

Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport

> Retouradres Postbus 20350 2500 EJ Den Haag

De Voorzitter van de Tweede Kamer  
der Staten-Generaal  
Postbus 20018  
2500 EA DEN HAAG

**Bezoekadres:**  
Parnassusplein 5  
2511 VX Den Haag  
T 070 340 79 11  
F 070 340 78 34  
www.rijksoverheid.nl

**Ons kenmerk**  
1260686-170495-IGJ

**Bijlage(n)**  
-

**Uw kenmerk**  
2017Z15572

Datum 5 december 2017  
Betreft Verzoek uit Regeling van werkzaamheden inzake via een brief een reactie  
ontvangen op dit voorstel van de inspectie

*Correspondentie uitsluitend  
richten aan het retouradres  
met vermelding van de datum  
en het kenmerk van deze  
brief.*

Geachte voorzitter,

Op 7 november 2017 heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd in oprichting (inspectie) een tweede aanwijzing gegeven aan Stichting Careyn (Careyn). Naar aanleiding hiervan heeft uw Kamer verzocht om een brief en een debat. Hiernaast zijn er door mevrouw Bergkamp (D66) Kamervragen gesteld. Met deze brief ga ik in op uw verzoek. Bijgaand treft u ook de beantwoording van de vragen aan.

*Bevindingen inspectie*

Na enkele locatiebezoeken in 2015 had de inspectie vanaf 2016 zorgen over onder andere de sturing op kwaliteit en veiligheid van de Wlz- en Zvw-zorg bij Careyn. Calamiteitenonderzoeken lieten terugkerende basisoorzaken zien, zoals een tekortschietende dossiervoering, gebreken in (multidisciplinaire) samenwerking, onvoldoende toezicht en beschikbaarheid van (deskundige) medewerkers, een tekortschietende kwaliteitsbewaking van kwaliteit en onveilige medicatietoediening. De inspectie heeft in 2016 vervolgens diverse acties ingezet. Zo waren er meerdere gesprekken met de raad van bestuur (rvb) en de raad van toezicht (rvt) en is er organisatiebrede monitorinformatie opgevraagd bij de rvb. In juli, augustus en september 2016 heeft de inspectie diverse locaties (her)bezoekt en werden resultaatverslagen opgevraagd. Uit de resultaten van de verschillende toezichtactiviteiten bleek dat Careyn nog in onvoldoende mate voldeed aan de normen voor goede en veilige zorg op de thema's cliëntendossier, sturen op kwaliteit en veiligheid alsmede deskundigheid en inzet van personeel. De inspectie constateerde bovendien dat de sturing- en controlevoorwaarden binnen Careyn onvoldoende waren. Daarnaast bleek Careyn onvoldoende in staat om verbeteringen in de organisatie door te voeren.

De inspectie ziet toe op de naleving van veldnormen. De veldnormen borgen de cliëntveiligheid. Wanneer de veldnormen niet worden nageleefd, geeft dit risico's voor de zorgverlening. Op 7 november 2016 kreeg Careyn een bestuursrechtelijke

maatregel in de vorm van een aanwijzing. Careyn moest voldoen aan de normen van de genoemde thema's. Hiervoor kreeg Careyn negen maanden de tijd. Deze termijn werd door de toenmalige bestuurder voldoende geacht.

**Ons kenmerk**  
1260686-170495-IGJ

De inspectie heeft in de periode tussen november 2016 en oktober 2017 diverse toezichtbezoeken gebracht aan locaties van Careyn, om het verbeterproces bij Careyn te kunnen volgen. Daarnaast heeft de inspectie gesproken met bewoners en hun naasten, de cliëntenraad, de ondernemingsraad en andere medewerkers, leidinggevendenden, kwaliteitsverpleegkundigen, de rvb en de rvt. Na afloop van de termijn van de aanwijzing heeft de inspectie getoetst of Careyn de aanwijzing naleefde. De inspectie concludeerde in haar rapport van november 2017 dat de tekortkomingen op de thema's uit de aanwijzing nog niet waren weggenomen. Daarnaast constateerde de inspectie dat Careyn nog bezig is passende verbetermaatregelen te treffen. De inspectie stelde vast dat Careyn de aanwijzing niet binnen de gegeven termijn naleefde.

