Dienst Justitiële Inrichtingen
Ministerie van Justitie en Veiligheid

Evaluatie convenant DJI 2018 - 2021

Werken aan een solide personeelsbeleid

Versie 1.0

Datum	30 juni 2022
Status	definitief

Inhoud

Inleiding - 5
Werkzekerheid - 7
Voldoende personeel om werkdruk te verlichten en de veiligheid te vergroten - 9
Investeren in vakmanschap en duurzame inzetbaarheid - 13
Vergroten van de bestuurlijke aandacht - 15
Operationele wendbaarheid - 17
VWNW - 19
Conclusie - 21
Bijlage 1 Onderzoek vakmanschap - 25

Inleiding

In het regeerakkoord van oktober 2017 is vastgelegd dat er een visie zou worden opgesteld over de toekomst van het gevangeniswezen, met een solide personeelsbeleid. Het terugdringen van de recidive, inperken van de voorwaardelijke invrijheidstelling en handhaven van de detentiefasering maakten daar deel van uit.

Op 28 november 2017 hebben de vakbonden, de Centrale Ondernemingsraad en de Hoofddirecteur van DJI een convenant getekend met de titel 'Werken aan een solide personeelsbeleid'. Het convenant werd van belang geacht om deze opgaven, inclusief een adequate aanpak van de leegstand succesvol te kunnen realiseren.

In de periode 2018 tot en met 2021 is voor de uitvoering van het convenant in totaal 100 miljoen vrijgemaakt uit het eigen vermogen van DJI. Op deze manier werd geïnvesteerd in het verbeteren van het vakmanschap van het DJI-personeel, het verlichten van de werkdruk en het vergroten van de veiligheid. Ook zou de baanonzekerheid worden verminderd.

In dit document wordt terug gekeken op de uitvoering van het convenant.

Daartoe zal worden bezien wat er ter uitvoering van het convenant is gedaan en hoe de convenantsgelden zijn uitgegeven aan onderwerpen die een bijdrage leveren aan het voeren van een solide personeelsbeleid. Uitgangspunt hierbij was dat voldoende en gekwalificeerd personeel leidt tot een solide personeelsbeleid en meer veiligheid binnen de muren.

Werkzekerheid

In het voorjaar 2018 zijn plannen naar de Tweede Kamer gestuurd hoe om te gaan met de overcapaciteit bij DJI. De Minister van Justitie en Veiligheid heeft op 22 juni 2018 besloten vier inrichtingen/locaties te sluiten. Het besluit betrof: PI Almere, PI Zwaag, PI Haaglanden, locatie Zoetermeer en DC Zeist (excl. de gesloten gezinsvoorziening in de DC Zeist).

In het convenant zijn afspraken neergelegd over werkzekerheid. Ondertekenaars meenden dat allereerst aan de medewerkers rust en duidelijkheid moest worden geboden en dat er aan de gevangeniscapaciteit zo min mogelijk zou worden getornd. Hierbij is een aantal concrete afspraken gemaakt. Zo is afgesproken dat bij onverhoopte sluiting of concentratie van leegstand van een inrichting, of deel daarvan, de medewerkers gedurende vier jaar de garantie krijgen dat zij worden herplaatst binnen de inrichting of in een naburige locatie van DJI.

Op basis van deze afspraak zijn 475 fte via een plaatsingsadviescommissie geplaatst bij een andere inrichting of werklocatie van DJI. Daarnaast zijn medewerkers via een normale sollicitatie overgestapt naar andere locaties. Voor circa 150 fte betekende dit een plaatsing bovenop de normale formatie. Door verloop was eind 2021 nog sprake van 39 fte die extraformatief werkzaam waren bij een DJI-locatie.

De locaties zijn hiervoor financieel gecompenseerd. Dit is niet betaald uit het convenantsbudget, maar uit het frictiebudget voor sluitingen.

Extraformatief	2019	2020	2021	2022 (mrt)
fte	146	68	44	27
euro	10,8 mln	4,9 mln	3,1 mln	

De in het convenant neergelegde afspraak dat medewerkers zo nodig bovenformatief in een inrichting worden geplaatst is nagekomen. Het uitgangspunt dat bij de sluitingen een vrijwillige fase (VWNW) en een plaatsing in de AO VWNW niet nodig zouden zijn, is juist en werkbaar gebleken.

Geconcludeerd kan worden dat de sluiting van een viertal locaties met toepassing van de gemaakte afspraken goed is verlopen. Alle medewerkers van de gesloten locaties konden hun baan behouden. Dit gaf rust bij de medewerkers die hierbij waren betrokken. Hierop mogen we trots zijn als DJI.

Voldoende personeel om werkdruk te verlichten en de veiligheid te vergroten

De convenantspartners stelden vast dat om de stevige opgave voor DJI goed en veilig uit te voeren, de beschikbaarheid van voldoende personeel essentieel was.

