



Het proces voor het melden en behandelen van incidenten kan vaak nog wel een stuk(je) beter

We zien allemaal wel in dat het belangrijk is om incidenten te signaleren, te melden en af te handelen, maar oei, wat gaat het vaak moeizaam en wat moet je er als leidinggevende en/of kwaliteitsmedewerker hard aan trekken. Walvis ConsultingGroep heeft de laatste jaren verschillende organisaties begeleid bij het optimaliseren van het incidentenmanagement proces en bij het uitvoeren van Prisma analyses. Op basis van de opgedane ervaringen willen we u graag wat tips meegeven.

Wellicht herkent u zich ook in onze ervaringen?

- Het aantal meldingen kan per afdeling enorm verschillen, bij de ene afdeling is er sprake van een sterke meldcultuur terwijl er bij een andere vergelijkbare afdeling nauwelijks incidenten worden gemeld;
- Er zijn op enig moment zoveel incidentmeldingen dat het lastig wordt om te bepalen welke incidenten grondig onderzocht moeten worden en welke niet;
- Bij de behandeling van incidenten ontbreekt het vaak aan goede analyse van basisoorzaken;
- Er is vaak weinig inzicht in de mate waarin de genomen verbetermaatregelen daadwerkelijk effectief zijn;
- Het ontbreekt de periodiek bijeenkomende incidentencommissie of FOBO-commissie vaak aan goede basisinformatie;
- Er worden nog al eens verschillende systemen naast elkaar gehanteerd voor het melden van incidenten met betrekking tot klanten, met betrekking tot medewerkers, specifiek voor agressie meldingen of voor ongewenste situaties;
- Het lijkt wel alsof de Inspectie voor de Gezondheidszorg steeds kritischer wordt over door de instelling aangeleverde onderzoeksrapporten naar aanleiding van calamiteiten;
- Het is vrijwel niet aantoonbaar dat procedures voor het behandelen van incidentmeldingen écht bijdragen aan het voorkomen van herhaalincidenten.



In dit nummer

Proces voor het melden en behandelen van incidenten kan vaak nog wel een stuk(je)beter	1
Terugblik seminar 'Veiligheidsmanagement in één dag'	2
Gedragverandering: een ABC-tje (deel 1)	3
Een slimme en slanke systeembeoordeling	5
De Walvis-trainingskalender	7

Tips voor een effectiever incidentenproces

Als u iets herkent in onze ervaringen, dan kunt u misschien gebruik maken van een aantal van de onderstaande tips.

Tip 1. Beloon het meldgedrag

Als u de meldingsbereidheid bij medewerkers wilt verhogen, kunt u zich beter richten op het belonen van meldgedrag dan op het benadrukken van de regels rond het melden en op het belang van melden. In het artikel 'Gedragverandering: een ABC-tje' in deze Walvisgeluiden leest u meer over het beïnvloeden van (meld)gedrag.

Tip 2. Categoriseer de incidenten, bijvoorbeeld door een indeling naar de mate van het risico

Bepaal bij elke melding of het een melding is met een laag, midden of hoog risico en behandel de melding verschillend naar het type risico. Door deze risico-indeling kunt u zich meer richten op de daadwerkelijke risico's en krijgt elk incident de aandacht die het verdient.

Deze categorisering kan prima op lokaal niveau (door leidinggevenden en medewerkers) worden uitgevoerd mits de methode voor het indelen eenvoudig en concreet is.

Tip 3. Investeer in de kwaliteit van het basisoorzaak onderzoek.

Het onderzoeken van basisoorzaken is essentieel om maatregelen te kunnen nemen waarmee vergelijkbare incidenten kunnen worden voorkomen. Maar een goed

basisoorzaak onderzoek is vaak minder makkelijk dan het lijkt. Soms is er sprake van 'jumping to conclusions' en vaak is er sprake van blinde vlekken en oogkleppen bij het onderzoek. Het goed trainen van (op zijn minst een aantal) medewerkers in het uitvoeren van basisoorzaak analyses, bijvoorbeeld via de Prismamethode, is een must.

