

# HANDREIKING VEILIGHEIDSCULTUUR

---

 Veiligheidsmanagementsysteem (VMS)

## COLOFON

Deze **Handreiking Veiligheidscultuur** is opgesteld in opdracht van de Stuurgroep *Veilige zorg, ieders zorg* – patiëntveiligheidsprogramma GGZ. In 2010 is de eerste versie van deze handreiking ontwikkeld. De afgelopen jaren is bij verschillende ggz-instellingen ervaring opgedaan met veiligheidscultuur. Die ervaringen zijn verwerkt in deze versie.

### Opgesteld door:

CKMZ Hendrik Ido Ambacht

In samenspraak met leden van de Ontwikkelgroep *Veilige zorg, ieders zorg* – patiëntveiligheidsprogramma GGZ.

### Eindredactie:

GGZ Nederland Amersfoort

### Vormgeving

o2 concept + graphic design Utrecht

### Drukker

Drukkerij Damen B.V. Werkendam

### Copyrights

GGZ Nederland. Oktober 2012

Publicatienummer 2012-385

Overname van teksten is toegestaan met bronvermelding.



# VOORWOORD

Voor het succesvol melden en leren van incidenten is het van wezenlijk belang dat er een veilige cultuur wordt gecreëerd: een cultuur waarin open over (bijna) incidenten wordt gesproken. Het melden van incidenten is een onderwerp dat veel medewerkers in de zorg nog als lastig bestempelen. Praten over incidenten, toegeven dat er binnen het eigen handelen ook wel dingen mis gaan en daar open over zijn, is voor veel medewerkers niet makkelijk. Onafhankelijk van het feit of de zorgprofessional daar iets aan had kunnen doen of dat het ligt aan processen en organisatorische afspraken.

Maar wanneer de cultuur op de afdelingen en in de instelling veilig is, dan heeft dat een positieve invloed op de meldingsbereidheid van medewerkers.

Deze handreiking is bedoeld als praktisch hulpmiddel voor ggz-instellingen om de veiligheidscultuur te verbeteren. In deze handreiking staat beschreven waarom een veiligheidscultuur belangrijk is, wat de belangrijkste elementen van veiligheidscultuur zijn, hoe een ggz-instelling zicht krijgt op de veiligheidscultuur en welke interventies er mogelijk zijn om de veiligheidscultuur te beïnvloeden.

Veiligheidscultuur maakt deel uit van een veiligheidsmanagementsysteem (VMS). Een VMS bestaat uit 6 elementen.



## **Beleid en organisatie**

Formuleren van een veiligheidsbeleid en inrichten van de organisatie

## **Veiligheidscultuur**

Creëren van een cultuur die veiligheidsbewustzijn stimuleert

## **VIM (Veilig Incidenten Melden)**

In een veilige context incidenten melden

## **PRI (prospectieve risico-inventarisatie)**

Inzicht in risicovolle processen

## **Continu verbeteren**

Op basis van resultaten blijvend verbeteren van de patiëntveiligheid

## **Patiëntenparticipatie**

Betrekken van patiënten bij veiligheidsstrategie, beleid en de uitvoering daarvan

# INHOUDSOPGAVE

1. WAT IS VEILIGHEIDSCULTUUR? .....	6
1.1 Gewenste veiligheidscultuur beschrijven.....	6
1.2 Gedeelde waarden en overtuigingen .....	8
1.3 Gewenst gedrag = veilig gedrag .....	8
1.4 Veiligheidscultuur typeren.....	8
1.5 Richtinggevende afspraken en normenkaders.....	10
2. HOE KRIJG JE ZICHT OP DE VEILIGHEIDSCULTUUR?.....	11
2.1 Het nut van een cultuurmeting.....	11
2.2 Veiligheidsaudit .....	11
2.3 Zelfevaluatie IZEP.....	11
2.4 Vragenlijst COMPaZ .....	12
3. VEILIGHEIDSCULTUUR BEÏNVLOEDEN .....	13
3.1 Veiligheid organisatorisch inbedden .....	13
3.1.1 Taak Raad van Bestuur en management .....	13
3.1.2 Taak leidinggevende.....	14
3.1.3 TBV's vastleggen .....	14
3.1.4 Veiligheidsfunctionaris aanstellen .....	14
3.1.5 Gedragscode opstellen .....	17
3.1.6 Veiligheidsbeleving onderzoeken .....	17
3.1.7 Trainingen .....	17
3.1.8 Communicatievormen benutten .....	17
3.2 Van handelingsverlegen naar handelingsbekwaam.....	18