Vacatures vervullen
In verband met de noodzaak van voldoende personeel is in het convenant allereerst de afspraak vastgelegd dat belemmeringen voor het vullen van vacatures zouden worden weggenomen. In mei 2017 was na een langdurige krimpperiode van het Masterplan weer sprake van vacatures en van een wervingsbehoefte. Via het programma Nieuw Personeel (PNP) zijn de wervingsprocessen geoptimaliseerd en beschreven, is een recruitmentafdeling opgebouwd en is een nieuwe arbeidsmarktcommunicatie bepaald. Investeringen in de werving en selectie zijn betaald uit de reguliere begroting en niet uit het convenant. In de periode 2018-2021 is de vacatureruimte vervuld en de volgende instroom én groei gerealiseerd. Over de jaren 2017 t/m 2022 is het beeld als volgt:

P-Direkt	Instroom	Uitstroom	Delta in-uitstroom	Formatie per 31/12	Bezetting per 31/12
2016				13.358	13.570
2017				14.289	13.449
2018	1496	1184	312	13.523	13.843
2019	1749	1099	650	14.213	14.401
2020	2234	987	1247	15.164	15.608
2021	1756	1420	336	16.087	15.930
Totaal	**7235**	**4690**	**2545**		

Een dergelijke omvangrijke uit- en instroom vraagt overigens bijzonder veel absorptievermogen van de staande organisatie, qua onboarding, opleidingen en werkbegeleiding in een omgeving, waar werkervaring en veiligheid zeer belangrijk zijn.

Verlagen werkdruk
Een tweede afspraak in verband met voldoende personeel was dat de werkdruk tot een aanvaardbaar niveau zou moeten worden teruggebracht en de veiligheid van het personeel zou moeten worden gewaarborgd.

Met de centrale ondernemingsraad van DJI en de vakbonden is overlegd over het optimaal gebruiken van via het convenant beschikbare gelden voor het verlagen van de werkdruk. Uit een in 2017 bij het gevangeniswezen uitgevoerd onderzoek naar de inzetbaarheid van personeel op de werkvloer (netto personele inzet) kwam als knelpunt naar voren dat bij het vaststellen van de formatieve ruimte onvoldoende rekening is gehouden met de vervanging van medewerkers die gebruik maken van de regeling partiële arbeidsparticipatie senioren (PAS) en van ouderschapsverlof (OSV).

Door gebruikmaking van de regeling partiële arbeidsparticipatie senioren (PAS) en van ouderschapsverlof (OSV) worden inrichtingen geconfronteerd met medewerkers, die een deel van de tijd niet inzetbaar zijn. In overleg met de convenantspartners is besloten om een deel van het convenantgeld te gebruiken om hiervoor te compenseren voor in eerste instantie het roostergebonden personeel. Dit is later uitgebreid naar functies in het detentie- en reïntegratieproces. In het laatste convenantsjaar is ook een compensatie afgesproken voor andere functiegroepen die zwaar belast werden door het gebruik maken van PAS of ouderschapsverlof. Met de toegekende compensatie konden de inrichtingen en diensten extra medewerkers aantrekken en de formatie robuuster maken. Totaal is 27,8 miljoen euro van de convenantsgelden zo besteed aan werkdrukverlaging.

PAS/OSV	2018	2019	2020	2021
fte	107	129	160	193
euro	4,8 mln	5,8 mln	7,8 mln	9,4 mln

Netto personele inzet
De convenantspartijen legden verder vast:

- dat een substantieel hogere en robuuste personele bezetting noodzakelijk was,
- dat het DJI-brede onderzoek Netto Personele Inzet en een door de Universiteit Leiden uitgevoerd onderzoek zouden worden gebruikt om te komen tot een onderbouwde herijking van de gehanteerde normen voor personeelsinzet,
- Dat de eerder overeen gekomen normen en richtlijnen met betrekking tot de personele inzet van toepassing zou blijven tot partijen nieuwe normen zouden afspreken.

De hoofdconclusie van het NPI-rapport in 2018 was dat kwalitatief en kwantitatief onderzoek door middel van een "breakdown analyse" bij 4 onderzochte vestigingen van het gevangeniswezen liet zien dat wanneer:
- de loonsomproblematiek zou zijn opgelost,
- de vacature ruimte zou zijn vervuld en
- PAS/OSV zou zijn gerepareerd
er voor deze vestigingen een goede basis zou zijn gecreëerd voor het oplossen van de problematiek rond personele inzet.

Belemmeringen voor het vullen van vacatures zijn weggenomen. Met dien verstande dat er altijd openstaande en steeds meer moeilijk vervulbare vacatures zijn vanwege de huidige arbeidsmarkt. In het gevangeniswezen is naar aanleiding van de loonsomproblematiek voor de normering nu rekening gehouden met 1 trede extra in de toepasselijke salarisschalen. De PAS en ouderschapverlofproblematiek is in de convenantsperiode voor het roostergebonden personeel van het gevangeniswezen opgelost met convenantsgelden. Voor landelijke diensten is in 2021 de mogelijkheid van een compensatie vanuit de convenantsgelden geboden als het verlies aan arbeidskracht door PAS of OSV in een functiegroep meer dan 1 fte bedroeg. In oktober 2021 is bepaald dat er op elke groep bij alle justitiële jeugdinrichtingen een extra (mbo-geschoolde) medewerker bij komt. Dit laatste naar aanleiding van externe onderzoeken en niet bekostigd vanuit de convenantgelden.