Tip 4. Evalueer periodiek de effectiviteit van het incidentenproces

Het proces voor het managen van incidenten, is een proces dat regelmaat aandacht en onderhoud nodig heeft. Het is daarom van belang dat het hoger management tijdens de systeembeoordeling (managementreview/directiebeoordeling) een uitspraak doet over de effectiviteit van het incidenten behandelingsproces. Bij een systeembeoordeling gaat het niet alleen maar om de inhoud, bijvoorbeeld een analyse van veel voorkomende incidenten. Het gaat er juist ook om dat het hoger management conclusies trekt en verbeteracties bepaalt ten aanzien van de methodiek. Het gaat daarbij om vragen als:

- Wat is het verschil in meldgedrag tussen afdelingen? Hoe zit het met de meldcultuur?

- Wat is de kwaliteit van de oorzaakanalyses?
- Worden maatregelen echt zonder onnodig uitstel doorgevoerd?
- Worden maatregelen voldoende geverifieerd?
- Levert de procedure daadwerkelijk een bijdrage aan het voorkomen van herhaling van vergelijkbare incidenten?

Door het stellen en beantwoorden van dit soort vragen staat de incidentenbehandeling periodiek in het centrum van de aandacht. In het artikel 'Een slimme en slanke systeembeoordeling' van deze

PS: Walvis verzorgt workshops voor het verbeteren van uw incidentenbehandelingsproces en voor het uitvoeren van basisoorzaakanalyses volgens de Prisma methode (zie ook onze trainingskalender verderop in deze Walvisgeluiden).

Terugblik seminar 'Veiligheidsmanagement in één dag'

*'Nuttig, voldoende inspiratie om mee aan de slag te gaan'
 'Veel zaken aan bod op een prettige, informele wijze'
 'Ik kijk met genoeg terug op het seminar'
 'Fijn, de kernboodschap: vergeet het gezonde verstand niet'
 'Prima locatie, goede lunch en voorzieningen'
 'Dank voor de prettige sfeer''*



'Een 'koffertje' met praktische kennis en instrumenten brengt je weer wat verder'

Een paar reacties uit de evaluatie van het seminar 'Veiligheidsmanagement in één dag' dat WalvisCG organiseerde in april 2012 in de leuke, authentieke locatie De Oude Viltfabriek te Amersfoort. In één dag werden flink wat aspecten van integraal veiligheidsmanagement besproken. Elementen van een integraal veiligheidsmanagement systeem, hoe bevorder je een veiligheidscultuur, wat kun je nog verbeteren in het incidenten managementproces ... het kwam allemaal aan de orde. Maar daarnaast werd er ook praktisch geoefend met methodieken voor het inventariseren van risico's in processen (PRI), het categoriseren van incidenten en het bepalen van basisoorzaken. En dat alles onder het motto: 'durf het eenvoudig te houden'.

PS: Walvis verzorgt op 6 november 2012 opnieuw het seminar 'Veiligheidsmanagement in één dag'.

U kunt zich daarvoor aanmelden via onze website:

www.walviscg.nl/site/nl/training_aanmeldformulier.php

Gedragsverandering: een ABC-tje (deel 1)

Het invoeren van een kwaliteitsmanagement systeem of veiligheidsmanagement systeem is meer dan het implementeren van een aantal procedures en protocollen. Om kwaliteit en veiligheid echt goed van de grond te laten komen, is vaak ook ander gedrag vereist van medewerkers en leidinggevenden. Medewerkers moeten meer geprotocolleerd werken, meer registreren en tegelijk de cliënt klantgericht bejegen, terwijl leidinggevenden processen en resultaten moeten managen, moeten sturen op indicatoren en daar waar nodig verbeteracties moeten implementeren. Voor veel mensen betekent dit dat ze anders moeten gaan werken en handelen. Dat dit niet altijd vanzelf gaat weten we eigenlijk allemaal wel. *‘Waarom doen ze niet wat we*

“Waarom doen ze niet wat we hebben afgesproken?”

hebben afgesproken?’, of *‘Waarom volgen ze het protocol niet?’*, of *‘Waarom vullen ze het meldformulier niet goed in?’*, zijn maar enkele voorbeelden van uitspraken die wij met een zekere regelmaat horen.