4. INTERVENTIES OM DE VEILIGHEIDSCULTUUR TE VERBETEREN.....	20
4.1 Beïnvloedingsniveau's .....	21
4.2 Verschillende typen interventies .....	22
5. MEER INFORMATIE OVER CULTUURINTERVENTIES.....	25
Tabblad 1 COMPAZ.....	26
Tabblad 2 INTERVISIE .....	29
Tabblad 3 IZEP .....	30
Tabblad 4 SPIEGELGESPREK.....	33
Tabblad 5 TEAMDIALOOG .....	34
Tabblad 6 TEAM RESOURCE MANAGEMENT .....	37
Tabblad 7 VEILIGHEIDSRONDE .....	39
Tabblad 8 VEILIGHEIDSTHEATER.....	41
Tabblad 9 VVB CULTUUR .....	42
Tabblad 10 WAARDEN- EN NORMENSPEL .....	45
VERDER LEZEN .....	46

# 1

# WAT IS VEILIGHEIDSCULTUUR?

Het begrip veiligheidscultuur heeft een relatie met het begrip organisatiecultuur. In deze handreiking hanteren we de volgende definitie:

**Veiligheidscultuur kan omschreven worden als een geïntegreerd patroon van individueel en organisatorisch gedrag, gebaseerd op gedeelde waarden en overtuigingen, waarbij voortdurend getracht wordt om risico's te beheersen, eventuele schade voor de patiënt en medewerkers in het zorgproces zoveel mogelijk te beperken en te leren van (on)veilig handelen.**

## De zachte kant van het veiligheidsmanagement-systeem

De veiligheidscultuur is de “zachte” kant van het veiligheidsmanagementsysteem. Wanneer een ggz-instelling de veiligheidscultuur wil stimuleren, dan moeten gewenste waarden en overtuigingen over veiligheid expliciet worden gemaakt en moet gestuurd worden op gewenst gedrag.

## De harde kant van het veiligheidsmanagement-systeem

Het systeemniveau is de “harde” kant van het veiligheidsmanagementsysteem. Dat zijn het beleid, procedures, regels, taak- en functieomschrijvingen. Hiermee worden afspraken vastgelegd en voorwaarden gecreëerd om veilig te werken.

## 1.1 GEWENSTE VEILIGHEIDSCULTUUR BESCHRIJVEN

De gewenste veiligheidscultuur is een open en eerlijke cultuur waarin medewerkers de (bijna) fouten die ze hebben gemaakt durven te melden, medewerkers elkaar aanspreken om risico's te vermijden en medewerkers gestimuleerd worden om te melden en te leren van (bijna) fouten. In een dergelijke organisatie pakt het management een fout op vanuit de veronderstelling dat de organisatie iets heeft nagelaten waardoor de fout kon ontstaan. Dit in tegenstelling tot een cultuur waarbij een fout automatisch wordt gezien als het gevolg van menselijk falen. In dat laatste geval is er sprake van een zogenaamde ‘angstcultuur’ die onder andere vermijdingsgedrag tot gevolg kan hebben en het leren van de organisatie blokkeert.

Wanneer een organisatie invulling gaat geven aan de ontwikkeling van haar (gewenste) veiligheidscultuur dan zijn de missie, visie, strategie en kernwaarden die de

ggz-instelling heeft over veiligheid richtinggevend. Vanuit die visie moeten beleidskeuzes worden gemaakt en daarmee ook prioriteiten worden gesteld aan de instrumenten die worden ingezet. De vertaling hiervan legt een instelling vast in een veiligheidsplan. Het is aan te raden om in het veiligheidsplan - mogelijk zelfs per organisatieonderdeel - te beschrijven welk niveau van veiligheid de ggz-instelling nastreeft, welke veiligheidscultuur daarbij hoort, en welke rol leidinggevend en professionals daarbij hebben. Voor het opstellen van een veiligheidsplan is de *Handreiking Veiligheidsplan* beschikbaar op [www.veiliggezorgiederszorg.nl](http://www.veiliggezorgiederszorg.nl).

Om te kunnen sturen op de veiligheidscultuur en deze te versterken, moet onderscheid worden gemaakt tussen de werkelijke veiligheidscultuur en de beoogde veiligheidscultuur. Het is eenvoudiger om te zeggen hoe wij ons willen gedragen, dan om die gewenste cultuur te verankeren in de dagelijkse gang van zaken en ons werkelijke gedrag. Kenmerkend voor een succesvolle organisatie is dat de werkelijke en de gewenste cultuur samenvallen. Dit zijn organisaties waarin kernwaarden zijn verankerd in de werkelijke cultuur en het dagelijks handelen. De gewenste veiligheidscultuur bevat een mix van waarden en gewenst gedrag.

## 1.2 GEDEELDE WAARDEN EN OVERTUIGINGEN

Veiligheidscultuur is gebaseerd op gedeelde waarden en overtuigingen. Deze vormen de verbindende factor in een organisatie om van een abstracte missie en visie naar het concrete dagelijks handelen in de instelling te komen.

