

Incidenten beter analyseren?

Wij geven u een paar tips

Onlangs heeft Walvis ConsultingGroep een achttal zorginstellingen gevraagd naar hun ervaring met de incidentencommissie en de analyses en aanbevelingen die de commissies maken. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek valt de volgende stevige en verontrustende conclusie te trekken: het analyseren van incidenten levert bij de meeste onderzochte instellingen niet veel op. Reden genoeg voor een aantal praktische tips.

Binnen uw organisatie is er vast een incidentencommissie actief. Die commissie kijkt periodiek, vaak eenmaal per maand, naar incidenten die gemeld zijn. Als er reden toe is dan wordt een incident nader onderzocht. Daarnaast maakt de commissie een overzicht en stuurt dit naar het management, al dan niet voorzien van aanbevelingen. Zo gaat het bij veel organisaties al jaren. Onlangs heeft Walvis ConsultingGroep een achttal zorginstellingen gevraagd naar hun ervaring met de incidentencommissie en de analyses en aanbevelingen die de commissies maken.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek valt de volgende stevige en verontrustende conclusie te trekken: het analyseren van incidenten levert bij de meeste onderzochte instellingen niet veel op.

Hierbij een samenvatting van de antwoorden op twee vragen uit het minionderzoek.

Vraag 1: Lukt het om zinvolle aanbevelingen richting het management toe te voegen aan de analyse?

- *Onvoldoende*
- *Op aantallen wel, op kwaliteit (inhoud, ernst/effect) minder. Aanbevelingen zijn alleen methodisch vlak (bijvoorbeeld hoe vergroten we de meldbereidheid)*
- *Er worden aanbevelingen gedaan maar vanuit de commissie is er geen zicht op of daar wat mee wordt gedaan*
- *Dat wordt niet gedaan*
- *Er worden alleen cijfers gerapporteerd zoals toe- of afname van het aantal meldingen*
- *Lukt redelijk*
- *Lukt goed*
- *Zijn we zoekende in*

In dit nummer

Incidenten beter analyseren?	1
Knelpunten bij de interne audit? Los ze op!	4
Op zoek naar een praktische en betaalbare CI?	8
Een calamiteit? Walvis regelt het onderzoek	8
Komende trainingen en bijeenkomsten	8

Vraag 2: Leiden de aanbevelingen tot concrete verbetermaatregelen door het management?

- *Onvoldoende, maar we zijn er mee bezig*
- *Te weinig, al hoor ik wel eens een voorbeeld van een verbetermaatregel*
- *Het gebeurt wel eens maar de wijze waarop verschilt per cluster*
- *Met enige regelmaat worden er verbetermaatregelen genomen maar evaluatie ervan is onvoldoende*
- *Geen echte concrete verbetermaatregelen*
- *Er wordt weinig mee gedaan.*
- *Meestal wel*
- *Valt nog veel aan rapportage te verbeteren, onduidelijk of het MT er wat mee doet*

Op basis van de antwoorden krijg je de indruk dat het behandelen van incidentmeldingen nog wel wat effectiever kan. Hierbij een paar tips.

Tip 1 Stel het verbeteren centraal en niet het melden

Misschien staat het melden zelf bij veel procedures in eerste instantie te veel centraal. In eerste instantie gaat het bij een incident om het beperken en/of het herstellen van de schade. Als het een niet erg ernstig incident betreft met weinig kans op herhaling volstaat een beknopte melding. Het zwaartepunt zou bij dit type incidenten moeten liggen bij het bespreken van het incident binnen het team en bij vermelding van het incident en de maatregelen in het zorgplan.

(lees verder op pagina 2)

Het is wel van belang dat bij elke melding de zwaarte van het incident goed en vlot bepaald wordt. Het is handig als daarbij een 'kans maal ernst' matrix wordt gebruikt. De medewerker die een incident waarneemt kan de zwaarte scoren aan de hand van deze matrix en de teamleider zou de score kunnen toetsen. Het scoren van de 'kans', in dit geval 'kans op herhaling' lukt meestal wel. Het scoren van ernst (bijvoorbeeld laag, midden, hoog) is vaak wat lastiger. Het helpt als er een toelichting bij de matrix komt waarin voorbeelden staan voor het op 'ernst' scoren van veel voorkomende type incidenten. Hierbij een voorbeeld.