Deze compensatie zal hebben bijgedragen aan het verminderen van de werkdruk. Niettemin is de score van de werkdruk in het medewerkersonderzoek op een schaal van 1-10 gedaald ten opzichte van de score in 2017; van 6.1 in 2017 naar 5.9 in

2021. Begin 2020 publiceerde de FNV de resultaten van een onderzoek naar werkdruk en veiligheid[1] op basis van een enquête onder 1500 medewerkers van DJI. Uit dat onderzoek bleek onder andere dat de werkdruk ondanks te inspanningen tot dan toe, in zijn algemeenheid was toegenomen. De FNV pleitte er toen onder andere voor om de formatienormen tegen het licht te houden vanwege de verzwaarde populatie. Verder werd er in adviezen van de RSJ en in een brief van een viertal inspecties op gewezen dat er onvoldoende personeel op de werkvloer was om het werk op de gewenste wijze uit te voeren. De COR DJI benoemde in oktober 2021 in een zogenaamde brandbrief[2] haar zorgen over de bezetting. Na de brandbrief van de COR DJI hebben de bonden en de COR DJI samen gepleit voor een 'New Deal'[3], om te komen tot een volwaardig vervolg op het convenant, dat de werkdruk beter het hoofd kan bieden.

Ondanks dat de loonsomproblematiek en (voor de convenantsperiode) de pas/osv problematiek is opgelost en er ruim 2.500 FTE extra zijn aangenomen, is hiermee helaas de hoge werkdruk voor het personeel niet weggenomen. Voor een gedeelte door tijdelijke oorzaken als meer uitval personeel en zwaarder werk in de Covid periode en de extra inspanning voor het inwerken van al het nieuwe personeel. Maar meer structureel door de zwaardere doelgroepen en beleidsintensiveringen. De werving zal met de krimpende arbeidsmarkt een steeds grotere uitdaging worden. Er liggen daarmee ook flinke uitdagingen op het gebied van werkdruk en veiligheid. In de overleggen met COR DJI en vakbonden zal dit een belangrijk onderwerp zijn.

[1] Werkdruk bij Dienst Justitiële Inrichtingen, code rood voor personeel DJI, 11 januari 2020

[2] Brandbrief COR DJI n.a.v. bezettingsprobleem, 8 oktober 2021

[3] Nieuwsbericht FNV Justitie, 23 november 2021

Investeren in vakmanschap en duurzame inzetbaarheid

Eind 2017 stelden de medezeggenschap, vakbonden en de hoofddirecteur DJI vast dat voor een goede en veilige uitvoering van de werkzaamheden een permanente investering in opleidingen op een hoger niveau dan de voorafgaande jaren noodzakelijk was. In verband daarmee werd afgesproken dat er gedurende de convenantsperiode voor de opleidingen zelf én voor de voor de opleidingen benodigde tijd (vervanging) meer financiële middelen beschikbaar zouden zijn.

Vakmanschap
In overleg met medezeggenschap en de vakbonden is in de periode 2018 tot en met 2021 65 miljoen euro uitgegeven aan vakmanschap. Hiervan is 37 miljoen euro besteed aan opleidingen en 28 miljoen euro aan kosten voor vervanging van roostergebonden personeel dat niet beschikbaar was in verband met het volgen van vakmanschapsopleidingen. Voor een uitloop van de vakmanschapopleidingen in 2022 resteert nog circa 6 miljoen euro.

Vakmanschap	2018	2019	2020	2021
Opleiding	12,4 mln	11,7 mln	6,3 mln	7,3 mln
Deelnemers	11.000	16.000	7.000	10.200
Vervanging	7 mln	8,3 mln	5,6 mln	7,5 mln

Volgens afspraak is de benodigde tijd voor opleidingen in de roosters voor het personeel zichtbaar gemaakt met een aparte code.
De middelen voor vakmanschap zijn ingezet voor zowel het verbeteren van het vakmanschap op de huidige functie als voor het verwerven van competenties voor toekomstige functies, binnen en buiten DJI (duurzame inzetbaarheid.

Duurzame inzetbaarheid
In het convenant was ook opgenomen dat DJI-specifieke afspraken zouden worden gemaakt over de invoering van een beleid gericht op duurzame inzetbaarheid mede gericht op het in balans houden van de personeelssamenstelling en het verbeteren van het vakmanschap en ontwikkelperspectieven van medewerkers. In 2020 zijn voor verschillende functies diploma-eisen (MBO 2-3-4 of HBO) vastgesteld. Diploma's waarborgen een bepaald kennisniveau bij nieuwe medewerkers. Medewerkers die in het bezit zijn van een erkend diploma hebben meer mogelijkheden voor mobiliteit en dus de mogelijkheid om daar te gaan werken waar ze zich prettig voelen. Medewerkers die niet over het vereiste diploma beschikken worden in staat gesteld om het diploma alsnog te behalen. Dit is ook één van de speerpunten in het programma Vakmanschap. De convenantpartners gaven aan dat op het punt van duurzame inzetbaarheid nog het nodige valt te doen. Bijvoorbeeld de belastbaarheid in relatie tot leeftijd verdient aandacht.

