

## **‘Hou patiëntveiligheid op de strategische agenda van ziekenhuizen’**



Bart Kiers

Het patiëntveiligheidsprogramma Tijd voor verbinding wil, met de intrinsieke motivatie van zorgprofessionals als motor, vooruitgang boeken op de Nivel-thema's antistolling, kwetsbare ouderen en multidisciplinair leren en verbeteren. "Als je het bottom-up opbouwt, is het risico dat het bij het middenrif blijft hangen", zegt Annemieke Schoemaker-Beugeling, de nieuwe programmaleider bij Tijd voor verbinding.



Annemieke Schoemaker-Beugeling, de nieuwe programmaleider bij 'Tijd voor verbinding'.

De verbetering van de patiëntveiligheid stagneert al sinds 2012. Waar het landelijke VMS-programma in 2008-2012 (veiligheidsmanagementsysteem) nog heeft geleid tot een halvering van de vermijdbare sterfte, is er sindsdien nauwelijks meer vooruitgang geboekt. Uit de 'Monitor zorg-gerelateerde schade en sterfte' van **Nivel-directeur Cordula Wagner** uit 2019 blijkt dat er jaarlijks nog steeds 1.080 patiënten potentieel vermijdbaar sterven in de ziekenhuizen. Dat zijn drie patiënten per dag en per ziekenhuis ongeveer tien patiënten op jaarbasis. De volgende Nivel monitor wordt in 2025-2026 verwacht.

## **Tijd voor verbinding**

Het patiëntveiligheidsprogramma **Tijd voor verbinding** gooit het daarom over een andere boeg. Tijd voor verbinding gebruikt Safety-II als methode om verder te komen. De focus ligt daarbij op begrijpen wat ervoor zorgt dat in circa 98 procent van de zorg dingen goed gaan. Het is een bottom-up-programma dat begint bij het vakmanschap en de intrinsieke motivatie van zorgprofessionals. Dus niet nog meer van bovenaf opgelegde regels, protocollen en afvinklijstjes. De inzet is het vergroten van de mentale veerkracht en flexibiliteit van zorgprofessionals om in complexe situaties de juiste veilige keuzes te maken.

## **Patiëntveiligheid en safety-II**

“Safety-II geeft een heel andere energie dan afgerekend te worden op fouten”, zegt Annemieke Schoemaker-Beugeling, die in april is gestart als nieuwe programmaleider bij Tijd voor verbinding. “De intrinsieke motivatie is de kern. Vanuit de intrinsieke motivatie willen we met elkaar een sprong voorwaarts maken.”

## **Afvinklijstjes en protocollen**

Safety-II moet een eerlijke kans krijgen, vindt Schoemaker-Beugeling. “Wat je niet wil, is dat Safety-II verzandt. Als er weinig vooruitgang is, is er de

neiging om terug te vallen in oud gedrag. We moeten oog hebben voor de winst die Safety-II kan bieden: de veerkracht en creativiteit van zorgprofessionals en teams om in complexe situaties toch de juiste oplossingen te vinden. Oplossingen zijn niet altijd te vinden in protocollen en afvinklijstjes. Door de personeelskrapte zal er steeds meer een beroep worden gedaan op het vakmanschap van professionals.”

## **Safety-I en Safety-II combineren**

Het is echter niet de bedoeling om het gedachtegoed van Safety-I bij de prullenbak te zetten. Safety-I focust op analyse van medische fouten en probeert daaruit lessen te trekken. De kunst is om Safety-I en -II te combineren, zoals kwaliteitsexpert Don Berwick onlangs in [een interview met Zorgvisie](#) zei. Dat vindt ook Schoemaker-Beugeling: “We proberen het beste van twee werelden te combineren. Safety-II wakkert de intrinsieke motivatie van zorgprofessionals aan. Maar soms heb je de Safety-I-lijstjes en -data nodig om trends te analyseren. Top-down invoeren is ook goed als het heel duidelijk is welke kant we op moeten. Safety-II doet veel meer een beroep op veerkracht en aanpassingsvermogen van zorgprofessionals in contact met patiënten. Hoe wendbaar zijn organisaties om daarvoor ruimte te geven?”

## **Verbeternetwerken**

Tijd voor verbinding biedt rond diverse thema's verbeternetwerken aan. In zo'n netwerk van verschillende ziekenhuizen en zbc's gaan zorgprofessionals samen met verbeterinitiatieven aan de slag. Zo zijn er netwerken rond de drie thema's die het Nivel als speerpunt heeft benoemd: antistolling, kwetsbare ouderen en multidisciplinair leren en verbeteren. Een ander netwerk richt zich op goede voorbeelden qua gedrag en veiligheidscultuur.