Ernst	Valincident	Medicatie-incident
Klein	Geen letsel	Geen merkbare gevolgen
Matig	Enig niet blijvend letsel	Enige tijdelijke gevolgen of licht verminderd welbevinden
Groot	Flink letsel met tijdelijke gevolgen	Blijvende gevolgen of sterk verminderd welbevinden
Zeer groot	Ernstig of blijvend	Ziekenhuisopname of overlijden

Tip 2 zorg voor kennis van basisoorzaak analyse technieken binnen het team

Incidenten die zich wél lenen voor structurele verbeteringen, dienen uitgebreider gemeld te worden. Bij voorkeur in een elektronisch meldsysteem zodat de gegevens ook centraal te raadplegen zijn. Maar ook dan zou het onderzoeken van oorzaken en het nemen van maatregelen om herhaling te voorkomen op afdelingsniveau centraal moeten staan en niet het melden zelf. Het gaat dus om het verschuiven van de aandacht. De teamleider en het team gaan aan de slag met de incidenten. Om meer focus op de afhandeling op dit niveau te krijgen kan het zinvol zijn om binnen het team een 'aandachtsfunctionaris' kwaliteit en veiligheid' aan te wijzen die wat meer kennis heeft van basisoorzaak analyse technieken. Als de kwaliteit van de oorzaak analyses om hoog gaat zal daarmee de kwaliteit van de meldingen ook beter worden.

Tip 3 zorg voor een snelle beoordeling op centraal niveau

Het blijft uiteraard nuttig om incidenten ook op centraal niveau te bekijken. Vooral incidenten waarvoor het belangrijk is dat andere afdelingen er ook van kunnen leren.

Dat kan door een MIC-commissie gebeuren of door een stafafdeling kwaliteit en veiligheid. Het nadeel van een MIC-commissie is dat deze periodiek bijeen komt terwijl het zaak is dat incidenten met een leereffect dat ook voor andere afdelingen relevant is er vlot uitgepikt moeten kunnen worden. De centrale eenheid bekijkt wat er al met de melding is gebeurd en hoe het incident is geanalyseerd. Ook signaleert de centrale eenheid trends en doet op basis daarvan aanbevelingen ten aanzien van het veiligheidsbeleid. Als nadere analyse nodig is, dient dat zo snel mogelijk te gebeuren. Hoe langer het duurt voordat een melding onderzocht wordt, hoe meer informatie er verloren gaat.

Tip 4 classificeer basisoorzaken eenvoudig en eenduidig

Uiteraard is het van belang dat calamiteiten snel en grondig onderzocht worden onder leiding van goed opgeleide calamiteitenonderzoekers. Een of meer medewerkers van de centrale eenheid (MIC-commissie of stafafdeling kwaliteit en veiligheid) zouden deze rol kunnen vervullen.

(lees verder op pagina 3)

Vaak wordt de Prisma methode gebruikt voor dit onderzoek. Deze methode bestaat behalve naast het bepalen van basisoorzaken, en het nemen van verbetermaatregelen uit het categoriseren van de gevonden oorzaken. Voor het analyseren van trends in (basis)oorzaken is het indelen ervan in een aantal logische categorieën van belang. Vaak wordt daarvoor het Eindhoven Classificatiemodel gebruikt. Veel onderzoekers vinden dit een lastig model. Onderstaand model is wat eenvoudiger toepasbaar. Als de kwaliteit van de analyse hoog is kan er beter geclassificeerd worden. En naarmate er consequenter geclassificeerd wordt, hoe beter er trends kunnen worden vastgesteld met betrekking tot typen basisoorzaken.

