



Vervolgonderzoek De Woenselse Poort

Afsluitende rapportage

Inhoudsopgave

	Voorwoord	4
	Samenvatting en conclusies	5
1	Inleiding	8
1.1	Aanleiding onderzoek	8
1.2	Doelstelling en onderzoeksvraag	8
1.3	Afbakening	9
1.4	Onderzoeksmethode	9
1.5	Toetsingskader	10
1.6	Samenwerking Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en Inspectie Justitie en Veiligheid	11
1.7	Leeswijzer	11
2	Organisatie en structuur	12
2.1	Inleiding	12
2.2	Leidinggevend kader	13
2.3	Leiding aan teams	14
2.4	Samenstelling teams/disciplinemix	14
2.5	Opname-functie(s)	15
2.6	Aanmeldprocedure	16
2.7	Forensische huisregels	17
3	Personeel	18
3.1	Inleiding	18
3.2	Vacatures en inleen personeel	18
3.3	Ziekteverzuim	19
3.4	Administratieve werkdruk	19
3.5	Permanente aanwezigheid op de cliënten groep	20
3.6	Inwerktijd	21
4	Kwaliteit	22
4.1	Inleiding	22
4.2	Forensische scherppte	23
4.3	Aanspreekcultuur	25
4.4	Evenwicht veiligheid en behandeling	26
4.5	Deskundigheidsbevordering	27

5	Veiligheid	28
5.1	Inleiding	28
5.2	Drugs	28
5.3	Intimidatie	30
5.4	Toegangscontrole beveiligingsniveau 2	31
5.5	Aangifte doen/procedure	31
	Bijlagen	
I	Brieven aan de raad van bestuur	32
II	Literatuurlijst	33
III	Afkortingen	34



Voorwoord

De Inspectie Justitie en Veiligheid (Inspectie JenV) en de Inspectie voor de Gezondheidszorg, thans Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd in oprichting (IGJ), voerden in 2017 een gezamenlijk vervolgonderzoek uit naar Forensische Psychiatrische Kliniek De Woenselse Poort, onderdeel van Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen (GGzE). Aanleiding voor dit vervolgonderzoek waren het incidentonderzoek dat de Inspectie JenV in september 2016 uitvoerde en de diverse onderzoeken van de IGJ in De Woenselse Poort. Uit het incidentonderzoek van de Inspectie JenV bleek er sprake te zijn van een onveilig leef- en werkklimaat in De Woenselse Poort. Op verzoek van de Inspectie JenV stelde de raad van bestuur ter verbetering van de situatie een integraal actieplan op waarin (onderdelen van) de verbeterplannen van de IGJ zijn geïntegreerd.

In dit vervolgonderzoek staat het monitoren van de voortgang van het integraal actieplan centraal. De Inspecties constateren dat De Woenselse Poort nagenoeg alle acties uit het integraal actieplan heeft doorgevoerd en dat dit heeft geleid tot een verbetering van het leef- en werkklimaat. De beoogde cultuuromslag is in gang gezet maar dient nog verder verankerd te worden. De Inspecties constateren een aantal aandachtspunten die nadere uitwerking vragen.

De Inspecties hebben volledige medewerking gekregen van de raad van bestuur van GGzE, het management, medewerkers en cliënten van De Woenselse Poort. De Inspecties werden in staat gesteld met alle gewenste functionarissen en disciplines te spreken. Daarnaast ontvingen zij met regelmaat een schriftelijke terugkoppeling van de voortgang van de acties uit het integraal actieplan.

De Inspecties spreken hierbij hun vertrouwen uit in het reeds ingezette verbetertraject en het tot nu toe behaalde resultaat dat, mits geborgd, perspectief biedt voor een stabiele toekomst van De Woenselse Poort.

J.G. Bos
Hoofd Inspectie Justitie en Veiligheid

Mevrouw drs. K. Louwes
*Hoofdinspecteur Maatschappelijke Zorg
Inspectie voor de Gezondheidszorg,
thans Inspectie Gezondheidszorg en
Jeugd in oprichting*



Samenvatting en conclusies

Inleiding

In dit vervolgonderzoek toetsen de Inspectie Justitie en Veiligheid (Inspectie JenV) en de Inspectie voor de Gezondheidszorg, thans Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd in oprichting (IGJ) de wijze waarop De Woenselse Poort gedurende het jaar 2017 gestalte gaf aan het integraal actieplan. Het integraal actieplan omvat de te ondernemen acties voor het herinrichten van de structuur en (aanspreek)cultuur van de organisatie, het op orde brengen van de kwalitatieve en kwantitatieve personele bezetting en het treffen van maatregelen om de veiligheid in de kliniek, waaronder het tegengaan van drugs, te vergroten.

De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

“In hoeverre is er sprake van een duurzaam, veilig en verantwoord leef- en werkklimaat voor cliënten en medewerkers in De Woenselse Poort en hoe heeft het integraal actieplan hier aan bijgedragen?”

Organisatie en structuur

De Woenselse Poort paste haar organisatiestructuur op verschillende manieren aan. De kliniek stelde tijdelijk een veranderdirecteur aan met de opdracht om de acties uit het integraal actieplan te begeleiden en door te voeren. Deze tijdelijke constructie is omgezet in de aanstelling van een algemeen directeur voor De Woenselse Poort. Daarnaast heeft De Woenselse Poort teamleiders aangesteld. Deze teamleiders sturen de teams en individuele medewerkers aan en geven uitvoering aan het actieplan en de gewenste culturomslag in De Woenselse Poort. Om de rust op de leefafdelingen te bewaken richtte De Woenselse Poort opnameafdelingen in waar nieuwe cliënten binnenkomen. Van daaruit worden zij doorgeplaatst naar een leefafdeling. De Woenselse Poort geeft aan dat door een tekort aan verpleegkundig personeel op de arbeidsmarkt de gewenste verhouding van verpleegkundig begeleiders en overig afdelingsgebonden personeel binnen de teams nog niet is behaald. Door het eigen personeel de mogelijkheid te bieden door te groeien naar een verpleegkundige functie, ondervangt De Woenselse Poort deels dit tekort. De Woenselse Poort heeft acties ondernomen om de externe aanmeldprocedure van cliënten te wijzigen en zodoende meer voorinformatie te ontvangen over nieuwe cliënten. De besluitvorming hierover ligt echter bij het ministerie van Justitie en Veiligheid. Ook voor het implementeren van de aangepaste forensische huisregels geldt dat de kliniek in afwachting is van aanpassing van de regelgeving door het ministerie van Justitie en Veiligheid en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.



Personeel

De Woenselse Poort trof maatregelen om de kwalitatieve en kwantitatieve personele bezetting op orde te brengen. De formatie is uitgebreid en nagenoeg alle vacatures zijn ingevuld. Mede hierdoor is het ziekteverzuim sterk teruggebracht en is de veiligheid verhoogd doordat permanent toezicht op cliënten is geborgd. Echter, de Inspecties ontvingen signalen dat er sprake is van handelingsverlegenheid bij verpleegkundig begeleiders. Zij zijn terughoudend in hun handelen naar cliënten wat zich onder andere uit in dat de medewerkers Toezicht en Veiligheid regelmatig worden vooruitgeschoven bij het beheersen van agressie of andere spannende situaties en daardoor letterlijk vooraan staan. Dit onderwerp behoeft aandacht en sturing van de leidinggevenden. Nieuwe medewerkers krijgen een inwerkperiode en een mentor toegewezen. Ondanks uitgezette acties en inspanningen om de administratieve lasten voor afdelingsgebonden medewerkers en regiebehandelaren te reduceren, is de administratieve werkdruk nog steeds hoog.

Kwaliteit

De Woenselse Poort nam maatregelen om de kennis van medewerkers over het forensische psychiatrische werkveld te vergroten en de daarmee samenhangende forensische scherpthe te ontwikkelen. In een forensische setting als De Woenselse Poort is het belangrijk dat medewerkers forensisch scherp zijn. Dit betekent dat zij zich ervan bewust moeten zijn dat zij werken met cliënten met delictachtergronden die moeten worden gekend en herkend om de kans op recidive te kunnen inschatten. De maatregelen die De Woenselse Poort nam, maken onderdeel uit van een divers aanbod van deskundigheidsbevordering, zoals de basiscursus forensische psychiatrie, teamdagen, intervisie en coaching. De Inspecties constateren dat het ontwikkelen en op peil houden van de forensische scherpthe een continue proces is dat doorlopend moet worden onderhouden. Daarnaast heeft ook de (aanspreek)cultuur meer aandacht gekregen in De Woenselse Poort. Door het opstellen van een beleidsstuk over de mensvisie en grondhouding in De Woenselse Poort vindt ook in toenemende mate het gesprek plaats over de balans tussen behandeling en veiligheid, wat nodig is om daar het evenwicht opnieuw in te vinden en daarnaar te handelen. Dit heeft onder medewerkers geleid tot een grotere meldingsbereidheid om incidenten met cliënten te melden.

Veiligheid

De Woenselse Poort heeft het afgelopen jaar diverse maatregelen ingevoerd om het gebruik van en de handel in drugs te verminderen. Zo heeft zij haar visie en beleid met betrekking tot drugs aangepast waarbij het uitgangspunt is dat het gebruik van drugs niet is toegestaan en ook niet wordt gedoogd. De diverse controlemaatregelen zijn aangescherpt en worden periodiek uitgevoerd. Tevens zal het toegangsportaal van beveiligingsniveau 2 verbouwd worden, zodat cliënten en medewerkers bij binnenkomst efficiënter kunnen worden gecontroleerd. Daarnaast zijn ook acties uitgezet om de medewerkers beter te ondersteunen in het omgaan met het gebruik van en de handel in drugs door cliënten. Zo is er een verslavingsarts aangetrokken om de deskundigheid van de teams te vergroten.