Per 1 juni 2017 is een nieuwe voorzitter van de rvb benoemd en is de rvt deels vervangen. De werklust op de bezochte locaties is afgenomen en er ontstaat een werkomgeving waarin zorgverleners en management leren elkaar aan te spreken en zorgen rond de zorg voor bewoners en collega's steeds meer bespreken. Op locatieniveau heeft Careyn, zo constateert de inspectie, een structuur ingericht om de teams te ontlasten en de ontwikkeling van de kwaliteit van zorg te bewaken. Over het geheel genomen constateert de inspectie dat de medewerkers, door het genoemde maatregelenpakket, belangrijke verbeteringen ervaren met betrekking tot de randvoorwaarden voor het leveren van goede zorg. Careyn stelt zich in het toezichttraject open en transparant op omtrent de stand van zaken in de organisatie en legt hierover intern en extern verantwoording af. Het algemene (werk)klimaat is verbeterd qua veiligheid en voorbeeldgedrag en er is sprake van management dat oog heeft voor de kwaliteit van zorg. Dit zijn belangrijke aspecten voor de kwaliteit en veiligheid van de bewoners en het lerend vermogen in de organisatie.

Op basis van haar bevindingen heeft de inspectie meer vertrouwen in Careyn gekregen. De tijd is voor Careyn te kort gebleken om alle tekortkomingen weg te nemen. Zo waren nog niet alle cliëntdossiers goed omgezet naar het inmiddels vernieuwde model. Daarnaast hebben veel medewerkers wel de bij- en nascholing op het gebied van verpleegtechnisch handelen gevolgd, maar moest doelgroepgerelateerde deskundigheidsbevordering in veel gevallen nog starten. Careyn had hiervoor wel een planning gemaakt. Ook was de roosterplanning verbeterd. Sommige locaties bleken verder gevorderd dan anderen; op een aantal locaties bood het rooster te weinig gelegenheid voor een professionele onderlinge zorgoverdracht. Verder was de personele bezetting op een aantal locaties zo krap of zo wisselend dat het lastig was vlot en doeltreffend samen te werken met andere disciplines voor goede zorg aan (kwetsbare) cliënten. Voorts schoot op de meeste bezochte locaties de deskundigheid om te leren van fouten en vergissingen nog te kort. De interne communicatie over hoe de zorg kan verbeteren functioneerde bij Careyn nog onvoldoende effectief.

### *Conclusie*

De inspectie heeft geconstateerd dat bij Careyn sprake is van bijzondere omstandigheden en constateert dat de opdracht van de eerste aanwijzing te complex en te omvangrijk is gebleken voor de in de aanwijzing opgenomen periode. Ook de noodzakelijke organisatiebrede cultuuromslag maakt dat een langere termijn nodig is om de opdracht van de aanwijzing goed te kunnen uitvoeren, mede gezien de steeds zwaardere cliëntenpopulatie en de krappe arbeidsmarkt. Voor een benodigd en blijvend effect op de kwaliteit en veiligheid van de bewoners en hun naastenzorg is het van belang dat Careyn daarvoor een realistische aanpak volgt die daadwerkelijk slaagt. Op 7 november 2017 heeft Careyn daarom van de inspectie een tweede bestuursrechtelijke maatregel in de vorm van een aanwijzing gekregen om de resterende tekortkomingen weg te nemen.

**Ons kenmerk**  
1260686-170495-IGJ

Deze tweede aanwijzing is naar het oordeel van de inspectie evenredig in verhouding tot de belangen van de bewoners. Daarbij is van belang dat de inspectie geen acute risico's voor goede en veilige zorg heeft aangetroffen. Careyn heeft in de aanwijzing twee termijnen gekregen om de voortdurende tekortkomingen weg te nemen. Careyn moet uiterlijk op 1 april 2018 het verbeteren van de dossiervoering hebben afgerond. Verder moet Careyn uiterlijk op 7 november 2018 de tekortkomingen op het gebied van de inzet en deskundigheid van medewerkers, de sturing op kwaliteit en veiligheid en goed bestuur opgelost hebben. Voor verdere informatie over de bevindingen verwijs ik u naar het inspectierapport.<sup>1</sup>