Onderzoeken
In januari 2022 is een thema onderzoek uitgevoerd met betrekking tot vakmanschap bij DJI. Het doel van dit onderzoek was om de effecten van de inspanningen van DJI in het kader van Vakmanschap op te halen. De medewerkers bleken positief te zijn over de mogelijkheden die ze kregen om opleidingen te volgen. Ook gaf de meerderheid aan positief te zijn over de impact van de opleidingen op het goed en veilig uitvoeren van de werkzaamheden. De resultaten van dit onderzoek zijn opgenomen in een bijlage.

Gedurende de convenantsperiode heeft ook een nog lopend promotieonderzoek van VUMC op een aantal locaties onder andere inzicht geboden, dat medewerkers meer in gesprek zijn met hun leidinggevenden over hun werk en de dilemma's daarbinnen. Ze hebben meer handvatten om daarmee om te gaan, staan steviger in hun schoenen, en nemen zelf verantwoordelijkheid om duidelijkheid te vragen en te scheppen. De reflectie op goed samen werken en goed werken draagt bij aan het professioneel handelen.

De toekomst
De convenantsafspraken over investeren in vakmanschap en duurzame inzetbaarheid gingen expliciet over de convenantsperiode van 4 jaar. Gemiddeld werd in de convenantsperiode inclusief de hiervoor genoemde bijdrage uit het convenant 1377 euro per fte besteed aan opleidingen (zonder vervangingskosten). Uit de jaarrapportage bedrijfsvoering Rijk blijkt dat pre-corona, in 2019, het gemiddelde bedrag aan scholing en opleiding per arbeidsjaar voor alle medewerkers in de sector Rijk 1703 euro bedroeg. DJI ontvangt gemiddeld 814 euro per fte per jaar voor opleidingen[4]. Hoewel slechts afspraken werden vastgelegd over de vier convenantsjaren, legden de convenantspartijen ook vast dat een permanente investering in opleidingen op een hoger niveau dan voorheen wenselijk was. Een permanente verhoging van het opleidingsbudget heeft nog niet plaatsgevonden. Wat dat betreft, heeft de convenantsafspraak tijdelijk bestaande financiële mogelijkheden aanzienlijk verruimd.

Zijn de achterstanden allemaal ingelopen? Hierin is zeker een goede slag geslagen. In de opleidingsplannen is echter ook plaats gemaakt voor opleidingen wegens beleidsintensiveringen. Daarnaast is het personeelsbestand fluïde, met 4500 vertrokken en ruim 7000 nieuwe medewerkers. Bekend is welke opleidingen en hoeveel cursisten er zijn opgeleid, maar er is geen informatie beschikbaar of élke nu zittende medewerker na deze vier jaren daadwerkelijk "fit for the job" is en actueel opgeleid in zijn vak en voor zijn functie. Gegeven de steeds wijzigende omstandigheden en populatie werknemers, zal onze organisatie op dit punt eigenlijk nooit "klaar" kunnen zijn.

[4] Onderzoek PWC Financierbaarheid DJI, Technische bijlage, pag. 91

Vergroten van de bestuurlijke aandacht

Eind 2017 werd in het convenant de volgende notie neergelegd: DJI medewerkers werken in een altijd uitdagende en vaak ook veeleisende werkomgeving. In zo'n omgeving zijn een goede onderlinge communicatie en steun van de leidinggevenden onontbeerlijk. Het in 2017 gehouden medewerkerstevredenheidonderzoek (MTO) geeft de noodzaak en de aanknopingspunten aan hoe hier samen verbeteringen in zijn aan te brengen. Ook vanuit het door de FNV uitgevoerde Onderzoek Werkdruk bij Dienst Justitiële Inrichtingen, wordt aanbevolen aandacht aan de communicatie vanuit het management te verbeteren. Ook de enquete van de FNV van januari 2022[5] naar intimidatie en bejegening van het personeel indiceert die noodzaak. Meer duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden zorgt ervoor dat medewerkers weten wat ze moeten doen. Dat kan zowel de ervaren werkdruk als de ervaren werkstress verminderen.

Lokale plannen van aanpak
Partijen bij het convenant spraken af dat er per organisatieonderdeel van DJI een plan van aanpak zou worden gemaakt op basis van het eigen MTO waarmee gericht aandacht wordt besteed aan de benodigde verbeteringen, in het bijzonder waar het gaat om het vergroten van de veiligheid en het verbeteren van de onderlinge samenwerking. Zowel medewerkers, ondernemingsraad als leiding zouden hierin hun verantwoordelijkheid nemen.

