

© Rosa Snijders



ROSANNE KROPMAN



MARGOT SMOLENAARS

28 NOVEMBER 6:00

Vergezichten van jeugdzorgbedrijf Horizon leiden tot misstanden

iHub, een van de grootste jeugdzorgaanbieders van Nederland, kampte de afgelopen drie jaar met een aantal ernstige incidenten in hun gesloten jeugdzorginstellingen, van zelfdoding tot seksueel misbruik. Daarnaast waren panden niet op orde, bleek het personeel te laag geschoold, jongeren waren verstoken van therapie en scholing, soms zelfs van eten. Ondertussen groeide de organisatie door om overeind te blijven in de grillige jeugdzorgmarkt.

‘Geef deze man een hand en hij weet welke trauma’s je hebt. Zo goed is hij.’ De acht leden van de raad van toezicht van iHub hebben zich verzameld bij biefstukrestaurant Loetje aan het IJ in Amsterdam-Noord. Het is vlak voor kerst, vrijdagmiddag 15 december 2017. Een voor deze vergadering ingehuurde coach heeft de commissarissen zojuist verteld dat ze op de sofa moeten voor een sessie bij een psychoanalyticus die hij warm aanbeveelt.

De toezichthouders zitten er voor de evaluatie van hun eigen functioneren: hun aantal zal van acht naar zes terug moeten. Dat past beter bij iHub. Deze eind 2015 opgerichte stichting is na een reeks fusies en overnames een van Nederlands grootste jeugdzorgverleners, met bijna tweeduizend medewerkers op locaties in Gelderland en Noord- en Zuid-Holland; iHub levert voor ruim 200 miljoen euro residentiële jeugdzorg en speciaal onderwijs aan ruim drieduizend kinderen. Wie van de toezichthouders weg moet en wanneer, is volstrekt onduidelijk: er is verdeeldheid over het rooster van aftreden. Maar dit probleem het hoofd bieden door een psychoanalyticus de raad van toezicht te laten analyseren?

Toch is dat precies het idee, legt de coach uit. Ontschotten en improviseren, dat moet er gebeuren. De raad van toezicht (rvt) zit te veel op de cijfers, weet de coach, die de sessie heeft voorbereid met Hans du Prie, die tot eind 2019 in zijn eentje het bestuur van iHub vormt en Dickey Pronk, voorzitter van de rvt. Een deel van de commissarissen verbijt zich; zij hadden het juist over die cijfers willen hebben. Maar dat punt was al met een half uur van tafel om de zelfevaluatie ruim baan te geven.

‘Wat is dit voor gekkenhuis,’ denken enkele commissarissen, als ze later in de auto naar huis stappen.

De ene helft van de raad van toezicht wil een beter financieel overzicht, de andere helft vindt dat maar drammerig

Eigenlijk zou de raad al eerder die week bij elkaar zijn gekomen om het over iHubs begroting te hebben. Die bijeenkomst had rvt-voorzitter Pronk zonder opgaaf van redenen afgezegd. Er is reden tot zorg, want de begroting van het Rotterdamse Horizon, iHubs grootste dochter en het bedrijf waar Du Prie al sinds jaar en dag de scepter zwaait, hangt van wensdenken aan elkaar.

Vier van de acht leden van de rvt maken zich ernstig zorgen over hoe 2017 in financieel opzicht verlopen is voor Horizon en vrezen een herhaling in 2018. Maar praten over de cijfers heeft al eerder spanningen opgeleverd; de ene helft van de raad wil een beter financieel overzicht en eist openheid van het bestuur, de andere helft vindt dat maar drammerig.

Wat niemand in de rvt weet, is dat accountant EY waarschuwt voor zwaar weer. Het bestuur van iHub heeft dan al een concept van een alarmerende management letter. Maar bestuurder Du Prie houdt dat nog voor zich.

Gatenkaas

Pas twee maanden later ontdekt de auditcommissie van de rvt de management letter. Niet omdat het bestuur de auditcommissie ervan op de hoogte brengt,

maar omdat de commissie zelf contact zoekt met de accountant. Er is veel mis, horen ze. Horizons financiële administratie oogt als gatenkaas, de bedrijfsvoering is een rommeltje: facturen worden niet op tijd en soms helemaal niet geïnd, het bestuur en de raad van toezicht krijgen te veel salaris. Het ziekteverzuim onder het personeel is hoog, net als de inhuur van externen; de verschillende werkmaatschappijen gebruiken niet dezelfde IT-systemen; een langetermijnplan ontbreekt; de risico's van de grillige en ingewikkelde jeugdzorgmarkt zijn niet in kaart gebracht, waarschuwt de accountant.

Als de auditcommissie verhaal haalt bij bestuursvoorzitter Du Prie, mailt hij terug: 'Het moet mij van het hart dat ik dit geen prettige gang van zaken vind. Het past niet binnen de afspraken die wij als Raad van Toezicht en Bestuurscollege met elkaar gemaakt hebben om zonder de voorzitter van de RvT of de bestuurder hierover vooraf te informeren, de accountant te benaderen.' Het is tekenend voor de gang van zaken, vindt een van de leden van de auditcommissie: aan de top van deze jeugdzorgreus gaat het vaak over de vorm en zelden over de inhoud.

In mei valt het doek voor de drie Altra-commissarissen. Hun termijn wordt niet verlengd, besluiten de anderen

Binnen de rvt lopen de spanningen begin 2018 verder op. De drie toezichthouders die afkomstig zijn van de twee jaar eerder overgenomen

speciaal-onderwijsorganisatie Altra, blijven vragen om meer transparantie, met name op financieel vlak – tot ergernis van vier van de vijf andere commissarissen. Met name de voorzitter van de raad, Dickey Pronk, ligt op ramkoers met de drie toezichthouders van Altra. Pronk herinnert zich het voorjaar van 2018 overigens anders, al blijkt dat niet uit de stekelige, soms ronduit vijandige mails waarover Follow the Money beschikt. Volgens haar is er geen sprake van een waterscheiding of ruzie, wel van ‘stevige discussies’.

Ondertussen houdt bestuurder Du Prie zich afzijdig. Zijn contact met de rvt verloopt vaak informeel, via voorzitter Pronk, maar dat zit een deel van de toezichthouders niet lekker. Ze vragen Du Prie om meer cijfers over 2017, maar die laten op zich wachten. Wanneer beginnen wij eens met toezichthouden, verzucht een van hen. Maar in mei valt het doek voor de drie Altra-commissarissen. Hun termijn wordt niet verlengd, besluiten de anderen. Voor Altra-bestuurder Nicolette Engbers betekent het verlies aan steun binnen de rvt het begin van het einde; zij zal een jaar later opstappen.