Organisatorisch:	
O 1	Het organiseren van juiste competenties
O 2	Methodieken voor prospectieve risicoanalyse en maatregelen
O 3	Het organiseren van controlemethodieken (toezicht, evaluaties, indicatoren, feedback)
O 4	Overleg en overdracht binnen de afdeling
O 5	Overleg en overdracht tussen afdelingen en/of ketenpartners
O 6	Communicatie mondeling en schriftelijk
O 7	Aanwezigheid en naleven van beleid, procedures en protocollen
O 8	Dossiervorming/bijhouden registraties
O 9	Bevorderen veiligheidscultuur
Technisch:	
T 1	Apparatuur
T 2	Hulpmiddelen
T 3	Handleiding/instructie
T 4	Bediening/toepassing
T 5	Onderhoud
Menselijk:	
M 1	Competenties toepassen
M 2	Alertheid
M 3	Veiligheidsbewustzijn
M 4	Wil tot handelen
Clientgebonden:	
C 1	Fysieke conditie
C 2	Psychische conditie
C 3	Therapietrouw

Tot slot

Het omgaan en analyseren van incidenten. Het blijft vaak lastig. Het lijkt er op dat het instrument een doel op zichzelf wordt en dat er te weinig wordt stilgestaan hoe het instrument meerwaarde kan creëren voor de gebruikers. In een van de volgende Walvisgeluiden nemen we dit onderwerp nog wat nader onder de loep, waarbij we gebruik zullen maken van de inzichten uit het boek 'Verdraaide organisaties' van Wouter Hart.

Knelpunten bij de interne audit?

Los ze op!

Op 2 oktober 2014 vond al weer de 20e bijeenkomst plaats van het auditnetwerk (zie ook: www.auditnetwerk.nl). Zoals gebruikelijk was ook deze bijeenkomst weer inspirerend. Eén van de onderwerpen die de 2e oktober aan bod kwam was het versterken van de interne auditorganisatie. Hieronder volgt een weergave van de punten die bij de onderwerp aan bod kwamen, aangevuld met onze eigen auditervaringen en –inzichten.

Nagenoeg iedere zorg- of welzijnsinstelling is er mee bekend: de interne audit. Ooit ontstaan als een verplichte HKZ-eis voor certificering ontdekken steeds meer instellingen de meerwaarde van dit instrument. Toch ervaren veel kwaliteitsmedewerkers en/of auditcoördinatoren ook nog wel eens de volgende knelpunten:

1. Weinig draagvlak of enthousiasme bij management en medewerkers voor een interne audit
2. De auditverslagen laten lang op zich wachten
3. Er worden te veel of juist te weinig auditbevindingen vastgesteld
4. De auditgesprekken kosten (te) veel voorbereidingstijd van de auditoren
5. Er wordt een auditstijl gehanteerd die niet past bij het te auditten onderwerp of thema

Laten we de verschillende knelpunten hier onder eens nader beschouwen en zien hoe je er mee om kunt gaan.

Knelpunt 1: Weinig draagvlak of enthousiasme bij management en medewerkers voor een interne audit

Misschien wel het meest ervaren knelpunt is het gebrek aan enthousiasme bij management en medewerkers. Hoewel steeds meer het nut van een audit wordt onderkend, lijkt het er toch nog op dat niemand echt uit kijkt naar de eerstvolgende auditronde.

Hoe komt dat toch?

Een voor de hand liggende verklaring is dat een interne audit niet de informatie geeft waar het management en de medewerkers behoefte aan hebben.

Want wat is de praktijk: jaarlijks wordt door de

auditcoördinator/ kwaliteitsmedewerker (hierna kortweg de ‘auditplanner’ genoemd) een auditplanning opgesteld. Soms wordt er zelfs een planning voor meerdere jaren gemaakt want er zijn (helaas) nog steeds externe auditoren die dat eisen.

In de auditplanning staan vaak onderwerpen en aandachtspunten die niet aansluiten bij de beleving van het management en de medewerkers, want ja, we moeten nu eenmaal alle HKZ- of ISO-punten auditten in 3 jaar. Onzin! Richt je liever op onderwerpen die echt spelen in de organisatie. Maar hoe kom je dan aan goede, actuele onderwerpen? Veel auditplanners sturen steeds meer een e-mail rond waarin zij het management vragen om auditonderwerpen, maar dat levert vaak niets op. Veel managers hebben niet de tijd en rust om serieus op dit soort e-mails te reageren.