Om de verbale en fysieke weerbaarheid van medewerkers te vergroten heeft De Woenselse Poort geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering. Uit het recente medewerkerstevredenheidsonderzoek blijkt dat de deskundigheidsbevordering effect lijkt te hebben. Medewerkers geven aan zich minder geïntimideerd te voelen doordat zij zich meer weerbaar achten. Om medewerkers te ondersteunen in het omgaan met agressie en intimidatie voorziet De Woenselse Poort in een eenduidig handhavingbeleid met een set aan regels. Het doen van aangifte blijft een heikel



punt voor veel medewerkers. Ondanks investeringen om medewerkers te stimuleren in het doen van aangifte en hen hierbij te ondersteunen, blijft de aangiftedebereidheid laag. Medewerkers zijn terughoudend aangezien volledige anonimiteit niet is te garanderen. Zij hebben angst voor represailles van cliënten waartegen aangifte wordt gedaan.

Eindoordeel

De Inspecties oordelen dat het leef- en werkklimaat voor cliënten en medewerkers in De Woenselse Poort is verbeterd en dat het integraal actieplan hieraan heeft bijgedragen.

Alles overziend constateren de Inspecties dat de acties uit het integraal actieplan op nagenoeg alle onderdelen waarop de Inspecties eerder (zeer) kritisch waren, zijn doorgevoerd. De effecten van deze maatregelen zijn zichtbaar in de organisatie. Zo constateren de Inspecties dat de herinrichting van de organisatiestructuur heeft geleid tot een betere aansturing waardoor er meer duidelijkheid en voorspelbaarheid in de organisatie is gekomen. Het op orde brengen van de personele bezetting en de aandacht voor de (aanspreek)cultuur maakt dat medewerkers van De Woenselse Poort elkaar beter weten te vinden en het gesprek met elkaar aangaan. Door het aanscherpen van veiligheidsmaatregelen en de toenemende bewustwording van medewerkers is de balans tussen behandeling en veiligheid verbeterd.

Naast deze positieve ontwikkelingen constateren de Inspecties ook nog aandachtspunten. Zo dient de administratieve werkdruk verder gereduceerd te worden zodat afdelingsgebonden medewerkers en regiebehandelaren meer tijd hebben voor hun primaire werkzaamheden. De Inspecties achten het van belang dat medewerkers van De Woenselse Poort forensisch scherp zijn, dat zij de signalen die zij bij cliënten zien, begrijpen en hier naar handelen. Dit vraagt om continue aandacht en sturing van het leidinggevend kader. Hoewel het toezicht op cliënten is verbeterd, blijft de handelingsverlegenheid onder de (verpleegkundig) medewerkers een aandachtspunt. Dit vraagt om alertheid van leidinggevenden en collega's. Ten slotte vragen de Inspecties aandacht voor het verder ontwikkelen van de (aanspreek)cultuur. Het ingezette traject om de bestaande cultuur te veranderen heeft tijd nodig. De organisatie dient blijvend te investeren in een cultuur waar medewerkers zich veilig voelen om in een open sfeer zaken te bespreken en elkaar aan te spreken.

Aanbevelingen

De Inspecties doen de volgende aanbevelingen:

- Draag zorg voor een verlaging van de administratieve lasten.
- Investeer in het verder ontwikkelen en op peil houden van de forensische scherpheid bij medewerkers.
- Investeer in het voorkomen van handelingsverlegenheid bij medewerkers.
- Draag zorg voor een open en veilige (aanspreek)cultuur.



1

Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

De Inspectie Justitie en Veiligheid (Inspectie JenV) en de Inspectie voor de Gezondheidszorg, thans Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd in oprichting (IGJ) voerden in 2017 een gezamenlijk vervolgonderzoek uit naar Forensische Psychiatrische Kliniek De Woenselse Poort. Aanleiding voor dit vervolgonderzoek waren het incidentonderzoek dat de Inspectie JenV in september 2016 uitvoerde en de diverse onderzoeken van de IGJ in De Woenselse Poort.

Uit het incidentonderzoek van de Inspectie JenV bleek sprake te zijn van een onveilig leef- en werkklimaat in De Woenselse Poort. Vanwege de ernst van de situatie confronteerde de Inspectie JenV tussentijds de raad van bestuur met haar onderzoeksbevindingen en verzocht zij de raad van bestuur om direct verbetermaatregelen te treffen. Tegelijkertijd vroeg de IGJ de raad van bestuur van GGzE een cultuuronderzoek binnen De Woenselse Poort uit te laten voeren naar aanleiding van een reeks incidenten en calamiteiten binnen De Woenselse Poort. De raad van bestuur (h)erkende de problemen en stelde op verzoek van de Inspectie JenV ter verbetering van de situatie een verbeterplan op. De raad van bestuur integreerde hierin (onderdelen van) de verbeterplannen die zij eerder op verzoek van de IGJ opstelde. Dit leidde uiteindelijk, met instemming van de Inspectie JenV, tot een integraal actieplan. Het monitoren van de voortgang van dit integraal actieplan staat in dit onderzoek centraal.

Gelet op de ernst van de situatie en de verbetermaatregelen die zijn ingezet, hebben de Inspecties besloten om in gezamenlijkheid De Woenselse Poort aan een vervolgonderzoek te onderwerpen.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvraag

Met dit vervolgonderzoek willen de Inspecties de uitvoering van het integraal actieplan toetsen en beoordelen zij de mate waarin de resultaten van het integraal actieplan bijdragen aan een verbetering van het leef- en werkklimaat binnen de kliniek.



De centrale vraagstelling van het vervolgonderzoek luidt als volgt:

In hoeverre is er sprake van een duurzaam, veilig en verantwoord leef- en werkklimaat voor cliënten en medewerkers in De Woenselse Poort en hoe heeft het integraal actieplan hier aan bijgedragen?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Welke verbeteracties op het thema organisatie en structuur zijn doorgevoerd en welke resultaten zijn op dit thema behaald?
2. Welke verbeteracties op het thema personeel zijn doorgevoerd en welke resultaten zijn op dit thema behaald?
3. Welke verbeteracties zijn op het thema kwaliteit doorgevoerd en welke resultaten zijn op dit thema behaald?
4. Welke verbeteracties zijn op het thema veiligheid doorgevoerd en welke resultaten zijn op dit thema behaald?
5. Welk effect hebben de doorgevoerde verbeteracties op het leef- en werkklimaat in De Woenselse Poort?

1.3 Afbakening

In het vervolgonderzoek toetsen de Inspecties de uitvoering van het integraal actieplan en of de voorgenomen verbetermaatregelen leiden tot een verbetering van het leef- en werkklimaat binnen De Woenselse Poort. Het integraal actieplan stelt dat de in het plan geformuleerde resultaten en bijbehorende acties uiteindelijk moeten resulteren in een 'duurzaam, veilig en verantwoord leef- en werkklimaat voor cliënten en medewerkers'.¹ De resultaten zijn onderverdeeld in vier thema's, te weten: 'Organisatie en structuur', 'Personeel', 'Kwaliteit' en 'Veiligheid'. Het vervolgonderzoek is uitgevoerd door de respondenten te bevragen op deze thema's en de daarbij behorende resultaten en acties. In onderliggend rapport worden de bevindingen per thema beschreven.

1.4 Onderzoeksmethode

De uitvoering van de in het integraal actieplan geformuleerde verbetermaatregelen kent een doorlooptijd tot 31 december 2017. In het integraal actieplan is aan alle acties een termijn gekoppeld waarbij op 1 juli 2017 alle geformuleerde acties dienen te zijn uitgevoerd. De tweede helft van 2017 wordt gebruikt om de reeds ingezette acties te evalueren en indien nodig bij te stellen. Om die reden is het vervolgonderzoek opgebouwd door vier keer een aangekondigd bezoek te brengen aan De Woenselse Poort in februari, april, juni en september 2017. Daarnaast brachten de Inspecties in september 2017 ook een onaangekondigd bezoek aan De Woenselse Poort. Tijdens deze bezoeken hebben de Inspecties met diverse medewerkers en cliënten van De Woenselse Poort gesproken. In deze gesprekken hebben de Inspecties bij hen de voortgang van het integraal actieplan getoetst, het effect van de uitgevoerde acties en of deze leiden tot het behalen van de door De

¹ Raad van bestuur GGzE (2016). *Weer op weg naar Behandelen in Veiligheid. Integraal actieplan De Woenselse Poort*, p. 3.



Woenselse Poort geformuleerde resultaten en doelstellingen. Daarnaast hebben de Inspecties voor elk bezoek een tussentijds verslag met ondersteunende documentatie van de directie ontvangen waarin zij de voortgang van het integraal actieplan beschrijven. Gedurende het onaangekondigd bezoek hebben de Inspecties in totaal 6 afdelingen binnen beveiligingsniveau 2 en beveiligingsniveau 3 bezocht om de gang van zaken op de afdelingen te observeren en op informele wijze met medewerkers en cliënten te spreken.