Optrekkende pijn

Terwijl bestuurders en toezichthouders bakkeleien over zelfonderzoek, bevindt Julia zich op een glijdende schaal. Deze sportieve vwo-scholier krijgt rond haar 13e pijn in haar voeten en knieën. Een medische oorzaak vinden de specialisten niet, en dus krijgt Julia het etiket ‘somatisch onverklaarbare klachten’ mee. Op school moet ze met de lift naar de klaslokalen: traplopen lukt niet meer. Het hockeyen geeft ze op.

‘Ze had nachtmerries, sliep slecht, praatte niet meer met ons en ook niet met haar broertjes of haar hamster’

Om van haar optrekkende pijnklachten af te komen, wordt Julia in het najaar van 2016 opgenomen in een Arnhems revalidatiecentrum. Weliswaar krijgen ze haar daar weer aan het lopen, maar in januari 2017 gaat Julia mentaal op slot, zegt haar moeder: ‘Binnen drie, vier weken maakte ze een omslag. Ze had nachtmerries, sliep slecht, praatte niet meer met ons en ook niet met haar broertjes of haar hamster.’

Haar behandelaars dringen aan op psychiatrische hulp: als de oorzaak niet lichamelijk is, móet er tussen de oren iets mis zijn. Julia wordt doorverwezen naar een ggz-instelling. Nog altijd is niet helder wat Julia mankeert. ‘Ze voelde zich afschuwelijk, zoveel was duidelijk,’ zegt haar moeder. ‘Maar we wisten niet wat er aan de hand was, en ze wilde of kon het aan niemand vertellen.’ Het enige dat Julia kwijt wilde, was: ‘Het ligt niet aan jullie.’

Vanaf maart 2017 belandt Julia in een neerwaartse spiraal. Ze snijdt zichzelf en krijgt steeds vaker suïcidale gedachten. Anderhalf jaar lang schiet ze heen en weer tussen thuis en crisisopname, gesloten afdeling, open afdeling en weer naar huis, waar het hele liedje van voor af aan begint. Haar behandelaar piekert over een manier om deze cirkel te doorbreken.



© Rosa Snijders

Mogelijk kunnen regelmaat en een directieve aanpak verbetering brengen. Precies dat belooft Zikos, de meest intensieve afdeling van ’t Anker in Harreveld, een gesloten-jeugdzorginstelling van Horizon. Op hun website staat: ‘De behandeling richt zich op jongeren van 12-18 jaar met complexe en meervoudige gedragsproblemen in combinatie met een acute psychiatrische crisis.’ En: ‘Binnen Zikos wordt de jongere intensief en individueel behandeld in een extra beschermde omgeving.’

‘De combinatie van psychiatrie met een gedragsmatige aanpak werd aan ons verkocht als de top van jeugdzorg,’ zegt Julia’s vader. ‘Het klonk mooi, achteraf te mooi om waar te zijn.’

Vrijheden terugverdienen

Half augustus 2018 rijdt haar moeder mee in het busje dat Julia van Nijmegen naar Harreveld brengt. Haar vader rijdt achter hen aan. ‘Terugkijkend denk ik dat Julia beter dan wij wist wat haar daar te wachten stond,’ zegt haar moeder. ‘Kort voor haar vertrek zei ze: “Dit heb ik niet verdiend.”’

Zodra ze bij Zikos aankomen, wordt Julia meegenomen. De afdeling bevindt zich in een oude jeugdgevangenis. De tralies zitten nog voor de ramen; de deuren, met een luikje erin, zijn van metaal en kunnen alleen vanaf de buitenkant open. Zelf het licht bedienen kan niet; je kunt alleen kiezen of het ’s nachts aan of uit moet. ‘Ze noemen het een kamer, maar het is gewoon een cel, waarschijnlijk precies zoals het was in de tijd dat het gebouw werd gebruikt als jeugdgevangenis,’ zegt haar moeder.

Intussen heeft Julia haar zorgvuldig uitgekozen outfit moeten inleveren. In een scheurhemd zit ze op haar bed

Haar ouders spreken kort met Julia's mentor, die twee weken daarna op wereldreis gaat. Ze benadrukken dat het weliswaar moeilijk aan hun dochter is te zien, maar dat Julia veelvuldig aan zelfdoding denkt en dat ze heel bang zijn dat het haar in Harreveld zal lukken. Geen zorgen, is het antwoord: in Harreveld is nog nooit een jongere overleden.

Na dat gesprek nemen ze afscheid van hun dochter. Intussen heeft Julia haar zorgvuldig uitgekozen outfit moeten inleveren. In een scheurhemd zit ze op haar bed. Zelfs haar bril is afgepakt. Bij Zikos zijn wc-papier, eigen kleding, een bril en shampoo vrijheden die je met goed gedrag moet terugverdienen, is de redenering.

Twee weken later, op 31 augustus 2018, treffen medewerkers Julia om half negen 's ochtends dood aan.

Als haar ouders uiteindelijk haar kamer in mogen, ontdekken ze dat Julia's overdrachtsdossier daar nog ligt. Later zal Zikos beweren dat nooit te hebben ontvangen. Ook staat er een krat kleding op haar kamer, die ze niet had mogen hebben.

Dat de gesloten jeugdzorg draait om gecontroleerd vrijheden opbouwen, zodat een jongere weer zelfstandig wordt, snappen Julia's ouders heel goed. 'Maar waar andere instellingen met ons bespraken of wij oké waren met een verruiming, heeft Harreveld ons nooit iets gevraagd of met ons overlegd. Wij wisten niet eens dat Julia bepaalde vrijheden aan het opbouwen was, waaraan grote risico's verbonden waren,' zegt haar vader. 'Als onze dochter goed in de gaten was gehouden door goed geschoold personeel, dat met ons overlegde over vervolgstappen, had je ons niet gehoord,' vult haar moeder aan. 'Maar zo je dochter verliezen, is niet te doen.'

‘Niet alle medewerkers beschikken over voldoende kennis van psychiatrische problematiek,’ schrijft de Inspectie

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, die na Julia’s dood een onderzoek instelt, constateert eveneens dat er bar slecht is overlegd met de ouders. Ook schrijft de Inspectie dat hoewel de Zikos-afdeling over een ervaren en stabiel team beschikt, zij ‘onvoldoende specifiek’ opgeleid zijn voor de kinderen bij Zikos. ‘Geen van de medewerkers is geschoold in suïcidepreventie,’ schrijft de Inspectie, en: ‘niet alle medewerkers beschikken over voldoende kennis van psychiatrische problematiek’.