## **Bottom-up**

De vraag is of goede praktijken op deze manier hun plek vinden in het dagelijks handelen van zorgprofessionals. “Als je het bottom-up opbouwt, is het risico dat het bij het middenrif blijft hangen. Dat nieuwe inzichten van onderen niet worden gedeeld op midden- en bestuurlijk niveau. Dat moet je daarom actief benaderen. Daarvoor hebben we het ambassadeursprogramma, waarin zorgprofessionals patiëntveiligheidsthema’s bespreken. Daarnaast proberen we de leer- en verbeternetwerken ook met elkaar in gesprek te laten gaan.”

## Bestuurlijke lijn

Daarnaast probeert Tijd voor verbinding ook de formele bestuurlijke kracht in ziekenhuizen te betrekken. “De ambassadeurs zijn enthousiastelingen, die waardevol werk verrichten. Ze krijgen misschien een dag vrij voor het leernetwerk, maar de vraag is inderdaad wat ze met hun nieuwe kennis kunnen doen in hun eigen ziekenhuis. Daarom benaderen we ook de formele lijn in ziekenhuizen van kwaliteits-officers en -nurses. En uiteraard de cliëntenraden, raden van bestuur, medisch stafbestuur, verpleegkundig adviesraden en raad van toezicht. We willen dus een beweging op gang brengen langs twee lijnen. De informele lijn van zorgprofessionals en formele lijn van de bestuurlijke kracht van ziekenhuizen en zbc’s.”

## Strategische agenda

Dat patiëntveiligheid van de strategische agenda van ziekenhuisbestuurders is gevallen, zoals volgens **Don Berwick** is gebeurd in Amerika, is in Nederland veel minder het geval, is de indruk van Schoemaker-Beugeling. Ze is de afgelopen maanden veel betrokken ziekenhuisbestuurders tegengekomen. Wel ziet ze een breed gedeeld gevoel in ziekenhuizen dat ze al zo veel verplichtingen hebben. Ga maar na, ze moeten wat met het programma TAZ (Toekomstbestendige arbeidsmarkt zorg en welzijn), het programma Zeggenschap, het programma Zorg in de Regio, het programma Passende Zorg, het programma ZEGG (Zichtbaar en Gepast Gebruik) en het integraal

zorgakkoord (IZA). De NFU heeft het kwaliteitsprogramma 'Verantwoord anders'. De IGJ eist van ziekenhuizen een calamiteitenrapportage, inclusief bestuurlijke reflectie. Ziekenhuisgroepen als mProve en Santeon hebben daarnaast hun eigen kwaliteitsprogramma's.

## **Bestaande programma's**

"Ziekenhuizen zien door de bomen het bos niet meer", zegt Schoemaker-Beugeling. "Ze hebben een allergie tegen nieuwe programma's. 'We komen al om in de projecten en verplichtingen', zeggen bestuurders. We zeggen dat we niet in de bureaucratie vastgetimmerd willen worden, maar dat doen we in feite nog steeds." Daarom zoekt Tijd voor verbinding aansluiting bij de bestaande programma's. "Ik ben aangesteld om te focussen. We zoeken naar haakjes in de andere programma's om onze inzichten onder te brengen."

## **Vrijblijvendheid**

De achilleshiel van het programma lijkt de vrijblijvendheid. Ziekenhuizen hoeven niet te voldoen aan harde doelstellingen, zoals in het programma ZEGG (Zichtbaar en Gepast Gebruik). Daarin is bijvoorbeeld de eis opgenomen dat ziekenhuizen 80 procent van de verbeteringen moet hebben geïmplementeerd. "Onze afspraak is dat 100 procent van de ziekenhuizen een verbeterstap moet hebben gemaakt op de drie Niveau- hoofdthema's. We proberen in gesprek te komen met ziekenhuizen die daar geen prioriteit aan geven. Het programma faciliteert goede voorbeelden, maar kan niet verplichte invoering afdwingen."

## **Betere uitkomsten**

Wanneer is Tijd voor verbinding succesvol? "Als er concrete verbeterstappen worden gezet in de leernetwerken tussen ziekenhuizen. Wanneer bestuurders patiëntveiligheid op de strategische agenda houden. Als het middenmanagement Safety-II steunt. Als ziekenhuizen ervaringen

delen, zodat niet iedereen het wiel hoeft uit te vinden. Wanneer zorgprofessionals multidisciplinair leren en de verbetering samen doorleven. Dan ga je met elkaar beter werk leveren en betere uitkomsten krijgen, ook op de drie Nivel-thema's.”

### ***Tijd voor verbinding***

De brancheorganisaties NFU, NVZ, ZKN, beroepsorganisaties V&VN en FMS, en de Patiëntenfederatie Nederland hebben het landelijke programma Tijd voor verbinding geïnitieerd. Het doel is om het aantal vermijdbare sterftes en schades te verminderen. Het programma zou in 2020 van start gaan, maar de coronacrisis leidde tot een jaar vertraging. Op 5 oktober organiseert Tijd voor verbinding het derde landelijke congres **Samen in beweging!** in Den Bosch.