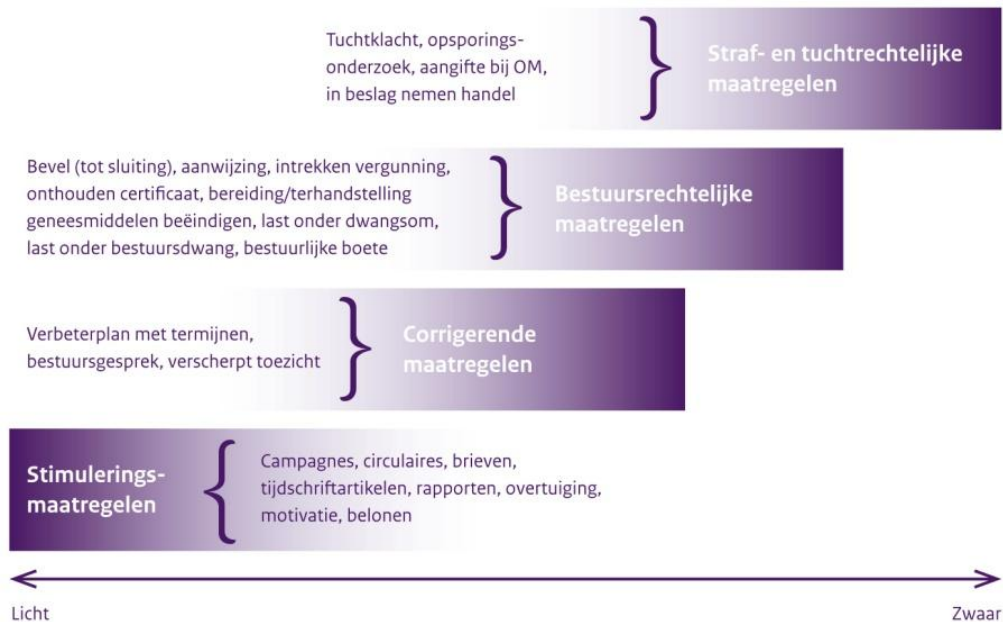
### *Handhavingsmogelijkheden*

De inspectie besloot tot het geven van een aanwijzing na afweging van haar handhavingsmogelijkheden (zie figuur 1). In dit geval oordeelde de inspectie dat een bestuursrechtelijke maatregel noodzakelijk was, namelijk een aanwijzing, gezien de ernst van de tekortkomingen en het uitblijven van passende verbetermaatregelen.

Met een aanwijzing geeft de inspectie opdracht aan een zorgaanbieder om te voldoen aan (veld)normen voor goede zorg. Het is aan de zorgaanbieder om zelf te bepalen op welke wijze dit wordt bereikt. Careyn is verantwoordelijk om passende verbetermaatregelen te treffen, zodat wordt voldaan aan de (veld)normen voor goede zorg. Aan het voldoen aan de opdracht van de inspectie is een termijn en een consequentie verbonden. Als de zorgaanbieder de opdracht niet binnen de gestelde termijn uitvoert, dan geeft de wet de inspectie de mogelijkheid om naleving van de aanwijzing af te dwingen met een last onder dwangsom of last onder bestuursdwang.

---

<sup>1</sup><https://www.igz.nl/zoeken/document.aspx?doc=Aanwijzing+Careyn+Schiedam+november+2017&docid=12321>



**Ons kenmerk**  
1260686-170495-IGJ

figuur 1. Handhavingsmogelijkheden inspectie

### Opgave voor Careyn

Ik heb kennis genomen van de afwegingen die de inspectie heeft gemaakt. Vanuit het perspectief van waar de bewoners en hun naasten van Careyn het best mee zijn gediend, sta ik - alles overwegend - achter de keuze die nu is gemaakt. Careyn stond- en staat - voor een complexe en omvangrijke opdracht. De inspectie constateert dat Careyn inmiddels op de goede weg is. Het vertrouwen van de inspectie in Careyn is gegroeid. Gezien het feit dat de goede koers is ingezet en het vernieuwde bestuur van Careyn doordrongen is van de urgentie om de verbetermaatregelen door te voeren, heeft de inspectie een tweede aanwijzing op zijn plaats geacht.

Voor de bewoners en medewerkers van Careyn is het van belang dat deze verbetering snel doorzet. Er ligt een grote verantwoordelijkheid bij Careyn om met kracht de ingezette maatregelen voort te zetten. Careyn heeft aangegeven hier alles aan te doen en onverminderd door te gaan met de uitvoering van het plan van aanpak voor de verbetering van de kwaliteit van zorg. De inspectie ziet er op toe of Careyn hier de komende periode in slaagt.