Van elk gesprek is een gespreksverslag gemaakt dat is voorgelegd aan de geïnterviewde(n) voor wederhoor en controle op feitelijke onjuistheden. Nadat alle gespreksverslagen van een bezoek definitief waren vastgesteld, koppelden de Inspecties hun bevindingen terug aan de raad van bestuur van GGzE en de directie van De Woenselse Poort. Ook op de bevindingen is de procedure van wederhoor toegepast. Na definitieve vaststelling zijn de brieven na elk bezoek op de website van beide Inspecties geplaatst en aangeboden aan de betrokken bewindspersonen.

1.5 Toetsingskader

Zoals eerder genoemd in paragraaf 1.3 gebruiken de Inspecties het integraal actieplan, met als titel “Weer op weg naar Behandelen in Veiligheid. Integraal actieplan De Woenselse Poort”, als toetsingskader voor het vervolgonderzoek. Dit integraal actieplan kent het volgende doel: ‘de acties in het plan richten zich op het kwalitatief en kwantitatief weer op sterkte brengen van de teams werkzaam binnen De Woenselse Poort. De verschillende verbetermaatregelen dragen bij aan het verbeteren van de behandelcultuur, de organisatiestructuur en competenties van medewerkers en daarmee aan het herstel van de cliënt. Daarmee waarborgen we de kwaliteit en de veiligheid van zorg en het leefklimaat’.² De acties richten zich concreet op de randvoorwaarden (thema organisatie en structuur), het personeel dat beschikbaar dient te zijn in het primaire proces (thema personeel), deskundigheidsbevordering (thema kwaliteit) en alle acties die noodzakelijk zijn om het therapeutisch klimaat, naast de kwalitatieve impuls, ook in een veilige omgeving voor zowel cliënten als medewerkers te realiseren (thema veiligheid).³

Uiteindelijk moet het integraal actieplan resulteren in een ‘duurzaam, veilig en verantwoord leef- en werkklimaat voor cliënten en medewerkers’.⁴

De Inspecties hebben de uitvoering van de acties behorende bij de vier thema’s uit het integraal actieplan getoetst en de effecten hiervan op het leef- en werkklimaat beoordeeld.

² Idem, p. 3.

³ Raad van bestuur GGzE (2016). *Weer op weg naar Behandelen in Veiligheid. Integraal actieplan De Woenselse Poort*, p. 4.

⁴ Idem, p.3.



1.6 Samenwerking Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en Inspectie Justitie en Veiligheid

De Inspecties werkten bij het onderzoek nauw samen. Alle bezoeken en onderdelen hiervan, zoals interviews of het bezoeken van afdelingen, zijn in gezamenlijkheid uitgevoerd.

De Inspecties hebben de thema's uit het integraal actieplan onderling verdeeld. Zo keek Inspectie JenV naar de thema's 'Organisatie en structuur' en 'Veiligheid' en de IGJ naar de thema's 'Personeel' en 'Kwaliteit'. De bevindingen hebben de Inspecties – voor zover de bevoegdheden van de Inspecties dat toelaten – in gezamenlijkheid besproken. Op die manier is een gezamenlijk gedragen oordeel tot stand gekomen.

De regie voor dit vervolgonderzoek lag bij de Inspectie JenV. Om die reden was de Inspectie JenV verantwoordelijk voor de eindredactie op publicaties en onderhield zij het contact met De Woenselse Poort en derden aangaande het onderzoek. Voor zover als mogelijk, zijn ten behoeve van deze samenwerking, de procedures van de IGJ gelijkgeschakeld met de procedures van de Inspectie JenV.

1.7 Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken beschrijven de Inspecties hun bevindingen op respectievelijk de thema's 'Organisatie en structuur' (Hoofdstuk 2), 'Personeel' (Hoofdstuk 3), 'Kwaliteit' (Hoofdstuk 4) en 'Veiligheid' (Hoofdstuk 5). De Inspecties beschrijven in elk hoofdstuk welke verbeteracties zijn doorgevoerd, welke resultaten zijn behaald en beoordelen per thema in hoeverre de doelstellingen uit het integraal actieplan gerealiseerd zijn. Daarmee geven zij antwoord op de vijf deelvragen.



2

Organisatie en structuur

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk omvat een beschrijving van de bevindingen van de Inspecties op het thema Organisatie en structuur. De Inspecties beschrijven in dit hoofdstuk welke verbeteracties zijn doorgevoerd, welke resultaten zijn behaald en beoordelen per thema in hoeverre de doelstellingen uit het integraal actieplan gerealiseerd zijn. Daarmee geven zij antwoord op de eerste en vijfde deelvraag. De te behalen doelstelling van dit thema staat in het integraal actieplan als volgt omschreven:

‘Om alle kwantitatieve en kwalitatieve interventies slagvaardig, consistent en duurzaam te implementeren zal de organisatiestructuur aangepast worden, waarbij geïnvesteerd wordt in ondersteuning dicht bij de teams, door middel van teamleiders en aanstelling van een externe en ervaren veranderdirecteur.

Daarnaast zal vastgesteld worden uit welk disciplines ieder team bestaat om daarmee te bouwen aan een stevige, constructieve en positieve teamsamenstelling. In dit verband is het vermeldenswaardig dat de inhoudelijke aspecten van zelforganisatie, te weten ruimte voor teamontwikkeling en eigen regie, niet zullen stoppen. We zijn ervan overtuigd dat dit proces van zelforganisatie op dit moment met behulp van een extra ondersteuningslaag tot sneller en beter resultaat zal leiden.

Vanwege de geconstateerde negatieve effecten van de huidige opnamefunctie in de behandelsettings wordt de opnamefunctie qua locatie en positionering zichtbaar afzonderlijk ingevuld.⁵

Aan deze doelstelling verbond De Woenselse Poort zes resultaten. Elke paragraaf in dit hoofdstuk geeft het gewenste resultaat zoals beschreven in het actieplan weer in het blauwe kader. De Inspecties beschrijven per afzonderlijk resultaat de bevindingen die zij gedurende de bezoeken hebben opgedaan en koppelen hier een oordeel aan.

⁵ Raad van bestuur GGzE (2016). *Weer op weg naar Behandelen in Veiligheid. Integraal actieplan De Woenselse Poort*, p. 5.



2.2 Leidinggevend kader

**Uit het integraal actieplan:
Een daadkrachtige directie die de acties uit het verbeterplan uitvoert,
monitort, bijstuurt daar waar nodig en borgt.**

Bevindingen

Medio november 2016 is een (extern) veranderdirecteur aangesteld met als opdracht het verbetertraject te begeleiden. In de samenwerking met de directeur behandelzaken zijn verscheidene acties in gang gezet. Enkele van deze acties zijn beschreven in het integraal actieplan, zoals het opnieuw inrichten van de communicatiestructuur, het op orde brengen van de personele bezetting en het treffen van maatregelen om de veiligheid in de kliniek te vergroten.

Daarnaast zijn er diverse initiatieven ontwikkeld die hebben bijgedragen aan het verbetertraject, zoals het inrichten van een klankbordgroep en de mogelijkheid voor medewerkers Toezicht en Veiligheid om een opleiding te volgen en door te groeien naar de functie van verpleegkundig begeleider. Tevens is onder leiding van de veranderdirecteur en met betrokkenheid van vele medewerkers, een 'mensvisie en grondhouding' opgesteld. Dit document beschrijft de visie van De Woenselse Poort, biedt handvatten voor de bejegening van de cliënten en dient als onderlegger om met elkaar het gesprek aan te gaan over bijvoorbeeld de normen en waarden. Een ander besluit dat bijdroeg aan het verbetertraject, is de sluiting van een afdeling in de zomerperiode. De medewerkers van deze afdeling zijn ingezet op de andere klinische afdelingen van de Woenselse Poort. Op deze wijze bleef de kwalitatieve en kwantitatieve personele bezetting op een verantwoord niveau.

De Inspecties vernamen van de medewerkers dat de aanwezigheid van de veranderdirecteur door hen als zeer positief wordt ervaren. Door onder andere zijn laagdrempelig contact met medewerkers, zijn aanwezigheid op de leefafdelingen en door open en transparant te communiceren, is het vertrouwen bij veel medewerkers in de leiding versterkt.

De aanstelling van de veranderdirecteur was van tijdelijke aard. De raad van bestuur heeft ervoor gekozen de organisatiestructuur te wijzigen en een vast algemeen directeur aan De Woenselse Poort te koppelen. De wervingsprocedure voor deze functie is inmiddels afgerond.

Oordeel

De Inspecties oordelen dat de veranderdirecteur een belangrijke, zo niet onmisbare, bijdrage heeft geleverd aan de uitvoering van het verbetertraject. De Inspecties spreken hun waardering uit voor de inzet van de veranderdirecteur die er in korte tijd in is geslaagd om – in een constructieve collegiale relatie met de directeur behandelzaken – de organisatie weer een stabiel perspectief te bieden. De Inspecties ondersteunen het besluit van de raad van bestuur om weer een algemeen directeur voor De Woenselse Poort aan te stellen die samen met de directeur behandelzaken het verbetertraject verder vormgeeft en borgt.



2.3 Leiding aan teams

Uit het integraal actieplan:

Er wordt dicht bij de multidisciplinaire teams sturing gegeven door teamleiders door directe aanwezigheid, voorbeeldfunctie, de kritieke prestatie indicatoren (kpi's) per team en de kwaliteit inclusief cultuuraspecten te bewaken en te escaleren indien nodig.

