht werken. Een half jaar na de basistraining wordt deze met een ruim voldoende beoordeeld. Ook de aansluiting van de training op de praktijk wordt op deze wijze beoordeeld.

In het semi-gestructureerde interview, dat afgenomen is tijdens de tweede meting, is teruggeblikt op het implementatieproces. De groepsleiders uit de verschillende implementatiegroepen vinden dat voorafgaande aan en bij aanvang van de invoering niet altijd voldoende informatie beschikbaar is gesteld over de implementatie. Daarbij wordt opgemerkt dat er bij hen ook niet zozeer de behoefte of noodzaak was tot verandering van de werkwijze. De staf- en lijnfunctionarissen daarentegen ondervonden deze noodzaak juist wel. Over de timing van de invoering is men, met uitzondering van medewerkers van De Leij, redelijk gunstig gestemd. Ontevredenheid bij medewerkers in De Leij is vooral te wijten aan het gebrek aan randvoorwaarden. Het was een startende inrichting, er werd nog volop gebouwd.

De medewerkers van de verschillende JJI'en kunnen zich over het algemeen goed vinden in de uitgangspunten van het competentiegericht werken. Deze komen overeen met hun persoonlijke visie op het werken met jongeren. Het feedbacksysteem vormt daarop bij een aantal medewerkers een uitzondering. Over de aansluiting van de uitgangspunten op de visie van de inrichting zijn de meningen verdeeld. Het competentiegericht werken past goed bij de pedagogische visie van de JJI'en. De methode past volgens sommige medewerkers minder goed binnen het juridische kader, wat beperkingen oplegt.

Wat betreft de aanwezigheid van faciliteiten, zoals personeel, middelen en geld, zijn de meeste inrichtingen verdeeld. Er zijn voldoende middelen ter beschikking gesteld. De inzet van personeel was niet overal voldoende en ook de aanwezigheid van deskundigheid was in sommige inrichtingen niet in voldoende mate aanwezig. Opvallend is dat de lijnfunctionarissen zeer positief zijn over de aanwezigheid van voldoende faciliteiten. Factoren die belemmerend werken op het implementatieproces zijn weerstand tegen verandering, ziekteverzuim en verloop van personeel maar ook reorganisaties en fusies worden als belemmerend ervaren gedurende het implementatieproces.

Op de vraag of de implementatie al zijn vruchten heeft afgeworpen wordt positief gereageerd; De JJI'en hebben een meer professionele uitstraling, het methodisch werken is verbeterd, er heerst een goed basisklimaat.

De interviews hebben veel informatie opgeleverd over het implementatieproces tot nu toe. Naar voren is gekomen dat men redelijk tevreden is over de noodzaak tot verandering, de timing van de implementatie, over een aantal randvoorwaarden en over de verwachte opbrengsten. Minder tevreden is men over de informatievoorziening, de aansluiting van het competentiemodel op de visie van de JJI'en en over een aantal randvoorwaarden. De implementatie heeft tot nu al een aantal veranderingen opgeleverd, maar duidelijk is dat er werk aan de winkel is.

De resultaten die naar voren komen in het interview zijn vergeleken met de aanwezige voorwaarden voor de implementatie. De medewerkers ervaren vooraf voornamelijk knelpunten in omstandigheden die belemmerend werken op de implementatie. Achteraf gezien heeft dit ook de meeste belemmeringen opgeleverd. De inschatting vooraf dat de implementatie wel zijn vruchten af ging werpen wordt aan de hand van talrijke voorbeelden in het interview bevestigd.

Met dit hoofdstuk waarin door diverse betrokkenen is teruggeblikt op het implementatieproces, wordt het eerste deel van deze rapportage afgesloten. Hieruit komt, in grote lijnen, naar voren dat de implementatie van de competentiegerichte werkwijze op gang is gekomen, zij het dat dit voor de ene jeugdinrichting sterker geldt dan voor de andere. Daarbij valt op dat de context waarin één en ander wordt (moet worden) uitgevoerd verre van ideaal is. Tegen deze achtergrond komt in de volgende hoofdstukken de vraag aan de orde of de nieuwe werkwijze zich vertaalt in gunstigere verblijfsuitkomsten bij jongeren.

Deel III

7 Gegevens over de achtergrond en het verblijf van de jongeren

7.1 Inleiding

Om veranderingen ten gevolge van de implementatie van het competentiemodel te kunnen vaststellen, is het van belang dat kenmerken van de jongeren constant blijven gedurende de twee metingen. Over de kenmerken van jongeren (doelgroep) is informatie verzameld bij jongeren en mentoren. Het gaat hier enkel om vertrekkende jongeren die minimaal vijf weken in een leefgroep hebben verbleven. Bij zowel de jongeren als bij de mentoren uit de implementatiegroepen is tijdens beide metingen informatie verzameld. Bij en over de jongeren uit de vergelijkingsgroep De Lindenhorst is gedurende de gehele onderzoeksperiode informatie verzameld. Bij en over de jongeren uit de vergelijkingsgroep de Sprengen is alleen tijdens de eerste meting informatie verzameld.

Het uitgangspunt was om over 10 jongeren per leefgroep informatie te verzamelen over de uitkomsten van het verblijf. Gedurende de eerste meting bleek dat ondanks alle inspanningen deze aantallen niet gehaald zouden worden. Ook in de tweede meting was er een tegenvallende respons.

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de kenmerken en de achtergrondgegevens van de onderzoeksgroep. Er zal onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende JJI'en en tussen meting één en twee. Gemakshalve worden de gegevens van De Lindenhorst toegevoegd aan de eerste meting omdat de meeste jongeren waarover informatie is aangeleverd ook vertrokken zijn tijdens de eerste meting. Voor de JJI'en die zowel tijdens de eerste als de tweede meting informatie hebben verzameld over de uitkomsten van het verblijf zal, mits de aantallen dat toelaten, getoetst worden of er verschillen zijn tussen beide metingen. In paragraaf 7.2 wordt aandacht besteed aan biografische gegevens van de onderzochte jongeren zoals verkregen uit TULP.¹ In paragraaf 7.3 wordt een beschrijving gegeven van delictgegevens en gegevens over grensoverschrijdend gedrag zoals verkregen uit TULP en de *Vragenlijst voor het Internationale Self-report Delinquentie Project (ISRDP)*. In § 7.4 wordt een beeld geschetst van de aanwezigheid van risicofactoren die kunnen leiden tot antisociaal gedrag zoals verkregen uit de *Signaleringslijst*. In § 7.5 tenslotte wordt een samenvatting gegeven van de onderzoeks-

¹ TULP is een geautomatiseerd registratiesysteem waarop alle JJI'en zijn aangesloten.

groep. De responspercentages voor de TULP-gegevens en van de verschillende vragenlijsten voor de beide metingen en voor de verschillende JJI'en staan weergegeven in tabel 7.1.

Tabel 7.1 Respons van meting 1 en 2 voor wat betreft TULP-gegevens en de vragenlijsten ISRD en de Signaleringslijst, weergegeven in aantallen en het responspercentage^a

JJI	Respons meting 1 (n/%)			Respons meting 2 (n/%)		
	TULP	ISRD	Sign.lijst	TULP	ISRD	Sign.lijst
Eikenstein	13/87%	11/73%	11/73%	19/100%	10/53%	19/100%
Den Hey-Acker	36/60%	25/42%	28/47%	24/100%	18/75%	19/79%
De Leij	14/28%	2/4%	11/22%	27/100%	12/44%	27/100%
Overberg	23/82%	16/57%	15/54%	0%	5/71%	3/43%
De Lindenhorst	15/75%	19/95%	18/90%	-	-	-
de Sprengen	5/13%	10/25%	6/15%	-	-	-
Totaal	106/50%	83/39%	89/42%	70/91%	45/58%	68/88%

^a De TULP-gegevens van De Lindenhorst zijn van vertrokken jongeren gedurende de gehele onderzoeksperiode. Er is geen sprake van een eerste en tweede meting

Het aantal vertrokken jongeren in de eerste meting is groter dan in de tweede meting. De responspercentages (het percentage ingevulde vragenlijsten) zijn in de tweede meting aanzienlijk groter. In het bijzonder De Leij heeft in de tweede meting in vergelijking met de eerste meting de respons ruimschoots vergroot. Helaas hebben Overberg en de Sprengen weinig tot geen vragenlijsten ingevuld over vertrekkende jongeren.

7.2 Biografische gegevens

Over de jongeren is onder andere gegevens verzameld over de opgelegde maatregel, verblijfsduur en de etnische achtergrond. Na afloop van zowel de eerste als de tweede meting zijn de TULP-gegevens verzameld bij de verschillende JJI'en.

De gemiddelde leeftijd van de jongeren in de onderzoeksgroep die zijn vertrokken uit de JJI tijdens de eerste meting was 17.1 jaar (s.d.=1.65). Tijdens de tweede meting is de gemiddelde leeftijd 16.9 jaar (s.d.=1.37). Voor de vier implementatiegroepen en voor de Sprengen zijn dit allemaal jongens. In De Lindenhorst verblijven alleen meisjes. De gemiddelde verblijfsduur van de jongeren in de JJI'en gedurende de eerste meting is 241 dagen (s.d.=236.12). Gedurende de tweede meting is dit 160 dagen (s.d.=122.31). Deze kortere verblijfsduur in de tweede meting kan verklaard worden uit het feit dat tijdens de tweede meting geen TULP-gegevens zijn verkregen van de twee behandelinrichtingen, waar jongeren doorgaans langer verblijven dan in de opvanginrichtingen. De gegevens over leeftijd en verblijfsduur zijn representatief voor de jongeren in justitiële jeugdinrichtingen.² De verblijfsduur voor de verschillende JJI'en verschilt tijdens de eerste meting. In de opvanginrichtingen verblijven de jongeren gemiddeld korter dan in de behandelinrich-

² http://www.dji.nl/feiten_in_cijfers/jji_pers_opv_lft.html, oktober 2002.

tingen. De gemiddelde verblijfsduur van de jongeren in de opvanginrichtingen is 162 dagen, terwijl het gemiddelde in de behandelinrichtingen 481 dagen is.

Gemiddeld genomen hebben de jongeren uit de onderzoeksgroep uit de eerste en de tweede meting al één of meer plaatsingen binnen een justitiële setting achter de rug. Tijdens de eerste meting verschillen de JJI'en hierin significant van elkaar.³ De jongeren in Overberg hebben gemiddeld de meeste plaatsingen achter de rug. De jongeren in de Leij hebben gemiddeld de minste plaatsingen achter de rug.

Met behulp van de Mann-Whitney toets is onderzocht of er verschillen zijn tussen de metingen. In de Leij zijn er verschillen tussen de eerste en de tweede meting. De jongeren in de tweede meting hebben significant meer plaatsingen achter de rug dan de jongeren in de eerste meting.⁴

De juridische status van de jongeren varieert. De verblijfstitel van de jongeren uit de verschillende JJI'en staat weergegeven in tabel 7.2.

Tabel 7.2 Verblijfstitel van de jongeren uitgesplitst per JJI en meting

JJI + meting	Eikenstein (13/19)		Den Hey-Acker (36/6)		De Leij (14/27)		Overberg (23/-)		De Lindenhorst (15/-)		de Sprengen (4/-)	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Preventieve hechtenis	39%	55%	7%	0%	58%	38%	1%	-	0%	-	25%	-
Jeugd detentie	46%	17%	36%	0%	21%	41%	0%	-	0%	-	0%	-
PIJ-behandeling	0%	0%	14%	34%	0%	7%	52%	-	0%	-	0%	-
PIJ-opvang	0%	11%	7%	0%	21%	7%	0%	-	0%	-	25%	-
OTS	15%	17%	36%	66%	0%	7%	48%	-	100%	-	50%	-
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%	-	100%	-

Tijdens de eerste meting hadden de meeste jongeren in Eikenstein jeugd detentie, in De Leij zaten de meeste jongeren in voorlopige hechtenis. De cijfers van DJI geven aan dat binnen de opvanginrichtingen 45% van de jongeren preventief gehecht is. De onderzoeksgroep van Den Hey-Acker had in de eerste meting met name jongeren met jeugd detentie of jongeren die onder toezicht staan met een maatregel gesloten plaatsing. De jongeren in de behandelinrichtingen staan veelal onder toezicht. Van de jongeren in de behandelinrichtingen heeft 49% van de jongeren de verblijfstitel 'Onder Toezicht Stelling met machtiging gesloten plaatsing'.⁵ Dit aantal is in De Lindenhorst twee keer zo groot. In Overberg had ongeveer de helft van de jongeren tijdens de eerste meting de verblijfstitel 'PIJ-behandeling'. De andere helft stond onder toezicht.

³ Verschillen zijn getoetst met behulp van Kruskal-Wallis toets; $\chi^2=31.78$, $df=5$, $p=.000$.

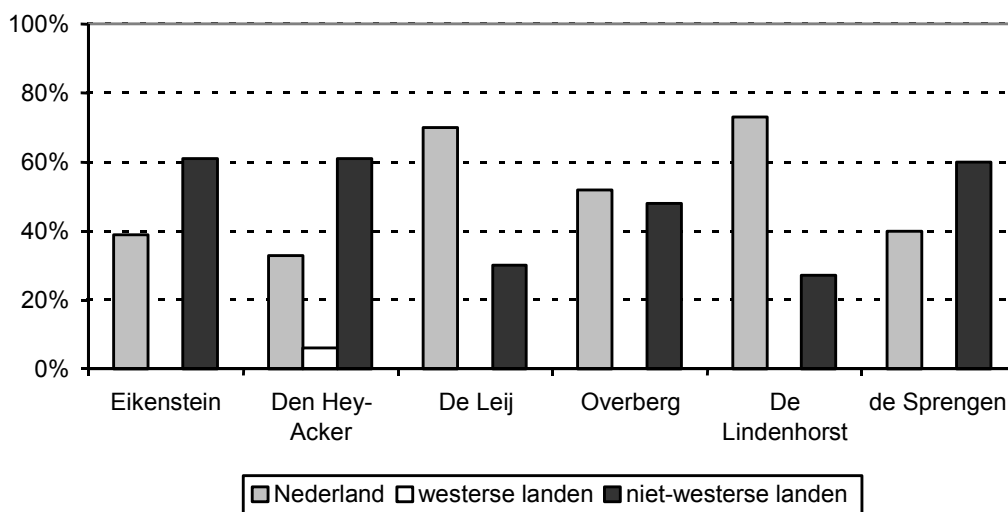
⁴ $U=97.00$, $p=.006$.

⁵ http://www.dji.nl/feiten_in_cijfers/jji_jusken_beh.html, oktober 2002.

Tijdens de tweede meting zijn de meeste jongeren in Eikenstein preventief gehecht, in Den Hey-Acker staan de meeste jongeren onder toezicht met een machtiging gesloten plaatsing. In De Leij hebben de meeste jongeren de verblijfstitel 'Jeugddetentie'.

In figuur 7.1 staat de etniciteit van de jongeren van de eerste meting weergegeven. Etniciteit van de jongeren is bepaald aan de hand van de indeling die de Vereniging Nederlandse Gemeenten⁶ hanteert.

De etniciteit van de meeste jongeren in de opvanginrichtingen Eikenstein, Den Hey-Acker en de Sprengen is niet-westers (respectievelijk 62%, 61% en 60%). In de behandelinrichting Overberg is ongeveer de helft van de jongeren van Nederlandse afkomst en de helft is niet-westers (respectievelijk 52% en 48%). De meeste jongeren in de opvanginrichting De Leij en de behandelinrichting De Lindenhorst zijn van Nederlandse afkomst (respectievelijk 50% en 73%). Bovenstaande is een bekend fenomeen. De afkomst van jongeren in opvanginrichtingen is overwegend niet-westers. De afkomst van de meeste jongeren in behandelinrichtingen is Nederlands.⁷



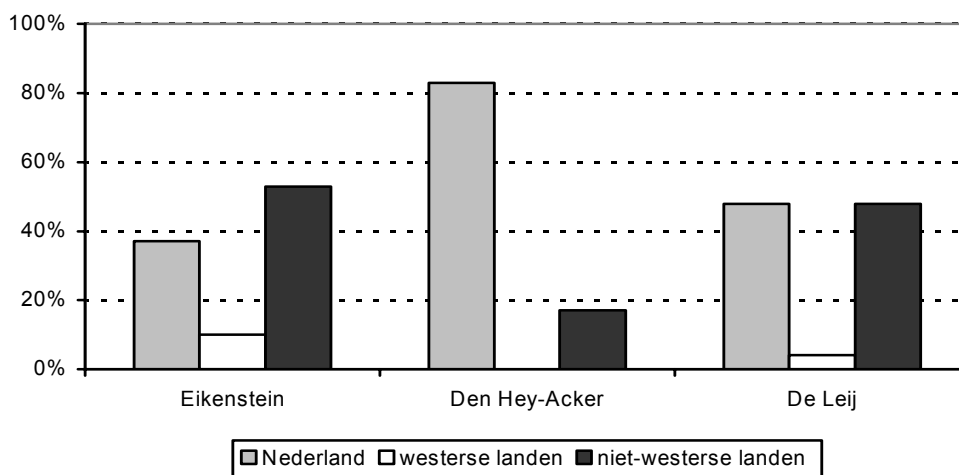
Figuur 7.1 Etniciteit van de jongeren bij de eerste meting volgens VNG-indeling, uitgesplitst per inrichting (n=102).