Fusies en overnames

Het jaarverslag 2018 van iHub rept niet over het Inspectierapport over de Zikos. Weliswaar wordt Julia’s dood in het bestuur besproken, zegt een betrokkene, maar het vernietigende Inspectierapport leidt niet tot een fundamentele discussie of Zikos wel is toegerust voor kinderen met zware psychische problematiek.

Na de alarmerende management letter van accountant EY heeft de top van iHub meer aan het hoofd. Hans du Prie, tot eind 2019 de enige bestuurder van iHub en via die positie ook vertegenwoordigd in de besturen van alle werkmaatschappijen, staat voor de taak om Horizon, De Nieuwe Kans, Altra en de Opvoedpoli BV onder één vlag te integreren.

Dat is geen makkelijke opgave. De afgelopen vier jaar zijn voor iHubs vier belangrijkste werkmaatschappijen turbulent geweest. Bovendien verschillen ze onderling vooralsnog te veel om elkaar in het jaar 2018 te kunnen versterken.

Horizon, dat vooral residentiële jeugdzorg biedt in Noord- en Zuid-Holland en Gelderland, is verreweg de grootste en kapitaalkrachtigste dochter van de vier, met een omzet van 115 miljoen en 1100 fte op de loonlijst, op een totaal van 207 miljoen van iHub. Horizon heeft bovendien de grootste reserve. Eind 2018 heeft de stichting een eigen vermogen van 53 miljoen, waarvan 38 miljoen in liquide middelen.

Vanaf 2014 neemt Horizon vrijwel jaarlijks een jeugdzorgbedrijf over dat in zwaar weer zit, of fuseert ermee

De Opvoedpoli BV is de eerste overnamepartij. Sinds 2012 schrijft de Amsterdamse jeugdzorgpionier rode cijfers. Ze leveren weliswaar een nieuwe, veelgeprezen vorm van ambulante jeugdzorg op maat, maar de schulden lopen op: verzekeraars willen deze zorg niet altijd vergoeden. De Opvoedpoli moet op zoek naar een geldschieter om te overleven, en vindt die in Horizon. Na de derde kapitaalinjectie in september 2014 heeft Horizon een meerderheidsbelang.

De Opvoedpoli blijft overeind en het Rotterdamse Horizon heeft nu voor het eerst voet aan de grond in Amsterdam. Maar Horizon betaalt een hoge prijs voor de overname: in totaal schrijft het zeven miljoen af. De integratie van beide besturen loopt uit op een gevecht, dat in het nadeel van de top van de Opvoedpoli wordt beslist. Bestuurder Linda Bijl, die samen met haar man Anne Punter de Opvoedpoli heeft bedacht en opgezet, vertrekt al binnen een paar maanden. Bij de Opvoedpoli was het mantra voor medewerkers ‘vrijheid en eigen verantwoordelijkheid’, terwijl Horizon een meer hiërarchische en formele benadering heeft. Na de overname moet Bijl zich schikken in de rangorde: Du Prie deelt de lakens uit. Bijl vertrekt. Ook een deel van het management van de Opvoedpoli verlaat in de maanden daarna het bedrijf.

In 2015, amper een jaar na de overname van de Opvoedpoli, fuseert Horizon met De Nieuwe Kans, een kleine Rotterdamse stichting die ‘multiprobleemjongens’ van 18 tot 27 jaar helpt hun leven op de rit te krijgen. Ook De Nieuwe Kans kampt met acute geldproblemen, door een conflict over achtergestelde betalingen met pensioenfonds Zorg en Welzijn. Directeur Sander Glaser is er net aangetreden en moet het probleem oplossen. Op advies van toenmalig wethouder jeugdzorg Hugo de Jonge zoekt de stichting een kapitaalkrachtige partner; De Nieuwe Kans is te klein om bestand te zijn tegen de grillen van de snel veranderende jeugdzorgmarkt. De Nieuwe Kans overleeft onder de vleugels van Horizon. Directeur Sander Glaser ruimt na twee jaar om onduidelijke redenen het veld.

In 2016 fuseert Horizon met Altra, een Amsterdamse speciaalonderwijs- en jeugdzorginstelling. Anders dan de Opvoedpoli en De Nieuwe Kans is Altra een partij van formaat: het heeft een omzet van zo’n 50 miljoen. Ook deze stichting

maakt verlies wanneer zij door Horizon wordt ingelijfd, maar de tekorten zijn te overzien. Altra zoekt vooral naar een manier om hun vernieuwende onderwijsmethoden landelijk aan de man te brengen, en Horizon heeft dat landelijke netwerk. Bovendien drukken de snelle veranderingen die de gemeenten de jeugdzorgaanbieders opleggen, zwaar op de organisatie van Altra.

De stichting Horizon wil haar portfolio graag uitbreiden met een onderwijstak en haar positie in in Amsterdam verstevigen. Win-win, zo lijkt het. Toch wordt Altra-bestuurder Nicolette Engbers gewaarschuwd door collega's. Past het grote en hiërarchisch aangestuurde Horizon met zijn veroveringsdrang wel bij Altra? Dat doet al jaren vrij gemoedelijk zaken met de gemeente en met andere jeugdzorgondernemers in Amsterdam, en heeft geen kaas gegeten van fusies en overnames.

Geen schaalvoordeel, wel toenemende kosten

In december 2015 wordt de stichting iHub in het leven geroepen, als koepel waaronder Horizon en de nieuwe aanwinsten moeten samenwerken. De bedrijfsstructuur van de holding oogt als een ingewikkeld opgetuigde kerstboom.

De ambitie is om met de vier belangrijkste werkmaatschappijen een totaalpakket aan zorg te kunnen bieden. iHub heeft op die manier bij en nieuwe contractrondes met gemeenten een breed scala aan jeugdzorg en -onderwijs paraat. Bovendien kan het bedrijf met deze alles-onder-een-dakconstructie de risico's van de grillige jeugdzorgmarkt beter opvangen en kosten besparen.

Althans, dat is het idee.

Ondertussen blijft iHub kampen met hoog personeelsverloop, hoge inhuurkosten voor externen en groeiend ziekteverzuim

Om van deze ‘droom en visie naar concreet beleid te komen’, moet iHub er nog hard aan trekken, schrijft EY begin 2018, twee jaar later dus, in de management letter. De bedrijfsstructuur van de stichting iHub, als holding van meerdere stichtingen en bv’s, waarvan de vier belangrijkste werkmaatschappijen elk een eigen bestuur hebben, noemt EY ‘complex’. Zo ongeveer elk onderdeel dat schaalvoordeel zou kunnen opleveren, van de IT tot de financiële administratie, is versnipperd over de werkmaatschappijen. Sterker: er ligt geen plan om die nader tot elkaar te brengen. De accountant schrijft: ‘Hierbij constateren wij dat er nog geen concreet plan van aanpak aanwezig is om centralisatie van processen te bewerkstelligen.’

iHub vliegt hulp van buiten in. Zo levert adviesbureau Boer & Croon onder andere consultants die een gezamenlijk servicecentrum voor de werkmaatschappijen van de grond moeten krijgen. Die interimmers kosten 1400 euro per dag – per persoon.