### Interventieteam

Het interventieteam heeft geadviseerd over de in te zetten maatregelen op de middellange termijn. Het interventieteam heeft naast maatregelen op het gebied van de kwaliteit van zorg ook geadviseerd over de organisatiestructuur, het personeel, leiderschap en cultuur. Over de grootte en de structuur van de organisatie zijn in het verleden in relatie tot de kwaliteit van zorg Kamervragen gesteld.<sup>2</sup> De grootte van een instelling hoeft geen verband te houden met de kwaliteit van zorg, omdat ook een grote organisatie de zorg kleinschalig kan

<sup>2</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/09/01/beantwoording-kamervragen-over-bericht-dat-verpleeghuizen-careyn-bijna-kopje-onder-gaan>

organiseren. Er moet wel gewaakt worden voor het gevaar van een te grote overhead en bureaucratie. Het bestuur van Careyn is zich hiervan bewust. Zij heeft aangegeven zich verder te zullen gaan concentreren op hun kerntaken: 'het leveren van zorg en ondersteuning voor ouderen en kwetsbare mensen'. Dat betekent ook de vervreemding van een aantal onderdelen die niet in deze focus passen. Careyn is daar op dit moment actief mee bezig. Tevens wordt gestreefd naar een zo compact mogelijke organisatie – zo geeft men aan - om uitvoering aan de kerntaken te geven. Daarbij is ook kritisch naar de huidige overheadkosten gekeken en zal de komende maanden opnieuw een reductie plaatsvinden, zodat de beschikbare financiële middelen zoveel als mogelijk voor het primair proces worden ingezet.

**Ons kenmerk**  
1260686-170495-IGJ

In lijn met het advies van het interventieteam gaat Careyn de zorg op een kleinschaligere manier organiseren. Er wordt per 1 januari a.s. toegewerkt naar zelfstandig opererende zorgorganisaties per district, onderling verbonden in een compacte moederorganisatie, die op een beperkt aantal terreinen ondersteuning biedt. Deze lokaal georiënteerde organisaties kunnen beter aansluiten bij de behoefte van bewoners en hun naasten in de lokale context. Careyn herstelt ook, zo geeft men aan, de sturing op lokaal niveau door locatiemanagers voor de verpleeghuizen structureel te benoemen. Samen met deskundige kwaliteitsverpleegkundigen en multidisciplinaire ontwikkelteams werken de zorgteams van Careyn zo gericht aan verbetering en behoud van kwaliteit van zorg. Om de zorgteams in staat te stellen goede zorg te leveren, is een adequate ondersteuningsstructuur dichtbij de teams noodzakelijk. Daarvoor decentraliseert Careyn ook een belangrijk deel van de centrale ondersteunende diensten naar de districten, zodat de zorgteams zich volledig kunnen richten op het leveren van hun kerntaak, kwalitatief goede zorg. Met de hierboven benoemde interventies zijn deze organisaties beter beheersbaar en bestuurbaar.

Op het terrein van personeel, leiderschap en cultuur adviseert het interventieteam onder andere om de HR-cyclus goed op orde te brengen, te investeren in leiderschap op alle niveaus van de organisatie en aandacht te besteden aan het terugdringen van het verzuim. Careyn heeft de adviezen van het interventieteam betrokken bij de door haar ingezette verbetermaatregelen. De zorgkantoren blijven vanuit hun reguliere verantwoordelijkheid Careyn volgen en ondersteunen waar nodig.

*Tot slot*

Voor de bewoners, naasten en medewerkers van Careyn is het van groot belang dat Careyn de noodzakelijke verbetermaatregelen doorvoert. De inspectie toetst de situatie bij Careyn de komende tijd via onaangekondigde bezoeken op verschillende locaties en met gesprekken met de bestuurder en interne stakeholders. Rond 1 april 2018 zal de inspectie vaststellen of aan het eerste deel van de aanwijzing inzake de dossiervoering is voldaan. Ik zal u van de resultaten op de hoogte stellen.

Hoogachtend,

de minister van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport,

Hugo de Jonge

**Ons kenmerk**

1260686-170495-IGJ