In februari 2020 is bij alle inrichtingen een uitvraag gedaan naar lokale mogelijkheden om de veiligheid te verbeteren. Verschillende maatregelen zoals vernieuwing personenzoekinstallaties en experimenten met bodycams zijn in gang gezet. In maart 2020 hebben de convenantspartners over de veiligheid (en de werkdruk) gesproken met de minister voor Rechtsbescherming. Naar aanleiding van een brandbrief van de COR DJI spraken het dagelijks bestuur van de COR DJI en de leden van het GO DJI in december 2021 wederom met de minister voor Rechtsbescherming, nu specifiek over maatregelen om de werkdruk te verlagen.

Leiderschap
Verder spraken de convenantpartners af dat de bestuurder in de eerste helft van 2018 een wetenschappelijk onderzoek zou laten verrichten naar de onderliggende factoren die bepalend zijn voor een goed en veilig werkklimaat binnen DJI. Dit om management, medewerkers en medezeggenschap te helpen bij het verbeteren van de situatie in hun DJI-onderdeel. De resultaten van het genoemde wetenschappelijke onderzoek zijn in de tweede helft van 2018 beschikbaar gekomen[6]. Op het punt van bestuurlijke aandacht zien zowel de directie/het MT, het middenkader als de OR-leden als oplossingsrichtingen de versterking van het middenkader en het stimuleren van de werkvloer om zelf meer initiatief te nemen, door stimulering van hun professionaliteit (vakmanschap) en hun persoonlijke ontwikkeling.

Tussen augustus 2020 en april 2021 heeft het traject Leiderschap in Uitvoering plaatsgevonden, grotendeels digitaal vanwege corona. De 1200 leidinggevenden van DJI hebben samen verkend hoe DJI optimaal en tijdig kan inspelen op de maatschappelijke veranderingen én welk leiderschap nodig is om de organisatie te kunnen laten (mee)bewegen. De koers met drie focuslijnen van DJI vormden de

[5] Enquete FNV-DJI, Personeel DJI ontkomt niet aan agressie en intimidatie, januari 2022
[6] Werkklimaat DJI, SEOR, september 2018

leidraad hierin. Met ingang van 2022 is een driejarig traject "Leiderschap in beweging" in gang gezet, bedoeld voor alle 1200 leidinggevenden van DJI, waarin hun leiderschap door middel van instrumenten en interventies versterking zal krijgen.

Het feitelijk meten van concrete/zichtbare gedragsverandering is bij zo'n grote groep niet mogelijk. Daarom zijn er aan dit traject bewust geen meetbare KPI's verbonden. Tegelijk is de verwachting dat er op (langere) termijn wel wijzigingen zichtbaar worden in indirecte cijfers zoals ziekteverzuim of mobiliteit, of in meer subjectieve belevingsmetingen zoals het medewerkers onderzoek. Dit betekent dat we het halen van de doelen vooral relateren aan de ontvangen feedback en het oordeel van de opdrachtgevers.

Begin 2022 constateerde de FNV op basis van de eerder genoemde enquete onder het DJI personeel over intimidatie en bejegening dat bijna 30 procent van de respondenten zich onvoldoende gehoord voelt door de leidinggevende als ze veiligheidsincidenten bespreken. Meer dan 30 procent van de respondenten geeft aan intimiderend, neerbuigend of onvriendelijk te zijn bejegend door hun leidinggevende. Dit vraagt aandacht in gesprekken met medewerkers, management en medezeggenschap.

Operationele wendbaarheid

Personeelsopbouw
De convenantspartijen zagen de noodzaak voor DJI om in te kunnen spelen op pieken en dalen in het aanbod van justitiabelen in verschillende regimes en verschillende inrichtingen. Ze spraken de bereidheid uit om met elkaar nader te spreken over een beter afgewogen personeelsopbouw.
De personeelsopbouw is in de convenantsperiode niet ten principale besproken.

Detacheringen
De convenantspartijen zouden nadere afspraken maken over voorwaarden waaronder detacheringen naar een andere inrichting kunnen geschieden.
Medio 2018 heeft de hoofddirecteur na overleg met de convenantspartners randvoorwaarden vastgesteld voor detacheringen onder verschillende omstandigheden.

Meerpersoonscellen
Partijen onderkenden dat de inzet van meerpersoonscellen (MPC) noodzakelijk kan zijn in bepaalde omstandigheden. Zij legden hierover verder het volgende vast in het convenant: "De inzet van MPC vindt verantwoord plaats. De condities waaronder meerpersoonscellen daadwerkelijk worden ingezet worden beargumenteerd en hierover wordt overlegd met de medezeggenschap. Partijen maken hierbij afspraken over de personele inzet en de eisen die dit stelt aan de samenstelling van het personeelsbestand".
Op basis van het eerder genoemde onderzoek naar werkdruk en veiligheid bij DJI constateerde de FNV begin 2020 dat meerpersoonscellen als werkdruk verhogend werden ervaren.
Over het gebruik van MPC is met name in de coronaperiode met de COR DJI en de vakbonden gesproken. Om besmettingen te voorkomen zijn bij het gevangeniswezen zogenaamde inkomstenafdelingen gecreëerd. Dit zijn altijd eenpersoonscellen.