Hoe kan het ook:

1. Zoek een opdrachtgever voor de interne audit. Ga een gesprek aan met individuele managers, bespreek welke vragen er bij hun leven en wat de interne audit voor hen moet opleveren. Maak dit zo concreet mogelijk! Dus niet kreten als ‘de kwaliteit verbeteren’, maar ‘ik wil precies weten bij hoeveel cliënten de afgelopen 3 maanden een risico-inventarisatie heeft plaatsgevonden’ of ‘ik wil weten of mijn medewerkers er in slagen om in het ECD de gegevens op de juiste plek te noteren’. Laat de auditoren deze vragen eventueel nog concretiseren door bij de start van de audit in gesprek te gaan met de manager.
2. Zorg dat de auditoren op pad gaan met deze concrete vragen. Laat niet zelf maar iets bedenken, want dan is de kans groot dat er punten uitkomen die niet aansluiten bij de beleving en de wensen van de opdrachtgever.

(lees verder op pagina 5)

3. Koppel de antwoorden op de vragen zo snel mogelijk en zo concreet mogelijk terug aan de betreffende manager, liefst aan het eind van een auditdag door de auditoren zelf.

Knelpunt 2: De auditverslagen laten lang op zich wachten

Vaak is de doorlooptijd van een interne audit veel te lang en zit er veel tijd tussen het plannen van de auditgesprekken en het opleveren van de daadwerkelijke resultaten. Bij veel instellingen wordt de lange doorlooptijd (mede) veroorzaakt doordat de verslaglegging door de interne auditoren (te) lang duurt.

Wat is vaak de praktijk?

Veel auditoren vinden het lastig om tot de kern van een auditbevinding te komen en maken daarom lange verslagen. Dit wordt dan vaak ook nog in de hand gewerkt door een format waarop de auditoren wordt uitgenodigd om behoorlijk uitgebreid te rapporteren. Wat we daarnaast ook nog vaak tegenkomen is dat auditees na de audit de tijd krijgen (bijvoorbeeld een week) om te reageren op het auditverslag. Dit leidt in de praktijk nogal eens tot discussies en het heen en weer mailen van verschillende versies van een auditverslag tussen de auditor en auditee. En de auditplanner maar wachten tot zij of hij eindelijk alle verslagen binnen heeft en met de overall auditrapportage kan beginnen. En die auditrapportage vraagt ook vaak veel tijd. Kortom, op het moment dat het management antwoord krijgt op haar vragen, is de actualiteit al weer veranderd en is de auditinformatie vaak niet meer interessant.

Hoe kan het ook:

1. Maak duidelijke afspraken met auditoren. Wat wordt er concreet van de auditoren verwacht qua verslaglegging. Moet er een omvangrijk totaalbeeld van een afdeling worden geschetst, moet de mening van de auditee worden opgeschreven, of is het voldoende als er feitelijke en to-the-point antwoorden worden opgeschreven die aansluiten bij de vragen zoals de opdrachtgever die heeft geformuleerd?

2. Zorg voor een duidelijk format met duidelijke kopjes. Wat moet waar staan? Beperk het tot een A4.
3. Investeer in de deskundigheid van de auditoren. Niet iedere auditor is even vaardig in het beknopt en feitelijk opschrijven van de bevindingen. Koppel de resultaten en de kwaliteit van de auditverslagen ook periodiek terug aan de auditoren, bijvoorbeeld tijdens een evaluatie met het auditteam. Leer samen met het auditteam aan de hand van goede voorbeelden hoe het beter kan.
4. Maak duidelijke afspraken over de mogelijkheid voor auditees om te reageren. Bij Walvis zijn wij er een groot voorstander van om de auditbevindingen of het auditverslag(je) al tijdens het auditgesprek in consensus met de auditee op te schrijven. Het is dan niet nodig om het verslag alsnog ter goedkeuring op te sturen naar de auditee en dat scheelt weer minstens een week.

Knelpunt 3: Er worden te veel of te weinig auditbevindingen vastgesteld

Het is ook nooit goed: de ene auditor komt met een lange lijst met alle mogelijke auditbevindingen, terwijl de andere auditor helemaal niets heeft geconstateerd. Toch is dit nog vaak de praktijk. Veel auditoren hebben er moeite mee om in te schatten of dat wij zij horen en zien bij een auditgesprek nu belangrijk is om te noteren of niet. Is de constatering dat een printer een uur niet heeft kunnen werken op een afdeling vanwege een lege toner nu een auditbevinding of niet? Is het belangrijk om op te schrijven dat een auditee vertelt dat in het verleden de medicatiekast niet altijd werd afgesloten, maar dat dat sinds 6 maanden aanzienlijk is verbeterd en dat het nu altijd goed gaat?