Om antwoorden op dit soort vragen te kunnen geven en te kunnen verklaren waarom mensen niet altijd doen, wat je van ze vraagt, hebben gedragswetenschappers al sinds de jaren dertig van de vorige eeuw onderzoek gedaan. En wat blijkt hun belangrijkste conclusie te zijn:

gedrag wordt voor zeker 80% bepaald door wat er ná het gedrag plaatsvindt



Figuur 1: Gedrag is te ontleden in twee aspecten, namelijk antecedenten en consequenties

Uit onderzoek blijkt dat gedrag uit twee aspecten bestaat: antecedenten en consequenties. Antecedenten zijn de prikkels die aanzetten tot gedrag. Vergelijk het met een flitspaal die voor veel automobilisten een prikkel vormt om (tijdelijk) af te remmen. Als je echter hebt gemerkt dat het te hard voorbij een flitspaal rijden geen enkele negatieve consequentie heeft (je krijgt nooit een boete of een ongeval) en juist wel positieve consequenties heeft (je houdt lekker je snelheid, hoeft niet te remmen of je voet van het gaspedaal te halen), dan werkt de flitspaal als

antecedent niet meer. Je zou kunnen zeggen: antecedenten lokken het gedrag uit, maar het zijn de consequenties die bepalen of het gedrag in de toekomst wordt herhaald of niet.

Een ander voorbeeld: binnen de zorg en de welzijn verlangen we van medewerkers dat ze alert zijn op het melden en registreren van incidenten (zoals medicatiefouten, vallen van cliënten, bijna-ongevallen, etc.). Om dit meld- en registratiegedrag te stimuleren, worden ze geïnformeerd over de te volgen werkwijze en over waarom het belangrijk is om te doen. We hopen dan vervolgens dat deze antecedenten prikkelen tot het gewenste gedrag, namelijk het melden en registreren van incidenten. Het bovenstaande plaatje leert ons echter dat wat er na het vertoonde meld- en registratiegedrag gebeurt, bepaalt of het gedrag in de toekomst weer wordt vertoond.

Antecedenten lokken ons gedrag uit, maar het zijn de consequenties die bepalen of gedrag wordt herhaald of niet!

Tabel 1: Gedragsanalyse

GEDRAG: melden en registreren van incidenten	
Antecedenten (wat ging er vooraf aan het gedrag):	Consequenties (wat volgde op het gedrag):
Procedure of protocol maken om werkwijze vast te stellen	Formulier opzoeken of pakken heeft de medewerker tijd en energie gekost, hetzelfde geldt voor het openen van een digitaal systeem
Meldformulier maken of digitaal systeem aanschaffen en implementeren	Formulier invullen kostte de medewerker tijd, de medewerker moest nadenken over het formulieren van het incident in de juiste bewoordingen en misschien wel erg veel velden invullen
Leidinggevenden en medewerkers informeren over doel en werkwijze, eventueel mensen scholen in het juist gebruiken van het formulier of digitale systeem	De leidinggevende was niet aanwezig, of niet bereikbaar om de melding van de medewerker te horen, een alternatief zoeken kostte ook weer tijd en energie
Leidinggevenden en medewerkers er bij herhaling op wijzen dat het belangrijk is om te melden en te registreren	De medewerker hoorde (misschien wel via-via) dat hij of zij op moest passen met medicatiefouten of andere incidenten, die hoorden toch eigenlijk niet meer voor te komen op de afdeling
Eventueel dreigen met sancties als er niet voldoende en/of niet volgens de procedure wordt gemeld en geregistreerd	Na de melding hoorde de medewerker er niets meer van, of pas na vele weken of maanden, waardoor de medewerker het niet meer associeerde met zijn of haar specifieke inspanning
	Het voelde wel goed om de melding te doen, op die manier werk je als medewerker toch een beetje mee aan de kwaliteit van de zorg en de veiligheid van de cliënten

Als we het gedrag met betrekking tot het melden en registreren nader analyseren, zouden we de volgende tabel kunnen opstellen (zie tabel 1).

In deze korte analyse maken we expliciet, wat we eigenlijk al impliciet weten en aanvoelen: we stoppen veel tijd en energie in de antecedenten, terwijl de negatieve consequenties voor de medewerkers vaak overheersen. Niet zo gek dus, dat het spontaan melden van incidenten vaak moeizaam gaat. De valkuil is dat we vervolgens de neiging hebben om met nog meer antecedenten op de proppen te komen; we gaan het nogmaals goed uitleggen, wat hangen eventueel een poster op of sturen nog weer eens wat memo's rond en anders kunnen we nog altijd dreigen dat we misschien wel het certificaat verliezen of een ernstige tekortkoming krijgen bij de volgende audit.