VWNW

Naast de eerder hierboven beschreven afspraken over VWNW-onderwerpen hebben partijen in het convenant nog de volgende inzet genoteerd. De inspanningen om alle verplichte VWNW-kandidaten uit de Administratieve Organisatie VWNW (AO VWNW) naar een nieuwe functie te krijgen worden onverminderd voortgezet (AO naar nul) en de instroom in de AO VWNW zou moeten worden voorkomen.

Onder Werkzekerheid is al in gegaan op de succesvolle afbouw van de bezetting van de AO VWNW. Om de expertise van het herplaatsen van DJI-medewerkers niet verloren te laten gaan, is het voornemen om de AO VWNW op te nemen in het SSC DJI.

Conclusie

In overleg met de convenantspartners zijn de convenantgelden als volgt besteed:

Convenant	PAS/OSV	VKM opl	VKM verv	Totaal	Cumulatief
2018	4.805.000	12.416.137	6.992.398	24.213.535	24.213.535
2019	5.797.000	11.742.000	8.261.000	25.800.000	50.013.535
2020	7.772.000	6.277.150	5.595.850	19.645.000	69.658.535
2021	9.464.000	7.311.775	7.500.414	24.276.189	93.934.724
Besluit BP[7] 2022		2.000.000	2.000.000	4.000.000	97.934.724
Bespreekpunt VMR1[8]		1.032.368	1.032.368	2.065.276	100.000.000
Totaal	**27.838.000**	**40.779.700**	**31.382.300**	**100.000.000**	

Naast de convenantsgelden is ook overigens fors geïnvesteerd; in een wervingsorganisatie en in extraformatieve plaatsingen.

Extraformatief	2019	2020	2021	2022 (16 mrt)
fte	146	68	44	27
euro	10,8 mln	4,9 mln	3,1 mln	

- Baanonzekerheid is voorkomen bij de vier uitgevoerde sluitingen van vestigingen/locaties in 2018.
- De succesvolle afbouw van de bezetting van de AO VWNW laat zien, dat de doelstelling met betrekking tot VWNW volledig is behaald.
- Er is een forse inhaalslag is gemaakt mbt opleidingen. Voor een goede en veilige uitvoering van de werkzaamheden wordt een permanente investering in opleidingen op een hoger niveau dan de aan het convenant voorafgaande jaren noodzakelijk geacht. Voor 2022 is gebruik gemaakt van middelen vanuit de POK/WaU, alsmede het resterende convenantgeld. In het voorjaar van 2022 wordt in opdracht van het ministerie van J&V een onderzoek naar de financierbaarheid van DJI uitgevoerd. In dit onderzoek wordt de structureel benodigde financiering voor vakmanschap meegenomen.
- Er is significant meer personeel is geworven.

Maar met al deze goede inspanningen is met name de problematiek rondom de werkdruk niet opgelost en gaat dat nog een forse gezamenlijke inspanning vergen, mede gezien de huidige krappe arbeidsmarkt. Oplossingen moeten worden gevonden om steeds “voldoende handen aan het bed” te houden.

Een met het NPI-onderzoek onderbouwde herijking van de gehanteerde normen van personeelsinzet heeft nog niet plaatsgevonden.

De convenantspartijen zagen de noodzaak voor DJI om in te kunnen spelen op pieken en dalen in het aanbod van justitiabelen in verschillende regimes en verschillende inrichtingen. Ze spraken de bereidheid uit om met elkaar nader te

[7] Bestedingenplan

[8] Eerste viermaandsrapportage

spreken over een beter afgewogen personeelsopbouw. Hierover is in de convenantsperiode niet ten principale gesproken.

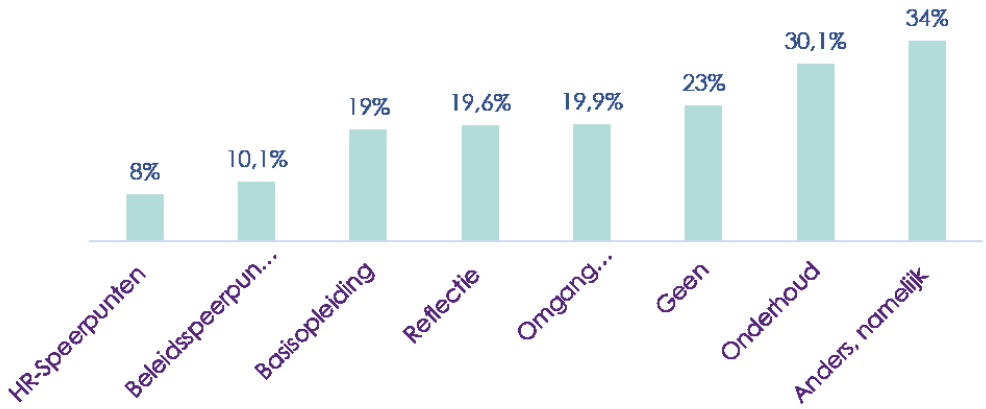
De convenantpartners constateren gezamenlijk dat het convenant een functie heeft gehad en focus heeft gegeven in wat door hen voor DJI belangrijk werd gevonden. Veel afspraken zijn tot uitvoering gebracht en hebben daadwerkelijk een positieve bijdrage geleverd aan het personeelsbeleid. Sommige zijn niet of niet volledig gerealiseerd. Een aantal thema’s die zijn benoemd in het convenant is nog steeds actueel. Dit betreft werkdruk, veiligheid en de menselijke maat.Convenantpartners concluderen de behoefte te hebben om hierover nieuwe afspraken te maken voor de toekomst.

