



> Retouradres Postbus 20301 2500 EH Den Haag

GGzE  
Voorzitter Raad van Bestuur  
Postbus 909  
5600 AX Eindhoven

Turfmarkt 147  
2511 DP Den Haag  
Postbus 20301  
2500 EH Den Haag  
www.inspectievenj.nl

**Projectnaam**

Vervolgonderzoek De  
Woenselse Poort

**Ons kenmerk**

**Uw kenmerk**

Datum 21 november 2017  
Onderwerp Terugkoppeling vierde bezoek

*Bij beantwoording de datum  
en ons kenmerk vermelden.  
Wilt u slechts één zaak in uw  
brief behandelen.*

Geachte heer,

Op 11 september jl. brachten de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd in oprichting en de Inspectie Justitie en Veiligheid (hierna: de Inspecties) een onaangekondigd bezoek aan De Woenselse Poort. In diezelfde week, op 14 september, vond het vierde bezoek van de Inspecties plaats. Beide bezoeken vonden plaats in het kader van het gezamenlijke vervolgonderzoek van de Inspecties. In dit vervolgonderzoek toetsen de Inspecties in hoeverre de verbeteracties uit het integraal actieplan worden doorgevoerd en of deze leiden tot een verbetering van het leef- en werkklimaat binnen De Woenselse Poort.

Tijdens het onaangekondigde bezoek bezochten de Inspecties in totaal zes afdelingen binnen beveiligingsniveau 2 en beveiligingsniveau 3 van De Woenselse Poort. Zij spraken met cliënten, (verpleegkundig) begeleiders en leidinggevendenden. Op 14 september brachten de Inspecties een vierde, aangekondigd, bezoek aan De Woenselse Poort. Op deze bezokedag spraken de Inspecties met diverse leidinggevendenden, zoals managers, regiebehandelaren en teamleiders. Daarnaast spraken de Inspecties met psychiaters en intervisoren. Evenals bij de drie voorgaande bezoeken, spraken de Inspecties ook nu weer met de duale directie van De Woenselse Poort en met de Raad van Bestuur. De Inspecties ontvingen ter voorbereiding op hun bezoek van 14 september van de directie van De Woenselse Poort een tussentijds verslag en ondersteunende documentatie over de voortgang van het integraal actieplan.

In deze brief geven de Inspecties hun bevindingen van beide dagen weer. Dit doen zij aan de hand van de vier thema's waaruit het integraal actieplan is opgebouwd, te weten: organisatie en structuur, personeel, kwaliteit en veiligheid.

Op het thema **Organisatie en structuur** constateren de Inspecties dat er veel in gang is gezet bij het leidinggevend kader binnen De Woenselse Poort. Om uitvoering te geven aan het integraal actieplan en om het verandertraject in goede banen te leiden, is eind vorig jaar een veranderdirecteur aangesteld. De Raad van Bestuur van GGzE heeft besloten om na diens vertrek eind dit jaar, een algemeen directeur voor De Woenselse Poort aan te stellen. De vacature voor deze functie is inmiddels opengesteld.

**Datum**  
21 november 2017

**Ons kenmerk**

Direct ressorterend onder de directie van De Woenselse Poort, zijn de managers van de zorgpaden werkzaam. Uit het gesprek dat de Inspecties met hen voerden, maar ook uit gesprekken met operationeel leidinggevend en de duale directie blijkt dat de managers zich opnieuw aan het positioneren zijn. Door de komst van de veranderdirecteur en de teamleiders kunnen zij zich weer richten op hun primaire taken.<sup>1</sup> In de Team Ontwikkel Tijd voor het managementteam zijn zij in gesprek, en soms in discussie, met elkaar over uiteenlopende thema's zoals de doorvertaling van de behandelvisie van GGzE naar De Woenselse Poort als onderdeel van het concern.