Een gemiste kans: mensen gaan gedrag vertonen en herhalen als de gevolgen hen direct en zeker voordelen opleveren. Die afweging gaat snel en vaak onbewust, waarbij we ons ook nog laten leiden door wat anderen is overkomen. Levert het gedrag ons meer voordeel dan

nadeel op? Dan neemt de kans toe dat het gedrag zich herhaalt en als gewoonte wordt geborgd. Levert het gedrag ons daarentegen overwegend nadelen op, dan is de kans groot dat het gedrag zich steeds minder zal herhalen.

Conclusie

Als je bepaalde gedragingen wenst, verwacht dan niet te veel van prikkelende en informerende boodschappen (de antecedenten). Richt je daarentegen vooral op het snel en direct belonen van gewenst gedrag op het moment dat het zich voordoet. Het gaat daarbij niet om geld, maar heel simpel om zaken als positieve feedback (zoals complimentjes, waardering van de leidinggevende en de collega's, aandacht, erkenning) en de ervaring hebben dat het gedrag voldoende zinvol is om te blijven vertonen.

In de volgende Walvisgeluiden (oktober) zullen we nader ingaan op de verschillende categorieën van consequenties die we onderscheiden: belonen, dwingen, straffen, negeren en hoe je deze kunt toepassen.

Een slimme en slanke systeembeoordeling? Leuk, maar hoe doe je dat?

De systeembeoordeling (of directiebeoordeling of managementreview) is een belangrijk onderdeel van het kwaliteitsmanagement systeem. Het belang ervan wordt echter nogal eens verschillend ingeschat: auditoren en kwaliteitsmedewerkers hechten er in het algemeen meer belang aan dan het management.

Het gevolg is dat een systeembeoordeling toch nog vaak als een verplicht nummer wordt ervaren, in plaats van een logische evaluatie van het functioneren van de organisatie en het managementsysteem. Bij een slim en slank kwaliteitsmanagement systeem hoort een slimme en slanke systeembeoordeling. Maar hoe richt je dat handig in?



5 tips voor een slimmere systeembeoordeling:

1. Zie de systeembeoordeling als een logisch onderdeel van het beleids- en besturingsproces. Termen als systeembeoordeling of directiebeoordeling helpen hier niet echt aan mee. Het woord managementreview geeft al wat beter aan wat de bedoeling is, maar nog beter zou het zijn als we de systeembeoordeling een gewonere term geven, bijvoorbeeld 'jaarevaluatie MT'.
2. Je kunt zo'n jaarevaluatie natuurlijk helemaal laten voorbereiden en misschien ook wel laten uitvoeren door een kwaliteitsmedewerker, maar daarmee misken je het belang van het instrument en het 'eigenaarschap'. Veel beter werkt het als de jaarevaluatie wordt voorbereid en uitgevoerd door degenen die verantwoordelijk zijn voor het initiëren, uitvoeren en dus ook evalueren van het beleid: het management.
3. Om de jaarevaluatie goed uit te voeren moeten er concrete gegevens zijn. ISO/HKZ geven daarom aan welke input gebruikt moet worden voor het uitvoeren van de jaarevaluatie. In veel organisaties wordt het lijstje uit de norm als vergaderagenda gebruikt. In plaats daarvan is het ook mogelijk om de 'verplichte' onderwerpen te koppelen aan de beleidsterreinen van de instelling.