Ook de accountantskosten schieten omhoog: van 6 ton in 2017 naar een miljoen in 2018. De kosten blijven stijgen. Blijkens het jaarverslag van 2019 is er dat jaar een ruime verdubbeling van de advieskosten: van 1,5 miljoen in

2018 naar 3,5 miljoen. Ondertussen blijft iHub kampen met hoog personeelsverloop, hoge inhuurkosten voor externen en groeiend ziekteverzuim. Ook bestuurder Jasper ten Dam – hij trad eind 2019 aan als tweede bestuurder van iHub – noemt het in het eerste en enige gesprek met Follow the Money eind oktober 'een hoop geld', maar volgens hem zijn de kosten onvermijdelijk om de transitie die iHub doormaakt te laten slagen. 'De kost gaat voor de baat uit.'

'Doorpakken indien nodig'

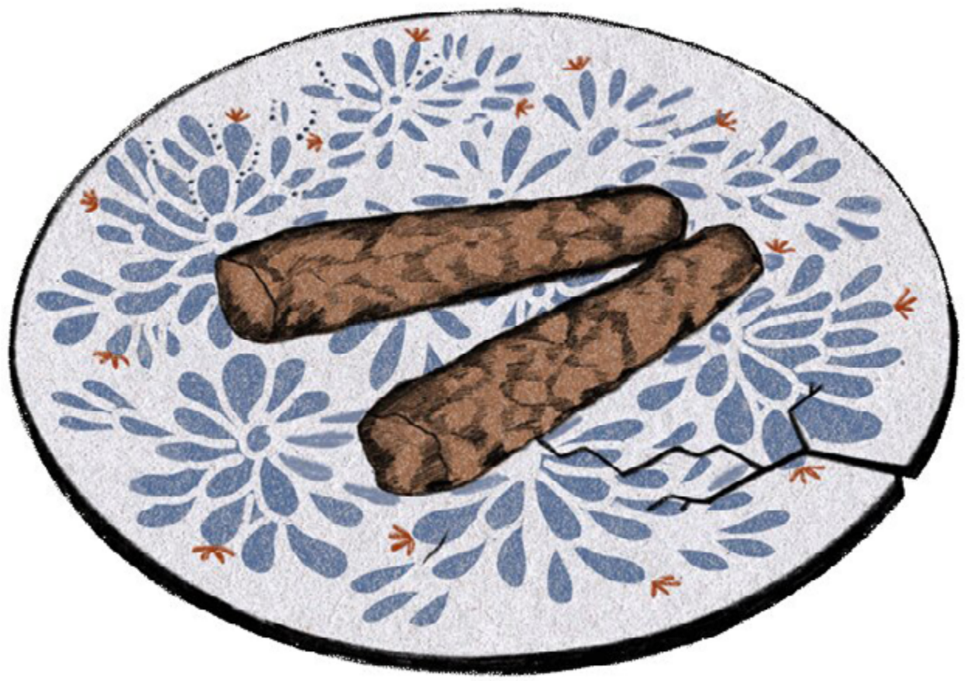
Midgaard, de Horizon-locatie in Den Haag, betaalt de prijs voor deze personeelsproblemen.

Wanneer Samira op 15 januari 2019 bij Midgaard aankomt om haar dienst te beginnen, ziet ze politiewagens met zwaailichten voor de deur staan. Ook de lijkwagen valt haar meteen op. Binnen ziet ze dat de 53 jongeren die in Midgaard wonen, in alle staten zijn. 'Wie is er dood?' vragen ze Samira.

Kiemtie is dood, zo blijkt. De 14-jarige heeft zich opgehangen in haar kamer. Al op haar tweede werd Kiemtie weggehaald bij haar moeder. Midgaard is de vijftiende instelling waar ze verbleef. De overplaatsing naar Zuid-Holland bracht haar dichter bij haar moeder. Kiemtie dacht dat ze in Midgaard kon werken aan terugkeer naar huis, en ook de medewerkers van Midgaard wisten niet beter of haar 'perspectief', zoals dat in jargon heet, lag bij haar moeder.

Maar omdat het Leger des Heils Kiemties papieren dossier niet aan de post toevertrouwt, duurt het maanden voordat de papieren in Den Haag aankomen. Nadat een voogd die toevallig die kant op moet het dossier in Midgaard afgeeft,

blijkt pas dat het Leger de optie ‘naar huis’ als niet reëel heeft beoordeeld. Dat terwijl haar broer wél naar huis mocht, nadat hij was weggelopen uit ‘zijn’ instelling.



© Rosa Snijders

Vanaf het moment dat ze dat heeft ontdekt, stapelt Kiemtie incident op incident. Ze gooit met spullen, valt de groepsleiding aan en loopt een aantal keer weg. Ze is dan al overgeplaatst naar een andere afdeling binnen Midgaard, waar een team van vijf pedagogisch medewerkers, alle zzp’ers, de wind er stevig onder houdt. ‘Deze medewerkers gaven geen eindeloos aantal waarschuwingen, ze gingen in gesprek en pakten indien nodig door,’ tekent de

Inspectie op. ‘Vastpakken, fixeren en time-outs werden niet alleen ingezet bij levensbedreigende situaties voor de jeugdige of de omgeving, maar in bepaalde situaties ook als pedagogische maatregel als reactie op ongewenst of destructief gedrag.’ Toch kan dit team niet voorkomen dat Kiemtie sterft. En dat komt hard aan: ‘Van haar dood heb ik lang last gehad,’ zegt Samira.

Voortdurend wisselende gezichten

Een veelzeggend detail uit het Inspectierapport over Kiemties dood is dat dit ‘sterke, hechte’ team volledig uit zzp’ers bestaat. Midgaard heeft moeite goede pedagogisch medewerkers te vinden en te behouden. Het verloop is ongekend hoog: 30 procent van de medewerkers vertrekt binnen een jaar, bijna niemand werkt er langer dan twee jaar.

Samira wel: zij hield het jaren vol. Ze zag hoe haar leidinggevenden gaten moesten vullen. ‘Uit wanhoop namen ze iedereen maar aan, van vuilnisman tot marktverkoper. Ik vond het onprofessioneel en onverantwoord.’ Ze kaart het aan bij haar leidinggevende, zonder resultaat. ‘Mij werd gezegd dat ik mijn mond moest houden.’