In figuur 7.2 staat de etniciteit van de jongeren van de tweede meting weergegeven. Waren de autochtone Nederlanders in Den Hey-Acker bij de eerste meting nog in de min-

⁶ Hierin wordt uitgegaan van een driedeling in geboortelanden: 1) Nederland, 2) ('rijke') westerse landen (Noordwest-Europa, Noord-Amerika, Australië en Japan) en 3) niet-westerse landen (Zuid- en Oost-Europa, Azië, Midden- en Zuid-Amerika en Afrika). Bij bepaling van de etniciteit van de jongere wordt in eerste instantie gekeken naar het eigen geboorteland. Wanneer de jongere in Nederland is geboren, wordt gekeken naar het geboorteland van de moeder. Als de moeder in een westers of niet-westers land is geboren, wordt de jongere hierbij ingedeeld. Als de moeder ook in Nederland is geboren, wordt gekeken naar het geboorteland van vader. Als dit geboorteland een westers of niet-westers land is, wordt de jongere hierbij ingedeeld (VNG, 1993).

⁷ http://www.dji.nl/feiten_in_cijfers/jji_pers_beh_afkomst.html & http://www.dji.nl/feiten_in_cijfers/jji_pers_opv_afkomst.html (oktober 2002).

derheid, ten tijde van de tweede meting bestond de onderzoeksgroep in deze JJI hoofdzakelijk (83%) uit jongeren van Nederlandse komaf. De samenstelling van de onderzoeksgroepen in beide metingen verschilt significant.⁸ In Eikenstein en De Leij is ongeveer de helft van de jongeren van niet-westerse afkomst (respectievelijk 53% en 48%) en de helft is van Nederlandse afkomst (respectievelijk 37% en 48%).



Figuur 7.2 Etniciteit van de jongeren bij de tweede meting volgens VNG-indeling, uitgesplitst per inrichting (n=70).

7.3 Aard van het verblijf

De onderzoeksgroep bestaat uit jongeren uit verschillende JJI'en en uit verschillende leefgroepen. Deze groepen verschillen van elkaar wat betreft het type groep waarin de jongeren verblijven. Een beschrijving van de leefgroepen die deelnemen aan het onderzoek is terug te vinden in bijlage 5. Vier van de zes JJI'en die meedoen aan het onderzoek zijn opvanginrichtingen. De jongeren verblijven vooral in opvanggroepen en preventieve groepen. Overberg en De Lindenhorst zijn behandelinrichtingen. De jongeren in deze inrichtingen verblijven in behandelgroepen.

7.4 Delictgegevens en gegevens over overig grensoverschrijdend gedrag

7.4.1 Inleiding

Gegevens over delicten en over grensoverschrijdend gedrag van jongeren zijn via twee wegen verzameld. Enerzijds zijn gegevens verzameld uit TULP, anderzijds met behulp van de vragenlijst ISRD.

⁸ U=220.00; p=.000.

7.4.2 Officieel geregistreerde delictgegevens

De gegevens zoals geregistreerd in TULP hebben betrekking op de officieel geregistreerde delicten waarvoor de jongere zijn veroordeeld. De verwachting is dat in werkelijkheid het aantal gepleegde delicten hoger zal liggen omdat niet alle delicten bij politie en justitie bekend zijn. In tabel 7.4 staan per JJI voor beide metingen de delicten van de jongeren weergegeven zoals deze officieel geregistreerd staan. Voor de weergave van delicten wordt gebruik gemaakt van de indeling zoals deze gehanteerd wordt bij het Ministerie van Justitie en het Centraal Bureau voor de Statistiek.⁹

Tabel 7.3 Officieel geregistreerde delicten van de jongeren uit de zes JJI'en uitgedrukt in een percentage, weergegeven voor de jongeren in meting 1 en 2

JJI + meting Delictcategorie	Eikenstein		Den Hey-Acker		De Leij		Overberg ^a		De Lindenhorst ^b		de Sprengen ^b	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Openbare orde en gezag	14%	8%	3%	2%	0%	0%	11%	-	0%	*	-	*
Agressie tegen personen	10%	5%	8%	9%	12%	11%	18%	-	0%	*	-	*
Agressie tegen zaken	0%	3%	3%	0%	0%	0%	7%	-	0%	*	-	*
Zedendelicten	0%	0%	3%	0%	6%	4%	11%	-	0%	*	-	*
Vermogensdelicten	62%	73%	72%	70%	67%	70%	46%	-	0%	*	-	*
Opiumdelicten	0%	3%	2%	5%	0%	0%	0%	-	0%	*	-	*
Poging tot/deelname aan misdrijf	14%	8%	9%	14%	15%	15%	7%	-	0%	*	-	*
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	0%	*	-	*
	(21)	(37)	(64)	(56)	(33)	(53)	(44)		(0)			

^a Overberg heeft de tweede meting vrijwel geen informatie aangeleverd, waardoor er ook geen TULP-gegevens beschikbaar zijn.

^b In De Lindenhorst is sprake van een meting gedurende de gehele onderzoeksperiode. In de Sprengen is enkel bij meting 1 informatie verzameld over de uitkomsten van jongeren.

De meeste jongeren hebben meerdere delicten gepleegd waarvoor ze veroordeeld zijn. Vermogensdelicten worden het meest gepleegd door jongeren. Hiertoe behoren onder andere diefstal, afpersing en oplichting. Ook uit onderzoeksresultaten van Boendermaker (1998) blijkt dat 45% van de jongeren in behandelinrichtingen een vermogensdelict heeft gepleegd. Voor preventief gehechte jongeren in opvanginrichtingen ligt dit percentage op 28%.¹⁰

Geen enkele jongere die in De Lindenhorst is geplaatst is veroordeeld voor een delict. Het gaat hier veelal om jongeren die onder toezicht staan met een machtiging gesloten plaatsing. Voor de implementatiegroepen waarvan zowel voor de eerste als de tweede meting gegevens beschikbaar zijn is getoetst of er verschillen zijn tussen de beide metingen. Er zijn geen systematische verschillen gevonden.

⁸ <http://statline.cbs.nl>.

⁹ http://www.dji.nl/feiten_in_cijfers/jji_jusken_opv.html, oktober 2002.

7.4.3 Grensoverschrijdend gedrag volgens de jongeren

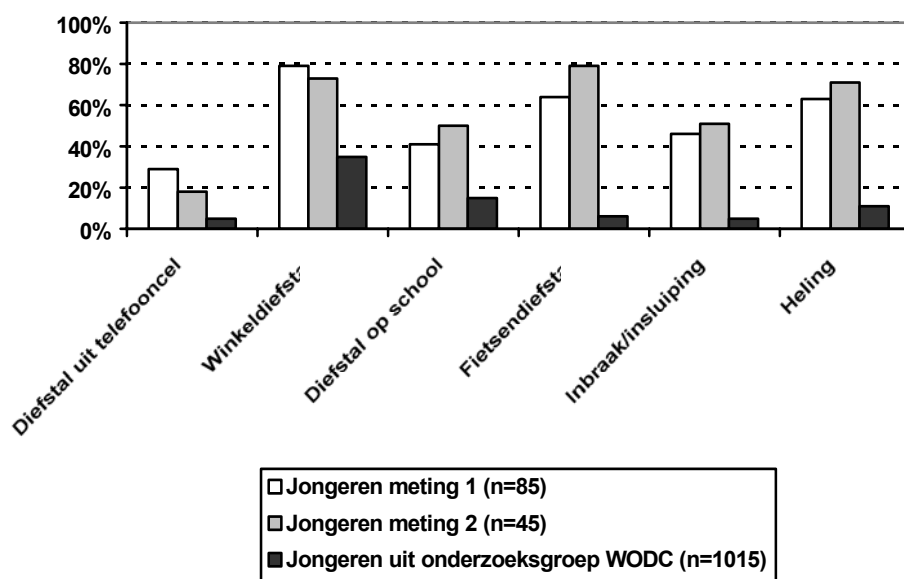
Om te inventariseren wat jongeren zelf rapporteren over hun grensoverschrijdend gedrag is gebruik gemaakt van de vragenlijst ISRD. In deze vragenlijst wordt gevraagd naar grensoverschrijdend gedrag dat 'ooit' heeft plaatsgevonden en dat het afgelopen jaar heeft plaatsgevonden. In deze paragraaf wordt alleen gerapporteerd over 'ooit vertoond gedrag' omdat een aantal jongeren, ten tijde van het onderzoek, al langer dan een jaar in een JJI verbleef.

Op het gebied van agressief gedrag tegen zaken en personen geeft één op de vijf jongeren aan dat ze wel eens brand hebben gesticht. Eenderde van de jongeren geeft aan wel eens iemand bedreigd te hebben met een wapen en/of iemand verwond te hebben met een wapen. De helft van de jongeren geeft aan wel eens wat vernield te hebben, dat ze wel eens iemand hebben lastiggevallen, dat ze mee hebben gedaan aan een gevecht en/of dat ze iemand verwond hebben. Driekwart van de jongeren geeft aan wel eens een wapen bij zich te hebben gedragen. Bovenstaand agressief gedrag wordt door zowel de jongeren in de eerste meting als in de tweede meting gerapporteerd. Er zijn geen significante verschillen gevonden tussen beide metingen. Dit betekent dat het grensoverschrijdend gedrag van de jongeren in de eerste meting niet afwijkt van het grensoverschrijdend gedrag van jongeren in de tweede meting. Tevens is getoetst of er verschillen zijn tussen de verschillende JJI'en uit de implementatiegroepen. Dit blijkt niet het geval te zijn.

In figuur 7.3 staan de gerapporteerde gegevens die betrekking hebben op diefstal. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen beide metingen. Tevens wordt een vergelijking gemaakt met onderzoeksgegevens uit 1998 van het WODC die betrekking hebben op een doorsnedenpopulatie van adolescenten (Kruissink & Essers, 2001).

Van de jongeren in de twee metingen heeft 60-80% wel eens een winkeldiefstal en/of een fietsendiefstal gepleegd en/of aan heling gedaan. De jongeren uit de eerste en de tweede meting verschillen niet significant van elkaar. Daarnaast zijn er geen systematische verschillen tussen de JJI'en. De onderzoeksgroep jongeren van het WODC scoort op alle vormen van diefstal beduidend lager dan de jongeren uit de justitiële jeugdinrichtingen.

Op het gebied van middelengebruik geeft 70-90% aan wel eens te hebben geblowd of alcohol te hebben gedronken. Een kwart tot eenderde van de jongeren geeft aan wel eens pillen te hebben geslikt of te hebben verkocht. Ongeveer 20-30% van de jongeren heeft gerapporteerd wel eens harddrugs gebruikt te hebben en harddrugs verkocht te hebben. Op het gebied van middelengebruik zijn er geen systematische verschillen gevonden tussen jongeren uit de eerste en de tweede meting en tussen de verschillende JJI'en.

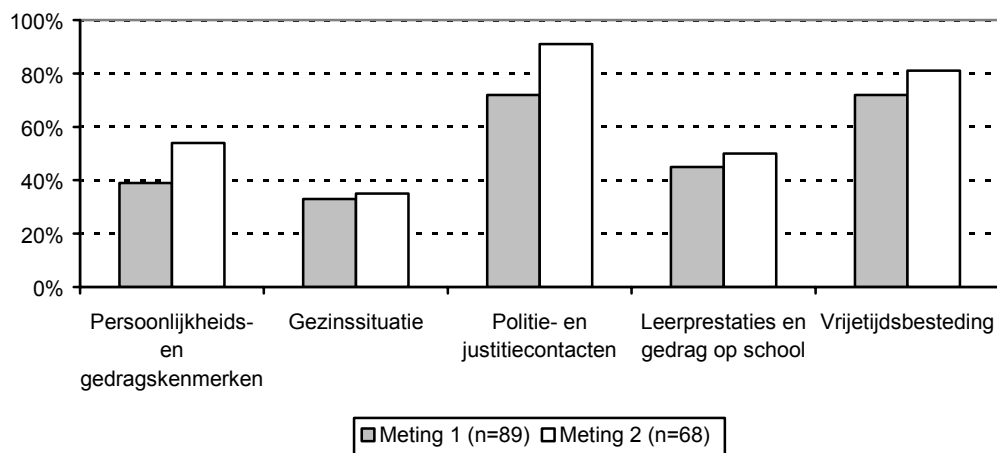


Figuur 7.3 Aantal jongeren uit de eerste en de tweede meting en jongeren uit de onderzoeksgroep van WODC dat ooit een diefstal heeft gepleegd, uitgedrukt in een percentage

7.5 Gegevens over risicofactoren

De Signaleringslijst bestrijkt vijf zogenaamde risicogebieden: Persoonlijkheden- en gedragkenmerken, Gezinssituatie, Leerprestaties en gedrag op school, Politie- en justitiecontacten en Vrijtijdsbesteding. Ieder gebied bestaat uit twee of meer risicofactoren. Voor de verschillende gebieden is tijdens de eerste en de tweede meting nagegaan of er meerdere risicofactoren tegelijkertijd op de jongere van toepassing zijn. De aanwezigheid van meerdere risicofactoren duidt op een groter risico op de ontwikkeling van antisociaal gedrag. Wanneer op de helft of meer van de vragen aangegeven is dat het een risicofactor vormt voor de jongere is er sprake van een verhoogd risico op het betreffende gebied. De resultaten op de Signaleringslijst staan weergegeven in figuur 7.4.

Op de gebieden Politie- en justitiecontacten en Vrijtijdsbesteding loopt meer dan 70% van de jongeren in zowel de eerste als de tweede meting een verhoogd risico. Wat Politie- en justitiecontacten betreft is dit naar verwachting. Een groot percentage jongeren in de JJl'en is daar geplaatst als gevolg van het plegen van een delict of verdenking daarvan.



Figuur 7.4 Percentage jongeren in meting 1 en 2 voor wie een verhoogd risico wordt gesignaleerd door mentoren op de te onderscheiden risicogebieden

Met behulp van een χ^2 -toets is nagegaan of er verschillen zijn tussen de eerste en de tweede meting. In de tweede meting is bij significant meer jongeren sprake van een verhoogd risico op het gebied van Politie- en justitiecontacten dan bij de jongeren in de eerste meting.¹¹

Voor de jongeren in de verschillende implementatiegroepen is getoetst of ze van elkaar verschillen wat betreft de aanwezigheid van een verhoogd risico op de ontwikkeling van antisociaal gedrag. Er zijn geen systematische verschillen gevonden tussen de implementatie-JJI'en.

Vervolgens is voor de jongeren nagegaan of ze op meerdere gebieden tegelijkertijd een verhoogd risico hebben op de ontwikkeling van antisociaal gedrag. Nagegaan is op hoeveel risicogebieden tegelijkertijd sprake is van een verhoogd risico. De resultaten hiervan staan weergegeven in tabel 7.5.

Tabel 7.4 Percentage jongeren voor wie een verhoogd risico wordt gesignaleerd, door mentoren, op meerdere risicogebieden tegelijkertijd, uitgesplitst per meting

Aantal risicogebieden	Meting 1		Meting 2	
	n	%	n	%
0 risicogebieden	13	15%	3	4%
1 risicogebied	11	12%	7	10%
2 risicogebieden	15	17%	12	18%
3 risicogebieden	20	23%	19	28%
4 risicogebieden	19	21%	11	16%
5 risicogebieden	11	12%	16	24%
Totaal	89	100%	68	100%

Op respectievelijk 56% (eerste meting) en 68% (tweede meting) van de jongeren geldt een verhoogd risico op drie of meer risicogebieden tegelijkertijd. Op respectievelijk 15%

¹¹ $\chi^2=9.03$, $df=1$, $p=.003$.

en 4% van de jongeren is geen enkel risicogebied van toepassing volgens mentoren. Nagegaan is of er systematische verschillen zijn tussen beide metingen en tussen de implementatie-JJI'en. Dit blijkt niet het geval te zijn.

7.6 Tot besluit

De onderzoeksgroep bestaat voornamelijk uit jongens die gemiddeld 17 jaar oud zijn en die verblijven in gesloten opvanginrichtingen. Daarnaast zijn er twee (open) behandelinrichtingen die deelnemen aan het onderzoek waarin ook meisjes verblijven. De meeste jongeren uit de onderzoeksgroep zijn al eerder geplaatst in een JJI. De juridische status van de jongeren is zeer divers: preventieve hechtenis, jeugddetentie, PIJ-maatregel en ondertoezichtstelling. Wat betreft de etnische achtergrond valt op dat de jongeren uit de opvanginrichtingen Eikenstein, Den Hey-Acker en de Sprengen overwegend van niet-westerse afkomst zijn en de jongeren uit de behandelinrichtingen Overberg en De Lindenhorst voornamelijk van Nederlandse afkomst zijn. In De Leij is de helft van niet-westerse afkomst en de helft van Nederlandse afkomst.

De meeste jongeren worden verdacht van, of zijn veroordeeld voor vermogensdelicten zoals diefstal, afpersing en oplichting. De meerderheid van de jongeren (60-80%) rapporteert zelf dat ze wel eens een winkeldiefstal of een fietsendiefstal hebben gepleegd of aan heling hebben gedaan. Ook de helft van de jongeren rapporteert vernieling, het lastig vallen van anderen en deelname aan een gevecht. De jongeren uit de diverse JJI'en verschillen hierin niet systematisch van elkaar.

Uit de gegevens over de aanwezigheid van risicofactoren komt naar voren dat bij ruim 70% van de jongeren risico's aanwezig zijn op het gebied van politie- en justitiecontacten en op het gebied van vrijetijdsbesteding. Voor ruim de helft tot tweederde van de jongeren geldt dat op drie of meer, van de vijf gebieden, risico's tegelijkertijd aanwezig zijn. Ook hier geldt dat de jongeren uit de verschillende JJI'en niet systematisch van elkaar verschillen.

Voor bovenstaande achtergrond- en verblijfsgegevens is nagegaan of er veranderingen hebben plaatsgevonden tijdens de eerste en de tweede meting. In de Leij zijn er veranderingen opgetreden die betrekking hebben op het aantal plaatsingen in een JJI voorafgaand aan het huidige verblijf van de jongere in de JJI. In Den Hey-Acker is er een verschil tussen de metingen wat betreft de etniciteit van de jongeren. Tenslotte is er een verschil tussen de metingen wat betreft de aanwezigheid van een verhoogd risico op het gebied van Politie- en justitiecontacten. Dit suggereert dat de onderzoeksgroep gedurende de onderzoeksperiode qua samenstelling is veranderd en dat de twee cohorten niet eenvoudigweg te vergelijken zijn.