Aan alle afdelingen en teams is inmiddels een teamleider verbonden. Voor de laatste in te vullen vacature van teamleider is een ervaren interim-teamleider aangesteld. Samen met de regiebehandelaren hebben de teamleiders een analyse van elk team gemaakt en de ontwikkelingsfase waarin elk team zit bij de uitvoering van het verbetertraject. Op basis daarvan sturen de teamleiders hun teams aan en geven zij uitvoering aan het integraal actieplan.

De Inspecties berichtten in hun vorige brief over de mogelijkheden voor medewerkers Toezicht en Veiligheid om de MBO-V (verpleegkunde) opleiding te gaan volgen. Inmiddels is duidelijk geworden dat zeven medewerkers Toezicht en Veiligheid deze opleiding gaan volgen en in november als verpleegkundig begeleider in opleiding zullen worden aangesteld. De vacatures die hierdoor bij het team Toezicht en Veiligheid ontstonden zijn inmiddels ingevuld. Bij de werving van nieuwe medewerkers Toezicht en Veiligheid is ook gekeken naar de ontwikkelmogelijkheden van kandidaten om door te stromen naar de functie van verpleegkundig begeleider. Uit het gesprek met de teamleiders Toezicht en Veiligheid blijkt dat de inzet en rol van hun medewerkers op de afdelingen in verandering is, het accent komt meer op de relationele veiligheid te liggen in plaats van beheersing. De Inspecties constateren dat de aansturing van de medewerkers Toezicht en Veiligheid een aandachtspunt is. Zij vallen hiërarchisch onder de teamleider Toezicht en Veiligheid maar worden in hun dagelijkse werkzaamheden op de afdeling aangestuurd door de teamleider van de betreffende afdeling. De wijze waarop dit moet worden vormgegeven en de zaken waar men daarbij tegenaan loopt, zijn op dit moment onderwerp van gesprek op de verschillende leidinggevende niveaus.

---

<sup>1</sup> De managers zijn onder andere belast met taken zoals de inhoud van de behandeling, de bedrijfsvoeringsprocessen, het implementeren van beleid en de begroting.

Met betrekking tot het thema **Personeel** constateren de Inspecties dat De Woenselse Poort op proactieve wijze invulling heeft gegeven aan het verwachte personeelstekort in de zomermaanden. Wegens onvoldoende personele bezetting in de zomerperiode op meerdere afdelingen binnen De Woenselse Poort, heeft de kliniek besloten om een afdeling voor de duur van 6 weken te sluiten. De cliënten verblijvende op deze opnamegroep zijn intern overgeplaatst naar andere afdelingen. De medewerkers van deze groep zijn op andere groepen ingezet. De kwalitatieve en kwantitatieve bezetting bleef door deze maatregel op een verantwoord niveau. Inmiddels is deze afdeling weer operationeel en is de personele bezetting op orde.

**Datum**  
21 november 2017

**Ons kenmerk**

Het is de organisatie gelukt om nagenoeg alle openstaande vacatures voor de afdelingsgebonden teams in te vullen. Hiermee is de personele bezetting op de leefafdelingen op sterkte. Uit de documentatie blijkt dat ook de gewenste mix van verpleegkundig en agogisch opgeleide medewerkers voor nagenoeg alle afdelingen is behaald. Met het opleiden van zeven medewerkers Toezicht en Veiligheid tot verpleegkundige op MBO-niveau anticipeert de organisatie op het groeiend tekort aan verpleegkundigen. Tevens is de formatie bij de behandeldeskundigen op orde, de regiebehandelaren zijn op sterkte en er zijn psychotherapeuten en vaktherapeuten aangetrokken. Het verzuim is de afgelopen maanden fors gedaald en komt daarmee onder de landelijke norm. Ook is de inzet van uitzendkrachten sterk afgenomen. De Inspecties maken uit de gesprekken en documentatie op dat aan de randvoorwaarden, die nodig zijn om uitvoering te geven aan het verbetertraject, steeds meer wordt voldaan. Deze randvoorwaarden hebben onder meer betrekking op de invulling van openstaande vacatures, een laag ziekteverzuim en deskundigheidsbevordering.