Bijlage 1 Onderzoek vakmanschap

Bij de uitvoering van dit onderzoek is gebruik gemaakt van een steekproef, ondersteund door InternetSpiegel/Effectory. In totaal hebben 1.000 medewerkers[9] binnen DJI een link ontvangen die leidde naar een vragenlijst. De deelname was vrijwillig en 328 medewerkers hebben aan het onderzoek deelgenomen (32,8%). De onderzoeksresultaten zijn geanonimiseerd en geaggregeerd door Effectory opgeleverd.

Gebruik verschillende leer- en ontwikkelmogelijkheden

Respondenten hebben in de afgelopen 4 jaar gebruik gemaakt van diverse leer- en ontwikkelmogelijkheden binnen DJI. In onderstaande grafiek is de verdeling over de thema's te zien. Respondenten die voor de categorie '*anders, namelijk..*' hebben gekozen, gaven veelal een opleiding aan die valt onder een of meerdere thema's.



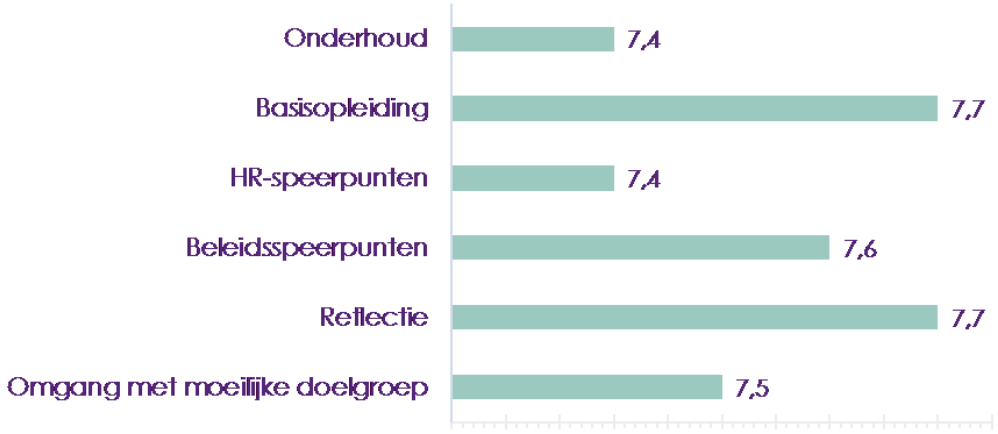
De thema's bevatten onder andere de volgende opleidingen:

- HR-speerpunten: Van niveau naar MBO/HBO/WO diploma / Leiderschap
- Beleidsspeerpunten J&V: Vrijheidsbeneming op maat / Wet straffen & Beschermen / Risicoscreener / Ondermijning
- Reflectie: Praten over je vak / Teamontwikkelingsactiviteiten / Moreel Beraad
- Omgang met de moeilijke doelgroep: Verslaafden/licht verstandelijk beperkten
- Onderhoud: BHV / IBT / Gijzelingstraining

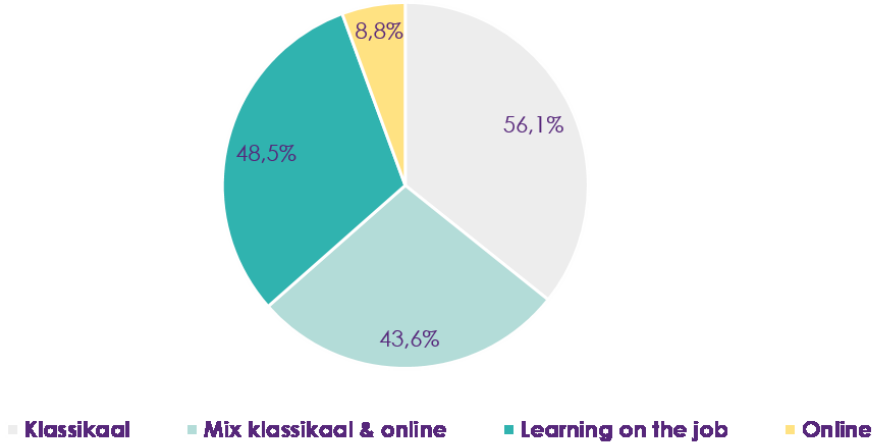
Waardering per opleiding (schaal 0-10)

De opleidingen worden gemiddeld erg positief beoordeeld en ontvangen een gemiddelde waardering van boven de 7,5 op een schaal van 0 tot 10.