8 De uitkomsten van het verblijf in de JJI

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de uitkomsten van het verblijf in de justitiële jeugdinrichting centraal. Om deze uitkomsten in kaart te brengen heeft de mentor bij vertrek van de jongere uit de leefgroep een viertal vragenlijsten ingevuld over de betreffende jongere; de vragenlijst *Taken en Vaardigheden van Adolescenten (TVA)*, de *TVA-bijlage*, de *Exit-lijst* en de *Signaleringslijst*. Deze vragenlijsten zijn over vertrekkende jongeren zowel tijdens de eerste meting als de tweede meting ingevuld. In dit hoofdstuk worden de resultaten van deze vragenlijsten gepresenteerd. In paragraaf 8.2 en 8.3 staat de competentie van de jongeren bij vertrek uit de JJI centraal. Paragraaf 8.4 geeft de aanpassing van de jongere weer, zoals geregistreerd met behulp van de Exit-lijst. In paragraaf 8.5 worden enkele resultaten van de Signaleringslijst weergegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting (§ 8.6).

De paragrafen 8.2 tot en met 8.4 kennen een zelfde opbouw. Allereerst worden per meting de resultaten van de implementatiegroepen en de beide vergelijkingsgroepen weergegeven. Ten tweede wordt voor de implementatiegroepen getoetst of er verschillen zijn tussen de twee metingen. Vervolgens wordt per meting getoetst of er verschillen zijn tussen de implementatiegroepen. Aanvankelijk was het doel om ook verschillen tussen de leefgroepen te rapporteren. Vanwege ontoereikende aantallen zal dit achterwege blijven.

Verondersteld mag worden dat competentiegericht werken bijdraagt aan betere verblijfsuitkomsten van de jongeren. In hoofdstuk 5, over de implementatie van het competentie-model, kwam naar voren dat ten tijde van de tweede meting er binnen de JJI'en meer competentiegericht wordt gewerkt dan tijdens de eerste meting. Dit zou zich moeten vertalen in veranderingen in de verblijfsuitkomsten van de jongeren.

8.2 De competentie van jongeren bij vertrek

8.2.1 Inleiding

Met de vragenlijst *Taken en Vaardigheden van Adolescenten (TVA)* wordt in kaart gebracht over welke vaardigheden een jongere beschikt. In de vragenlijst komen zes domeinen aan bod, te weten: [1] omgaan met leeftijdsgenoten, [2] autonomie en zelfsturing,

[3] school en toekomst, [4] werk en toekomst, [5] seksualiteit en relaties, en [6] zelfverzorging. Elk domein wordt gevormd door een aantal schalen. In totaal zijn er 32 schalen. De schalen zijn gebaseerd op 137 vragen. Het zijn uitspraken die betrekking hebben op bepaald adequaat gedrag. Op een antwoordschaal van 1 tot 5 kan vervolgens aangegeven worden in hoeverre de uitspraak geldt voor een jongere. Hoe hoger de score hoe meer de uitspraak van toepassing is. Ook de schaal- en domeinscores variëren van 1 tot 5. Een ruwe score van 4 of hoger geeft aan dat de jongere naar het oordeel van zijn of haar mentor goed functioneert op een bepaald vaardigheidsgebied of competentiedomein (Van der Knaap, 2003).

Verblijf in een justitiële jeugdinstelling vereist van de jongeren, naast de in het algemeen geldende vaardigheden, ook een aantal specifieke vaardigheden voor het verblijf in de JJI. Om deze aanwezige vaardigheden in kaart te brengen is een bijlage voor de TVA ontwikkeld (zie Van Leeuwen, Bijl & Slot, 2002). Het scorebereik van de TVA-bijlage loopt, net als bij de TVA, van 1 (geldt helemaal niet) tot 5 (geldt helemaal). Ook hier geldt dat een ruwe score van 4 of hoger aangeeft dat de jongere naar het oordeel van zijn of haar mentor goed functioneert op een bepaald vaardigheidsgebied. De bijlage van de TVA levert scores op vier schalen op. Dit zijn: Eigen functioneren, Omgaan met wettelijke regelgeving binnen JJI'en, Zelfbepaling (binnen de mogelijkheden van een JJI) en Behoud en versterking van het sociaal netwerk.

Resultaten van de TVA worden weergegeven in de paragrafen 8.2.2 tot en met 8.2.4. Resultaten van de TVA-bijlage worden weergegeven in de paragrafen 8.2.5 tot en met 8.2.7.

8.2.2 Taken en vaardigheden van de jongeren

Voor 92 jongeren is tijdens de eerste meting (respons 43%) een TVA ingevuld en voor 66 jongeren tijdens de tweede meting (respons 86%). In tabel 8.1 staan de gemiddelde domeinscores op de TVA, met bijbehorende standaarddeviaties weergegeven voor de implementatiegroepen voor beide metingen. In tabel 8.2 staan deze resultaten voor de beide vergelijkingsgroepen weergegeven. Wanneer er minder dan vijf domeinscores berekend kunnen worden, worden de gemiddelde domeinscores niet weergegeven.

Over het algemeen scoren de jongeren uit de implementatiegroepen zowel tijdens de eerste als de tweede meting rondom 3. Dit betekent dat de jongeren gemiddeld genomen op geen enkel domein van de TVA 'goed' functioneren naar het oordeel van de mentoren. Deze scores zijn vergelijkbaar met onderzoeksresultaten van eerder onderzoek in de JJI'en (Van Leeuwen, Bijl & Slot, 2002). In het tussenrapport (Beenker & Bijl, 2002), met voorlopige resultaten over de eerste meting, zijn de groepsgemiddelden van de justitiële jongeren vergeleken met de gemiddelden van een klinische vergelijkingsgroep van jonge-

ren uit instellingen voor jeugdhulpverlening. Hierin zijn geen significante verschillen gevonden tussen de domeinscores van de justitiële jongeren en de normgroep. Dit betekent dat de jongeren in de justitiële jeugdinrichtingen niet systematisch meer of minder vaardig kunnen worden beschouwd dan jongeren in instellingen voor jeugdhulpverlening.

Tabel 8.1 Gemiddelde domeinscores van de implementatiegroepen met bijbehorende standaarddeviaties van jongeren op de TVA voor beide metingen

Domein	Meting 1		Meting 2	
	m (n)	s.d.	m (n)	s.d.
Omgaan met leeftijdsgenoten	3.31 (43)	0.52	3.11 (37)	0.55
Autonomie en zelfsturing	3.31 (23)	0.50	3.09 (28)	0.46
School en toekomst	3.25 (11)	0.60	2.53 (9)	0.92
Werk en toekomst	- ^a	- ^a	3.35 (7)	0.60
Seksualiteit en relaties	3.22 (10)	0.76	2.62 (11)	0.95
Zelfverzorging	3.84 (30)	0.75	3.45 (42)	0.68

^a Een gemiddelde domeinscore is niet berekend omdat van minder dan 5 jongeren hierover gegevens beschikbaar zijn

Net als de implementatiegroepen scoren de jongeren uit de vergelijkingsgroepen over het algemeen rondom 3. Bij de vergelijkingsgroepen kunnen niet voor alle jongeren domeinscores worden berekend. Domeinscores worden berekend aan de hand van de verkregen schaalscores. Wanneer niet alle vragen zijn ingevuld, of zijn beantwoord met 'weet niet', kan er geen schaalscore worden berekend.

Tabel 8.2 Gemiddelden domeinscores van de vergelijkingsgroepen met bijbehorende standaarddeviaties van jongeren op de TVA

Domein	De Lindenhorst		de Sprengen	
	m (n)	s.d.	m (n)	s.d.
Omgaan met leeftijdsgenoten	3.32 (17)	0.37	- ^a	- ^a
Autonomie en zelfsturing	3.28 (12)	0.33	2.65 (5)	0.41
School en toekomst	3.51 (7)	0.42	- ^a	- ^a
Werk en toekomst	- ^a	- ^a	- ^a	- ^a
Seksualiteit en relaties	3.15 (5)	0.41	- ^a	- ^a
Zelfverzorging	3.71 (17)	0.60	3.59 (6)	0.81

^a Een gemiddelde domeinscore is niet berekend omdat van minder dan 5 jongeren hierover gegevens beschikbaar zijn.

8.2.3 Verschillen tussen beide metingen op de TVA

Voor de implementatiegroepen is nagegaan in hoeverre er sprake is van een verschil tussen vaardigheden van jongeren uit de eerste meting en vaardigheden van jongeren uit de tweede meting.

Op twee domeinen zijn er verschillen gevonden tussen de beide metingen. Op alle twee de domeinen, School en toekomst¹ en Zelfverzorging,² is de gemiddelde score in de eerste meting significant hoger dan de gemiddelde score in de tweede meting. Dit is niet in overeenstemming met de verwachting dat een competentiegerichte benadering bij zou dragen aan betere verblijfsuitkomsten; en hiermee dus hogere scores op de domeinen van de TVA. Hierbij moet worden opgemerkt dat de aantallen op het domein School en toekomst klein zijn. Enige voorzichtigheid met de interpretatie van de verschillen is geboden, vanwege de geringe aantallen.

8.2.4 Verschillen tussen de implementatiegroepen op de TVA

Vervolgens zijn de resultaten van de implementatiegroepen voor zowel de eerste als de tweede meting nader geanalyseerd. Met behulp van variantie-analyse is getoetst of er verschillen zijn tussen de implementatiegroepen gedurende de beide metingen. De gegevens van de jongeren uit Overberg zijn voor de tweede meting niet nader geanalyseerd aangezien voor slechts drie jongeren een TVA is ingevuld.

De drie implementatiegroepen verschillen niet significant van elkaar in de eerste meting. Dit betekent dat de jongeren uit Eikenstein, Den Hey-Acker, De Leij en Overberg niet van elkaar verschillen wat betreft hun vaardigheden. In de tweede meting is een systematisch verschil gevonden tussen inrichtingen op het domein Zelfverzorging.³ De jongeren in Eikenstein scoren systematisch hoger wat betreft hun vaardigheden op het gebied van zelfverzorging, dan de jongeren in De Leij. Ook hier geldt dat enige voorzichtigheid geboden is wat betreft de interpretatie hiervan, vanwege de geringe aantallen.

8.2.5 Specifieke vaardigheden van de jongeren voor verblijf in een JJI

Voor 92 jongeren is tijdens de eerste meting (respons 43%) een TVA-bijlage ingevuld en voor 67 jongeren tijdens de tweede meting (respons 87%). In de tabellen 8.3 en 8.4 staan de gemiddelde schaalscores op de TVA-bijlage, met bijbehorende standaarddeviaties weergegeven voor de implementatie- en de vergelijkingsgroepen voor de beide metingen weergegeven.

Tabel 8.3 Gemiddelde schaalscores van de implementatiegroepen met bijbehorende standaarddeviaties van jongeren op de TVA-bijlage voor beide metingen

Schaal	Meting 1		Meting 2	
	m (n)	s.d.	m (n)	s.d.
Eigen functioneren	3.05 (67)	0.91	2.89 (63)	0.81
Omgaan met wettelijke regelgeving	3.71 (67)	0.91	3.40 (67)	0.77
Zelfbepaling	3.26 (58)	0.71	3.00 (63)	0.67
Behoud en versterking sociaal netwerk	3.27 (58)	0.92	3.24 (59)	0.95

¹ $t=2.12$, $df=18$, $p=.048$.

² $t=2.28$, $df=70$, $p=.026$.

³ $F=3.29$, $df=41$, $p=.031$.

Over het algemeen liggen de scores van de jongeren uit de implementatiegroepen op de TVA-bijlage rondom 3. Dit betekent dat de jongeren uit de implementatiegroepen gemiddeld genomen, naar het oordeel van de mentor op geen enkele schaal van de TVA-bijlage 'goed' functioneren. Ook uit het onderzoek van Van Leeuwen e.a. (2002) wijken de scores op de TVA-bijlage niet veel af van 3.

Tabel 8.4 Gemiddelde schaalscores van de vergelijkingsgroepen met bijbehorende standaarddeviaties van jongeren op de TVA-bijlage.

Schaal	De Lindenhorst		de Sprengen	
	m (n)	s.d.	m (n)	s.d.
Eigen functioneren	3.44 (18)	0.40	3.11 (6)	0.69
Omgaan met wettelijke regelgeving	3.42 (17)	0.85	3.39 (6)	1.20
Zelfbepaling	3.45 (18)	0.44	3.06 (6)	0.49
Behoud en versterking sociaal netwerk	3.01 (16)	1.08	3.00 (6)	0.56

De scores van de jongeren uit de vergelijkingsgroepen liggen, net als bij de jongeren uit de implementatiegroepen rondom 3. Op geen enkele schaal uit de TVA-bijlage functioneren de jongeren gemiddeld genomen 'goed', naar het oordeel van de mentor.

8.2.6 Verschillen tussen beide metingen op de TVA-bijlage

Voor de implementatiegroepen is nagegaan in hoeverre er sprake is van een verschil tussen vaardigheden van jongeren uit de eerste meting en vaardigheden van jongeren uit de tweede meting. Op twee schalen zijn er verschillen gevonden tussen de beide metingen. Op alle twee de schalen, Omgaan met wettelijke regelgeving en Zelfbepaling, is de gemiddelde score in de eerste meting significant hoger dan de gemiddelde score in de tweede meting. Ook voor de TVA-bijlage geldt dat deze verschillen niet in overeenstemming met de verwachting zijn dat een competentiegerichte benadering bij zou dragen aan betere verblijfsuitkomsten; en hiermee dus hogere scores op de schalen van de TVA-bijlage.

8.2.7 Verschillen tussen de implementatiegroepen op de TVA-bijlage

De resultaten van de implementatiegroepen zijn voor zowel de eerste als de tweede meting nader geanalyseerd. Met behulp van variantie-analyse is getoetst of er verschillen zijn tussen de implementatiegroepen gedurende de beide metingen. De gegevens van de jongeren uit Overberg zijn voor de tweede meting niet nader geanalyseerd aangezien voor slechts twee jongeren een TVA-bijlage is ingevuld.

De implementatiegroepen verschillen niet significant van elkaar in de eerste en de tweede meting. Dit betekent dat de jongeren uit de implementatiegroepen niet systematisch van elkaar verschillen wat betreft hun vaardigheden die ze nodig hebben voor het verblijf in een JJI.

8.3 De ‘aanpassing’ van jongeren bij vertrek

‘Aanpassing’ van de jongeren bij vertrek uit de inrichting is in kaart gebracht met de Exit-lijst. Deze vragenlijst wordt ingevuld bij beëindiging van de hulp en wordt gebruikt om resultaten van de behandeling te meten. Verondersteld wordt dat hulpverleningsresultaten zich weerspiegelen in de aanpassing van de jongere. Met aanpassing wordt bedoeld: de mate waarin de jongere zich weet te handhaven in de situatie waarin hij zich bevindt c.q. is terechtgekomen op een manier die voor de direct betrokkenen enigszins acceptabel is. De Exit-lijst levert drie aanpassingscriteria op; [AC1] reden van beëindiging van de hulp en stabiliteit van de verblijfplaats van de jongere na beëindiging van de hulp, [AC2] algemene aanpassing van de jongere, en [AC3] de kwaliteit van relaties met belangrijke anderen in de omgeving van de jongere (Van den Bogaart, Mesman Schultz, Naayer & Zandberg, 1989). De scores op de Exit-lijst zijn omgezet in deviatiescores met een gemiddelde van 0 en een standaarddeviatie van 1. Een score van 0 betekent dat een jongere het even ‘goed doet’ als de gemiddelde jongere uit de normgroep (bestaande uit jongeren uit de residentiële jeugdzorg). Voor 98 jongeren is tijdens de eerste meting (respons 46%) een Exit-lijst ingevuld en voor 7 jongeren tijdens de tweede meting (respons 87%).

De gemiddelde deviatiescores op AC1 liggen rond het gemiddelde. Zij bevinden zich althans alle binnen een halve standaarddeviatie van het normgemiddelde. Dit betekent dat de reden van vertrek van de jongeren en de stabiliteit van hun verblijfplaats over het algemeen vergelijkbaar is met die van de gemiddelde jongere uit de normgroep.

Bij de ‘overall’-aanpassing van de jongeren (AC2) komen de gemiddelde scores eveneens grotendeels met het normgemiddelde overeen. Uitzondering hierop is de gemiddelde score van De Lindenhorst, die zich in gunstige zin hiervan onderscheidt.

De gemiddelde deviatiescores op het derde aanpassingscriterium ‘de kwaliteit van relaties met belangrijke anderen’ wijken niet sterk af van 0, hoewel de kwaliteit van de relaties voor alle groepen gemiddeld gunstiger wordt beoordeeld. Ook hier komen de gevonden scores ongeveer overeen met het gemiddelde uit de normgroep.

Vervolgens is voor de implementatiegroepen nagegaan of er verschillen zijn tussen de eerste en de tweede meting. Hier zijn geen systematische verschillen gevonden. De ‘aanpassing’ van de jongeren uit de implementatiegroepen die zijn vertrokken tijdens de eerste meting verschilt niet systematisch van de jongeren die zijn vertrokken tijdens de tweede meting.

Tenslotte zijn de implementatiegroepen verder geanalyseerd (met uitzondering van Overberg in de tweede meting, vanwege te kleine aantallen). Zowel in de eerste als in de tweede meting verschillen de implementatiegroepen niet significant van elkaar. Er zijn geen systematische verschillen tussen de implementatiegroepen gevonden wat betreft de ‘aanpassing’ van de jongeren.