Het antwoord op deze vragen hangt af van de vraag: wat wil de opdrachtgever van de audit nu precies weten? Pas als je weet waar de opdrachtgever naar op zoek is, weet je welke vragen je als auditor moet stellen en welke informatie wel een antwoord op de vragen geeft en welke antwoorden niet.

(lees verder op pagina 6)

Hoe kan het ook:

1. Stel (zoals al beschreven bij knelpunt 1) concreet vast op welke vragen antwoorden moeten komen. Richt je daarbij op feitelijke informatie. Op informatie waar de manager en het team iets aan hebben in het dagelijkse werk en informatie die zo bijdraagt aan de kwaliteit en veiligheid van de zorg.
2. Maak de auditoren duidelijk dat er niet in ieder auditgesprek 'afwijkingen' of 'tekortkomingen' hoeven te worden geconstateerd. Veel auditoren denken nog wel eens dat als zij geen afwijking of tekortkoming hebben geconstateerd, dat ze het niet goed hebben gedaan. Niets is minder waar!

Knelpunt 4: De auditgesprekken kosten (te) veel voorbereidingstijd van de auditoren

Veel auditplanners hanteren de vuistregel dat een halve dag auditten een halve dag inlezen door de auditoren vraagt. Dit is best veel, want dat betekent dat 50% van de audittijd gaat zitten in inlezen terwijl het bij de audit toch vooral gaat om het in gesprek komen met auditees om zo een beeld van de werkelijkheid te krijgen.

De behoefte aan een ruime voorbereiding wordt volgens ons vaak in de hand gewerkt door twee factoren:

1. De auditopdracht is vaak veel te breed. We komen situaties tegen waarin auditoren in gesprekken van 30 tot 45 minuten soms wel 10 onderwerpen bij een auditee moeten auditten. In de praktijk kan dit natuurlijk niet, want dan krijg je nooit de vereiste diepgang. Veel auditoren weten dat ook wel, maar gaan zich toch inlezen op die 10 onderwerpen.
2. Veel auditoren voelen zich onzeker als ze een afdeling of thema moeten auditten dat ze niet goed kennen. Berucht voorbeeld hierbij is het auditten van de ICT-afdeling of de Financiële administratie. Veel auditoren proberen deze onzekerheid te reduceren door zich uitgebreid in te lezen en door voorafgaand aan het auditgesprek alle ins en outs te willen weten. En dat vraagt tijd ...

Hoe kan het ook:

1. Beperk het aantal te auditten onderwerpen. Beter 2 onderwerpen grondig en diepgaand dan 5 onderwerpen oppervlakkig.

2. Reduceer de onzekerheid bij auditoren. Train ze om vanuit nieuwsgierigheid en onwetendheid vragen te stellen. Geef ze daarbij een aantal concrete vragen of toetspunten mee waar ze informatie voor moeten verzamelen.

Knelpunt 5: Er wordt een auditstijl gehanteerd die niet past bij het te auditten onderwerp of thema

De afgelopen jaren zijn er allerlei auditstijlen en –aanpakken ontwikkeld die vaak door elkaar worden toegepast door een auditteam. Denk hierbij maar aan conformiteitsaudits, procesaudits, themagerichte audits, waarderende audits en risicoaudits.

Vaak is de ene auditaanpak weer een reactie op de aanpak die er aan vooraf ging. Zo wordt waarderend auditten vaak toegepast als tegenhanger van de conformiteitsaudit.

Op zich zijn alle auditstijlen en –aanpakken waardevol, mits toegepast op het juiste moment en passend bij het auditonderwerp. Zo ligt het niet voor de hand om een audit van cliëntendossiers alleen maar waarderend te doen. Hier past veel meer een conformiteitsaudit bij. Hetzelfde geldt als het gaat om het auditten van de medicatieveiligheid of de voedselveiligheid. Bij deze onderwerpen horen beheerste en geprotocolleerde werkwijzen die in de praktijk nagevolgd moeten worden door auditees.