### ***Praktijkvoorbeeld Rivierduinen: Ambitie m.b.t. veiligheid***

Rivierduinen wil de veiligheid van patiënten, medewerkers, bezoekers en belanghebbenden binnen de organisatie optimaal beheersen. Het betreft niet alleen de veiligheid van zorgprocessen, maar ook die van ondersteunende bedrijfsprocessen. Ook de veiligheid van de organisatie als geheel moet worden beheerst, in het bijzonder de risico's die de continuïteit bedreigen. Rivierduinen wil dat veiligheid een vanzelfsprekend onderdeel van het werk gaat vormen. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers zich bewust zijn van afwijkingen in processen en producten, incidenten en risico's op schade en nadeel en daar (pro-actief) mee omgaan. Eventuele incidenten worden niet alleen zo goed mogelijk hersteld, maar er wordt ook van geleerd, zodat Rivierduinen de veiligheid continu kan verbeteren. Om deze ambitie te realiseren is een integraal Veiligheidsmanagementsysteem (VMS) ontworpen en ingericht dat in 2011 is geïmplementeerd.

In de ggz zijn de volgende kernwaarden belangrijk voor een veiligheidscultuur:

- integriteit
- respect
- maatschappelijke verantwoordelijkheid
- openheid
- betrokkenheid van werknemers
- loyaliteit
- veiligheid.

Het is belangrijk deze kernwaarden binnen de ggz-instelling en teams te bespreken: welk concreet gedrag hoort bij deze waarden. Door dit regelmatig te doen worden deze waarden richtinggevend voor het dagelijks handelen.

Achterin dit document zijn verschillende interventies beschreven die behulpzaam zijn bij het bespreken en vaststellen van gedeelde waarden en overtuigingen: **Tabblad Intervisie**, **Tabblad (Team)dialog**, **Tabblad Veiligheidstheater** en **Tabblad Waarden- en normenspel**.

### 1.3 GEWENST GEDRAG = VEILIG GEDRAG

In het dagelijks handelen van medewerkers komt tot uiting of ze bekend zijn met veiligheidsnormen/waarden en of ze deze kunnen vertalen naar concreet gedrag. Om te zorgen dat medewerkers deze veiligheidsnormen/waarden naleven en om hun gedrag te veranderen als dit noodzakelijk is om de veiligheid te verbeteren, is het essentieel een veilig klimaat in onderlinge relaties te realiseren. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat voor iedereen duidelijk is wat van elkaar verwacht wordt, wat wel en niet wordt geaccepteerd, hoe met elkaar wordt omgegaan en hoe men elkaar aanspreekt. Kortom dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. In een dergelijk klimaat zijn mensen bereid om te reflecteren op eigen gedrag en nieuw gedrag aan te leren.

Veilig gedrag uit zich onder andere in elkaar aanspreken, voorbeeldgedrag tonen, positief kritische feedback geven, (bijna) incidenten melden, alertheid en signalerend vermogen ten aanzien van risico's tonen, bewust vermijden van risico's en de eigen verantwoordelijkheid oppakken. Achterin dit document zijn verschillende interventies beschreven die behulpzaam zijn bij het bespreken en vaststellen van veilig gedrag: **Tabblad Intervisie**, **Tabblad TRM training** en **Tabblad Veiligheidsronde**.

### 1.4 VEILIGHEIDSCULTUUR TYPEN

Een veel gebruikt model in de zorgsector om de veiligheidscultuur van een organisatie te typeren is de