8.4 De inschatting van enkele risicofactoren bij vertrek

Met behulp van de Signaleringslijst wordt informatie verkregen over de aanwezigheid van risicofactoren die kunnen leiden tot de ontwikkeling van antisociaal gedrag (zie ook § 7.4). De vragenlijst is opgebouwd uit dertig risicofactoren: zowel biologische factoren, zoals aangeboren factoren, als psychosociale factoren en gedragsproblemen. Biologische factoren zijn redelijk onveranderlijk van aard. Psychosociale factoren en gedragsproblemen zijn tot op zekere hoogte beïnvloedbaar. Ervan uitgaande dat de competentiegerichte benadering bijdraagt aan betere verblijfsuitkomsten van de jongeren, zouden bepaalde psychosociale factoren en gedragsproblemen beïnvloed kunnen worden gedurende het verblijf in de JJI. De verblijfsuitkomsten van de jongeren die zijn vertrokken tijdens de tweede meting uit de implementatiegroepen en de jongeren die zijn vertrokken uit de vergelijkingsgroepen zouden dan ook gunstiger moeten zijn dan van de jongeren die zijn vertrokken gedurende de eerste meting, toen er nog geen sprake was van competentiegericht werken.

In de Signaleringslijst zijn 9 risicofactoren opgenomen die in principe beïnvloedbaar zijn gedurende het verblijf in de JJI. In tabel 8.5 staat voor de implementatiegroepen in de eerste en de tweede meting weergegeven op hoeveel procent van de jongeren de risicofactor (vermoedelijk) van toepassing is. In tabel 8.6 staan deze gegevens voor de jongeren uit de vergelijkingsgroepen weergegeven.

Tabel 8.5 (Vermoedelijke) aanwezigheid van risicofactoren bij de jongeren uit de implementatiegroepen voor beide metingen uitgedrukt in een percentage

Risicofactoren	Meting 1		Meting 2	
	%	n	%	n
Openlijk antisociaal gedrag	58%	37	68%	46
Heimelijk antisociaal gedrag	66%	42	69%	47
Ongehoorzaam en opstandig gedrag	56%	35	68%	46
Aandachtsproblemen en hyperactiviteit	36%	23	45%	30
Slechte relatie met ouders	30%	61	39%	24
Negatieve houding t.o.v. school	67%	36	56%	33
Weinig ambities	55%	29	53%	32
Pesten	49%	26	57%	33
Arme vrijetijdsbesteding	68%	39	71%	46

De risicofactoren die het meest frequent aanwezig zijn bij de jongeren uit de implementatiegroepen zijn Arme vrijetijdsbesteding, Negatieve houding ten opzichte van school en Heimelijk antisociaal gedrag. Bij tweederde van de jongeren zijn deze risicofactoren aanwezig. Zeven op de tien jongeren hebben een arme vrijetijdsbesteding en ruim tweederde vertoont openlijk en/of heimelijk antisociaal gedrag en ongehoorzaam en opstandig gedrag.

Tabel 8.6 (Vermoedelijke) aanwezigheid van risicofactoren bij de jongeren uit de vergelijkingsgroepen uitgedrukt in een percentage

Risicofactoren	De Lindenhorst		de Sprengen	
	%	n	%	n
Openlijk antisociaal gedrag	35%	6	67%	4
Heimelijk antisociaal gedrag	44%	8	67%	4
Ongehoorzaam en opstandig gedrag	50%	9	100%	6
Aandachtsproblemen en hyperactiviteit	17%	3	33%	2
Slechte relatie met ouders	47%	8	67%	4
Negatieve houding t.o.v. school	33%	6	60%	3
Weinig ambities	28%	5	80%	4
Pesten	47%	8	60%	3
Arme vrijetijdsbesteding	78%	14	100%	5

De risicofactor die het meest frequent aanwezig is bij de jongeren uit De Lindenhorst is Arme vrijetijdsbesteding. Op bijna acht van de tien meisjes is deze risicofactor van toepassing. De risicofactoren die bij de jongens uit de Sprengen het meest frequent voorkomen zijn Ongehoorzaam en opstandig gedrag en Arme vrijetijdsbesteding. Op alle jongeren die zijn vertrokken uit de Sprengen zijn deze risicofactoren van toepassing.

Voor de implementatiegroepen is nagegaan of er verschillen zijn tussen de eerste en de tweede meting. Deze verschillen zijn niet gevonden. De jongeren uit de implementatiegroepen die zijn vertrokken tijdens de eerste meting verschillen niet significant van de jongeren die zijn vertrokken tijdens de tweede meting wat betreft de aanwezigheid van 'beïnvloedbare' risicofactoren.

Tenslotte zijn de resultaten van de implementatiegroepen verder geanalyseerd (met uitzondering van Overberg in de tweede meting vanwege te kleine aantallen). Zowel in de eerste als de tweede meting verschillende de implementatiegroepen niet significant van elkaar. Er zijn geen verschillen tussen de implementatiegroepen gevonden wat betreft de aanwezigheid van risicofactoren die beïnvloedbaar zijn gedurende het verblijf in de JJI.

8.5 Tot besluit

Verblijfsuitkomsten van de jongeren stonden in dit hoofdstuk centraal. Deze zijn inzichtelijk gemaakt met behulp van resultaten op de vragenlijsten Taken en Vaardigheden van Adolescenten (inclusief de bijlagen t.b.v. de JJI'en), de Exit-lijst en de Signaleringslijst. Door de tegenvallende respons ontbraken veel data, wat onvermijdelijk negatieve consequenties heeft voor de zeggingskracht van de resultaten.

De jongeren uit de verschillende JJI'en blijken gemiddeld ongeveer even vaardig als de jongeren uit instellingen voor jeugdhulpverlening op de gebieden: omgaan met leeftijdsgenoten, autonomie en zelfsturing, school en toekomst, werk en toekomst, seksualiteit en

relaties en zelfverzorging. Op de vaardigheden die specifiek zijn voor het verblijf in de JJI wordt 'gemiddeld' gescoord volgens mentoren. Er zijn weliswaar enkele significante verschillen tussen de twee metingen gevonden, maar die zijn vooralsnog moeilijk te duiden. Anders dan verwacht suggereren deze uitkomsten een verslechtering in plaats een verbetering van verblijfsuitkomsten.

Wat betreft de 'aanpassing' van jongeren bij hun vertrek uit de JJI valt op dat zij het ongeveer net zo 'goed doen' als de jongeren bij wie (een vorm van) residentiële jeugdzorg wordt afgesloten. Voor deze verblijfsuitkomsten geldt dat er geen systematische verschillen zijn gevonden tussen de beide metingen.

De laatste indicator voor de verblijfsuitkomsten heeft betrekking op de aanwezigheid van risicofactoren die beïnvloedbaar zijn gedurende het verblijf in de JJI. Voor tweederde van de jongeren geldt dat zij zowel bij de eerste als de tweede meting heimelijk antisociaal gedrag vertonen en een beperkte vrijetijdsbesteding hebben. Er zijn geen verschillen wat betreft de risicofactoren van jongeren uit de eerste meting en de jongeren uit de tweede meting.

9 De tevredenheid over het verblijf in de JJI

9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat tevredenheid over het verblijf van de jongere in de JJI centraal. Tevredenheid van jongeren over het verblijf is door middel van zelfrapportage in kaart gebracht met de vragenlijst *Jouw Mening*. Tevredenheid van mentoren over het verblijf van de jongere is in kaart gebracht met behulp van een tweetal vragen, die aan de *Exit-lijst* zijn toegevoegd. Deze vragen hebben betrekking op de doelen van de jongere in de laatste fase van het verblijf en tevredenheid over de begeleiding of behandeling. In paragraaf 9.2.1 worden resultaten op de vragen uit *Jouw Mening* weergegeven. In paragraaf 9.2.2 worden de resultaten van de vragen die zijn toegevoegd aan de *Exit-lijst* weergegeven. In paragraaf 9.3 worden de beide indicatoren van tevredenheid nader geanalyseerd.

9.2 De tevredenheid over het verblijf bij vertrek

De vragenlijst *Jouw Mening* is bij de eerste meting door 86 jongeren (respons 40%) ingevuld en bij de tweede meting door 43 jongeren (respons 56%). De *Exit-lijst* is door 98 en 67 mentoren ingevuld bij respectievelijk de eerste en tweede meting (respons 46% en 87%).

9.2.1 De mening van de jongeren

Om de mening van jongeren over het verblijf weer te geven komen zes vragen aan bod. Van deze zes vragen zal de 'modus' worden weergegeven. De modus is het antwoord dat het meest frequent wordt gegeven door de jongeren. In tabel 9.1 staan de resultaten van *Jouw Mening* voor de implementatiegroepen van beide metingen weergegeven. In tabel 9.2 komen de resultaten van de beide vergelijkingsgroepen aan bod.

De modale mening van de jongeren uit de implementatiegroepen is op alle zes de vragen gemiddeld tot positief te noemen (voor beide metingen). De jongeren geven over het algemeen aan dat het beter met hen gaat dan voorheen, ze hoorden zowel wat ze goed deden als wat ze niet goed deden, ze wisten precies aan welke doelen ze werkten tijdens hun verblijf en ze rapporteren dat het veel zin heeft gehad dat ze in de JJI hebben verbleven. Over de sfeer in de groep wordt niet positief, maar ook niet negatief geantwoord: 'gaat wel'. De jongeren in de eerste meting gaven aan dat ze soms steun hebben gehad aan de gesprekken met de mentor. In de tweede meting geven evenveel jongeren aan dat dit soms het geval was als dat dit vaak het geval was.

Tabel 9.1 De modale mening van de jongeren uit de implementatiegroepen over het verblijf in de JJI voor beide metingen (meting 1: n= 56, meting 2: n= 43).

Vraag	Modus meting 1	%	Modus meting 2	%
Wat vond je van de sfeer in deze groep?	Gaat wel	63%	Gaat wel	54%
Vind je dat je bent veranderd sinds je hier bent?	Het gaat nu beter	62%	Het gaat nu beter	70%
Hoorde je van de groepsleiders vaker wat je goed deed of wat je niet goed deed?	Ik hoorde allebei evenveel	46%	Ik hoorde allebei evenveel	58%
Wist jij aan welke doelen je werkte tijdens de verblijf?	Ja, wist ik precies	41%	Ja, wist ik precies	60%
Had je steun aan de gesprekken die je had met je mentor?	Soms	38%	Vaak Soms	42% 42%
Vind je dat het zin heeft gehad dat je hier zat, heb je iets geleerd?	Ja, veel zin	42%	Ja, veel zin	56%

De meeste jongeren uit de vergelijkingsgroepen beantwoorden de vragen over hun verblijf ook gemiddeld tot positief. Positief wordt er geantwoord op de vragen over de mate waarin de jongere veranderd is, over doelen en over de zin van het verblijf in de JJI. Over de sfeer in de groep wordt door de meeste jongeren in De Lindenhorst geantwoord met 'gaat wel'. In de Sprengen geeft de helft van de jongeren aan dat de sfeer goed was, en de andere helft betitelt de sfeer met 'gaat wel'. De jongeren in De Lindenhorst rapporteren dat zij vaker te horen krijgen wat ze niet goed doen, dan wat ze wel goed doen. De jongeren in de Sprengen daarentegen zeggen dit allebei even vaak te horen.

Tabel 9.2 De modale mening van de jongeren uit de beide vergelijkingsgroepen over het verblijf in de JJI (De Lindenhorst: n= 19, de Sprengen: n=10).

Vraag	Modus De Lindenhorst	%	Modus de Sprengen	%
Wat vond je van de sfeer in deze groep?	Gaat wel	47%	Goed Gaat wel	50% 50%
Vind je dat je bent veranderd sinds je hier bent?	Het gaat nu beter	83%	Het gaat nu beter	60%
Hoorde je van de groepsleiders vaker wat je goed deed of wat je niet goed deed?	Vaker wat ik niet goed deed	44%	Ik hoorde allebei evenveel	50%
Wist jij aan welke doelen je werkte tijdens de verblijf?	Ja, wist ik precies	68%	Ja, wist ik precies	60%
Had je steun aan de gesprekken die je had met je mentor?	Vaak	58%	Vaak	60%
Vind je dat het zin heeft gehad dat je hier zat, heb je iets geleerd?	Ja, veel zin	53%	Ja, veel zin	90%

Voor de implementatiegroepen is met behulp van een Mann-Whitney toets nagegaan of er verschillen zijn tussen de eerste en de tweede meting. Hier zijn geen significante verschillen gevonden. De mening van de jongeren uit de implementatiegroepen die zijn vertrokken tijdens de eerste meting verschillen niet systematisch van de jongeren die zijn vertrokken tijdens de tweede meting.

De resultaten van de implementatiegroepen zijn vervolgens nader geanalyseerd met behulp van de Kruskal-Wallis toets (met uitzondering van Overberg in de tweede meting, vanwege te kleine aantallen). In de eerste meting verschillen de vier implementatiegroepen niet significant van elkaar. Tijdens de tweede meting zijn er op twee vragen (“*Had je steun aan de gesprekken die je had met je mentor?*”¹ en “*Vind je dat het zin heeft gehad dat je hier zat, heb je iets geleerd?*”)² significante verschillen tussen de drie implementatiegroepen. De vraag over steun wordt het meest positief beantwoord door jongeren in Den Hey-Acker en het minst positief door jongeren in Eikenstein. De vraag over de zin van het verblijf wordt ook het meest positief beantwoord door jongeren in Den Hey-Acker, maar wordt het minst positief beantwoord door jongeren in De Leij.

9.2.2 De mening van de mentoren

Om de mening van mentoren over het verblijf van de jongeren weer te geven zijn twee vragen toegevoegd aan de Exit-lijst. Van deze twee vragen zal, net als bij de resultaten van Jouw Mening de modus worden weergegeven. De resultaten van de implementatiegroepen op deze twee vragen worden voor beide metingen gepresenteerd in tabel 9.3. In tabel 9.4 staan de resultaten van de twee vergelijkingsgroepen gepresenteerd.

Tabel 9.3 De modale mening van de mentoren uit de implementatiegroepen over het verblijf van de jongere in de JJI voor beide metingen (meting 1: n= 74, meting 2: n=67).

Vraag	Modus meting 1	%	Modus meting 2	%
In hoeverre vindt u dat de doelen waaraan in de laatste fase van het verblijf gewerkt zijn, behaald zijn?	Grotendeels wel behaald	62%	Grotendeels wel behaald	52%
Hoe tevreden bent u over de begeleiding of behandeling van deze jongere gedurende zijn verblijf in de groep?	Redelijk tevreden	63%	Redelijk tevreden	48%

De eerste vraag (“*In hoeverre vindt u dat de doelen waaraan in de laatste fase van het verblijf gewerkt zijn, behaald zijn?*”) heeft betrekking op de groep jongeren waarvoor doelen zijn opgesteld. Bij de eerste meting werd er bij 74% van de jongeren gewerkt met doelen. Bij de tweede meting lag dit percentage hoger: 88%. De mentoren geven bij beide metingen aan dat doelen waaraan met de jongeren werd gewerkt grotendeels behaald zijn. De mentoren zijn, modaal genomen, redelijk tevreden over de begeleiding van de jongeren. De modale mening van de mentoren uit de implementatiegroepen is op allebei de vragen positief te noemen (voor beide metingen).

¹ $\chi^2 = 8.42$, $df=2$, $p=.015$.

² $\chi^2 = 6.87$, $df=2$, $p=.032$.

Tabel 9.4 De modale mening van de mentoren uit de beide vergelijkingsgroepen over het verblijf van de jongeren in de JJI (De Lindenhorst: n= 18, de Sprengen: n= 6).

Vraag	Modus	%	Modus	%
	De Lindenhorst		de Sprengen	
In hoeverre vindt u dat de doelen waaraan in de laatste fase van het verblijf gewerkt zijn, behaald zijn?	Grotendeels wel behaald	78%	Grotendeels wel behaald	100%
Hoe tevreden bent u over de begeleiding of behandeling van deze jongere gedurende zijn verblijf in de groep?	Redelijk tevreden	50%	Redelijk tevreden	50%

Ook voor de eerste vraag aan mentoren (*“In hoeverre vindt u dat de doelen waaraan in de laatste fase van het verblijf gewerkt zijn, behaald zijn?”*) geldt dat deze betrekking heeft op de groep jongeren waarvoor doelen zijn opgesteld. Bij De Lindenhorst is bij alle jongeren gewerkt met doelen. In de Sprengen werd bij 83% van de jongeren met doelen gewerkt. De mentoren uit de vergelijkingsgroepen beantwoorden de vragen over het verblijf van de jongeren positief. De modus op beide vragen is gelijk aan de modus bij de implementatiegroepen. Mentoren uit De Lindenhorst en de Sprengen vinden dat de doelen grotendeels zijn behaald bij beëindiging van de hulp en zij zijn redelijk tevreden over de begeleiding.

Vervolgens is voor de implementatiegroepen met behulp van een Mann-Whitney toets nagegaan of er verschillen zijn tussen de eerste en de tweede meting. Hier zijn geen significante verschillen gevonden. De mening van de mentoren uit de implementatiegroepen tijdens de eerste meting verschilt niet systematisch van de mening van mentoren tijdens de tweede meting.

Tenslotte zijn de implementatiegroepen weer nader geanalyseerd met behulp van Kruskal-Wallis (met uitzondering van Overberg in de tweede meting, vanwege te kleine aantallen). In de eerste en de tweede meting verschillen de implementatiegroepen niet significant van elkaar.

9.3 Tot besluit

Dit hoofdstuk stond in het teken van tevredenheidsmeting. Tevredenheid is geoperationaaliseerd met de vragenlijst *Jouw Mening* en met items die zijn toegevoegd aan de *Exit-lijst*. Ook op deze vragenlijsten was de respons lager dan verwacht, hetgeen consequenties heeft voor de interpretatie van de resultaten.