Uit de gesprekken met medewerkers maken de Inspecties op dat de komst van veel nieuwe collega's nog de nodige inspanning van de teams vraagt om goed op elkaar ingespeeld te raken. Nieuwe medewerkers geven aan dat ze voldoende tijd en begeleiding krijgen om zich in te werken en een mentor hebben waarop ze terug kunnen vallen. Mede door de verbeterde personele bezetting is de permanente aanwezigheid van personeel op de leefafdelingen geborgd. Tijdens het onaangekondigde bezoek zagen de Inspecties dat er in de huiskamers minimaal één medewerker op de groep cliënten aanwezig was. Alle teams hebben inmiddels de beschikking over laptops waardoor zij de mogelijkheid hebben om hun administratie ook in de huiskamer te kunnen bijhouden en in contact met de cliënten te blijven.

Uit gesprekken die de Inspecties met medewerkers voerden tijdens hun twee bezoeken, blijkt dat er veel werkdruk wordt ondervonden door de administratieve lasten. Om de administratieve lasten beter in kaart te brengen heeft De Woenselse Poort een nulmeting uitgevoerd, alle knelpunten zijn geïnventariseerd en verder uitgewerkt. Verder worden er een aantal (ICT) verbeteringen doorgevoerd om de teams en behandelaren te kunnen ontlasten. Uit de documentatie en toelichting van de directie blijkt dat de voortgang van het plan 'Terugdringen van de administratieve lasten' op schema ligt.

Met betrekking tot het thema **Kwaliteit** constateren de Inspecties dat de ontwikkelde 'mensvisie en grondhouding' als leidraad dient om de cultuur van De Woenselse Poort eenduidig in te richten. De teamleiders en de regiebehandelaren hebben hier een voortrekkersrol in. Zij gebruiken dit document als onderlegger om de dilemma's waar teams tegenaan lopen te bespreken en van een oplossingsrichting te voorzien. Medewerkers worden gestimuleerd om met elkaar het gesprek aan te gaan, elkaar feedback te geven en om met elkaar te spreken over zaken die hen opvallen en waarin zij van elkaar verschillen. Uit de gesprekken maken de Inspecties op dat sommige medewerkers bewust omgaan met het geven van complimenten. Onder de medewerkers nemen het zelfvertrouwen en de rust weer geleidelijk toe en men voelt zich daardoor zekerder. De Inspecties zien dit als een positieve ontwikkeling en achten het dan ook van belang om de mensvisie en grondhouding verder te laten verankeren in het denken en doen van de medewerkers om de in gang gezette cultuuromslag te borgen.

**Datum**  
21 november 2017

**Ons kenmerk**

De Inspecties constateren dat De Woenselse Poort acties heeft ondernomen om het elkaar aanspreken te stimuleren, de forensische scherpte te ontwikkelen en kennis van de forensische psychiatrie te vergroten. De basiscursus forensische psychiatrie wordt door zowel nieuwe als ervaren medewerkers gevolgd en wordt door een ieder als ondersteunend ervaren. Het onderwerp forensische scherpte komt terug in de intervisie/coaching en Team Ontwikkel Tijd voor de teams, de duo's teamleider en regiebehandelaar en de managers. Wekelijks wordt er per zorgpad een inhoudelijk overleg gehouden waaraan behandelaars deelnemen. De teams en duo's teamleider en regiebehandelaar vinden de intervisie/coaching die zij krijgen cruciaal om afstand te nemen van de dagelijkse werkzaamheden en gezamenlijk de koers te bepalen.

Uit gesprekken en documentatie maken de Inspecties op dat de intervisie of teamcoaching de afgelopen periode niet altijd en in elk team heeft plaatsgevonden. Gezien het belang en de ervaren meerwaarde van intervisie en teamcoaching, achten de Inspecties het noodzakelijk dat de doorgang hiervan geborgd is.