Bevindingen

Om sturing te geven aan de teams besloot de organisatie teamleiders aan te stellen. Eerder was deze functie door het inzetten van zelforganiserende teams komen te vervallen. Alle afdelingen beschikken weer over een teamleider. Er zijn negen teamleiders aangesteld.

Uit gesprekken blijkt dat met de komst van de teamleiders, de rust en duidelijkheid op de leefafdelingen en binnen de teams, is teruggekeerd. Samen met de regiebehandelaren, hebben de teamleiders een analyse gemaakt van de ontwikkelfase van de teams. Op basis van de uitkomsten van deze analyse geven zij sturing aan de teams en individuele medewerkers en geven zij uitvoering aan het integraal actieplan. De medewerkers geven aan dat er veel diversiteit is tussen de (ontwikkelfases van de) teams van De Woenselse Poort. Om die reden doorlopen de teams en de afdelingen in een verschillend tempo het verbetertraject en zijn veranderingen binnen het ene team beter of meer zichtbaar dan bij het andere team. Van de teamleider vraagt dit om continue bijsturen om elk team op het gewenste niveau te krijgen. Actuele thema's zoals handelingsverlegenheid en forensische scherpte, vragen binnen elk team om continue sturing door de teamleiders en regiebehandelaren.

Oordeel

De Inspecties oordelen dat de aanstelling van teamleiders ertoe heeft geleid dat de stabiliteit en continuïteit op de afdelingen aanmerkelijk is verbeterd. Medewerkers onderschrijven dit beeld en ervaren meer aandacht voor hun handelen en persoonlijke ontwikkeling. De Inspecties constateren dat de teamleiders het voortouw hebben genomen in de uitvoering van het verbetertraject en de daarmee beoogde cultuurverandering.

2.4 Samenstelling teams/disciplinemix

Uit het integraal actieplan:

Voor ieder team is beschreven en wordt uitvoering gegeven aan de noodzakelijke verhouding tussen diverse disciplines. Dit is zichtbaar in het rooster.

Bevindingen

De Woenselse Poort streeft ernaar dat de helft van de medewerkers die op de leefafdelingen werkzaam zijn, een verpleegkundige achtergrond heeft. De andere helft van deze afdelingsgebonden medewerkers bestaat uit agogisch opgeleid personeel en medewerkers Toezicht en Veiligheid. Wegens onvoldoende aanbod van



gekwalficeerd verpleegkundig personeel wordt de gewenste mix niet op alle afdelingen behaald.

In het afgelopen jaar zijn de medewerkers Toezicht en Veiligheid anders gepositioneerd binnen De Woenselse Poort. Zo hebben zij meer bevoegdheden gekregen en zijn de meesten aan een vast team gekoppeld. Daarnaast kunnen zij nu ook doorgroeien naar de functie van verpleegkundig begeleider. Momenteel worden zeven medewerkers Toezicht en Veiligheid van de Woenselse Poort opgeleid tot MBO Verpleegkundige. Bij de werving van nieuwe medewerkers Toezicht en Veiligheid wordt ook gekeken naar de ontwikkelmogelijkheden van kandidaten om in de toekomst door te stromen naar de opleiding voor MBO verpleegkundige.

Daarnaast zijn binnen De Woenselse Poort ook ervaringsdeskundigen werkzaam. Dit zijn medewerkers die of zelf een verleden hebben als (psychiatrisch) cliënt, of familie zijn van een (psychiatrisch) cliënt. Zij zijn niet vast gekoppeld aan teams, maar zijn wel werkzaam op de leefafdelingen. De ervaringsdeskundigen hebben een belangrijke rol als het gaat om het laagdrempelig in gesprek gaan met cliënten. Daarnaast delen zij hun kennis en ervaring met de teams, bijvoorbeeld over het effect op een cliënt van een plaatsing in een separeercel.

Onder leiding van een projectmanager is een plan opgesteld om de samenwerking tussen vaktherapie, activiteitenbegeleiding en de afdelingsgebonden teams te verbeteren. Enkele acties uit dit plan zijn reeds uitgevoerd.

Oordeel

De Inspecties oordelen dat De Woenselse Poort rekening houdt met de samenstelling van de teams en bij de werving van nieuwe medewerkers hierop anticipeert. Er zijn echter nog een aantal slagen nodig om de gewenste disciplinemix te realiseren. De Inspecties realiseren zich ook dat het tekort aan verpleegkundig personeel een landelijk probleem is waar ook De Woenselse Poort mee wordt geconfronteerd.

2.5 Opname-functie(s)

Uit het integraal actieplan:

De opnamefunctie is qua locatie en positionering zichtbaar afzonderlijk ingevuld.

Bevindingen

De Woenselse Poort heeft twee opnameafdelingen ingericht op beveiligingsniveau 3.⁶ Voor de eenheid Psychose geldt dat cliënten, die door het Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie (NIFP) op beveiligingsniveau 2 zijn geïndiceerd, direct op beveiligingsniveau 2 worden opgenomen op één van de duidelijk te onderscheiden behandelmilieus (onder andere voor verstandelijk

⁶ Het klinische deel van De Woenselse Poort kent twee beveiligingsniveaus; beveiligingsniveau 2 (ook wel genaamd Poort) en beveiligingsniveau 3 (ook wel genaamd Woensel). Op beide beveiligingsniveaus bevinden zich acht afdelingen en elk beveiligingsniveau heeft een eigen binnentuin. Bij beide beveiligingsniveaus verblijven cliënten met verschillende forensische titels en met verschillende ziektebeelden. Naast beveiligingsniveau 2 en 3 kent De Woenselse Poort ook beveiligingsniveau 1. Dit laagste beveiligingsniveau is van toepassing op de resocialisatie-woningen. Dit is een klinische voorziening waar cliënten zo zelfstandig mogelijk wonen.



beperkten). Voor de eenheid Persoonlijkheid geldt dat nieuwe cliënten die door het NIFP zijn geïndiceerd op beveiligingsniveau 2 voor observatie en diagnostiek, eerst voor een periode van 8 weken worden opgenomen binnen de opnameafdeling op beveiligingsniveau 3.

Uit gesprekken blijkt dat het opnameprogramma nog verder uitgewerkt dient te worden.

Oordeel

De Inspecties constateren dat opnames binnen De Woenselse Poort fysiek afzonderlijk plaatsvinden en niet meer rechtstreeks op de leefafdelingen. De Inspecties hebben ten tijde van het vervolgonderzoek het effect van de opnamefuncties niet kunnen beoordelen, deze zijn sinds enkele maanden gerealiseerd. De evaluatie staat eind 2017 gepland waarna eventuele bijstelling kan plaatsvinden.

2.6 Aanmeldprocedure

**Uit het integraal actieplan:
Noodzaak tot verbetering van de aanmeldprocedure wordt bij het ministerie van Justitie en Veiligheid onder de aandacht gebracht.**

Bevindingen

Bij de aanmelding van een nieuwe cliënt uit een andere inrichting, ontvangt De Woenselse Poort de indicatiestelling voor plaatsing in de kliniek. Op basis van deze indicatiestelling moet De Woenselse Poort binnen vijf dagen beoordelen of de cliënt wel of niet wordt opgenomen. De kliniek krijgt bij aanmelding slechts een samenvatting over de achtergrond van de cliënt. De brondocumenten worden thans bij de aanmelding niet vrijgegeven, echter de kliniek kan hier wel om vragen indien er meer informatie nodig is. Om een zorgvuldige afweging van (mogelijke) risico's van nieuwe cliënten te kunnen maken en het behandeltraject uit te zetten, is uitgebreide documentatie vanuit het ministerie van Justitie en Veiligheid bij de aanmelding van nieuwe cliënten noodzakelijk.

Aangaande de interne aanmeldprocedure hebben de behandelteams, met de invoering van de opnameafdelingen, meer zicht gekregen op de cliënten die op de wachtlijst voor een bepaalde behandelafdeling staan. Hierdoor kan men zich beter voorbereiden op de komst van een cliënt.

Binnen de afdelingsgebonden teams is er behoefte aan een 'warme' overdracht van de intakefunctionaris waarin de actuele psychische conditie van de cliënt centraal staat. Door langdurig ziekte van een medewerker is dit nog niet gerealiseerd. De directie geeft aan dat dit hun aandacht heeft, zij zijn met zijn vervanging bezig.

Oordeel

De Inspecties constateren dat in de externe aanmeldprocedure geen veranderingen hebben plaatsgevonden ten opzichte van de bevindingen van de Inspectie JenV ten tijde van het incidentonderzoek. De mogelijkheden van De Woenselse Poort om verbeteringen aan te brengen in de externe aanmeldprocedure zijn beperkt, zij zijn hiervoor afhankelijk van het ministerie van Justitie en Veiligheid. De kliniek heeft



wel invloed op het proces van de interne aanmeldprocedure en acties hierop hebben tot verbeteringen geleid.