Jongeren zijn tijdens de beide metingen over het algemeen tevreden over hun verblijf in de JJI. Ze vinden bijvoorbeeld dat het beter gaat dan voorheen, ze ontvingen zowel positieve als negatieve feedback en de jongeren wisten aan welke doelen ze werkten tijdens hun verblijf.

Ook de mentoren van de jongeren zijn tijdens beide metingen positief over het verblijf van de jongeren in de JJI. De doelen van de jongeren zijn grotendeels behaald tijdens het verblijf en de mentoren zijn redelijk tevreden over de begeleiding of behandeling van de jongeren.

Voor de gehanteerde indicatoren is nagegaan of er iets is veranderd in de tevredenheid van jongeren en mentoren. Er heeft geen stelselmatige verandering plaatsgevonden. Jongeren en mentoren zijn aan het begin van het implementatieproces net zo tevreden over het verblijf van de jongeren als de jongeren en mentoren die al enige ervaring op hebben gedaan met het competentiegericht werken.

10 De inschatting van het toekomstperspectief van de jongeren

10.1 Inleiding

Hoofdstuk 10 staat in het teken van het toekomstperspectief van de jongeren. Dit perspectief is enerzijds gemeten met behulp van de vragenlijst *De Toekomst*. Anderzijds wordt gebruik gemaakt van een score die een prognose geeft van de toekomstige aanpassing van de jeugdige volgens de mentor. Deze score wordt verkregen uit de *Exit-lijst*.

De vragenlijst *De Toekomst* bestaat uit twee versies; een versie die wordt ingevuld door de jongeren en een versie die wordt ingevuld door mentoren. Er wordt op een vijfpuntschaal (1=kans zeer klein, 5=kans is zeer groot) een inschatting gemaakt van de kans die een jongere heeft op een succesvolle toekomst. Hoe hoger de score hoe positiever ze de toekomst inschatten op het betreffende thema (Spanjaard, Kloosterman & Esmeijer, 2000).

De psychometrische eigenschappen van *De Toekomst* zijn in onderzoek van Van Leeuwen, Bijl en Slot (2002) nader onderzocht. Factoranalyse leverde vijf factoren op: (1) Inschatting ten aanzien van het verblijfssucces, (2) Inschatting ten aanzien van reïntegratiesucces, (3) Inschatting succes ten aanzien van school, (4) Inschatting succes ten aanzien van werk en (5) Inschatting ten aanzien van de kans op recidive. Een herhaalde factoranalyse in dit onderzoek leverde vier van bovenstaande vijf factoren op. De factor Inschatting ten aanzien van reïntegratiesucces werd bij herhaling in dit onderzoek niet gevonden.

De interne consistentie van de vijf schalen is goed te noemen. Cronbach's alpha varieert van .65 op de jongerenversie voor de schaal Inschatting ten aanzien van reïntegratiesucces tot .93 op de mentorenversie voor de schaal Inschatting succes ten aanzien van school.

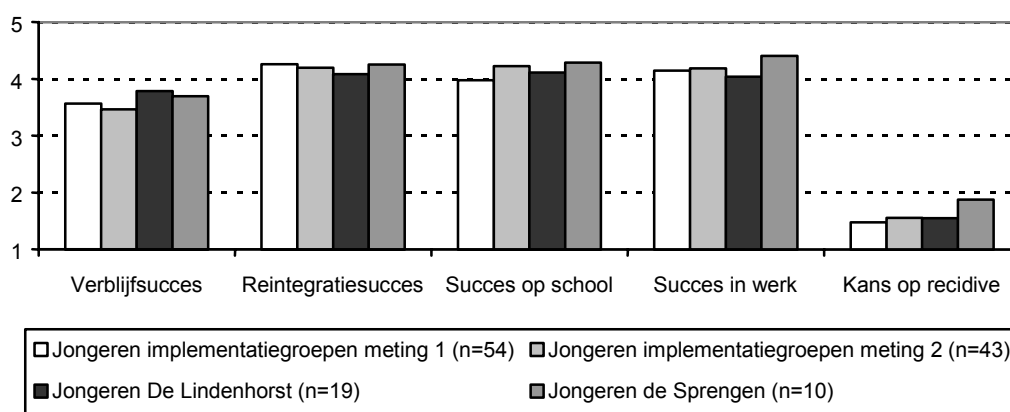
In paragraaf 10.2 worden de resultaten op de vragenlijst *De Toekomst* weergegeven. Ten eerste komen de resultaten van *De Toekomst*-jongerenversie aan bod (§ 10.2.1). Vervolgens wordt ingegaan op de resultaten van *De Toekomst*-mentorenversie. Tevens wordt de prognose-score uit de *Exit-lijst* vermeld (§ 10.2.2). In paragraaf 10.3 worden de drie

indicatoren van toekomstperspectief nader geanalyseerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting (§ 10.4).

10.2 Het toekomstperspectief van de jongeren

10.2.1 Het perspectief volgens de jongeren

Door 85 jongeren is in de eerste meting de vragenlijst De Toekomst ingevuld (respons 40%). In de tweede meting waren dit 43 jongeren (56%). In figuur 10.1 staan de resultaten van de jongeren uit de implementatiegroepen voor beide metingen en voor de beide vergelijkingsgroepen gepresenteerd. Het scorebereik loopt van 1 tot 5. Hoe hoger de score hoe gunstiger het toekomstperspectief. Een hoge score op de schaal Kans op recidive betekent een ongunstig toekomstperspectief.



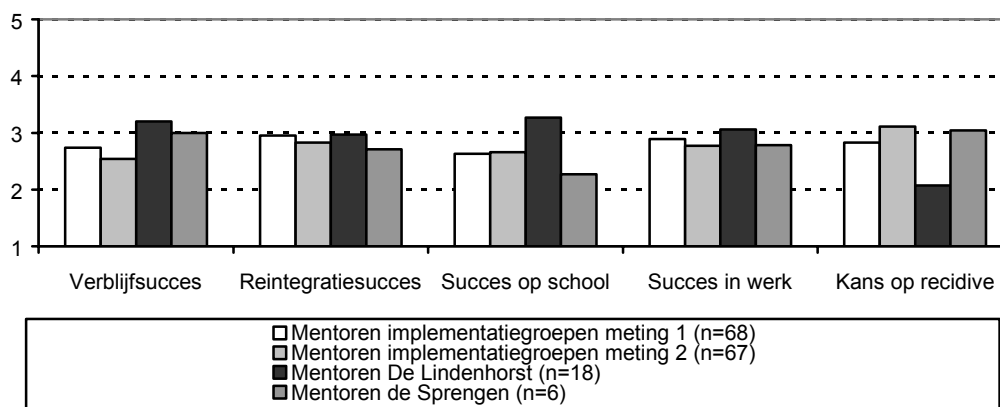
Figuur 10.1 Gemiddelde scores van de jongeren uit de implementatiegroepen in beide metingen en voor de beide vergelijkingsgroepen op de vragenlijst de Toekomst.

Zoals te zien in de figuur liggen de scores van de jongeren uit de verschillende groepen dicht bij elkaar. Gemiddeld geven de jongeren uit zowel de implementatiegroepen als de beide vergelijkingsgroepen op alle schalen aan dat zij hun toekomstperspectief positief inschatten (score > 3, Kans op recidive-score < 3). Dit geldt voor zowel de eerste als de tweede meting. Met behulp van een t-toets is nagegaan of er significante verschillen zijn tussen beide metingen. Dit blijkt niet zo te zijn. Er zijn geen significante verschillen tussen de gemiddelde scores van de jongeren uit de eerste meting en de tweede meting voor wat betreft de inschatting van de kans op een succesvolle toekomst.

Voor de implementatiegroepen is vervolgens ook nagegaan met behulp van een variantie-analyse of er verschillen zijn tussen de JJI'en onderling. In de tweede meting zijn hierin niet de resultaten van Overberg meegenomen, vanwege te kleine aantallen. Er zijn geen systematische verschillen gevonden tussen de verschillende JJI'en.

10.2.2 Het perspectief volgens de mentoren

Door 92 mentoren is in de eerste meting de vragenlijst De Toekomst ingevuld (respons 43%). In de tweede meting waren dit 67 mentoren (87%). In figuur 10.2 staan de resultaten van de mentoren uit de implementatiegroepen voor beide metingen en voor de vergelijkingsgroepen weergegeven.



Figuur 10.2 Gemiddelde scores van mentoren uit de implementatiegroepen in beide metingen en van mentoren uit de vergelijkingsgroepen op de vragenlijst de Toekomst.

De mentoren uit de implementatiegroepen en uit de beide vergelijkingsgroepen scoren op de schalen in de twee metingen gemiddeld rondom 3. Dit betekent dat mentoren de vragen over het toekomstperspectief van de jongeren beantwoorden met 'gemiddeld' (dat wil zeggen de kans is zeer klein, noch zeer groot). Ook voor de mentoren uit de implementatiegroepen is nagegaan of er verschillen zijn tussen beide metingen. Dit is niet het geval. Mentoren uit de eerste meting schatten het toekomstperspectief van de jongeren gemiddeld genomen niet systematisch hoger of lager in dan mentoren uit de tweede meting.

Vervolgens is voor de implementatiegroepen ook nagegaan of er verschillen zijn tussen de JJI'en onderling. In de tweede meting zijn hierin niet de resultaten van Overberg meegenomen, vanwege te kleine aantallen. Enkel tijdens de eerste meting verschillen de JJI'en op een aantal schalen significant van elkaar. Deze verschillen staan gepresenteerd in tabel 10.1.

Tabel 10.1 Verschillen tussen de implementatiegroepen op de vragenlijst De Toekomst (versie mentoren) ten tijde van de eerste meting getoetst met behulp van variantie-analyse.

Schaal	Jji'en	F	df	p
Verblifssucces	Overberg > De Leij	3.00	64	.037
Reïntegratiesucces	Den Hey-Acker > De Leij	4.14	67	.010
	Overberg > De Leij			
Kans op recidive	De Leij > Overberg	3.51	65	.020

Op de schalen Verblifssucces, Reïntegratiesucces en Kans op recidive verschillen de implementatiegroepen significant van elkaar. Op alle drie de schalen schatten de mento-

ren van De Leij het toekomstperspectief minder gunstig in dan mentoren in Den Hey-Acker en Overberg.

Voor de jongeren is ook een prognosescore berekend op basis van de Exit-lijst. Deze score geeft een prognose van de toekomstige aanpassing van de jongere volgens de mentor. Deze prognosescore is een ruwe score die kan variëren van 4 tot 20. Hoe hoger de score, hoe ongunstiger de toekomstige aanpassing. De gemiddelde score van de implementatiegroepen tijdens de eerste meting is 10.69 (s.d.=2.67). De gemiddelde score van De Lindenhorst is 9.44 (s.d.=1.98) en van de Sprengen 11.2 (s.d.=1.79). Tijdens de tweede meting is de gemiddelde score van de implementatiegroepen iets hoger (ongunstiger; $m=11.36$, $s.d.=3.09$).

Vervolgens is nagegaan of er verschillen zijn tussen de implementatiegroepen en tussen de twee metingen. Er zijn geen significante verschillen gevonden.

10.2.3 Mate van overeenstemming van beoordelingen

Tijdens de eerste meting is er over 54 jongeren zowel door de mentor als de jongere informatie verschaft. Tijdens de tweede meting is er over 26 jongeren zowel door de mentor als de jongere informatie verschaft. Nagegaan is of er samenhang bestaat tussen de beoordelaars over het toekomstperspectief van de jongeren. De correlaties variëren van 0 tot .38. De correlaties staan weergegeven in tabel 10.2.

Tabel 10.2 Correlaties tussen beoordelingen door mentoren en jongeren van de het toekomstperspectief op de schalen van De Toekomst.

Schaal	n	Correlatie	p	Significant
Verblijfssucces	77	.31	.006	Ja
Reïntegratiesucces	78	.00	.970	Nee
Succes op school	55	.38	.004	Ja
Succes in werk	72	.11	.365	Nee
Kans op recidive	78	.29	.009	Ja

Op drie schalen (Verblijfssucces, Succes op school en Kans op recidive) is de samenhang tussen de beoordeling van mentoren en jongeren significant. Correlaties tot .30 zijn 'zwak' te noemen in de zin dat er een gering tot zeer gering verband bestaat tussen de inschattingen van de jongeren en diens mentoren. Correlaties tussen .31 en .50 zijn 'matig' (Van Yperen, 1995). De correlaties die betrekking hebben op de Inschatting ten aanzien van reïntegratiesucces, de Inschatting van succes ten aanzien van werk en de Inschatting van de kans op recidive zijn zwak. De correlaties die betrekking hebben op de Inschatting ten aanzien van verblijfssucces en de Inschatting van succes ten aanzien van school zijn matig.

10.3 Tot besluit

Dit laatste hoofdstuk van het derde deel over de verblijfsuitkomsten stond in het teken van inschatting van het toekomstperspectief van de jongeren. Met de vragenlijst De Toekomst is inzicht verkregen in het toekomstperspectief zoals waargenomen door de jongeren en door de mentoren. Daarnaast is er een prognosescore berekend op basis van de Exit-lijst. Net als op de andere vragenlijsten die de verblijfsuitkomsten van jongeren in kaart brengen is ook hier sprake van een tegenvallende respons, hetgeen implicaties heeft voor interpretatie van de gegevens.

Jongeren schatten hun toekomst op alle gebieden (verblijfsucces, reïntegratiesucces, succes ten aanzien van school, succes ten aanzien van werk en het achterwege blijven van recidive) positief in. Mentoren schatten het toekomstperspectief van de jongeren op deze gebieden neutraal in. De mentoren in De Leij schatten het toekomstperspectief, tijdens de eerste meting, op een aantal gebieden ongunstiger in dan mentoren in de andere inrichtingen. De prognosescore, gebaseerd op de Exit-lijst, is positief.

Jongeren en mentoren stemmen niet overeen in hun beoordeling van het toekomstperspectief. Voor beide metingen is nagegaan of het perspectief is veranderd tussen beide metingen. Dit is niet het geval. Het toekomstperspectief wordt voor jongeren uit de eerste meting niet wezenlijk gunstiger of ongunstiger ingeschat dan voor jongeren uit de tweede meting.

11 Conclusie en discussie

11.1 Een terugblik op het onderzoek

Van invoering naar uitvoering bevat de resultaten van onderzoek naar de implementatie van het competentiemodel in een aantal justitiële jeugdinrichtingen en de eventuele weerslag hiervan op de uitkomsten bij jongeren die uit de JJI zijn vertrokken. Het onderzoek heeft plaatsgevonden vanuit twee perspectieven: het implementatieperspectief en het uitkomstenperspectief. Er is nagegaan in welke mate veranderingen zijn gerealiseerd in het gebruik van het competentiemodel (implementatie) en in hoeverre dit heeft geleid tot gunstigere uitkomsten bij de jongeren. Om verandering vast te stellen hebben twee metingen plaatsgevonden, die – in opzet – ongeveer zes maanden uit elkaar lagen.

Het onderzoek is in november 2001 daadwerkelijk van start gegaan en is in mei 2003 afgesloten. De onderzoeksgroep bestaat uit vier JJI'en die bij de start van het onderzoek aan het begin van het implementatieproces stonden. Het gaat hier om de jeugdinrichtingen Eikenstein, Den Hey-Acker, De Leij en Overberg. Daarnaast zijn twee JJI'en betrokken als vergelijkingsgroep, te weten De Lindenhorst en de Sprengen. Deze inrichtingen hadden, in variërende mate, reeds ervaring met competentiegericht werken.

Om uitspraken te kunnen doen over de (mate van) implementatie zijn voornamelijk gegevens verzameld bij en over een groot aantal medewerkers van de betrokken JJI'en. Deze groep bestaat hoofdzakelijk uit groeps- en teamleiders. Daarnaast zijn ook staf- en lijnfunctionarissen, evenals vertegenwoordigers van het inrichtingsmanagement betrokken.

De data die bij de medewerkers zijn verzameld vormen een bruikbare set van gegevens. Bij beide metingen bedroeg de respons gemiddeld ongeveer tachtig procent, hetgeen tenminste voldoende wordt geacht om betrouwbare uitspraken te doen. Wel heeft slechts veertig procent van de (uitvoerend) medewerkers zowel tijdens de eerste als de tweede meting deelgenomen aan het onderzoek. De overige medewerkers waren ofwel niet meer werkzaam in de inrichting, ofwel niet meer werkzaam in de betreffende groep ten tijde van de tweede meting.

Ten behoeve van het uitkomstenperspectief is informatie verzameld bij en over de jongeren die ten tijde van het onderzoek uit de JJI vertrokken (vanwege einde detentie, overplaatsing etc.). De meeste van hen verbleven in gesloten opvanginrichtingen.

Het onderzoek naar de verblijfsuitkomsten is, achteraf gezien, nooit goed van de grond gekomen. Zowel door PI Research als door (coördinerende) medewerkers van de JJI'en

is van meet af aan veel energie gestopt in de dataverzameling. Ofschoon deze inspanningen, vooral bij de tweede meting onder mentoren, zeker vruchten hebben afgeworpen, is het eindresultaat over het geheel genomen aan de magere kant. De respons (bij mentoren en jongeren) bij de eerste meting is gemiddeld veertig procent. In de tweede meting ligt dit percentage voor de jongeren op (gemiddeld) zestig en voor de mentoren op 85 procent.

In de volgende paragraaf worden de conclusies van het onderzoek gepresenteerd. In paragraaf 11.3 worden de belangrijkste bevindingen besproken. Eén en ander vormt de opmaat tot een aantal aanbevelingen, die in paragraaf 11.4 zijn opgenomen.