In het integraal actieplan heeft De Woenselse Poort als norm opgenomen dat een herstel van het evenwicht tussen veiligheid en behandeling zal leiden tot een afname van incidenten. Binnen de Woenselse Poort is er nog geen sprake van een afname van agressie-incidenten. De Inspecties achten het genoemde verband echter niet vanzelfsprekend. Van groter belang is dat de Inspecties uit gesprekken opmaken dat leidinggevenden het onderwerp agressie meer bespreekbaar maken binnen de teams. Hierdoor hebben medewerkers eerder in de gaten wat er nodig is om te de-escaleren, maar ook is er meer bewustwording van wat agressie met het personeel doet. Het incasserings- en relativeringsvermogen bij medewerkers neemt toe.

Begin 2017 is er een tevredenheidsonderzoek uitgezet onder cliënten en medewerkers. Inmiddels is er een tweede tevredenheidsonderzoek uitgezet onder cliënten. Het tevredenheidsonderzoek onder personeel heeft wat langer op zich laten wachten, maar is nu ook uitgezet. De resultaten hiervan zullen door de Inspecties in de eindrapportage worden opgenomen.

De Inspecties constateren op het thema **Veiligheid** dat De Woenselse Poort maatregelen heeft doorgevoerd om de veiligheidsrisico's te beperken. Uit de gesprekken, documentatie en observaties maken de Inspecties op dat er bij medewerkers meer bewustwording is rondom het thema veiligheid. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de keuze die De Woenselse Poort heeft gemaakt om een afdeling in de zomerperiode te sluiten als gevolg van een lagere personeelsbezetting. Ook de aangescherpte veiligheidscontroles, zoals de inzet van drugshonden en de toegangscontroles voor cliënten en personeel, zijn hier een voorbeeld van. Wanneer bij deze controles overtredingen worden geconstateerd, kan dit leiden tot sancties, zoals overplaatsing of consequenties voor vrijheden. Bij de controles op personeel zijn tot op heden geen bijzonderheden gemeld, er is geen contrabande aangetroffen en een ieder verleent zijn of haar medewerking. Uit het gesprek met de teamleiders Toezicht en Veiligheid blijkt dat het beleid rondom de kamerkastcontroles wordt aangepast. Daarmee heeft De Woenselse Poort de aandacht voor het (brand)veilig inrichten van de kamer en de wijze waarop kamerkastcontroles worden uitgevoerd, in de organisatie verankerd.

**Datum**

21 november 2017

**Ons kenmerk**

Naast aandacht voor de bovenstaande 'harde' kant van veiligheid constateren de Inspecties dat ook de 'zachte' kant van veiligheid aandacht krijgt in het verbetertraject. Dit heeft meer betrekking op de relationele veiligheid in het contact tussen medewerkers en cliënten. Ondanks dat de aanwezigheid van personeel op de leefafdelingen geborgd is, ontvangen de Inspecties nog steeds signalen dat er sprake is van handelingsverlegenheid bij verpleegkundig begeleiders. Deze handelingsverlegenheid uit zich onder andere in dat de medewerkers Toezicht en Veiligheid regelmatig als vooruitgeschoven post fungeren bij het beheersen van agressie of andere spannende situaties en daardoor letterlijk vooraan staan. Daarnaast blijkt uit gesprekken dat het voor de verpleegkundig begeleiders een aandachtspunt blijft om de balans te vinden tussen het enerzijds op kantoor werkzaamheden verrichten en anderzijds op de groep aanwezig zijn om het contact met cliënten te onderhouden. Een verklaring voor deze handelingsverlegenheid is dat de teams langdurig (door onderbezetting en gebrek aan leiding) in de "overlevingsstand" verkeerden. De Inspecties zijn van mening dat de samenwerking en afstemming tussen de verschillende disciplines meer moet worden gezocht.