Het is niet de enige keer dat Samira problemen bespreekbaar wil maken, en vervolgens ‘met het hoofd tegen een muur’ loopt. Zo vindt ze de staat waarin het pand verkeert onacceptabel. Deuren en ramen zijn kapot, de glasscherven liggen voor het oprapen en de elektriciteitskabels steken uit het plafond. ‘Dat is niet alleen voor die jongeren gevaarlijk. Ook wij moesten ogen in onze rug hebben, want je kon zo een stuk glas in je nek krijgen.’

Het verloop is ongekend hoog: 30 procent van de medewerkers vertrekt binnen een jaar, bijna niemand werkt er langer dan twee jaar

De schaarse meubels zijn kapot of op weg daarheen. In de huiskamer van Midgaard staat niet eens een bankstel. Een nieuw bank is te duur, dus moet er maar een tweedehandsje van de kringloopwinkel komen. ‘Maar zo werkt dat niet,’ zegt Samira. ‘Onze meubels moeten voldoen aan bepaalde eisen.’ Lees: niet te slopen zijn. ‘We moesten maar beter op die jongeren letten, kregen we te horen. Maar ik ben geen politieagent, hè.’

Regelmatig is er niet genoeg budget om voldoende eten voor de kinderen te kopen. Daarom haalt Samira soms zelf wat levensmiddelen. Ook daar wordt ze op aangesproken. Ze trekt zich er niks van aan. ‘Die kinderen zitten al in een nare situatie en dan moeten ze ook nog eens goedkope frikandellen eten? Dat ging er bij mij niet in.’

Verwaarloosde omgeving

In plaats van zich zulke kritiek ter harte te nemen, bouwt Samira’s leidinggevende een dossier tegen kritische medewerkers op. ‘Na Kiemties dood kwamen ook nog eens kinderen met veel te zware psychiatrische problemen naar Midgaard. Maar daar is Midgaard helemaal niet op berekend. Toen was voor mij de maat vol.’

Als in maart 2020 de Inspectie na enkele meldingen poolshoogte komt nemen, geven de inspecteurs Samira en andere kritische medewerkers op alle punten grif gelijk. Inderdaad belanden er te veel kinderen met psychiatrische problemen bij Midgaard: 20 procent van de dan 46 kinderen heeft een zogenaamde high care-behandeling nodig, terwijl Midgaard hooguit medium care kan bieden. Soms duurt het enkele maanden voordat jongeren überhaupt therapie krijgen: meer hulp dan de drie 'krachtensessies' waarin Horizon de hulpvraag inventariseert, moet 'extern worden vormgegeven en gefinancierd'. Vervolgens duurt het minimaal twee maanden om die financiering rond te krijgen.

De Insprectie spreekt van een 'buitengewoon zorgelijke situatie die op zeer korte termijn dient te worden beëindigd'

De Inspectie acht de leefomgeving in Midgaard 'dusdanig verwaarloosd dat dit respectloos is naar zowel jeugdigen als ouders'. En hoewel medewerkers elk ingeslagen raam, elke kapotte deur en ieder beschadigd meubelstuk netjes melden, kan het maanden duren voor iets gemaakt wordt. Dan nog wordt het vaak houtje-touwtje gerepareerd. Ook het opleidingsniveau van de medewerkers – 'grotendeels mbo-geschoold terwijl 50-60 procent hbo-geschoold zou moeten zijn' – is niet wat het hoort te zijn.

Het rapport gaat vergezeld van een aanwijzing: Midgaard mag tot nader order geen enkel kind aannemen. In de begeleidende tekst spreekt de Inspectie van een ‘buitengewoon zorgelijke situatie die op zeer korte termijn dient te worden beëindigd’.

‘Een terechte conclusie,’ concludeert Jasper ten Dam, sinds eind 2019 iHubs tweede bestuurder, ‘want dit hadden we niet zover moeten laten komen.’ Het bestuur investeert fors om Midgaard acuut grondig op te knappen. ‘Dat niet doen was geen optie,’ zegt Ten Dam tegen Follow the Money. ‘Er zaten immers jeugdigen, er was verbetering nodig.’

Op 16 april 2020 heft de Inspectie de aanwijzing gedeeltelijk op. Maar dan is Midgaard al in vrije val beland: het aantal kinderen loopt terug tot vijftien, voornamelijk omdat er geen kinderen meer naar Midgaard verwezen worden. Per jongere werken er zo’n drie medewerkers.

Wat doet de Inspectie?

De Inspectie Gezondheid en Jeugd lijkt in 2018, 2019 en 2020 vaste gast te zijn bij de gesloten instellingen van iHub. Bij geen van die bezoeken scoorden de instellingen op alle criteria voldoende. De rode draad in de Inspectierapporten: het personeel is te weinig geschoold voor deze doelgroep en de panden zijn niet in orde, waardoor zowel de jongeren als het personeel niet veilig zijn.

FTM vroeg de Inspectie of zij onderzoek heeft gedaan naar de manier waarop iHub geleid wordt. De IGJ onderzocht al eerder de wijze van aansturing van jeugdzorgondernemers; denk aan Juzt en de William Schrikker Groep. ‘De organisatie Horizon heeft onze aandacht,’ antwoordt de Inspectie per mail. ‘Over lopende toezichttrajecten en of activiteiten doen wij geen uitspraken.’

Pupil herhaaldelijk misbruikt

Op 7 oktober 2020 draait een pedagogisch medewerker van Midgaard voor achttien maanden de cel in omdat hij tussen januari en juni 2020 een 15-jarige meisje, wier mentor hij was, seksueel heeft misbruikt op haar kamer in de instelling. ’s Nachts sluipt hij tijdens de avond- en nachtdiensten vanuit de slaapkamers van de staf ongezien naar haar kamer. Soms verschaft hij zichzelf wel acht keer per nacht toegang – de kamers zitten ‘s nachts op slot, maar hij heeft een sleutel. Hij zegt tegen het slachtoffer dat hij extra verlof en bezoek voor haar kan regelen, maar dat zij daar wel iets voor moet terugdoen.

De medewerker (42) neemt haar in zijn vrije tijd mee op verlof naar Rotterdam. Half maart haalt hij wiet bij de coffeeshop vlakbij zijn huis, en neemt haar mee

naar zijn woning. Hij zoent haar als hij haar ’s avonds naar haar kamer terugbrengt. Een ander kind ziet dat, en zo komt de zaak aan het rollen.

Uit het vonnis blijkt dat de medewerker eerder ‘langdurige vrijheidsstraffen heeft ondergaan, maar niet voor zedenmisdrijven’, terwijl een Verklaring Omtrent Gedrag vereist is om in de jeugdzorg te kunnen werken.