Als het daarentegen gaat om het inventariseren van mogelijke oplossingen voor knelpunten, zouden wij juist niet voor een conformiteitsauditstijl kiezen. Denk bijvoorbeeld aan een auditopdracht waarin een manager aan het auditteam vraagt om in kaart te brengen waarom op sommige afdelingen de meeste zorgmedewerkers wel een grieprik halen en op sommige afdelingen helemaal niet. Bij deze auditopdracht zou je kunnen kiezen voor een waarderende aanpak en een wat meer op risico's gericht aanpak.

(lees verder op pagina 7)

Hoe kan het ook:

1. Stel per auditopdracht/ auditonderwerp vast welke auditstijl daar het beste bij past.
2. Selecteer auditoren die passen bij of affiniteit hebben met die auditstijl. Niet iedere auditor is even vaardig in een waarderende audit en niet iedere auditor wordt enthousiast van een conformiteitsaudit.

Tot slot

De verschillende knelpunten en mogelijke oplossingen zo overziend, springen de volgende punten er vooral uit:

1. Zorg voor een opdrachtgever, het liefst als een fysiek persoon en dus niet een heel orgaan als het MT of 'de managers'.
2. Stel met iedere individuele opdrachtgever concreet vast wat de audit voor haar of hem moet opleveren. Bespreek voor welke vragen zij of hij antwoorden wenst te krijgen.
3. Verplaats je (als auditor) bij het verzamelen van de antwoorden in de positie van de opdrachtgever. Kan zij of hij iets met deze informatie, gaat dit bijdragen van het verbeteren van de dagelijkse werkzaamheden?
4. Geef die antwoorden dan zo snel en zo feitelijk als mogelijk.
5. Evalueer samen met de opdrachtgever of de audit voldoende heeft opgeleverd en wat de volgende keer eventueel anders moet.



Op zoek naar een praktische en betaalbare certificerende instelling?

Als zorginstelling beschikt u waarschijnlijk over een gecertificeerd kwaliteitsmanagement systeem. Dat betekent dat periodiek de certificerende instelling langs komt om te toetsen of u nog steeds aan de normen voldoet. Maar wees eens eerlijk: levert de certificatie-audit nog wel voldoende meerwaarde? Of is het steeds meer een terugkerende kostenpost? Het kan ook anders. Onze zusterorganisatie Walvis Certificatie verzorgt certificatie audits voor een vriendelijke prijs.

Zie ook: www.walviscertificatie.nl

Een calamiteit? Walvis regelt het onderzoek en stelt eventueel de Inspectie-rapportage op

We hebben allemaal het belang en de veiligheid van de cliënten voor ogen. Instellingen hebben daartoe protocollen gemaakt, medewerkers opgeleid en geïnstrueerd en iedereen doet zijn of haar best om ongevallen en calamiteiten te voorkomen. Toch gaat er heel soms wel eens iets behoorlijk mis en kan er sprake zijn van een calamiteit of een ernstig incident.

Uw instelling is verplicht om hiervan melding te doen bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ). Tevens verwacht IGZ dat uw instelling een grondig onderzoek uitvoert naar de oorzaken van het incident of de calamiteit. IGZ hanteert hierbij strenge kwaliteitseisen. Eisen waar niet ieder instelling aan kan of wil voldoen. Dat hoeft ook niet, want u kunt gebruik maken van de expertise en ervaring van Walvis. Kijk voor meer informatie op onze website www.walviscg.nl

Komende trainingen en bijeenkomsten

30 oktober 2014:

Training 'Oorzaakanalyse met PRISMA in de praktijk'

10 en 11 november 2014:

Training voor beginnende auditoren (open inschrijving)

6 november 2014:

Seminar 'ISO voor Zorg en Welzijn'

Aanmelden kan via onze website of door een e-mail te sturen naar info@walviscg.nl

Walvis ConsultingGroep

Johannes Bosboomstraat 39
3817 DP Amersfoort

Telefoon:

085 – 87 80 640

Internet:

www.walviscg.nl

E-mail:

info@walviscg.nl

'Voor kwaliteit van mens en organisatie'