2.7 Forensische huisregels

**Uit het integraal actieplan:
Vanaf 1 mei 2017 zijn de nieuwe forensische huisregels van toepassing binnen De Woenselse Poort.**

Bevindingen

De Woenselse Poort is onderdeel van GGzE, zijnde een psychiatrisch ziekenhuis. Voor een deel van de cliënten van De Woenselse Poort zijn ten aanzien van de interne rechtspositie de bepalingen uit de Wet Bijzondere Opnemingen in Psychiatrische Ziekenhuizen (Wet Bopz) van toepassing. De geldende huisregels vinden hun basis in het Besluit rechtspositieregelen Bopz. In de praktijk is gebleken dat binnen De Woenselse Poort behoefte is aan differentiatie in de huisregels om beter aan te sluiten bij de verschillende doelgroepen. Een wijziging van het Besluit rechtspositieregelen Bopz is noodzakelijk om nieuwe huisregels te kunnen invoeren. Het ministerie van Justitie en Veiligheid en het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport hebben een aanpassing in de wettelijke regeling in voorbereiding.

Vooruitlopend op dit besluit heeft De Woenselse Poort nieuwe forensische huisregels opgesteld, maar nog niet ingevoerd. Deze nieuwe forensische huisregels zijn door De Woenselse Poort met de cliëntenraden besproken. Deze zijn op hoofdlijnen akkoord, mits de daaraan gekoppelde documenten en brochures worden bijgesteld en opnieuw worden voorgelegd.

Oordeel

De Inspecties oordelen dat De Woenselse Poort nieuwe forensische huisregels heeft opgesteld maar voor de daadwerkelijke invoering hiervan afhankelijk is van nieuwe wetgeving.



3

Personeel

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk omvat een beschrijving van de bevindingen van de Inspecties op het thema Personeel. De Inspecties beschrijven in dit hoofdstuk welke verbeteracties zijn doorgevoerd, welke resultaten zijn behaald en beoordelen per thema in hoeverre de doelstellingen uit het integraal actieplan gerealiseerd zijn. Daarmee geven zij antwoord op de tweede en vijfde deelvraag. De te behalen doelstelling van dit thema staat in het integraal actieplan als volgt omschreven:

‘De Woenselse Poort wil eind dit jaar de kwantitatieve bezetting van de eenheden zoveel als mogelijk op peil hebben (begroting 2016). Voor 2017 moet de formatie op de zorgwaarte van de cliëntenpopulatie gebaseerd en uitgelijnd zijn. Dit betekent concreet dat er extra geïnvesteerd wordt in het uitbreiden van de personele capaciteit op de werkvloer en het terugdringen van het ziekteverzuim. Het invullen van bestaande vacatures en beschrijving en uitrol van de gewenste disciplinemix is ook een belangrijk aspect’.⁷

Aan deze doelstelling verbond De Woenselse Poort vijf resultaten. Elke paragraaf in dit hoofdstuk geeft het gewenste resultaat zoals beschreven in het actieplan weer in het blauwe kader. De Inspecties beschrijven per afzonderlijk resultaat de bevindingen die zij gedurende de bezoeken hebben opgedaan en koppelen hier een oordeel aan.

3.2 Vacatures en inleen personeel

**Uit het integraal actieplan:
Alle vacatures zijn ingevuld.**

Bevindingen

De Woenselse Poort heeft haar formatie in het afgelopen jaar uitgebreid, met onder meer de aanstelling van teamleiders en verpleegkundig begeleiders. De Woenselse Poort had veel moeite om de bezetting van de verpleegkundig begeleiders op orde te krijgen. Ondanks een actieve wervingscampagne verliep vooral de werving van

⁷ Raad van bestuur GGzE (2016). *Weer op weg naar Behandelen in Veiligheid. Integraal actieplan De Woenselse Poort*, p. 8.



deze medewerkers moeizaam. Dit werd mede veroorzaakt door de (landelijke) krapte van deze beroepsgroep op de arbeidsmarkt. In het derde kwartaal is het gelukt om nagenoeg alle vacatures binnen deze beroepsgroep in te vullen.

De bezetting van psychiaters en regiebehandelaren is op orde. Om de regiebehandelaren te ondersteunen zijn er een aantal basispsychologen aangenomen.

Oordeel

De Inspecties oordelen dat De Woenselse Poort binnen haar mogelijkheden er alles aan heeft gedaan om personeel te werven. Daarnaast heeft zij er voor zorg gedragen dat de bezetting van verpleegkundig begeleiders in de toekomst beter geborgd blijft door medewerkers Toezicht en Veiligheid de mogelijkheid te bieden opgeleid te worden tot verpleegkundige op MBO niveau.

3.3 Ziekteverzuim

Uit het integraal actieplan:

Het ziekteverzuim is teruggebracht van 7% tot 6% in december 2016. In 2017 is het gemiddelde ziekteverzuim teruggebracht tot 5%.

Bevindingen

Het ziekteverzuim is geleidelijk aan teruggebracht van 7% in 2016 naar 4,5% aan het einde van het 3e kwartaal in 2017. De sturing op en verantwoordelijkheid voor het ziekteverzuim, is nadrukkelijk bij de teamleiders belegd. Hierdoor ervaren medewerkers korte lijnen en een duidelijk (verzuim)beleid. Er is een verzuimcoach aangesteld en op teamniveau zijn er verzuimanalyses gemaakt. Voor de langdurig zieke medewerkers zijn individuele begeleidingstrajecten opgezet. Het percentage langdurend verzuim is hierdoor gedaald. Met het op orde brengen van de bezetting daalde ook het kortdurend verzuim waardoor minder vaak een beroep op (gespecialiseerde) uitzendkrachten nodig was.

Oordeel

De Inspecties oordelen dat De Woenselse Poort voldoende inspanningen heeft geleverd om het ziekteverzuim terug te brengen en er in is geslaagd om de doelstelling (meer dan) te behalen.

3.4 Administratieve werkdruk

Uit het integraal actieplan:

Eind 2017 heeft een reductie plaatsgevonden van 25% administratieve lasten die door de organisatie beïnvloedbaar zijn.

Bevindingen

De Woenselse Poort heeft een projectleider aangesteld om uitvoering te geven aan het plan 'terugdringen van de administratieve lasten'. Uit een 0-meting bleek dat de administratieve lasten bij behandelaren en afdelingsgebonden medewerkers de norm ruim overschreed. Er zijn met vertegenwoordigers van alle functiegroepen



gesprekken gevoerd om het werkproces en de eventuele knelpunten in kaart te brengen. De organisatie geeft aan dat een aantal (ICT) verbeteringen zullen worden doorgevoerd om de teams en behandelaars te kunnen ontlasten.

Tijdens alle bezoeken van de Inspecties was de ervaren administratieve werkdruk onderwerp van gesprek. De formatie van administratief personeel is in geheel GGzE teruggebracht waardoor er sprake is van minimale administratieve ondersteuning. Vooral de regiebehandelaars ervaren onvoldoende ondersteuning. Zij vinden het noodzakelijk dat binnen De Woenselse Poort administratieve ondersteuning beschikbaar is.

Oordeel

Het plan 'terugdringen van de administratieve lasten' is deels ten uitvoer gebracht. Om die reden hebben de Inspecties nog niet kunnen beoordelen of de voorgestelde maatregelen tot de gewenste reductie van de administratieve lasten zullen leiden.

3.5 Permanente aanwezigheid op de cliënten groep

**Uit het integraal actieplan:
Permanente aanwezigheid op de cliëntengroep.**

Bevindingen

De Woenselse Poort heeft de permanente aanwezigheid van personeel op alle cliëntengroepen geborgd en hierdoor is het toezicht op de cliënten verbeterd. Dit heeft zij onder meer gedaan door het pauzebeleid voor afdelingsgebonden medewerkers aan te passen. Waar eerder gezamenlijk pauze werd gehouden, mogen medewerkers nu niet meer tegelijkertijd pauzeren. Daarnaast heeft De Woenselse Poort ingevoerd dat op alle leefafdelingen het personeel therapeutisch moet mee-eten met cliënten, dit gebeurt echter niet overal. Alle teams hebben de beschikking over een laptop waardoor medewerkers administratieve werkzaamheden niet meer uitsluitend op kantoor verrichten. Ten slotte zijn de medewerkers Toezicht en Veiligheid het grootste deel van hun werktijd aanwezig op de cliëntengroep.

Ondanks dat de aanwezigheid van personeel op de cliëntengroepen is geborgd, ontvangen de Inspecties nog steeds signalen dat er sprake is van handelingsverlegenheid bij verpleegkundig begeleiders. Zij stellen zich terughoudend op in hun handelen naar cliënten wat zich onder andere uit in dat de medewerkers Toezicht en Veiligheid regelmatig worden vooruitgeschoven bij het beheersen van agressie of andere spannende situaties en daardoor letterlijk vooraan staan. Daarnaast komt naar voren dat verpleegkundig begeleiders, ondanks dat zij de beschikking hebben over een laptop, vooral op kantoor hun administratieve werkzaamheden verrichten. Uit gesprekken blijkt dat het voor de verpleegkundig begeleiders een aandachtspunt blijft om de balans te vinden tussen enerzijds op kantoor werkzaamheden verrichten en anderzijds op de groep aanwezig zijn om het contact met cliënten te onderhouden.



Oordeel

Uit gesprekken en op basis van eigen observaties, maken de Inspecties op dat er op alle cliëntengroepen ten minste één medewerker aanwezig is. Het beeld dat er sprake is van handelingsverlegenheid bij verpleegkundig begeleiders blijft immer aanwezig. De Inspecties zijn van oordeel dat dit onderwerp continue aandacht en sturing van teamleiders en management vraagt.