JeugdzorgPlus op de kop

Op 8 oktober krijgt het personeel te horen dat de vijftig bedden van Midgaard worden afgebouwd, om plaats te maken voor alternatieve vormen van JeugdzorgPlus. Van sluiting is geen sprake, schrijft iHub op zijn website: het aantal bedden in de gesloten jeugdzorg in de regio zuidwest moest sowieso terug van 235 bedden nu naar honderd in 2024. ‘Met het op termijn afbouwen van 50 JeugdzorgPlus bedden draagt Horizon actief bij aan deze ambitie.’

Anderhalf jaar eerder, in maart 2019, had iHub-bestuurder Du Prie in NRC Handelsblad al geconstateerd dat een andere aanpak nodig is. ‘Juist de kwetsbaarste kinderen hebben zo het meeste last van die patstellingen tussen gemeenten en aanbieders. Omdat ze niet goed in de standaardoplossingen passen, wordt met hen het meest geschoven. Die carrousel waar ze in terechtkomen is onder de nieuwe wet erger geworden. Door dat eindeloze doorplaatsen eindigen ze uiteindelijk verkreukeld in de gesloten instelling, fijngemalen door het systeem.’ Du Prie vat het probleem kernachtig samen: ‘We hebben een dodelijk systeem gebouwd.’

Binnen dat systeem is iHub inmiddels wel een van de grootste spelers geworden. Die schaalgrootte was nodig, zegt Jasper ten Dam. ‘Je hebt enige

schaal nodig om onderhandelingsmacht terug te krijgen. Zonder die macht kan elke gemeente voor zich bepalen hoe zij het hebben wil. Omdat wij groter zijn, hebben we een grotere stem in hoe we het proces samen inrichten.'

Die schaalgrootte heeft nog een voordeel: iHubs werkmaatschappij Horizon is bij elke aanbesteding een serieuze kanshebber, al grijpt het bedrijf geregeld mis. Zo verliest Horizon in 2018 zijn contract in Rotterdam, maar krijgt het in achttien gemeenten in Noord-Holland-Noord een contract voor JeugdzorgPlus ter waarde van 12 miljoen per jaar.

Horizon wint de gunning van Transferium. Dat verzorgde al ruim acht jaar gesloten jeugdzorg in Noord-Holland-Noord. Transferium staat bekend als een instelling die jongeren linksom of rechtsom op de been helpt en goed samenwerkt met praktisch alle andere aanbieders in de regio.

Die schaalgrootte heeft nog een voordeel: iHubs werkmaatschappij Horizon is bij elke aanbesteding een serieuze kanshebber

Dat de achttien gemeenten voor een ander kiezen, komt voor Transferium-oprichter Vrank Post als een verrassing. 'Wij hebben in onze aanbesteding een verhaal geschreven over de werkelijkheid, terwijl Horizon een prachtig verhaal had over hoe zij de toekomst zien,' zegt Post tegen Follow the Money. 'Zij schreven: we heffen JeugdzorgPlus op en een kleinschalige behandeling duurt bij ons maar drie maanden. Daarvoor hoefden ze geen bewijslast te leveren,

want voor ervaring was in die aanbesteding geen plaats. De gemeenten turfden op welke punten ons verhaal en dat van Horizon aan de eisen voldeed. Daar zijn cijfers uit gerold, en Horizon had betere. Wat ook klopt, want hun verhaal was beter.'

Maar dat is eigenlijk ook het enige wat Horizon Noord-Holland-Noord te bieden heeft: een mooi verhaal. Horizon heeft geen team, geen pand, geen financiering voor onderwijs, en omdat Transferium een rechtszaak tegen de achttien gemeenten voert, kan Horizon voorlopig weinig ondernemen. Tot januari 2019 heeft het zelfs geen goed zicht op de kinderen die het moet opvangen. Na het vonnis – Transferium krijgt de gunning definitief niet – moet Horizon allerijl op zoek naar een pand en stuit op het voormalige kindertehuis Antonius in Bakkum. Transferium had dat juist afgestoten, zegt Post: 'Wij vonden het niet meer geschikt voor reguliere jeugdzorg, laat staan voor gesloten jeugdzorg.'

'Regisseur van je eigen deur'

Vanaf 1 februari 2019 wordt er volop geklust om het monumentale pand, dat uit de jaren dertig stamt, geschikt te maken. Als op 1 maart de eerste jongeren naar Antonius komen, lopen kinderen en werklui door elkaar heen: het is stoffig en lawaaiig. De elektriciteitsdraden steken uit de muur, er is nog geen vloer gelegd en de muren zijn nog niet gestuukt.

Een ruimte die in de plannen is bestempeld als rustige kamer waar je je even kunt terugtrekken, komt bij de kinderen bekend te staan als 'het kale kamertje'. Die wordt in de praktijk gebruikt als isoleercel, al zit er enkel glas in het raam en staat er een kast met scherpe hoeken. Bij de aanbesteding heeft Horizon juist beloofd kinderen niet te zullen separeren.

‘Jeugdigen beschikken bijvoorbeeld niet over een stoel of een bureau op hun kamer,’ meldt de Inspectie

’s Nachts kunnen de jongeren – jongens en meisjes door elkaar, met uiteenlopende problemen en stoornissen – uit hun kamers. Bij het Antonius ben je ‘regisseur’ van je eigen deur. Ze slapen bij elkaar of leggen hun matrassen in de gang; de deursignalering is nog niet aangelegd, zo zien diverse jeugdrechtadvocaten uit Alkmaar en omgeving eind voorjaar 2019.