11.2 Conclusie

11.2.1 Inleiding

In deze paragraaf worden de conclusies van het uitgevoerde onderzoek getrokken. Daaraan voorafgaand worden de belangrijkste bevindingen, waarop deze conclusies zijn gefundeerd, kort weergegeven. Bij dit alles dienen de aanvankelijk geformuleerde onderzoeksvragen vanzelfsprekend als leidraad. Deze vragen luiden:

1. In welke mate worden interventies zoals beoogd met de invoering van het competentie-model ook daadwerkelijk gebruikt door uitvoerend medewerkers van de JJI'en in de dagelijkse bejegening, begeleiding en behandeling van jongeren?
2. In welke mate leidt de competentiegerichte aanpak tot [a] een grotere tevredenheid over het verblijf en [b] een gunstiger toekomst(perspectief) voor jongeren die de JJI verlaten?

11.2.2 De mate van implementatie

Voor het vaststellen van de mate van implementatie zijn drie indicatoren gebruikt. Ten eerste is gekeken naar het algemeen niveau van gebruik van de nieuwe, op het competentie-model gebaseerde methodiek. Hieruit komt een gedifferentieerd beeld naar voren. Twee JJI'en (De Leij, maar vooral Overberg) blijken zich voornamelijk nog in de voorbereidende fase te bevinden. Op grond van dit resultaat kan in deze JJI'en nog niet van implementatie worden gesproken. In Eikenstein wordt weliswaar al competentiegericht gewerkt, maar bevindt de toepassing van de methodiek zich in een pril stadium, met de daarbij behorende haperingen en aanloopproblemen. Den Hey-Acker is van het viertal het verst gevorderd. In deze jeugdinstelling is het gebruiksniveau over het algemeen te karakteriseren als 'routinematig'; ook hier is de toepassing voornamelijk taakgericht, geconcentreerd op een goede uitvoering ('volgens het boekje'), maar is sprake van een min of meer stabiele, gecontroleerde toestand. Daarmee heeft deze JJI hetzelfde niveau bereikt als de instellingen die als vergelijkingsgroepen in dit onderzoek zijn betrokken (De Lindenhorst en de Sprengen).

Op Overberg na kon bij de JJI'en worden nagegaan hoe de feedbacksystemen in de leefgroepen worden gebruikt (de tweede indicator van implementatie). Hieruit blijkt weliswaar dat de feedbackkaarten in de praktijk worden gehanteerd – en dus dat de feedbacksystemen in zekere zin functioneren – maar dat de wijze waarop feedback op het gedrag van jongeren wordt gegeven (in meer of mindere mate) voor verbetering vatbaar is. Dat blijkt voornamelijk te gelden voor het functioneren van de feedbacksystemen in Eikenstein en De Leij. De beoordeling van het gebruik van de feedbackkaarten in Den Hey-Acker is daarmee vergeleken voorzichtig positief, maar is minder gunstig dan die van De Lindenhorst. Overigens is het opmerkelijk dat de Sprengen – ook een JJI uit de vergelijkingsgroep – op dit gebied een relatief slechte beoordeling heeft behaald.

Als derde indicator van de mate van implementatie is het aantal elementen van competentiegericht werken genomen dat, ten tijde van de tweede meting, is opgenomen in het dagelijks handelen van de groepsleiders. Over het geheel genomen blijkt dat de methode van werken, in vergelijking met de eerste meting, sterker wordt gekenmerkt door elementen van het competentiemodel. Tegelijkertijd blijkt het verschil tussen de implementatiegroep en de vergelijkingsgroep in de loop van het onderzoek ook kleiner te zijn geworden op dit punt. De implementatiegroepen lijken daarmee een zekere 'groei' te hebben doorgehaakt. In Den Hey-Acker zijn, volgens de groepsleiders, naar verhouding veel elementen in zekere mate 'ingeburgerd', maar daarvan was reeds bij de eerste meting al grotendeels sprake. Eikenstein heeft de grootste vooruitgang geboekt. Bij de start van het onderzoek gaf men overwegend aan dat veel elementen meer of minder veraf stonden van de destijds gangbare praktijk.

De drie indicatoren vertonen een aantoonbaar onderling verband, wat een solide basis geeft aan de bevindingen. De kans, immers, dat ten onrechte wordt geconcludeerd dat van (enige) implementatie sprake is, neemt hierdoor af; anders gezegd: de 'meters' wijzen veelal dezelfde kant op. Dat de gevonden onderlinge relaties niet volledig zijn – in statistische zin: (veel) kleiner dan +1.0 – duidt er op dat de indicatoren naast gemeenschappelijke aspecten van het concept, ook elk afzonderlijk unieke aspecten meten. Hierdoor lijkt met de gekozen indicatoren verschillende facetten van de implementatie te zijn afgedekt.

In antwoord op de eerste onderzoeksvraag wordt geconcludeerd dat de interventies zoals beoogd met de invoering van het competentiemodel tot op zekere hoogte daadwerkelijk in de praktijk worden gebruikt door uitvoerend medewerkers van de JJI'en. 'Tot op zekere hoogte', omdat er in de eerste plaats duidelijke verschillen bestaan tussen de vier jeugd-inrichtingen. In de tweede plaats dienen binnen deze inrichtingen – in de één meer dan de ander – nog de nodige stappen te worden gezet om van 'volledige' implementatie te kunnen spreken. Dit onderzoek heeft aangetoond dat Den Hey-Acker het verst gevorderd is in het vernieuwingsproces. Aan de andere kant bevindt zich Overberg, dat de eerste voorbereidende stappen heeft gezet, maar waar het implementatieproces feitelijk nog van

start moet gaan. Een tussenpositie wordt ingenomen door Eikenstein en De Leij, waar de toepassing van de principes van het competentiemodel reeds meer gestalte heeft gekregen.¹

Bij deze conclusie past de kanttekening dat de uitgangssituatie niet voor alle JJI'en gelijk was. Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat Den Hey-Acker bij de start daarvan al verder was dan de andere JJI'en. In deze jeugdinrichting sloot de dagelijkse praktijk op diverse punten al goed aan op het competentiemodel. Dat kon niet worden gezegd van Eikenstein. De kloof tussen de praktijk van dat moment en de beoogde praktijk was daar veel groter. Ofschoon zeker van 'groei' mag worden gesproken, blijkt uit de verschillen met de bevindingen over de vergelijkingsgroepen (De Lindenhorst en de Sprengen) dat 'de vier' nog wel een weg te gaan hebben.

11.2.3 Gunstigere verblijfsuitkomsten?

In het verlengde van de implementatievraag, heeft dit onderzoek tot doel na te gaan of, *ten gevolge van* competentiegericht werken, gesproken kan worden van gunstigere verblijfsuitkomsten bij jongeren die uit de JJI'en vertrekken. Positievare resultaten worden afgemeten aan een grotere tevredenheid over het verblijf van deze jongeren in de JJI en de inschatting van een gunstiger toekomst(perspectief) voor hen. Om dit te kunnen vaststellen zijn uiteenlopende indicatoren gebruikt: de competentie van jongeren, het verblijfssucces na afloop van de begeleiding c.q. behandeling, de aanwezigheid van risicofactoren voor de ontwikkeling van delinquent gedrag, de tevredenheid over het verblijf in de JJI en de inschatting van toekomstig functioneren. Indien op deze indicatoren aantoonbare (positieve) verschillen worden gemeten bij de tweede meting, ten opzichte van de eerste, dan lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat de verblijfsuitkomsten gunstiger geworden zijn.

Substantiële verschillen tussen de twee metingen konden in dit onderzoek echter nauwelijks worden aangetoond. Dit lijkt er op te duiden dat de verblijfsuitkomsten in de loop van het onderzoek over het geheel genomen niet aantoonbaar zijn verbeterd (maar ook niet verslechterd). Omdat het onderzoek op dit gebied te zeer is belemmerd door ontbrekende gegevens, kunnen hierover geen stellige uitspraken worden gedaan. Of de 'conclusie' voorts ook voor afzonderlijke jeugdinrichtingen geldt, is helaas niet te zeggen. Een multivariate variantie-analyse had antwoord kunnen geven op deze vraag. Maar een dergelijke analyse vereist meer waarnemingen per meting en per jeugdinrichting – veel meer in elk geval dan thans beschikbaar zijn.

¹ Overigens zijn binnen de vier betrokken JJI'en (dus tussen de leefgroepen) weliswaar enkele systematische verschillen op de implementatie-indicatoren gevonden, maar in deze verschillen is geen patroon te ontdekken.

11.3 Discussie

11.3.1 Nabeschuiving op de bevindingen

Van invoering naar uitvoering is getypeerd als een implementatieonderzoek. Nagegaan is of de gepleegde investeringen, een jaar tot anderhalf jaar na de start van het vernieuwingsproces, al iets van de beoogde veranderingen hebben opgeleverd. Voldoen de inhoud en de context van de nieuwe aanpak al aan de beoogde methodiek, die gebaseerd is op het competentiemodel?

Praktijk verandert ondanks omstandigheden

De tussenstand, waarvan dit rapport een beeld schetst, laat zien dat in korte tijd al het één en ander bereikt is. In de ene jeugdinstelling weliswaar meer dan in de andere, maar toch. Over de gehele linie is het verschil tussen de vier implementatie-JJI'en en de twee jeugdinstellingen, die ter vergelijking in het onderzoek zijn betrokken, kleiner geworden. De praktijk van begeleiding en behandeling in de JJI'en is dus aan het veranderen. Routinematige uitvoering moet weliswaar nog (verder) gestalte krijgen, maar De Lindenhorst (een vergelijkings-JJI, waar het proces ongeveer een jaar eerder is gestart) toont aan dat het mogelijk is in een relatief korte periode veel vooruitgang te boeken.

De geconstateerde groei is, gezien alle ontwikkelingen in en rond de JJI'en van de afgelopen jaren, op zijn minst opmerkelijk te noemen. Het implementatieproces is gestart in een context van ingrijpende structurele veranderingen (zoals capaciteitsuitbreiding, reorganisaties, fusies, bestemmingswisselingen), van nieuwe regelgeving en beleidsmaatregelen (invoering van de Beginselenwet, kwaliteitszorg, outputmeting) en, bovenal, van personele problemen (verloop, verzuim, tekort). Het grote verloop en verzuim legt beperkingen op aan de veranderbaarheid van en de continuïteit binnen een organisatie. Het kan niet anders dan dat het samenspel van deze factoren en omstandigheden een belemmerende invloed heeft gehad op het verloop van het implementatieproces.

Negatief over de context, positief over de inhoud

De onderzoeksresultaten onderschrijven dat in elk geval. Hieruit komt naar voren dat de voorwaarden waaronder de vernieuwing diende te worden ingevoerd niet bepaald gunstig waren. Vooral de uitvoerende medewerkers (groepsleiders, teamleiders) oordeelden negatief. Hun bereidheid om mee te werken aan de beoogde vernieuwing was over het algemeen niet groot; hun houding is het best te typeren als kritisch, hier en daar neigend naar weerstand. Over de omstandigheden waaronder men moet werken heerste al ontevredenheid (hoge werkdruk, veel veranderingen in de JJI). En in de beleving van deze medewerkers werden met de implementatie van de nieuwe methodiek weer nieuwe en hogere eisen aan de werkvloer gesteld (volgen van trainingen, invullen van feedbackkaarten, meer registratie en verslaglegging e.d.). Bovendien liet de wijze waarop hierover intern werd gecommuniceerd te wensen over. Tegelijkertijd blijkt echter dat men over de vernieuwing zelf doorgaans positief oordeelde en verwachtte men dat de competentiege-

richte benadering voor de inrichting winst zou opleveren. Terugblikkend wordt door diverse uitvoerende medewerkers genoemd dat, bijvoorbeeld, het methodisch werken is verbeterd en er een goed basisklimaat op de leefgroepen is gevestigd. De aanvankelijk kritisch-sceptische opstelling lijkt niet zo zeer (of in elk geval minder) te maken te hebben met inhoudelijke bezwaren tegen het competentiemodel, maar veel meer met factoren en omstandigheden die de invoering hiervan omringen – factoren en omstandigheden waarop men veelal geen invloed kan of heeft kunnen uitoefenen.

Effect op jongeren is nog niet aantoonbaar ...

Ofschoon is vastgesteld dat de praktijk in de betrokken jeugdinstellingen is veranderd, laat zich dit nog niet uitdrukken in verbeterde verblijfsuitkomsten bij jongeren. Een dergelijk 'effect' is althans in dit onderzoek niet aangetoond. Zowel technische als inhoudelijke verklaringen kunnen hiervoor worden aangevoerd.

... vanwege technische problemen

Een belangrijke technische oorzaak zou kunnen liggen in de respons die op bepaalde onderdelen onvoldoende is. Statistische toetsen hebben bij een klein aantal waarnemingen een lage *power*. Hoe kleiner deze aantallen zijn, des te geringer de *power*. Als gevolg daarvan is het moeilijk om systematische verschillen, bijvoorbeeld tussen onderzoeksgroepen of metingen, aan te tonen. Daarnaast vereisen sommige technieken, zoals multivariate variantieanalyse, grote aantallen waarnemingen (Hays, 1994). Vooral met deze analysetechniek zou kunnen worden nagegaan of JJI'en (of beter: leefgroepen) met een hogere implementatiegraad ook betere uitkomsten bij jongeren behalen. Voor deze analyses ontbrak echter de noodzakelijke basis.

Diverse wel en niet beïnvloedbare factoren kunnen voor de ontoereikende respons verantwoordelijk worden gehouden. Voor een deel heeft de lage respons te maken met bekende en begrijpelijke factoren als ziekteverzuim en werkdruk; voor een deel echter ook met lage prioriteit van het onderzoek door medewerkers, en onvoldoende en onduidelijke interne communicatie hierover. Het relatief korte verblijf van veel jongeren uit de opvanggroepen heeft eveneens een nadelig effect gehad op de dataverzameling. De mentoren hadden vaak niet of nauwelijks een beeld kunnen vormen van de jongere; in elk geval naar, hun eigen oordeel, onvoldoende om de vragenlijsten in kwestie volledig te kunnen invullen. Dit betekende dat in nogal wat vragenlijsten vragen onbeantwoord waren. Wat daar nog bovenop komt is dat het werk van veel groepsleiders wordt gedomineerd door beheerstaken (beveiliging, verzorging), waardoor er minder gelegenheid is voor persoonlijk contact. Zeker in tijden van personele onderbezetting komt dat laatste nogal eens onder druk te staan. Juist dit contact tussen mentor en jongere is de grond waarop groepsleiders hun beoordelingen dikwijls baseren. Elders gaf men aan dat voor de beoordeling van de competentie van jongeren (één van de indicatoren voor het meten van uitkomsten) het bij uitstek van belang is dat mentoren de jongeren veel 'zien' (Van Leeuwen, Bijl & Slot, 2002). Een laatste verklaring ligt wellicht in de onderzoeksopzet beslo-

ten. Achteraf gezien is de keuze voor vertrekkende jongeren een te groot afbreukrisico gebleken. Vooral bij jongeren die werden geschorst was het moeilijk om de benodigde gegevens te verzamelen.

Het is echter te gemakkelijk om alles op de ontoereikende respons te schuiven. Voldoende respons garandeert niet dat de verwachte verschillen kunnen worden aangetoond. Wat anders? Allereerst zaten de twee metingen dichter op elkaar dan oorspronkelijk gepland. Dit kwam doordat de eerste meting langer duurde (om genoeg gegevens te kunnen verzamelen), waardoor in sommige gevallen de meetperioden in elkaar over dreigden te lopen. In het verlengde daarvan rijst de vraag of het gekozen interval van zes maanden lang genoeg is om veranderingen in *output* te kunnen meten.

... door complicaties van inhoudelijke aard

Los van onderzoekstechnische redenen kan op inhoudelijke gronden worden aangevoerd dat de ondervertegenwoordiging van jongeren uit de behandelgroepen een afdempend effect heeft op eventuele veranderingen. Meer dan in de opvanggroepen het geval is, is de behandeling van jongeren gericht op gedragsverandering en verbetering van het toekomstperspectief. Een tweede inhoudelijke verklaring voor de niet aangetoonde verbeteringen zou een 'verkeerde' toepassing van het competentie-model kunnen zijn. Want competentievergroting in een besloten of gesloten omgeving is niet eenvoudig. Er is een risico dat in leefgroepen technieken worden gehanteerd vooral omwille van de beheersing, waarbij het accent vooral ligt op disciplineren en ordehandhaving. Dit dient eerder het belang van de inrichting en, in het verlengde daarvan, van het personeel dan dat van individuele jongeren. De jongeren zijn gediend met toepassing van het competentie-model. Alleen van een toepassing in de laatste zin zouden eventuele effecten mogen worden verwacht omdat deze benadering expliciet gericht is op de uitbreiding van het van gedragsrepertoire van jongeren (Van Leeuwen, Bijl & Slot, 2002).

11.3.2 De bevindingen in breder perspectief

Het draagvlak

Achteraf kan worden vastgesteld dat de introductie van de vernieuwing in de JJI'en niet zonder problemen is verlopen. Uit het onderzoek rijst het beeld dat de beslissing om competentiegerichte aanpak te gaan invoeren (in de beleving van de medewerkers) een *top-down* karakter heeft. (Een vergelijkbare gang van zaken deed zich overigens ook in ander, recentelijk door PI Research uitgevoerd onderzoek voor; zie Van Leeuwen e.a., 2002). Vooral op de werkvloer bestond hierover veel ontevredenheid. Men voelde zich niet volledig of te laat geïnformeerd en was niet overtuigd van de noodzaak om de veranderingen in zetten. Het benodigde draagvlak liet dientengevolge van begin af aan te wensen over. Daar waar medewerkers, zowel in de lijn als op het niveau van de staf en de uitvoering, wel meer bij de voorbereidingen waren betrokken leefde het vernieuwingsproces meer en voelde men zich ook meer gemotiveerd. Eens te meer is bevestigd dat een breed gedragen vernieuwing een *conditio sine qua non* is.