3.6 Inwerktijd

Uit het integraal actieplan:

Iedere nieuwe medewerker krijgt een inwerkperiode van 2 weken waarna hij 75% van het dagelijkse werk zelfstandig kan doen. Na het eerste dienstjaar heeft de medewerker de noodzakelijke kennis en ervaring.

Bevindingen

Er zijn het afgelopen jaar veel nieuwe medewerkers aangenomen. Door het tekort aan personeel lukte het in het begin van het jaar niet altijd om de voorgenomen inwerkperiode aan te bieden. Door het beter op orde krijgen van de formatie zijn vanaf het tweede kwartaal alle nieuwe medewerkers twee weken ingewerkt. Na de inwerkperiode draaien de nieuwe medewerkers volledig mee in de dienst maar mogen nog niet alle werkzaamheden zelfstandig uitvoeren. Afhankelijk van de kennis en werkervaring met forensische psychiatrie van de nieuwe medewerkers, hebben zij wel of niet een mentor. Als zij vragen hebben kunnen zij bij een collega terecht.

Uit gesprekken met enkele nieuwe medewerkers blijkt dat zij tevreden zijn over de inwerkperiode en de scholing. Ze voelen zich voldoende toegerust en gesteund in het dagelijks werk en kunnen terugvallen op hun mentor of collega's.

Oordeel

De Inspecties oordelen dat De Woenselse Poort voldoet aan de afspraak om aan nieuwe medewerkers een inwerkperiode te bieden. Tevens krijgen nieuwe medewerkers indien nodig een mentor toegewezen.



4

Kwaliteit

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk omvat een beschrijving van de bevindingen van de Inspecties op het thema Kwaliteit. De Inspecties beschrijven in dit hoofdstuk welke verbeteracties zijn doorgevoerd, welke resultaten zijn behaald en beoordelen per thema in hoeverre de doelstellingen uit het integraal actieplan gerealiseerd zijn. Daarmee geven zij antwoord op de derde en vijfde deelvraag. De te behalen doelstelling van dit thema staat in het integraal actieplan als volgt omschreven:

‘De Woenselse Poort wil een kwalitatief betrouwbare en transparante partner zijn, zowel voor individuele cliënten als ook hun opdrachtgevers. Dit betekent dat er een extra investering plaatsvindt in deskundigheidsbevordering, de aanspreekcultuur en zeker ook de forensische scherppte.

Aangezien deze aspecten niet alleen met behulp van een aantal korte termijn maatregelen tot duurzame veranderingen leiden zullen ook de teamleiders hierin een belangrijke rol hebben’.⁸

Aan deze doelstelling verbond De Woenselse Poort zes resultaten. Elke paragraaf in dit hoofdstuk geeft het gewenste resultaat zoals beschreven in het actieplan weer in het blauwe kader. De Inspecties beschrijven per afzonderlijk resultaat de bevindingen die zij gedurende de bezoeken hebben opgedaan en koppelen hier een oordeel aan.

⁸ Raad van Bestuur GGzE (2016). *Weer op weg naar Behandelen in Veiligheid. Integraal actieplan De Woenselse Poort*, p. 10.



4.2 Forensische scherppte

In deze paragraaf zijn aspecten van het thema forensische scherppte, zoals deze door De Woenselse Poort zijn gedefinieerd, uitgewerkt. Deze aspecten betreffen het bewustzijn van medewerkers, het handhavingsbeleid en het verantwoording nemen voor het delict door de cliënt.

Uit het integraal actieplan:

In het bewustzijn van de medewerkers staat centraal dat zij werken met cliënten met delictachtergronden welke dienen te worden gekend en herkend teneinde de kans op recidive adequaat te kunnen inschatten.

Bevindingen

De Woenselse Poort acht het van belang dat haar medewerkers forensisch scherp zijn en zich er van bewust zijn dat zij werken met cliënten met een delictachtergrond. Het ontwikkelen en op peil houden van de forensische scherppte wordt binnen De Woenselse Poort op een aantal manieren geborgd. Zo is de forensische scherppte als aparte module in de basiscursus forensische psychiatrie opgenomen. Daarnaast is forensische scherppte onderwerp van de coaching die teamleiders, regiebehandelaren en afdelingsgebonden medewerkers krijgen aangeboden. Tevens komt dit onderwerp terug in de Team Ontwikkel Tijd voor de diverse disciplines. Ook in het wekelijkse zorgpad overleg van de behandelaars wordt forensische scherppte geagendeerd. Ten slotte is forensische scherppte onderdeel van de gewenste cultuurverandering binnen De Woenselse Poort zoals beschreven in de mensvisie en de grondhouding.

Medewerkers vinden het belangrijk dat het onderwerp forensische scherppte meer aandacht krijgt. Doordat zowel nieuwe als ervaren medewerkers de basiscursus forensische psychiatrie volgen, wordt weer gezamenlijk gesproken en gediscussieerd over forensische scherppte en wat daaronder op de leefafdeling en in specifieke situaties wordt verstaan. Ook in de intervisie en in de coaching bespreken medewerkers het onderwerp forensische scherppte. De teams en duo's teamleider en regiebehandelaar vinden de intervisie en coaching die zij krijgen cruciaal. Tijdens deze momenten kunnen zij afstand nemen van de dagelijkse werkzaamheden en kunnen zij gezamenlijk de koers bepalen.

Het leidinggevend kader meent dat de focus op forensische scherppte onverminderd van belang blijft en van hen om continue aandacht en sturing vraagt.

De Inspecties vinden het van belang dat binnen De Woenselse Poort medewerkers forensisch scherp zijn, dat zij de signalen die zij bij cliënten zien, begrijpen en hier naar handelen. Alle randvoorwaardelijke acties, zoals hierboven beschreven, blijven nodig.

Oordeel

De Inspecties constateren dat De Woenselse Poort acties heeft uitgezet om medewerkers te ondersteunen in het ontwikkelen en op peil houden van hun forensische scherppte. Het resultaat van deze acties is moeilijk meetbaar omdat de Inspecties niet kunnen beoordelen of het bewustzijn van de medewerkers van De Woenselse Poort hierdoor is vergroot. Het leidinggevend kader en dan met name de



teamleiders, zullen hier alert op moeten zijn en hier continu aandacht voor moeten hebben naar hun medewerkers.

**Uit het integraal actieplan:
Er geldt een uniform handhavingsbeleid binnen De Woenselse Poort.**

Bevindingen

De visie en het beleid omtrent drugs is herijkt en opnieuw vastgesteld, medewerkers handelen hier naar. Het huidige handhavingsbeleid richt zich vooral op het gebruik van drugs. Het gebruik van drugs is niet toegestaan en wordt ook niet gedoogd.

Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat ook andere situaties, zoals intimidatie en agressie, vragen om een uniform handhavingsbeleid. Zowel medewerkers als cliënten ervaren kliniekbreed verschillen tussen medewerkers in het omgaan met dergelijke situaties. De teamleiders en regiebehandelaren inventariseren deze verschillen en stellen van daaruit een eenduidige set regels vast voor beveiligingsniveau 3 en beveiligingsniveau 2. Verwachting is dat deze eenduidige set aan regels voor medewerkers, conform het integraal actieplan, eind 2017 is ingevoerd.

Oordeel

De Inspecties constateren dat het ontbreken van eenduidige regels ten aanzien van het gedrag van cliënten voor medewerkers leidt tot verschillen in de opvatting over de wijze van handhaven. Daarmee bestaat het risico op willekeur en ontstaan er binnen de teams verschillen in de bejegening naar cliënten toe. De Inspecties zijn van oordeel dat de invoering van deze regels medewerkers handvatten biedt in de omgang met cliënten.

**Uit het integraal actieplan:
In de behandeling staat verantwoording nemen voor het delict centraal: Bij iedere cliënt is er een actueel ingevulde HKT spin dat deel uitmaakt van het behandelplan. Bij iedere cliënt is er een actueel signalerings- en risicomanagementplan.**

Bevindingen

Bovenstaande punten waren onderdeel van het Inspectieonderzoek dat de IGJ naar aanleiding van een calamiteit in juli 2016 uitvoerde in De Woenselse Poort. Dossieronderzoek leverde toen onder meer de volgende resultaten op:

- Psychiatrische onderzoeken stonden gerapporteerd.
- Signaleringsplannen waren aanwezig.
- Suiciderisicotaxaties middels suicidepreventievragenlijsten waren aanwezig.
- Agressierisicotaxaties en behandelbeoordelingen middels HKT⁹ waren aanwezig.

⁹ HKT is een onderzoeksinstrument om risicofactoren in kaart te brengen. Zie: https://www.dewoenselsepoort.nl/sites/dewoenselsepoort.nl/files/filemanager/brochure_de_hkt_spin_v3.pdf.



Oordeel

De Woenselse Poort behaalde in 2016 bovenstaand resultaat. Om die reden besloten de Inspecties om niet nogmaals een dossiertoets te doen en zijn deze aspecten niet meegenomen in het vervolgonderzoek.

4.3 Aanspreekcultuur

Uit het integraal actieplan:

Medewerkers zijn zich bewust van de do's en dont's in dit werk en spreken collega's hierop aan. Dit leidt er toe dat disciplinaire maatregelen of ontslag tot hoge uitzonderingen behoren.