[9] Doelgroepen: ForZo/JJI, GW/VB, DV&O, PPC, Landelijke Diensten inclusief Hoofdkantoor en de Opleidingscoördinatoren



De meerderheid van de respondenten geeft aan het liefst klassikaal te leren. Dit wordt opgevolgd door learning 'on the job' en daarna een mix van klassikaal en online. Enkel online leren lijkt over het algemeen niet de voorkeur te hebben van de respondenten.



Op de vraag waarom er eventueel minder opleidingen zijn gevolgd dan mogelijk de intentie was, geeft ruim 30% aan dat ze alles hebben kunnen volgen wat ze nodig hadden. Andere redenen die worden genoemd zijn dat de mogelijkheden niet duidelijk zijn (23,1%) en dat er geen tijd voor is (22,6%).
Daarnaast is 71,8% positief over het initiatief dat zij zelf nemen om gebruik te maken van de ontwikkelmogelijkheden binnen DJI. Wel is een groot verschil zichtbaar in opleidingsniveau. Respondenten die praktisch zijn opgeleid, geven aan minder positief te zijn over hun eigen initiatief (59,5% positief) ten opzichte van de respondenten die hoger zijn opgeleid (82,2% positief).

Impact van leren en ontwikkelen op het werk

We zien dat de mogelijkheden die DJI biedt op het gebied van leren en ontwikkelen ook effect heeft op het behoud en binden van medewerkers. Respondenten beoordelen de mate, waarin het leren en ontwikkelingen binnen DJI een belangrijke reden is om te blijven, namelijk met een 7,2 op een schaal van 0 tot 10.

Over het algemeen is de meerderheid van de respondenten positief over de impact die leren en ontwikkelen binnen DJI heeft op het werk, zowel fysiek als mentaal.

Hierna worden de percentages getoond over de impact op het goed, veilig en mentaal goed kunnen uitvoeren van het werk:



61,9% is positief over de impact op het goed kunnen uitvoeren van het werk



62,5% is positief over de impact op het veilig kunnen uitvoeren van het werk



61,4% is positief over de impact op het mentaal goed kunnen uitvoeren van werk

Medewerkers die werkzaam zijn in de uitvoering scoren gemiddeld lager op de impact van leren en ontwikkelen op het veilig uitvoeren van het werk (52,8% positief). Dit verschil is ook terug te zien in leeftijd. Daar blijkt dat de respondenten boven de 40 jaar minder positief zijn over de impact op het veilig uitvoeren van het werk ten opzichte van medewerkers onder de 40 jaar.

Overige resultaten

Maar liefst 90% van de respondenten is positief over het gebruik maken van de leer- en ontwikkelmogelijkheden binnen DJI in de toekomst. Vooral de respondenten onder de 40 jaar springen er hierbij uit, daarvan is 96,6% positief. Medewerkers hebben dus de wil om te blijven leren en ontwikkelen binnen DJI.
Ruim de helft (59,2%) is positief over de rol van de direct leidinggevende. Het gaat dan om de mate waarin de direct leidinggevende de medewerker stimuleert in zijn of haar ontwikkeling.
Ook is gevraagd naar de cultuur en in hoeverre die cultuur leren en ontwikkelen aanmoedigt binnen DJI. Hierover is minder dan de helft van de respondenten positief (44,7%). Eerder is reeds gemeld dat een groot gedeelte van de respondenten positief is over het initiatief dat zij zelf nemen om gebruik te maken van de ontwikkelmogelijkheden binnen DJI. We zien dat minder respondenten positief zijn over de bijdrage van hun leidinggevenden en de cultuur.
Daar zit nog verbeterpotentieel; om leren en ontwikkelen (nog) meer te stimuleren en aan te moedigen. Medewerkers die werkzaam zijn in de uitvoering zijn hierop kritischer dan medewerkers die werkzaam zijn in de bedrijfsvoering en als lijnmanager.

Suggesties & ideeën

Door respondenten zijn, op basis van twee open vragen, veel verschillende tips en ideeën gegeven

1. voor meer handvatten om het werk goed en veilig uit te kunnen voeren;
2. om het leren en ontwikkelen binnen DJI een stapje verder te brengen.

Er wordt aangegeven dat het blijven aanbieden en ook meer aanbieden van cursussen en opleidingen hierbij kan helpen.
Daarnaast wordt ook aangegeven dat het wenselijk is dat trainingen en/of cursussen meer op maat worden gemaakt en beter aansluiten bij de praktijk. Er is behoefte om praktijkgericht te oefenen met elkaar. Dit gaat dan voornamelijk over trainingen die te maken hebben met veiligheid.

Ook meer tijd en ruimte wordt als een belangrijk punt gezien om meer te kunnen leren en ontwikkelen binnen DJI.

Door leren en ontwikkelen (nog) meer te stimuleren, maatwerk te bieden, duidelijkheid te verschaffen over de mogelijkheden en meer te investeren, kan leren en ontwikkelen binnen DJI een stapje verder worden gebracht.