De methodiek

Het gebruik van het competentiemodel als basis voor de begeleiding en behandeling van jongeren in de JJI wordt overwegend een goed uitgangspunt gevonden. In het onderzoek is door verschillende medewerkers wel een kanttekening geplaatst. Zij hebben ondervonden dat de competentiegerichte benadering niet helemaal aansluit bij de aanpak die de opvanggroepen vereist. Het competentiemodel is van origine vooral gericht op behandeling (gedragsverandering). De doorgaans korte verblijfsduur van jongeren in de opvanggroepen en het grotere accent op beheersing en beveiliging vraagt om een wat andere bejegening van jongeren. De wens en wellicht ook noodzaak bestaan om het competentiemodel hierop meer toe te snijden. Een tweede kanttekening betreft het gebruik van feedbacksystemen. Relatief veel kritiek richt zich op dit middel. Verschillende medewerkers vinden het invullen van feedbackkaarten te tijdrovend en vinden het geen effectief middel. Het invullen van de feedbackkaarten lijkt een doel op zich te worden. De kaarten worden ingevuld omdat dit een onderdeel van de dagelijkse routine is geworden, in plaats van het gebruik van het feedbacksysteem als middel is om adequaat gedrag van jongeren te stimuleren en te bekrachtigen.

De training

De training Competentiegericht werken, die door PI Research in combinatie met interne ontwikkelaars c.q. co-trainers (van de JJI) is gegeven, vormt de basis van het implementatieproces. Training ('*off the job*') van professionals is in principe een effectief middel om verbeteringen in de hulp aan jongeren door te voeren, hoewel er een risico is dat in de praktijk aangeleerde gewoontes interfereren met de in de cursus behandelde vaardigheden. Aanhoudende begeleiding is daarom geboden (vgl. Edens, 1994).

Over het algemeen oordelen de deelnemers positief over de basistraining. De inhoud van de training is geënt op het handboek *Competentievergroting in de residentiële jeugdzorg* (Slot & Spanjaard, 1999). Over de aansluiting van de training op de praktijk van de JJI zijn de meningen sterker verdeeld. Kennelijk wordt de kloof tussen de theorie en de praktijk door een aantal nog te groot wordt bevonden. Die kloof kan worden overbrugd door nazorg op maat te leveren, bijvoorbeeld in de vorm van consultatie (door PI Research) en '*training on the job*' (door interne ontwikkelaars). Hierdoor kan de noodzakelijke *transfer* plaatsvinden c.q. worden bevorderd van het geleerde naar de werksituatie (Mills, 2001). In wezen wordt hiermee al een start gemaakt met het onderhoud van de vernieuwing.

Het onderhoud

Onderhoud is een nieuwe fase in het implementatieproces en past binnen het kader van kwaliteitsborging. Door middel van interne evaluatie vindt systematisch feedback plaats op het methodisch handelen. Zonodig wordt extra (bij- of na-)scholing verzorgd en worden nieuwe elementen aanvullend ontwikkeld. Op deze manier worden professionals blijvend gestimuleerd de in de training verworven kennis en vaardigheden ook op de langere termijn vol te houden (Edens, 1994). Onderhoud is cruciaal in de structurele inbed-

ding of consolidatie van een vernieuwing in een organisatie (Bijl, 1996). Het onderhoud is primair zaak van de inrichtingen zelf. Uit het onderzoek blijkt dat aan onderhoud op dit moment door de jeugdinrichtingen, met uitzondering van Den Hey-Acker, (nog) niet de aandacht wordt geschonken die het nodig heeft. De daarvoor benodigde structuur ontbreekt vaak grotendeels. Plannen voor onderhoudsprogramma's liggen er wel. Het is nodig om deze nu in de praktijk verder uit te werken en te verankeren.

Het beleid

In dit rapport is meer dan eens verwezen naar de turbulente wereld waarin de jeugdinrichtingen opereren. Zij hebben de laatste jaren tal van veranderingen op zich af zien komen en moeten 'verwerken'. De vraag is of er bij al deze veranderingen – hoe noodzakelijk die ook mogen zijn vanuit het gezichtsoogpunt van het beleid of de politiek – voldoende oog is voor de belangen van de JJI als professionele organisatie. De JJI'en lijken te worden overladen met nieuwe eisen en directieven. Om de gewenste veranderingen op een deugdelijke manier te kunnen verwezenlijken is een zekere mate van (beleids)rust nodig. Bovendien helpt dat te voorkomen dat de inrichtingen, maar vooral de mensen die er werken opbranden en gedemotiveerd raken.

11.4 Aanbevelingen

Het onderzoek biedt grond voor de volgende aanbevelingen.

1. In de meeste jeugdinrichtingen die deelnamen aan het onderzoek is de invoering van competentiegericht werken redelijk goed op gang gekomen. De weg naar een kwalitatief goede uitvoering is – voor de één meer dan de ander – nog lang. Daarom wordt de JJI'en aanbevolen het onderhoud aan de nieuwe methodiek strak(ker) te regisseren en onderhoudsprogramma's te verankeren. Verminderde of onvoldoende aandacht voor dit aspect brengt het risico met zich mee dat de ingevoerde werkwijze verwatert en uiteindelijk niet meer als zodanig herkenbaar is in de praktijk. Diverse middelen kunnen worden ingezet om de inbedding van de nieuwe methodiek in de inrichting te bevorderen: de organisatie van terugkomdagen en opfriscursussen voor uitvoerende medewerkers en stafleden, coaching op de werkvloer, consultatie van externe deskundigen (voormalige trainers), systematische informatieverzameling, bijvoorbeeld aan de hand van feedbackkaarten etc.
2. De interne communicatie over het implementatieproces en over de implicaties hiervan lijkt voor verbetering vatbaar. Het management en de staf van de JJI'en wordt aanbevolen om informatie over te nemen maatregelen en besluiten stipt, directer en zorgvuldiger te verschaffen dan thans veelal het geval is geweest. Die investering zal zich naar verwachting uitbetalen in een breder en steviger draagvlak en, dientengevolge, een soepeler en vlotter verlopend vernieuwingsproces.
3. De aansluiting tussen de theorie van het competentiemodel en de praktijk van de jeugdinrichting lijkt op onderdelen voor verbetering vatbaar. De methodiekontwikkelaars wordt in overweging gegeven om het handboek *Competentievergroting in de re-*

- sidentiële jeugdzorg* (Slot & Spanjaard, 1999) uit te breiden met (cursus)materiaal over methodisch handelen in een op beveiliging en beheersing gerichte omgeving.
4. Gezien de huidige stand van zaken met betrekking tot de implementatie is het interessant om na te gaan of de geconstateerde groei zich in de betrokken JJI'en doorzet. Het verdient aanbeveling om het huidige onderzoek te herhalen, voor zover het het vraagstuk van implementatie betreft.
 5. Voor eventueel toekomstig onderzoek in JJI'en, waarbij gegevens dienen te worden verzameld over de jongeren, verdient het aanbeveling om (tevens) alternatieve informanten (bronnen) in het onderzoek te betrekken. In het bijzonder wordt hierbij gedacht aan de docenten in de JJI (en wellicht aan andere medewerkers die onderdelen van het dagprogramma leiden). Zij zien jongeren doorgaans meer dan groepsleiders en hebben waarschijnlijk uit hoofde van hun functie ook meer persoonlijk contact. Ter overweging wordt gegeven om ouders of andere relevante personen in de omgeving van de jongeren te benaderen. Het lijkt in elke geval de moeite waard te onderzoeken in hoeverre bestaande regels over privacybescherming een dergelijk initiatief toestaan.
 6. Na de al enkele jaren aanhoudende turbulentie in en om de JJI'en bestaat in de jeugdinstellingen behoefte aan een zekere rust – rust om de opgelegde veranderingen (beleidsmaatregelen, wetwijzigingen) en de op eigen initiatief binnengehaalde veranderingen (waaronder de invoering van de competentiegerichte methodiek) te verwerken en te integreren. Het alom gedeelde streven naar kwaliteitsverbetering in de sector is daarbij sterk gebaat. Het is aan de centrale leiding van de JJI'en (i.c. DJI) om een dergelijke, wenselijke adempauze te bevorderen en te bewaken. En daar waar nieuwe ontwikkelingen zich aandienen – wat niet onwaarschijnlijk is, gezien het politiek-maatschappelijk krachtenveld waarin de instellingen opereren – verdient het aanbeveling om hierin zoveel als mogelijk te doseren en te faciliteren.

Literatuurlijst

- Aguilar, B., Sroufe, L.A., Egeland, B., & Carlson, E. (2000). Distinguishing the early-onset/persistent and adolescent-onset antisocial behavior types: From birth to 16 years. *Development and Psychopathology*, 12, 109 – 132.
- Albrecht, G., Veerman, J.W., Damen H., & Kroes, G. (2001). The Child Behavior Checklist for group care workers: a study regarding the factor structure. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 29, (1), 83-89.
- Backer, T.E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: implications for technology transfer. In: Backer, T.E.; David, S.L. & Saucy, G. (eds.) *Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer*. (NIDA Research Monograph 155). Rockville: National Institute on Drug Abuse.
- Bartels, A.A.J. (2001). Behandeling van jeugdige delinquenten volgens het competentie-model. *Kind en Adolescent*, 22 (4), 211-226.
- Bedell, J.R., Ward Jr., J.C., Archer, R.P., & Stokes, M.K. (1985). An Empirical Evaluation of a Model of Knowledge Utilization. *Evaluation Review*, 9 (2), 109-126.
- Beenker, L.G.M. & Bijl, B. (2002). *Tussenrapport: Onderzoek implementatie competentiemodel in de jeugdinrichting*. Duivendrecht: PI Research.
- Berg, R. van den, & Vandenberghe, R. (Red.) (1981). *Onderwijsinnovatie in Verschuivend Perspectief*. Tilburg: Zwijsen.
- Berg, R. van den & Vandenberghe, R. (1995). *Wegen van betrokkenheid. Reflecties op onderwijsvernieuwing*. Tilburg: Zwijsen.
- Berger, M. & Spanjaard, H. (1996). *Families First. Handleiding voor gezinsmedewerkers*. Utrecht: Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn.
- Bijl, B. (1996). *Innovaties in de jeugdhulpverlening. Over het rendement en de soliditeit van nieuwe programma's*. Leiden: DSWO Press (academisch proefschrift).
- Bijl, B. & Beenker, L. (2001). *Implementatie Competentiemodel in de jeugdinrichting. Het voorgenomen onderzoek in kort bestek*. Duivendrecht, PI Research.
- Bijl, B., & Bogaart, P.H.M. van den (1992). Het Meten van de Bereidheid tot Verandering. Betrouwbaarheid en validiteit van de Nederlandstalige versie van de DDQ. *Pedagogisch Tijdschrift*, 17 (1), 26-41.

- Boendermaker, L. (1998). *Justitiële behandelinrichtingen voor jongeren. Populatie en werkwijze*. Leuven / Apeldoorn: Garant (academisch proefschrift).
- Boendermaker, L. (2001). Behandeling van antisociaal gedrag in justitiële behandelinrichtingen voor jongeren. *Kind en Adolescent*, 22 (4), 242-256.
- Bogaart P.H.M. van den, Mesman Schultz, K., Naayer, P.M.H., & Zandberg, Tj. (1989). *Instrumentarium voor programma-evaluatie in de residentiële jeugdhulpverlening: de COM-UV: betrouwbaarheid en validiteit*. Leiden: Centrum Onderzoek Jeugdhulpverlening.
- Davis, H.R (1973). Change and Innovation. In S. Feldman (Ed.), *The Administration of Mental Health Services* (pp. 289-341). Springfield (IL): Charles C. Thomas.
- Davis, H.R., & Salasin, S.E. (1980). Change: Decision and their implementation. In S. Feldman (Ed.), *The Administration of Mental Health Services* (pp. 383-436). Springfield (IL): Charles C. Thomas (1st ed. 1973).
- Edens, F.M. (1994). *Deskundigheidsbevordering van groepsleiders: effecten van een training*. Vakgroep Psychologische, Pedagogische en Sociologische Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen (academisch proefschrift).
- Gageldonk, A. van & Bartels, A.A.J. (1990). *Evaluatieonderzoek in de jeugdhulpverlening. Deel 1 Resultaten van een overzichtsstudie*. Leiden: DSWO Press.
- Hall, G.E., & Hord, S.M. (2001). *Implementing change: Patterns, principles and potholes*. Boston: Allan and Bacon.
- Hall, G.E., & Loucks, S.F. (1977). A Developmental Model for Determining whether the Treatment is actually Implemented. *American Educational Research Journal*, 14, (3), 263-276.
- Hall, G.E., Loucks, S.F., Rutherford, W.L. & Newlove, B.W. (1975). Levels of Use of the Innovation: A Framework for Analyzing Innovation Adoption. *The Journal of Teacher Education*, 26, (1), 52-56.
- Hays, W.L. (1994). *Statistics*. Fort Worth: Harcourt Brace.
- Kazdin, A.E. (1997). Practitioner review: psychosocial treatments for conduct disorder in children. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 2, 161-182. Vertaling: overzicht voor de practicus: psychosociale behandeling van gedragsstoornissen bij kinderen. *Blijven, literatuurselectie kinderen en adolescenten*, 1998 (febr.), 5 (1), 5-48.
- Knaap, L.M. van der (2003). *Competentiegerichte assessment voor jongeren in de jeugdzorg: Ontwikkeling van een instrument*. Duivendrecht: PI Research (academisch proefschrift).
- Kruissink, M. & Essers, A.A.M. (2001). *Ontwikkeling van de jeugdcriminaliteit: periode 1980-1999*. Den Haag: WODC.

- Leeuwen, E. van, Bijl, B. & Slot, N.W. (2002). *Competentie als resultaat: Outputmeting bij jongeren in justitiële jeugdinrichtingen*. Duivendrecht: PI Research.
- Lipsey, M.W. & Wilson, D.B. (1998). Effective interventions for serious juvenile offenders. A synthesis of research. In: R. Loeber, & F.D. Farrington (Eds.), *Serious & violent juvenile offenders* (pp. 313-338). Thousand Oaks, C.A. Sage.
- Loeber, R., Wei, E., Stouthamer-Loeber, M., Huizinga, D. & Thornberry, T. (1999). Behavioral antecedents to serious and violent juvenile offending: Joint analyses from the Denver Youth Survey, Pittsburgh Youth Study, and the Rochester Development Study. *Studies in Crime and Crime Prevention*, 8, 245-263.
- Loucks, S.F., Newlove, B.W. & Hall, G.E. (1975). *Measuring Levels of Use of the Innovation: A Manual for Trainers, Interviewers and Raters*. Austin: RDCTE, University of Texas.
- Mills, S.C. (2001). The technology implementation standards configuration matrix: A tool for analyzing technology integration. *National Forum of Applied Educational Research Journal*, Vol. 14 (2).
- Ministerie van Justitie / Directie Delinquentenzorg en Jeugdinrichtingen, Sectormanagement Justitiële Jeugdinrichtingen (1994). *Raamwerk voor de sector Justitiële Jeugdinrichtingen: visie, doelstelling en actieplan*. Den Haag, Ministerie van Justitie.
- Ministerie van Justitie / Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI, 1995). *Kwaliteitszorg Sector Justitiële Jeugdinrichtingen; Rapport Projectgroep*. Den Haag, Ministerie van Justitie.
- Ministerie van Justitie / Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI, 1998a). *Programma Kwaliteitszorg JJI*. Den Haag, Ministerie van Justitie
- Ministerie van Justitie (1998b). *Programma Kwaliteitszorg JJI. Verblijfs- en behandelplan*. Den Haag: Ministerie van Justitie / Dienst Justitiële Inrichtingen.
- Ministerie van Justitie / Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI, 2000). *Bij Nieuws 1; Beginse-lenwet justitiële jeugdinrichtingen*. Den Haag, Ministerie van Justitie.
- Ministerie van Justitie / Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI, 2001). *Bij Nieuws 3; Beginse-lenwet justitiële jeugdinrichtingen*. Den Haag, Ministerie van Justitie.
- Moffitt, T. E. (1993). Adolescence-limited and life-course-persistent antisocial behavior: A developmental taxonomy. *Psychology Review*, 100 (4), 674-701.
- Orobio de Castro, B. (1999). *Opzet Screeningslijst Risicofactoren*. Interne notitie. Duivendrecht: PI Research.
- Robson, C. (1993). *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford UK & Cambridge USA: Blackwell Publishers.
- Slot, N.W. (1988). *Residentiële hulp voor jongeren met antisociaal gedrag*. Lisse: Swets & Zeitlinger.

- Slot, N.W. (1994). Competentiegerichte behandelingsprogramma's voor jongeren met gedragsstoornissen. *Gedragstherapie*, 27, 3, 233-250.
- Slot, N.W. (2002). *Om competentievergroting bij kinderen en ouders te realiseren heb je competente organisaties nodig*. (Bijdrage op het congres 'Recht op zorg van het gehandicapte kind', georganiseerd door William Schrikker Stichting, 22 november 2002).
- Slot, N.W. & Spanjaard, H.J.M. (1999). *Competentievergroting in de residentiële jeugdzorg*. Baarn: Intro.
- Spanjaard H.J.M., Kloosterman M.V. & Esmeijer, F.J. (2000). *Werk in Uitvoering. Onderzoek naar doelgroep en kwaliteit van de SVO-ZMOK-school de Werkruimte*. Duivendrecht: PI Research.
- Spanjaard, H., Lange, M. de & Haspels, M. (1999). *Competentievergroting in een jeugd-inrichting. Handleiding voor groepsleiders, gedragswetenschappers en unitleiders*. Duivendrecht / Zutphen: PI Research, afd. Gedragstherapieprojecten & De Kolkemate, Forensisch Orthopedagogisch Centrum.
- Spanjaard, H. & Slot, W. (2000). Competentiemodel maakt jongeren sterker. *0/25*, 8, 32-35.
- Veerman, J.W., Damen, H. & Brink, L.T. ten (2000). *Een werkmodel voor evaluatieonderzoek in de jeugdzorg*. Duivendrecht / Nijmegen: PI Research / Praktikon.
- VNG / Vereniging van Nederlandse Gemeenten (1993). *Identificatie en registratie van etnische herkomst*. Den Haag: VNG.
- Wasserman, G.A. & Miller, L.S. (1998). The Prevention of Serious and Violent Juvenile Offending. In: R. Loeber, & F.D. Farrington (Eds.), *Serious & violent juvenile offenders* (pp. 197-247). Thousand Oaks, C.A. Sage.
- Yperen, T.A. van (1995). *Het gebruik van instrumenten: Registratie in de jeugdzorg*. Utrecht: NIZW.