Bevindingen

Het thema aanspreekcultuur, of 'just culture', is onderdeel van de mensvisie en grondhouding. De mensvisie en grondhouding zijn ontwikkeld nadat de Inspecties het belang hebben benadrukt om uitvoering te geven aan de aanspreekcultuur en dit te verbinden aan het gedrag van de medewerkers. In alle gesprekken van de Inspecties met medewerkers is de mensvisie en grondhouding aan de orde geweest. De teamleiders en de regiebehandelaren hebben een voortrekkersrol in het bespreekbaar maken van de do's en dont's en pakken deze rol ook op. Zij geven aan dat de verandering naar de gewenste cultuur tijd nodig heeft. Dit vraagt van hen continue sturing. De openheid en de ruimte die de medewerkers krijgen om zich kwetsbaar op te stellen en dat ook doen, vinden zij een positieve ontwikkeling.

De (aanspreek)cultuur is onderwerp van gesprek en krijgt aandacht in de Team Ontwikkel Tijd dagen voor de teams, de duo's teamleiders en regiebehandelaren en de managers. Daarnaast is dit ook besproken in de themadagen voor de regiebehandelaren.

De medewerkers zijn zich ervan bewust dat de resultaten die zij op dit vlak hebben behaald, nog broos zijn en afhankelijk van diegenen die de gewenste cultuur als eerste hebben omarmd. Ook zijn er verschillen per team in het bewustzijn van de do's en dont's.

Er zijn onder de medewerkers twee tevredenheidsonderzoeken uitgezet. Begin dit jaar gaven de medewerkers De Woenselse Poort een 6.5. In oktober is een tweede meting gehouden. Meer medewerkers hebben deelgenomen aan deze meting en zij geven De Woenselse Poort nu een 7.

Oordeel

De Inspecties oordelen dat de 'mensvisie en grondhouding' vanaf het moment dat deze is ontwikkeld en geïntroduceerd, als leidraad dient om richting te geven aan de gewenste (aanspreek)cultuur binnen De Woenselse Poort. De Inspecties achten het dan ook noodzakelijk om de komende tijd te blijven investeren in de uitvoering van de mensvisie en grondhouding, om zodoende de bewustwording van medewerkers over de do's en dont's te vergroten. Een krachtig en eenduidig leidinggevend kader zijn voorwaarden om de (aanspreek)cultuur verder te ontwikkelen en deze te bestendigen.



4.4 Evenwicht veiligheid en behandeling

**Uit het integraal actieplan:
Herstel van evenwicht van behandelen in veiligheid. Resultaat dient zichtbaar te zijn in een afname van 25% incidenten.**

Bevindingen

De medewerkers ervaren dat De Woenselse Poort steeds meer zoekt naar de balans tussen behandeling en veiligheid. Dit betreft niet alleen de bejegening naar cliënten toe maar ook de wijze waarop het milieu binnen de diverse cliëntengroepen is ingericht. Het integraal actieplan en de daarin beschreven acties dragen bij aan het herstel van dit evenwicht. Zo ervaren medewerkers dat met de komst van de teamleiders en de samenwerking met de regiebehandelaren het evenwicht tussen behandelen en veiligheid meer vorm heeft gekregen. Hierdoor worden binnen de teams zaken eerder bespreekbaar gemaakt en vindt er meer gezamenlijk overleg en afstemming tussen de diverse disciplines plaats.

In het integraal actieplan heeft De Woenselse Poort als norm opgenomen dat een herstel van het evenwicht tussen veiligheid en behandeling moet leiden tot een afname van incidenten. Binnen GGzE en de Woenselse Poort is er nog geen sprake van een afname van agressie-incidenten, maar eerder van een toename. Eén van de verklaringen hiervoor is dat er thans een grotere meldingsbereidheid is onder medewerkers, ook van 'bijna' incidenten. Daarnaast is er sprake van een zwaardere problematiek bij cliënten waardoor er meer agressie-incidenten en andere calamiteiten plaatsvinden. Medewerkers merken op dat de teamleiders aandacht hebben voor de impact van agressie op personeel. Hierdoor ontwikkelen de teams draagkracht en draagvlak om met agressie om te gaan.

Oordeel

De Inspecties oordelen dat De Woenselse Poort acties heeft ingezet ten aanzien van het op orde brengen van het leidinggevend kader, het ontwikkelen van de mensvisie en grondhouding, het vaststellen van een eenduidig handhavingsbeleid, deskundigheidsbevordering, het herstel van de personele bezetting en het creëren van een evenwichtige disciplinemix. Al deze acties zijn van positieve invloed op het herstel van het evenwicht tussen veiligheid en behandeling.

De Inspecties zijn van mening dat een toename of afname van agressie-incidenten niet direct iets zegt over het evenwicht tussen behandeling en veiligheid, zij achten het genoemde verband niet vanzelfsprekend.



4.5 Deskundigheidsbevordering

**Uit het integraal actieplan:
Kennis over het forensisch psychiatrisch werkveld is middels
deskundigheidsbevordering opgehoogd.**

Bevindingen

De Woenselse Poort heeft geïnvesteerd in deskundigheidsbevordering. Ten opzichte van de in het integraal actieplan beschreven acties, is de uitvoering van de deskundigheidsbevordering enigszins aangepast. Zo is de basiscursus forensische psychiatrie breder aangeboden en gevolgd dan aanvankelijk de bedoeling was en is de E-learning rechtspositie (van cliënten) nog niet aangeboden. De intervisie voor de afdelingsgebonden teams liep niet overal even goed als gevolg van problemen in de personele bezetting. Naarmate de bezetting verbeterde was er ook meer ruimte om deel te nemen aan intervisie.

Oordeel

De Inspecties oordelen dat een goede personele bezetting voorwaarde is om deel te nemen aan deskundigheidsbevordering. De Inspecties zijn van mening dat afspraken tussen teams nodig zijn om de continuïteit van scholing te waarborgen. Hoewel De Woenselse Poort veel heeft uitgezet om de kennis van medewerkers op peil te brengen, blijft deskundigheidsbevordering een continue proces, waarop blijvend moeten worden geïnvesteerd. In het integraal actieplan is hierin voorzien door een jaarlijkse follow-up.



5

Veiligheid

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk omvat een beschrijving van de bevindingen van de Inspecties op het thema Veiligheid. De Inspecties beschrijven in dit hoofdstuk welke verbeteracties zijn doorgevoerd, welke resultaten zijn behaald en beoordelen per thema in hoeverre de doelstellingen uit het integraal actieplan gerealiseerd zijn. Daarmee geven zij antwoord op de vierde en vijfde deelvraag. De te behalen doelstelling van dit thema staat in het integraal actieplan als volgt omschreven:

‘De Woenselse Poort treft voor zowel cliënten als medewerkers zichtbare maatregelen die de handel in en gebruik van drugs verminderen, waardoor het klimaat van behandeling in veiligheid hersteld wordt. Bovendien ervaren medewerkers zich meer gesteund bij situaties die gevoelens van onveiligheid oproepen’.¹⁰

Aan deze doelstelling verbond De Woenselse Poort vijf resultaten. Elke paragraaf in dit hoofdstuk geeft het gewenste resultaat zoals beschreven in het actieplan weer in het blauwe kader. De Inspecties beschrijven per afzonderlijk resultaat de bevindingen die zij gedurende de bezoeken hebben opgedaan en koppelen hier een oordeel aan.

5.2 Drugs

**Uit het integraal actieplan:
Handel in drugs wordt niet getolereerd en gebruik van drugs wordt
zoveel mogelijk gereduceerd.**

Bevindingen

De Woenselse Poort heeft haar visie en beleid met betrekking tot drugs aangepast. Zoals in paragraaf 4.2 benoemd is het gebruik van drugs niet toegestaan en wordt ook niet gedoogd. De controles op drugs en contrabande zijn verscherpt door het periodiek uitvoeren van kamerkastcontroles, de inzet van drugshonden en het

¹⁰ Raad van bestuur GGzE (2016). *Weer op weg naar Behandelen in Veiligheid. Integraal actieplan De Woenselse Poort*, p. 16.



aanscherpen van de toegangscontrole voor cliënten en personeel. Tevens worden wekelijks urinecontroles uitgevoerd.

De Woenselse Poort deed een inventarisatie naar de plekken in de kliniek waar mogelijk sprake kan zijn van de handel in en het gebruik van drugs. De kliniek heeft inmiddels maatregelen getroffen om deze kwetsbaarheden, die betrekking hebben op onder andere de binnentuin op beveiligingsniveau 3 en het activiteitencentrum, te beperken. Door cliënten te begeleiden naar gezamenlijke activiteiten buiten de leefafdelingen, is er ook op die momenten toezicht op de cliënten.

De Woenselse Poort heeft acties ondernomen om de cash flow te verminderen. De contante kasfunctie is inmiddels stopgezet. Cliënten hebben de mogelijkheid om digitaal te betalen binnen de kliniek. Zij krijgen waar mogelijk in de behandeldoelen ondersteuning in het omgaan met internetbankieren, ter voorbereiding op een terugkeer in de maatschappij.

Oordeel

De Woenselse Poort heeft het proces en de procedures voor controle op drugs goed ingericht. De Inspecties oordelen dat de kliniek voldoende acties heeft ondernomen om zo veel mogelijk de handel in en gebruik van middelen tot een minimum te reduceren en het toezicht op de cliënten te vergroten.

Uit het integraal actieplan:

Er wordt geïntegreerd behandeld waarbij er aandacht is voor middelenmisbruik en dit onderdeel is van ieder behandelplan.