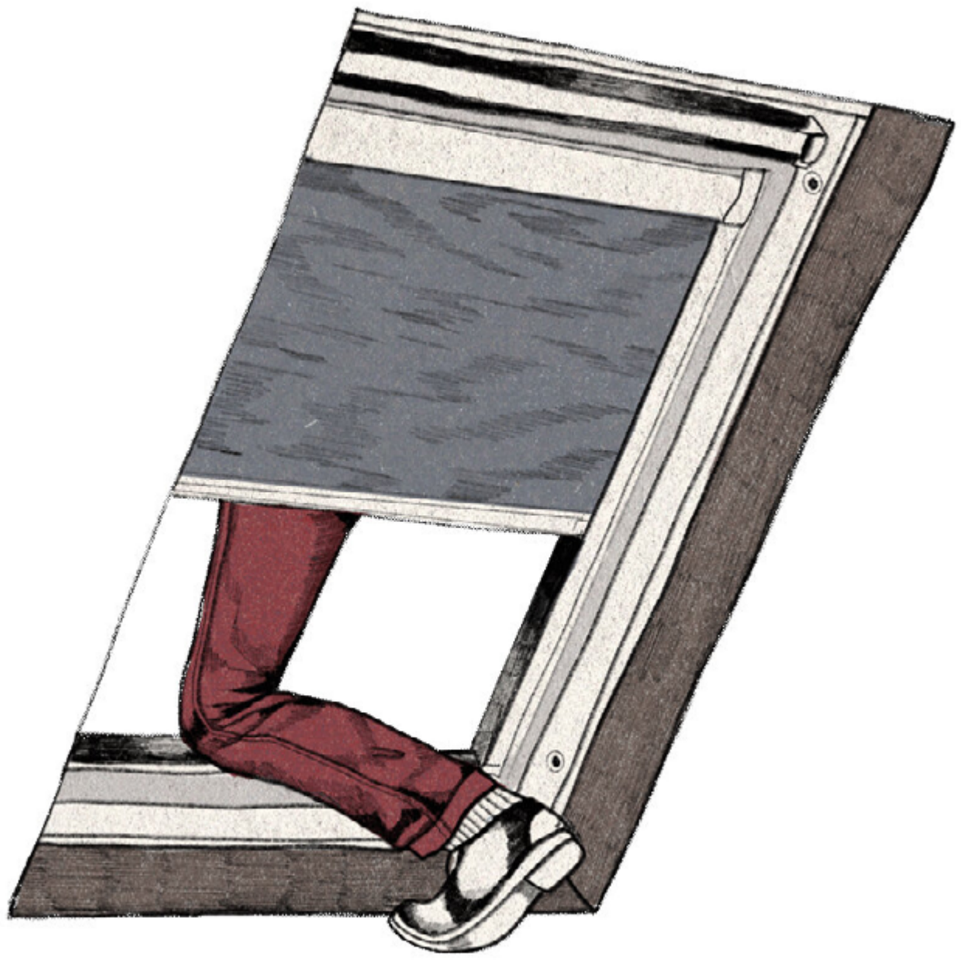
Als de Inspectie het Antonius in juli 2019 voor het eerst bezoekt, vijf maanden na de opening, zijn niet alle opstartproblemen opgelost. De kamers zijn kaal, constateert de Inspectie: ‘Jeugdigen beschikken bijvoorbeeld niet over een stoel of een bureau op hun kamer.’ Ook voor de medewerkers is de locatie verre van veilig ingericht. Het alarmeringssysteem waarmee medewerkers elkaars hulp kunnen inroepen, werkt niet goed en er zit geen veiligheidsglas in de ramen van de kamers van de jongeren. Net als in Harreveld hebben de medewerkers weinig scholing in psychiatrische problematiek en suïcidepreventie.

Twintig keer weglopen

In de nacht van 16 op 17 juni 2020 belt een 18-jarige jongen aan bij een huis in de buurt van station Castricum. Hij zit onder het bloed: hij is meerdere keren

gestoken en beroofd door vijf jongens op het station. Vermoedelijk hadden het slachtoffer en de vijf verdachten een afspraak over de verkoop van drugs, die gruwelijk is misgegaan.

Zodra de jongen bij de politie foto's aanwijst van de vermoedelijke daders, weet de politie dat het om jongens uit Antonius gaat. Twee van de aangewezen jongens zijn weglopers. Drie hadden verlof, eentje was al langer foetsie, en de vijfde jongen, Daniël van 17 jaar, is die ochtend niet teruggekomen van een behandeling bij de tandarts. Tegen de afspraken in ging Daniël daar alleen naartoe: er was onvoldoende personeel om hem te begeleiden.



© Rosa Snijders

Daniël neemt wel vaker de benen, zegt zijn vader: in het jaar dat zijn zoon in het Antonius woont, is hij al een keer of twintig weggelopen. Soms duikt hij thuis op, vaker zit hij bij vrienden, en meestal weten zijn ouders helemaal niet waar hij is. Daniël is niet de enige wegloper. Het Antonius is een duiventil: tussen februari 2019 en februari 2020 zijn bewoners er 41 keer weggelopen, terwijl er dat jaar bij elkaar zestig jongeren verbleven.

Via het raam naar buiten

Daniël kwam in juli 2019 in het Antonius wonen. Het gezin had dan een bewogen jaar achter de rug, waarbij zijn gedrag, maar ook zijn mentale gesteldheid een neerwaartse spiraal vertoonde. Na een crisisopname in een ggz-instelling in het voorjaar van 2019 kan Daniël niet terug naar huis. Zijn ouders vrezen dat hij zich dan weer aansluit bij zijn ‘verkeerde vrienden’, met wie hij drugs gebruikt en misschien wel dealt, en door wie hij zich als katvanger laat gebruiken.

Bij het Antonius kan Daniël zijn gang gaan. Door het dakraam in zijn kamer op de eerste etage kan hij zonder moeite ontsnappen, door zich over het schuine dak naar beneden te laten glijden. Vaak horen zijn ouders dat pas uren later, soms is hun zoon dagenlang zoek. ‘Als we daarover klaagden, kregen we te horen: we gaan er wat aan doen. Vervolgens gebeurde er niks.’ Daniëls vader bood aan het raam zelf maar dicht te spijkeren. ‘Dat mocht niet. Maar op slot kan het ook niet.’

Op 11 juni 2020, een kleine week voor de steekpartij, staat Daniël voor de kinderrechter in Alkmaar. Zijn ouders zijn erbij, plus een gedragswetenschapper van het Antonius en een vertegenwoordiger van de gecertificeerde instelling (GI) in Alkmaar. Daniël oogt grauw, hij is in korte tijd

veel afgevallen en is somber. Eigenlijk wil hij niets: niet naar school, maar ook geen behandeling en therapie. Het liefst gaat hij naar huis, maar de rechter moet juist beslissen over een verlenging van de machtiging gesloten opname.

Alleen als Horizon doorverwijst naar Transferium, kan Daniël vertrekken

Zowel Daniëls ouders als zijn voogd van de gecertificeerde instelling pleiten voor plaatsing in Transferium, de gesloten jeugdzorginstelling van Horizons concurrent, die beter beveiligd is. Voor overplaatsing is de voogd afhankelijk van Horizon: dat is de partij waarmee de gemeente een contract heeft afgesloten. Alleen als Horizon doorverwijst naar Transferium, kan Daniël vertrekken.

Hoewel de gedragswetenschapper toegeeft dat Horizon niet de juiste hulp kan bieden, zit overplaatsing er niet in. ‘Het is immers de vraag of een hoger hek [de minderjarige] in beweging zal brengen,’ zegt de gedragswetenschapper tegen de kinderrechter.