Je krijgt dan bijvoorbeeld de volgende indeling:

 - **Strategie**, met als aandachtspunten: doelrealisatie van het ondernemingsplan of jaarplan, relevante ontwikkelingen, adviezen cliëntenraad, samenwerking met strategische partners
 - **Zorg**, met als aandachtspunten: doelrealisatie zorgbeleid en waardering cliënten
 - **Personeel**, met als aandachtspunten: doelrealisatie personeelsbeleid, professioneel handelen medewerkers, eventuele bijzonderheden als verzuim of verloop
 - **Processen**, met als aandachtspunten: in welke mate zijn procesdoelen/-indicatoren behaald en in welke mate zijn maatregelen met betrekking tot de procesrisico's effectief gebleken
 - **Facilitair**, met als aandachtspunten: doelrealisatie facilitair beleid, functioneren kritische leveranciers, eventuele bijzonderheden als huisvesting en onderhoud
 - **Kwaliteit en veiligheid**, met als aandachtspunten: doelrealisatie van kwaliteitsbeleid en veiligheidsbeleid, resultaten van het auditbeleid en eventuele aandachtspunten als klachten en incidenten (aantallen, trends)
 - **Overige terreinen** als marketing, financiën, ICT, vastgoed zijn vanuit de norm geredeneerd niet noodzakelijk om mee te nemen, maar als we kwaliteit vooral definiëren als het faciliteren en leveren van goede zorg, dan ligt het wel voor de hand om ook deze beleidsterreinen mee te

4. Idealiter kan aan ieder beleidsterrein een MT-lid worden gekoppeld. Het MT-lid bereid de jaarevaluatie voor (daar kan je een handig format voor maken) en zet de belangrijkste resultaten met conclusies en eventuele verbeter suggesties in dat format. De kwaliteitsmedewerker(s) en of beleidsmedewerkers kunnen hier vaak een goede ondersteunende rol bij vervullen.
5. Voor de jaarevaluatie verspreid je de ingevulde formats onder de deelnemers (lees het MT, eventueel aangevuld met de kwaliteitsmedewerker) om vervolgens tijdens de daadwerkelijke jaarevaluatie (en die kan weer heel goed 'op de hei' plaatsvinden als onderdeel van een strategiedag) met elkaar de formats door te nemen en daar waar nodig conclusies te trekken en eventuele (verbeter)acties af te spreken.



6. Als je de jaarevaluatie goed plant, ligt het voor de hand om de acties op te laten nemen in de jaarplannen van de komende beleidscyclus. En om de samenhang tussen de beleidsinstrumenten te verhogen kan de agenda voor de jaarevaluatie tot op zekere hoogte gebruikt worden als hoofdstukindeling voor jaarplannen. Denk daarbij aan de hoofdstukken: strategie, zorgresultaten, personeel, processen, faciliteiten en kwaliteit/veiligheid.

Walvis ConsultingGroep

Johannes Bosboomstraat 39
3817 DP Amersfoort

Telefoon:

085 – 87 80 640

Internet:

www.walviscg.nl

E-mail:

info@walviscg.nl

KvK:

32171130

'Voor kwaliteit van mens en organisatie'

De Walvis-trainingskalender: een vooruitblik naar nieuwe trainingen, seminars en opleidingen

	2012				2013					
	2012				2013					
	Mei	Sep	Okt	Nov	Jan	Febr	Mrt	April	Mei	Juni
Trainingen en seminars – open inschrijving (ook in-company aan te bieden, vraag vrijblijvend een offerte voor een scherpe prijs)										
Training Uitvoeren Interne Audits (basis) 2 dagen / € 595,-	24 & 25			1 & 2			11 & 12			3 & 4
Training PRISMA in de praktijk (praktisch basisoorzaken van incidenten bepalen) 1 dag / € 295,-				27			26			
Seminar 'Veiligheidsmanagement in één dag' 1 dag / € 150,-				6						
Seminar 'ISO voor de zorg: (n)iets voor mij?' 1 dag / € 150,-				13						
Opleidingen – open inschrijving										
Opleiding 'Van Medewerker kwaliteit en veiligheid naar Manager kwaliteit en veiligheid'										
Deel 1: Up-to-date met kwaliteitsmanagement en veiligheidsmanagement 2 dagen / € 595,-							19	9		
Deel 2: Adviesvaardigheden voor kwaliteitsmedewerkers en stafmedewerkers 1 dag / € 295,-								23		
Deel 3: Managen en implementeren van projecten 1 dag / € 295,-									14	
	2012				2013					
	Mei	Sep	Okt	Nov	Jan	Febr	Mrt	April	Mei	Juni

PS: In de volgende Walvisgeluiden zoomen we nader in op de inhoud van de opleiding 'van Medewerker kwaliteit en veiligheid naar Manager kwaliteit en veiligheid'