Bijlage 1 Taak en functie van de justitiële jeugdinrichting¹

Op dit moment zijn er vijftien justitiële jeugdinrichtingen (JJl'en) in Nederland. Een JJl is een instelling voor de tenuitvoerlegging van vrijheidsstraffen en vrijheidsbenemende maatregelen. Dit impliceert beveiliging van de maatschappij tegen herhaling van de gepleegde misdrijven (recidive) of ander probleemgedrag. De JJl'en vallen onder het Ministerie van Justitie en worden geregeld in de Beginselenwet Justitiële Jeugdinrichtingen. De maatschappelijk opdracht aan de JJl'en is naast beveiliging ook opvoeding. Dit betekent dat met de opname van een jongere - ongeacht zijn verblijfstitel of verblijfsduur - de inrichting verantwoordelijk is voor de opvoedingstaak: de ontwikkeling naar volwassenheid (weer) gunstig zien te beïnvloeden (Ministerie van Justitie, 1998b).

Nederland telt acht rijksjeugdinrichtingen en negen particuliere jeugdinrichtingen. Deze JJl'en bieden plaats aan ruim 1900 jongeren. Er wordt onderscheid gemaakt tussen opvanginrichtingen en behandelinrichtingen. Vijf inrichtingen hebben zowel opvang- als behandelplaatsen. Daarnaast zijn er verschillende inrichtingen voor jongens en meisjes. Jaarlijks verblijven ruim 4500 jongeren in een jeugdinrichting. De gemiddelde verblijfsduur in een behandelinrichting is 355 dagen. In een opvanginrichting verblijven de jongeren gemiddeld 75 dagen.² De JJl'en zijn bedoeld voor jongeren van 12 tot 18 jaar, maar het komt ook voor dat jongeren jonger zijn dan 12 jaar of ouder zijn dan 18 jaar.

De opvanginrichtingen zijn de gesloten inrichtingen; er is sprake van een hoge mate van beveiliging. In de opvanginrichtingen verblijven jongeren 'in voorlopige hechtenis' en jongeren met 'jeugddetentie'. Jeugddetentie is de enige straf die in een jeugdinrichting ten uitvoer kan worden gelegd. De jeugddetentie duurt maximaal één jaar voor jongeren die 12 tot 16 jaar oud waren op het moment van het misdrijf. Als ze tijdens het plegen van het misdrijf 16 of 17 jaar oud waren, kan de jeugddetentie maximaal twee jaar duren. Daarnaast kunnen ook jongeren op civielrechtelijke titel worden geplaatst in verband met crisisopvang ondertoezichtstelling (OTS). Het gaat dan om jongeren met een OTS die vanwege de ernst van hun problematiek niet thuis kunnen blijven en ook niet elders kunnen worden opgevangen. Tijdens hun verblijf in de opvanginrichting wordt zo spoedig mogelijk gezorgd voor plaatsing elders voor behandeling. Ook minderjarige vreemdelingen die naar hun land van herkomst terug moeten, kunnen in de opvanginrichting zitten

¹ De inhoud van deze bijlage is grotendeels gebaseerd op de website www.dji.nl, juli 2003.

² http://www.dji.nl/over_dji/jeugdinrichtingen.html, september 2003.

in 'vreemdelingenbewaring'. Tot slot verblijven er jongeren die veroordeeld zijn tot een maatregel van plaatsing in een inrichting voor jongeren (PIJ-maatregel) en in afwachting zijn van een plaats in een justitiële behandelinrichting.

In de opvanginrichtingen hebben alle jongeren een vast dagprogramma dat kan variëren per jongere. Het dagprogramma staat altijd in dienst van de opleiding van de jongere en zijn terugkeer in de maatschappij. Tijdens het verblijf kan de jongere zich voorbereiden op het behalen van diploma's. Er zijn ook lessen in het leren van andere vaardigheden zoals omgangsvormen. De groepsleiding begeleidt de jongere tijdens het dagprogramma. Voor veroordeelde jongeren tot jeugd detentie met een strafrestant dat groter is dan drie maanden wordt een individueel verblijfsplan opgesteld.

Er zijn zowel gesloten als open behandelinrichtingen. Jongeren die verblijven in een open inrichting werken of volgen een opleiding buiten de inrichting. De behandelinrichting neemt de behandeling en opvoeding van een jongere ter hand. Iedere jongere krijgt een behandelplan. Hierin staat welke resultaten de behandeling moet hebben en hoe de inrichting die wil behalen. Om de jongere te leren zelfstandig te functioneren, kent de behandelinrichting een duidelijke structuur. De jongere volgt een vast dagprogramma dat in ieder geval bestaat uit scholing. Afhankelijk van de behoefte bestaat de mogelijkheid voor therapeutische gesprekken met een psycholoog of psychiater. Die gesprekken kunnen individueel zijn, maar ook met de hele groep: de zogenaamde groepstherapie. In de behandelinrichting verblijven jongeren met een strafrechtelijke PIJ-maatregel en jongeren met een civielrechtelijke OTS op grond van een plaatsingsmachtiging door de kinderrechter.

Bij jongeren met een PIJ-maatregel kan sprake zijn van een ontwikkelingsstoornis die tot het misdrijf heeft geleid. De stoornis moet worden behandeld, zodat de kans op ontsporing van de jongere na terugkeer in de samenleving wordt verminderd. De maatregel kan ook worden opgelegd als heropvoedingsmaatregel. De PIJ-maatregel geldt voor twee jaar en wordt soms één keer en in het bijzonder twee keer verlengd. In het laatste geval kan de maatregel dus maximaal zes jaar duren.

De OTS is de meest voorkomende kinderbeschermingsmaatregel. OTS is bedoeld om hulp en steun te verlenen aan ouders en kinderen/jongeren. De kinderrechter benoemt een gezinsvoogdij-instelling. Deze instelling begeleidt het kind / de jongere en helpt de ouders bij de opvoeding. Een kinderrechter kan de gezinsvoogd machtigen om de jongere uit huis te plaatsen. De jongere komt dan terecht in bijvoorbeeld het gezin van familieleden, een pleeggezin of een internaat. De jongere kan ook in een behandelinrichting worden opgenomen. De OTS duurt aanvankelijk één jaar, maar kan steeds met één jaar worden verlengd. De OTS eindigt als de jongere de leeftijd van 18 jaar bereikt.

Bijlage 2 Elementen van competentiegericht werken

1. Het hanteren van een dagelijkse routine (=dagelijkse gang van zaken op de groep).

Een dagelijkse routine houdt in dat voor zowel groepsleiders als jongeren duidelijk is wat er op de verschillende tijdstippen van de verschillende dagen van de week moet gebeuren. De dagelijkse routine wordt door verschillende groepsleiders op dezelfde manier gehanteerd en is afgestemd op het niveau van de gemiddelde jongere. De dagelijkse routine is zodanig vormgegeven dat groepsleiders gedrag (vaardigheden) van jongeren kunnen observeren en hen nieuwe vaardigheden kunnen leren. De dagelijkse routine biedt jongeren mogelijkheden om nieuw gedrag te leren dat past bij hun ontwikkelingsfase.

2. Het hanteren van inrichtings- en groepsregels

De inrichtings- en groepsregels die worden gehanteerd zijn voor alle groepsleiders bekend en worden door verschillende groepsleiders op dezelfde manier gehanteerd. De regels zijn duidelijk geformuleerd in voor jongeren begrijpelijke taal en zijn zo veel mogelijk positief geformuleerd (het gaat om wat wel moet in plaats van wat niet mag). Regels worden regelmatig herzien als daar aanleiding toe is. Jongeren hebben invloed op de groepsregels, d.w.z. dat zij voorstellen kunnen doen regels bij te stellen of nieuwe regels in te voeren. Het aantal regels in de groep wordt beperkt om de leefbaarheid te vergroten.

3. De toepassing van sancties

Sancties zijn kort, houden verband met het ongewenste gedrag en hebben waar mogelijk het karakter van een leer-/werkstraf. De sancties worden duidelijk uitgelegd aan de jongere. Sancties leggen zo min mogelijk beperkingen op aan leermogelijkheden en het dagelijks leven.

4. Het methodisch handelen van groepsleiders: algemeen

De nadruk in het handelen van groepsleiders ligt op het versterken en aanleren van adequaat gedrag. Jongeren horen vaker wat ze goed doen, dan wat ze niet goed doen. Groepsleiders bieden alleen waar nodig ondersteuning om bij te dragen aan een succesvolle uitvoering van taken. Groepsleiders zijn in staat praktische, sociale en cognitieve vaardigheden op een concrete wijze uit te leggen (aansluitend bij het niveau en de bele-

vingswereld van jongeren). Groepsleiders leggen bij het leren van nieuw gedrag (door instructie, voordoen en/of oefenen) aan de jongere uit wat het voordeel voor hem/haar kan zijn om dit nieuwe gedrag toe te passen.

5. Het methodisch handelen van groepsleiders: incidenten en crisissituaties

Bij incidenten en crisissituaties grijpen groepsleiders zo snel mogelijk in: dat wil zeggen aan het begin van een gedragsketen die leidt tot problemen. In dergelijke gevallen geven groepsleiders feedback op elk gedrag dat in de gewenste richting gaat of (verder) ongewenst gedrag uitsluit. Voordat zware ingrepen worden gepleegd (zoals afzondering) probeert de groepsleiding eerst zo veel mogelijk escalatie te voorkomen. Dit doen ze door tijdig in te grijpen en de jongere tijdig te corrigeren, en zo nodig even voor korte tijd apart te zetten. Groepsleiders zetten jongeren voor korte tijd apart als de omgeving (b.v. andere jongeren) het ongewenste gedrag versterkt of bij aanhoudend ongewenst gedrag.

6. Observeren

Groepsleiders zijn in staat gedrag van jongeren te observeren en onderscheid te maken tussen wat ze daadwerkelijk gezien hebben en hun eigen interpretaties van dit gedrag. Groepsleiders zijn in staat hun observaties concreet te verwoorden in overdracht en rapportages. Ze kunnen daarbij onderscheid maken tussen de situatie, het gedrag en de gevolgen van het gedrag.

7. Fasering van het verblijf

Er is sprake van een duidelijke fasering: jongeren doorlopen tijdens hun verblijf meerdere fasen. Jongeren weten zelf in welke fase van het verblijf ze zitten en wat nodig is om door te kunnen naar een volgende fase. Het begin van het verblijf (eerste fase) is gericht op het leren van vaardigheden voor het functioneren in de dagelijkse routine en het leren omgaan met feedback en instructies en correcties van groepsleiders. Na de eerste fase wordt met jongeren gewerkt aan individuele doelen en werkpunten. In de laatste periode van het verblijf (laatste fase) wordt met de jongere gewerkt aan voorbereiding op de nieuwe woon/leefsituatie. De vrijheden en verantwoordelijkheden van een jongere nemen gaandeweg het verblijf toe. Aan het eind van het verblijf ligt de nadruk op interne sturing: de jongere wordt gestimuleerd zijn eigen gedrag te reguleren. Promotie naar een volgende fase is afhankelijk van het positieve gedrag van een jongere, geoperationaliseerd middels scores / punten.

8. Het hanteren van feedbacksystemen

Er worden zichtbare hulpmiddelen zoals puntenkaarten of stempelkaarten gehanteerd om een jongere duidelijk te maken wat hij goed gedaan heeft en wat hij de volgende keer anders/beter moet doen. In de eerste fase ligt de nadruk bij de toepassing van deze hulpmiddelen op de beoordeling van de groepsleiding. In de laatste fase ligt de nadruk op de beoordeling door de jongere zelf.

9. Het verzamelen en analyseren van informatie

Bij het verzamelen en analyseren van informatie over de jongere wordt gebruik gemaakt van:

- Concrete observaties door groepsleiders over het functioneren van de jongeren;
- Een indeling in verschillende levensgebieden (b.v. ontwikkelingstaken) die voor jongeren relevant zijn;
- Een formulering van zowel sterke punten als leerpunten;
- Hulpvraag / wensen tot verandering van de jongere;
- Informatie over het probleem- c.q. delinquente gedrag van de jongere dat de reden tot plaatsing is;
- Gestructureerde (al dan niet geautomatiseerde) formulieren voor de rapportage van observaties.

10. Het stellen van doelen en werkpunten

Doelen en werkpunten zijn geformuleerd in positieve en concrete bewoordingen. Van doelen en werkpunten wordt aangegeven wie op welke momenten op welke wijze aan de betreffende doelen of werkpunten gaat werken. Het plan van aanpak (verblijfsplan, behandelplan) wordt met de jongere besproken en samen met de jongere geëvalueerd en bijgesteld. Werkpunten hebben niet alleen betrekking op het verminderen van probleemgedrag maar ook op het bevorderen van de normale ontwikkeling (ontwikkelingstaken).

Bijlage 3

Samenhang tussen de scores op de AW/v van de medewerkers van de verschillende leefgroepen

JJI'en	Leefgroepen	Intraclass correlatie	Significant	p
Eikenstein	Team 2	.69	Ja	.000
	Team 3	.17	nee	.218
	Team 5	.28	nee	.085
Den Hey-Acker	Team 1	.21	nee	.176
	Team 2	.69	ja	.000
	Team 3	.80	ja	.000
	Team 4	-.63	nee	.821
	Team 6	.22	nee	.175
	Team 8	.64	ja	.001
De Leij	Team C	.24	nee	.174
	Team D	.36	nee	.156
	Team F	.56	ja	.003
Overberg	Bruinhorst	.40	nee	.132
	Ravenhorst	.59	ja	.017
	Bergstein	.60	ja	.035
	Zandschulp	-.49	nee	.716
	Borgwal	.26	ja	.005
	Haanepol	.56	ja	.048

Bijlage 4

Algemeen gebruiksniveau weergegeven voor de teams en de staffunctionarissen van de JJI'en

Inrichting	Team	Algemeen gebruiksniveau
Eikenstein	Team 2	III Mechanisch gebruik
	Team 3	III Mechanisch gebruik
	Team 5	III Mechanisch gebruik
	Staf	IV-A Routinematig gebruik
Den Hey-Acker	Team 1	III Mechanisch gebruik
	Team 2	IV-A Routinematig gebruik
	Team 3	IV-A Routinematig gebruik
	Team 4	IV-A Routinematig gebruik
	Team 6	IV-A Routinematig gebruik
	Staf	IV-A Routinematig gebruik
De Leij	Team C	III Mechanisch gebruik
	Team D	II Voorbereiding
	Team E	II Voorbereiding
	Team F	IV-A Routinematig gebruik
	Staf	II Voorbereiding
Overberg	Bruinhorst	III Mechanisch gebruik
	Ravenhorst	II Voorbereiding
	Bergstein	II Voorbereiding
	Zandschulp	II Voorbereiding
	Borgwal	II Voorbereiding
	Egelmeer	III Mechanisch gebruik
	Haanepol	II Voorbereiding
	Staf	II Voorbereiding
De Lindenhorst	Rood	IV-A Routinematig gebruik
	Groen	IV-A Routinematig gebruik
	Paars	IV-A Routinematig gebruik
	Geel	IV-A Routinematig gebruik
	Violet	IV-A Routinematig gebruik
	Staf	IV-A Routinematig gebruik
de Sprengen	Golf	IV-A Routinematig gebruik
	Foxtrot	IV-A Routinematig gebruik
	Staf	IV-A Routinematig gebruik

Bijlage 5

JJI'en en leefgroepen die deelnemen aan het onderzoek met bijbehorende bestemming en type groep

Inrichting	Groep	Type groep
Eikenstein	Team 2	Opvanggroep jongens
	Team 3	Opvanggroep jongens
	Team 5	Opvanggroep jongens
Den Hey-Acker	Team 1	Individuele begeleidingsgroep, vanaf 01-01-03 opvang OTS jongens
	Team 2	Structuurgroep jongens
	Team 3	Resocialisatiegroep jongens
	Team 4	Resocialisatiegroep voor jongens, vanaf 01-01-03 behandeling voor meisjes
	Team 6	Preventieve groep jongens
	Team 8	Preventieve groep jongens, vanaf 01-01-03 opvanggroep voor meisjes (alleen eerste meting deelgenomen)
De Leij	Team C	Opnamegroep jongens
	Team D	Preventieve groep jongens
	Team E	Preventieve groep jongens
	Team F	Preventieve groep jongens
Overberg	Bruinhorst	Gesloten behandelgroep jongens
	Ravenhorst	Gesloten behandelgroep jongens
	Bergstein	Gesloten behandelgroep jongens
	Zandschulp	Open behandelgroep jongens
	Borgwal	Open behandelgroep jongens
	Egelmeer	Open behandelgroep jongens
	Haanepol	Open behandelgroep jongens
De Lindenhorst	Rood	Behandelgroep meisjes, vanaf 01-01-03 groep voor Licht Verstandelijk Gehandicapten (LVG)
	Groen	Behandelgroep meisjes
	Paars	Behandelgroep meisjes, vanaf 01-01-03 is de groep gesloten
	Geel	Behandelgroep meisjes
	Violet	Behandelgroep meisjes
de Sprengen	Golf	Opvanggroep jongens
	Foxtrot	Opvanggroep jongens