Om de teams te ondersteunen in het vergroten van hun expertise met betrekking tot het behandelen van verslaving bij cliënten, is een verslavingsarts aangetrokken. Deze functionaris kan geconsulteerd worden bij verslavingsvraagstukken en heeft ook een rol in de deskundigheidsbevordering bij de medewerkers. Deze inzichten helpen medewerkers in het vroegtijdig signaleren van verslavingsproblematiek bij cliënten zodat zij preventief, de-escalerend en adequaat kunnen handelen.

Zoals eerder beschreven constateren de Inspecties dat De Woenselse Poort veel investeert in de deskundigheidsbevordering van haar medewerkers. Op het gebied van de verbale en fysieke veiligheid biedt De Woenselse Poort de medewerkers een divers aanbod aan zoals de Veilig in Contact training (VIC), de Team Ontwikkel Tijd en intervisie. Uit gesprekken die de Inspecties tijdens hun twee bezoeken met medewerkers voerden, blijkt dat de mogelijkheid om gebruik te maken van dit aanbod sterk afhankelijk is van de personele bezetting. Er moet naar de mening van de Inspecties voldoende personele bezetting op de afdeling aanwezig zijn om een medewerker uit te roosteren voor een training of cursus.

Het doen van aangifte blijft een heikel punt voor veel medewerkers. Dit heeft ermee te maken dat aangifte wel op het adres van GGzE kan, maar als het uiteindelijk tot een zaak komt dan worden de persoonlijke gegevens en naam van de medewerker vrijgegeven aan de betrokken cliënt waartegen de aangifte zich richt. Uit de gesprekken maken de Inspecties op dat dit de medewerkers weerhoudt om aangifte te doen. Dit onderwerp wordt door de teamleiders met hun teams en individuele medewerkers besproken en krijgt ook aandacht in de eerder genoemde VIC training.

**Datum**  
21 november 2017

**Ons kenmerk**

### **Conclusie**

De Inspecties komen tot de conclusie dat De Woenselse Poort op schema ligt met het uitvoering geven aan het integraal actieplan. De meeste acties zijn doorgevoerd en hebben betrekking op de formatie, het ziekteverzuim, opleiding en training van het personeel en de interne veiligheid. Daarnaast investeert De Woenselse Poort in een verandering in houding en gedrag bij medewerkers, een dergelijke cultuuromslag heeft tijd nodig. De faciliteiten die hiervoor nodig zijn, zoals de aanwezigheid van een sterk leidinggevend kader en voldoende personele bezetting, worden steeds beter gewaarborgd.

Het is duidelijk dat alle teams binnen De Woenselse Poort in hun eigen fase van ontwikkeling verkeren. Dit heeft tot gevolg dat binnen het ene team het verbetertraject sneller wordt doorlopen dan bij een ander team en op de ene afdeling veranderingen meer zichtbaar zijn dan op andere afdelingen. Dit vraagt van de leidinggevendenden, met name van het duale koppel teamleider en regiebehandelaar, om continue aan te sluiten bij de ontwikkelfase van hun team en daarop te sturen. Het managementteam heeft daarbij de taak om overzicht op het geheel te houden en te anticiperen op de onderlinge verschillen. De Inspecties constateren dat met name het ontwikkelen van de forensische scherppte en het terugdringen van handelingsverlegenheid onderwerpen zijn die continue aandacht vragen en waar actief op gestuurd dient te worden.

De Inspecties troffen tijdens hun twee bezoekdagen medewerkers die met enthousiasme en motivatie hun werkzaamheden uitvoeren. Dit heeft ook zijn weerslag op de sfeer op het merendeel van de afdelingen die de Inspecties bezochten. Deze constatering versterkt het vertrouwen die de Inspecties hebben in de verdere aanpak van het verbetertraject.

Ik vertrouw erop u op deze wijze voldoende te hebben geïnformeerd.

Mede namens de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd in oprichting,

Met vriendelijke groet,

J.G. Bos  
*Hoofd Inspectie Justitie en Veiligheid*