De kinderrechter verlengt de machtiging gesloten jeugdzorg, maar houdt het besluit over de overplaatsing aan. Als die zaak in september voorkomt, maakt de rechter gehakt van de gang van zaken. Horizon, de gemeente en de GI hebben niet in Daniëls belang gehandeld, luidt het vonnis. Maar dan zit Daniël

al in de gevangenis in Veenhuizen vanwege de gewapende beroving op het station.

iHub reageert woedend op de kritiek van de kinderrechter en op de berichten in de media over de steekpartij en de afhandeling ervan. iHub-regiodirecteur Rutger Brouwer verwijst in een brief aan de gemeenteraad van Castricum naar ‘opruiende berichtgeving’ waar ‘meningen worden aangezien voor feiten’. Bovendien beticht hij de kinderrechter van ‘mogelijke belangenverstrengeling’. De boodschap: iHub zal zwijgen en werkt niet langer mee aan informatieverzoeken. Als onderbouwing verwijst Brouwer naar de privacy van de kinderen.

Het is oneerlijk om iHub af te rekenen op incidenten, is de strekking van Brouwers reactie. Dat klopt tot op zekere hoogte, zegt Vrank Post: ‘Horizon ligt ook wel echt onder een vergrootglas. Een steekincident als dat in Castricum had ook bij ons kunnen gebeuren.’

Toch denken Daniëls ouders daar anders over. ‘We roepen al een jaar dat het niet goed gaat. Er is niet naar ons geluisterd, en er moet een rechter aan te pas komen om passende hulp te krijgen voor onze zoon.’ Horizon is een in zichzelf gekeerde organisatie. Die geslotenheid werkt misstanden in de hand, zo vinden de ouders met wie Follow the Money sprak.

Champions League

Wat iHub betreft moet de verdere integratie van de dochtermaatschappijen de organisatie in rustiger vaarwater brengen. De huidige tarieven voor jeugdzorg maken efficiency pure noodzaak, zegt Ten Dam.

Nu is het zaak om de ‘kerstboom verder af te tuigen’: de structuur van iHub moet simpeler. Vanaf volgend jaar bestaan de stichting iHub en de werkmaatschappijen niet meer. Ze gaan op in twee nieuwe stichtingen en twee nieuwe bv’s. Van die versimpeling met de bijbehorende efficiencyslag verwacht Ten Dam veel, ook inhoudelijk. Zo hoopt hij dat iHub-nieuwe-stijl beter in staat zal zijn medewerkers vast te houden, wat de achilleshiel van Horizon was. ‘We vissen in een kleine vijver, want we zoeken zowel voor onderwijs als jeugdzorglocaties in de Champions League. We hopen met iHub – maar we moeten het waarmaken – loopbaantrajecten in onze grote organisatie te kunnen bieden, zodat medewerkers niet van werkgever hoeven te wisselen.’

Voor menig medewerker komt dat te laat, zoals voor Samira. Zij trok vorige maand voor het laatst de deuren van Midgaard achter zich dicht. Aan het einde van haar dienst keek ze nog even om, naar al die ramen. Dat deed ze na elke werkdag. ‘Ik vond dat heftig. Achter elk raam zit een kind, waarvan de moeder hoopt dat het daar veilig is en geholpen wordt.’ Dat de locatie afgebouwd wordt, vindt ze ‘niet eens zo erg’. ‘Dat is beter voor de kinderen.’

Verantwoording

Voor de totstandkoming van dit artikel sprak Follow the Money met 25 betrokkenen. Daarnaast putte Follow the Money uit rechtbankverslagen, vonnissen, notulen, mails en Inspectierapporten. De namen Samira en Daniël zijn gefingeerd, hun voor- en achternaam zijn bekend bij de redactie.

iHub vroeg Follow the Money op eigen initiatief om een gesprek en verstrekte daarvoor jaarrekeningen van Horizon en iHub, voorzover die niet openbaar verkrijgbaar waren. Bij dit gesprek was iHub-bestuurder Jasper ten Dam aanwezig. Hierna wees iHub vervolggesprekken af, waaronder een interview met Hans du Prie. iHub heeft drie dagen voor publicatie inzage gehad in het artikel. Een lijst van 38 schriftelijke vragen beantwoordde iHub niet.

Met dank aan John Müller.

Wederehoor iHub: ‘Inmiddels staat er een stabiele organisatie’

‘In het artikel worden zaken door elkaar gehaald die niets met elkaar te maken hebben en deels feitelijk onjuist zijn. Het artikel doet geen recht aan het werk van onze professionals die dagelijks het zichtbare verschil maken. We laten de verantwoordelijkheid over de inhoud van het artikel dan ook bij de auteurs.

Suïcidaliteit bij kinderen en jongeren is een ingewikkeld vraagstuk dat veel leed veroorzaakt en een enorme impact heeft. Het doet onrecht aan de complexiteit ervan om suïcidaliteit in een artikel als deze te koppelen aan de vormgeving van een nieuwe organisatie. Wij zijn experts in de behandeling van de meest kwetsbare jongeren in Nederland die worstelen met hun gedachten of intenties tot suïcidaliteit. Ondanks alle expertise, toewijding en inzet van onze medewerkers is suïcidaliteit helaas niet altijd te voorkomen. Dat is een ongemakkelijke waarheid, maar wel een die wij niet uit de weg gaan. Op onze website www.ihub.nu is daar meer over te lezen.

Drie jaar geleden hebben vier organisaties doelbewust gezamenlijk de stap naar voren gezet om, in samenspraak met gemeenten, kinderen en hun gezinnen een samenhangend aanbod van zorg, onderwijs en jeugd-GGZ te kunnen bieden. Zodat deze kinderen en hun ouders niet langer van het kastje naar de muur worden gestuurd. We hebben de organisatie ook doelbewust in regio’s ingedeeld waarmee we zorg en onderwijs dicht in de wijk kunnen aanbieden. Met een beperkt aantal managementlagen en een centrale staforganisatie zodat er zoveel mogelijk aandacht naar het kind en hun gezin gaan.

Om te komen waar we nu staan ging niet zonder slag of stoot. Daar horen keuzes maken bij, flink investeren in kennis en expertise en nieuwe vormen van zorg en onderwijs ontwikkelen. Het betekent ook continu leren: van fouten, successen, van elkaar en ook van ervaringsdeskundigen. Het betekent ook als organisatie je verantwoordelijkheid durven nemen en luisteren naar je omgeving. Inmiddels staat er een stabiele organisatie die klaar is om adequaat in te spelen op de behoeften van kinderen en hun gezinnen met zorg en onderwijs op niveau, zo bevestigen ook de meest recente inspectierapporten.’