Bevindingen

Het handhavingsbeleid omtrent drugsgebruik is herijkt en opnieuw vastgesteld. Medewerkers handelen conform dit beleid. Desondanks hebben medewerkers binnen De Woenselse Poort nog verschillende opvattingen over de wijze van aanpak bij drugsgebruik. Dit verschil in opvatting richt zich met name op de reden van het middelengebruik en de consequenties die het heeft voor de behandeling van de individuele cliënt. Binnen De Woenselse Poort is men op zoek naar een passende oplossing naar hoe men enerzijds consequenties verbindt aan middelenmisbruik en anderzijds (de behoefte aan) middelengebruik onderdeel van de behandeling te laten zijn.

Daarnaast heeft De Woenselse Poort een verslavingsarts aangetrokken, die op consultbasis de expertise in de teams zal vergroten. Tevens zal hij ook nieuw personeel voorlichten in het herkennen van drugsgebruik zodat zij preventief hun gedrag en handelswijze hierop kunnen afstemmen.

Oordeel

De Inspecties zijn van oordeel dat door het vastgestelde drugsbeleid er een goede balans is in veiligheid en behandeling voor zowel het personeel als de cliënten.

Het aantrekken van een verslavingsarts voor de deskundigheidsbevordering van de medewerkers beoordelen de Inspecties als waardevol.



5.3 Intimidatie

**Uit het integraal actieplan:
De verbale en fysieke weerbaarheid van medewerkers, zowel
individueel als collectief, is significant verbeterd wat zichtbaar wordt in
een tevredenheidsonderzoek.**

Bevindingen

Momenteel bestaat er binnen De Woenselse Poort geen eenduidig handhavingsbeleid over hoe medewerkers dienen te handelen in situaties waar agressie en intimidatie voorkomt. Medewerkers handelen nu naar eigen inzicht. De teamleiders en regiebehandelaren inventariseren deze verschillen en komen op basis daarvan tot een eenduidige set aan regels. Uit de documenten en het gesprek met de directie blijkt dat deze actie eind van het jaar gerealiseerd moet zijn.

De Woenselse Poort biedt al wel ondersteuning aan medewerkers om hun verbale en fysieke weerbaarheid te vergroten. Zo volgen alle medewerkers de training Veilig in Contact (VIC) waar aandacht wordt besteed aan agressie en intimidatie. Ook in de Team Ontwikkel Tijd dagen is intimidatie onderwerp van gesprek. Daarnaast wordt in intervisie met de teams gesproken over hun ervaringen en krijgen zij handvatten aangereikt hoe met intimidatie en agressie om te gaan. Uit de gesprekken met medewerkers blijkt dat zij niet altijd in de gelegenheid worden gesteld om deel te nemen aan de intervisie. Dit als gevolg van krapte in de personele bezetting. Na een incident bieden de teamleiders aan medewerkers nazorg en/of schakelen zij het team collegiale opvang in.

De resultaten van het tweede medewerkerstevredenheidsonderzoek tonen aan dat medewerkers zich, ten opzichte van de vorige meting, minder geïntimideerd voelen. Mogelijke verklaringen hiervoor kunnen zijn dat er meer aandacht is in de teams voor intimidatie en agressie en medewerkers hierop worden getraind. Hierdoor zijn zij beter toegerust wanneer zo'n situatie zich voordoet.

Oordeel

De Inspecties constateren dat De Woenselse Poort acties heeft uitgevoerd om de verbale en fysieke weerbaarheid van de medewerkers te verhogen. Het vergroten van de verbale en fysieke weerbaarheid is een doorlopend proces en vraagt om continue aandacht en sturing. De Inspecties achten het daarbij van groot belang dat medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om deel te nemen aan de intervisie.

De Inspecties zijn van mening dat een uniform handhavingsbeleid de medewerkers ondersteuning biedt in het omgaan met agressie en intimidatie.



5.4 Toegangscontrole beveiligingsniveau 2

**Uit het integraal actieplan:
Inzetten structurele controlemaatregelen voor cliënten op
beveiligingsniveau 2.**

Bevindingen

De cliënten die verblijven binnen beveiligingsniveau 2 van De Woenselse Poort werden tot voor kort allen gefouilleerd bij terugkomst in de kliniek. Conform het integraal actieplan heeft De Woenselse Poort deze maatregel aangepast. Inmiddels worden cliënten ad random en op indicatie gefouilleerd. Tevens zal het toegangsportaal van beveiligingsniveau 2 worden verbouwd. Deze wordt ruimer van opzet en er komt een metaaldetectiepoort en een bagagescan. Na de verbouwing zal ook het personeel dat werkzaam is binnen beveiligingsniveau 2 ad random gefouilleerd worden. Dit gebeurt al binnen beveiligingsniveau 3. De Woenselse Poort streeft ernaar eind 2017 te starten met deze verbouwing.

Oordeel

De Inspecties constateren dat De Woenselse Poort een aantal controlemaatregelen structureel inzet. Een aantal van de hierboven genoemde controlemaatregelen moeten nog uitvoering krijgen.

5.5 Aangifte doen/procedure

**Uit het integraal actieplan:
Het is voor medewerkers duidelijk wat wel en wat niet mogelijk is ten
aanzien van hun anonimiteit met betrekking tot aangifte doen.**

Bevindingen

De Woenselse Poort stimuleert medewerkers om aangifte te doen als zij slachtoffer zijn van strafbare gedragingen van een cliënt. Uit gesprekken blijkt dat het duidelijk is voor medewerkers wat wel en niet kan bij aangifte. Het feit dat volledige anonimiteit niet te garanderen is, maakt dat medewerkers terughoudend zijn in het doen van aangifte. Daarnaast geven medewerkers aan dat het regelmatig voorkomt dat een aangifte tot sepot leidt en de cliënt er goed vanaf komt. De psychische schade die zij oplopen en de afhandeling van het incident staan niet in verhouding tot elkaar. De teamleiders en regiebehandelaren bespreken incidenten met betrokken medewerkers, ondersteunen en faciliteren hen in het doen van aangifte en zorgen dat zij zich daarbij veilig voelen.

Oordeel

De Inspecties constateren dat De Woenselse Poort haar medewerkers voldoende heeft voorgelicht in de mogelijkheden bij het doen van aangifte. Daarbij worden de medewerkers door zowel de teamleiders als de regiebehandelaren gestimuleerd, ondersteund en gefaciliteerd bij het doen van aangifte. Ondanks deze inspanningen blijft de aangiftebereidheid onder de medewerkers laag.



Bijlage

Brieven aan de raad van bestuur

[Brief aan de raad van bestuur GGzE over de bevindingen van het eerste bezoek d.d. 23 februari 2017](#)

[Brief aan de raad van bestuur GGzE over de bevindingen van het tweede bezoek d.d. 20 april 2017](#)

[Brief aan de raad van bestuur GGzE over van de bevindingen van het derde bezoek d.d. 20 juni 2017](#)

[Brief aan de raad van bestuur GGzE over van de bevindingen van het vierde bezoek d.d. 11 en 14 september 2017](#)



Bijlage

Literatuurlijst

- Inspectie Veiligheid en Justitie (2017). *De Woenselse Poort. Incidentonderzoek.*
- Raad van bestuur GGzE (2016). *Functieprofiel teamleider.*
- Raad van bestuur GGzE (2016). *Weer op weg naar Behandelen in Veiligheid. Integraal actieplan De Woenselse Poort.*

Geraadpleegde websites

- https://www.dewoenselsepoort.nl/sites/dewoenselsepoort.nl/files/filemanager/brochure_de_hkt_spin_v3.pdf



Bijlage

Afkortingen

DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
DWP	De Woenselse Poort
GGzE	Geestelijke Gezondheidszorg Eindhoven en de Kempen
HKT	Historische, Klinische en Toekomst
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd
Inspectie JenV	Inspectie Justitie en Veiligheid
MBO	Middelbaar Beroepsonderwijs
RvB	Raad van bestuur
TOT	Team Ontwikkel Tijd
VIC	Veilig in Contact

Missie Inspectie Justitie en Veiligheid

De Inspectie Justitie en Veiligheid houdt voor de samenleving, de ondertoezichtgestelden en de politiek en bestuurlijk verantwoordelijken toezicht op het terrein van justitie en veiligheid om inzicht te geven in de kwaliteit van de taakuitvoering en de naleving van regels en normen, om risico's te signaleren en om organisaties aan te zetten tot verbetering. Hiermee draagt de Inspectie bij aan een rechtvaardige en veilige samenleving.

Missie Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd i.o.

Naleving bevorderen, gezondheidsschade beperken. Daarbij onderzoeken, oordelen en intervenieren we onafhankelijk, deskundig, doortastend en duidelijk. We blijven uitgaan van vertrouwen in ondertoezichtstaanden omdat vertrouwen een goed verbeterklimaat scheidt. We hanteren als stelregel: high trust, high penalty.

Dit is een uitgave van:

Inspectie Justitie en Veiligheid
Ministerie van Justitie en Veiligheid
Turfmarkt 147 | 2511 DP Den Haag
Postbus 20301 | 2500 EH Den Haag
[Contactformulier](#) | www.inspectie-jenv.nl

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd i.o.
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Stadsplateau 1 | 3521 AZ, Utrecht
Postbus 2518 | 6401 DA, Heerlen
www.igj.nl

Januari 2018

*Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.
Vermenigvuldigen van informatie uit deze publicatie is toegestaan,
mits deze uitgave als bron wordt vermeld.*