#### *Voorbeeld van een omschrijving van veiligheidscultuur*

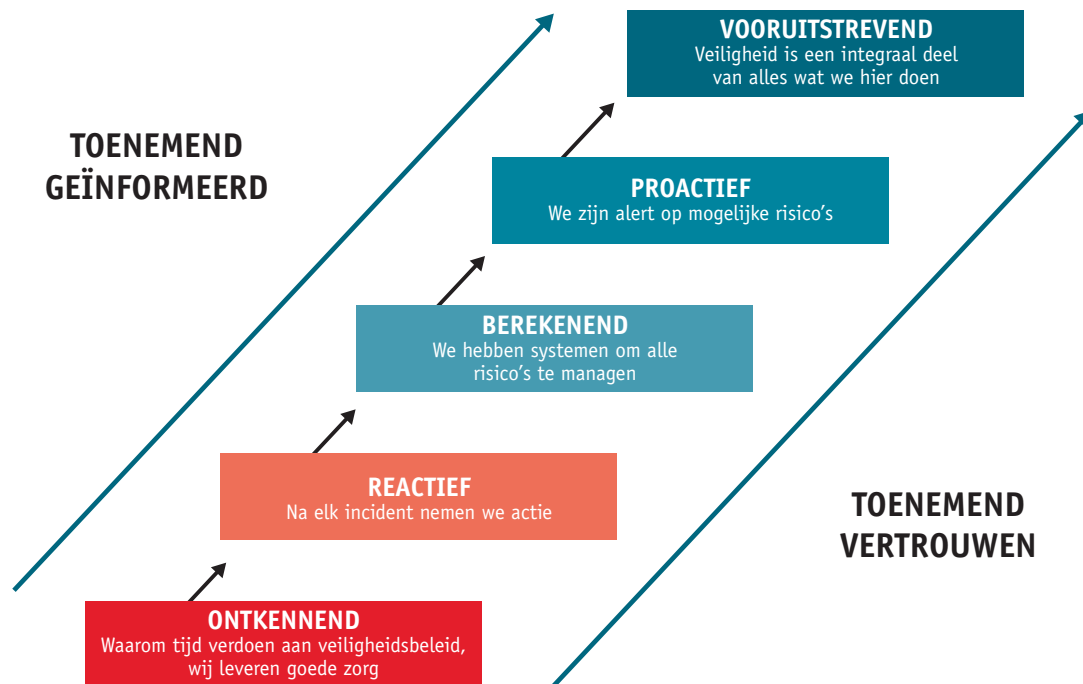
We streven een veiligheidscultuur na die kan worden omschreven als een open cultuur waarin:

- medewerkers de (bijna) fouten die ze hebben gemaakt durven te melden
- medewerkers elkaar aanspreken om risico's te vermijden
- medewerkers gestimuleerd worden om te melden en te leren van (bijna) fouten
- iedereen werkt volgens de regels en afspraken.



cultuurladder van Parker en Hudson. De cultuurladder is een hulpmiddel om het vrij ongreepbare begrip veiligheidscultuur binnen de instelling te concretiseren. Met deze ladder kan de volwassenheid van de veiligheidscultuur worden weergegeven. De cultuurladder heeft vijf fasen. Van elke fase zijn kernwaarden en gewenst gedag beschreven.

Achterin dit document zijn verschillende interventies beschreven die behulpzaam zijn bij het typeren van de veiligheidscultuur: **Tabblad VVB**, **Tabblad IZEP** en **Tabblad COMPaZ**.



**Fase 1 De ontkennde of pathologische fase:**

Kenmerkend voor deze fase is dat fouten vaak worden verborgen en mensen weigeren te erkennen dat er problemen zijn.

**Fase 2 De reactieve fase:** Kenmerkend voor deze fase is dat als er iets gebeurt, er een actie plaatsvindt.

**Fase 3 De berekenende fase:** Kenmerkend voor deze fase is dat problemen niet worden genegeerd, maar dat ze soms te licht worden opgevat of alleen symptomatisch worden aangepakt.

**Fase 4 De proactieve fase:** Kenmerkend voor deze fase is dat veiligheid in deze organisatie hoog op de agenda staat. De organisatie investeert actief in verbetering van de veiligheid.

**Fase 5 De vooruitstrevende of excellente fase:** Kenmerkend voor deze fase is dat medewerkers meedenken over hoe veiligheid (voortdurend) verbeterd kan worden. De kern van veiligheidsproblemen wordt opgespoord en men neemt verantwoordelijkheid voor de bevindingen om vervolgens oplossingen te bedenken en te implementeren.

## 1.5 RICHTINGGEVENDE AFSPRAKEN EN NORMENKADERS

In 2011 zijn meerjarenaafspraken gemaakt over de doorontwikkeling en toetsing van het VMS in 2012-2014 door GGZ Nederland, de IGZ, HKZ en CKMZ. Hierin is vastgelegd dat ggz-instellingen zichtbaar moeten investeren in de veiligheidscultuur en vastleggen hoe het management omgaat met de resultaten en de verificatie van de naleving van verbetermaatregelen. Ook is vastgelegd dat 80% van de ggz-instellingen een effectief werkend VMS heeft geïmplementeerd. Dat betekent dat ggz-instellingen zich minimaal in fase 3 van de cultuurladder moeten bevinden.

Bij de toetsing van het kwaliteits- en veiligheidssysteem van de ggz-instelling door de IGZ of de certificerende instantie zal dus mede gekeken worden in hoeverre een ggz-instelling aantoonbaar geïnvesteerd heeft in de veiligheidscultuur, welke maatregelen getroffen zijn, wat de effectiviteit daarvan is voor patiënten en medewerkers en of passende verbetermaatregelen worden genomen.

In het HKZ certificatieschema zijn normen voor patiëntveiligheid in de ggz vastgelegd:

- HKZ-certificatieschema (juni 2009): de meeste vereisten als geformuleerd in de NTA 8009:2007 zijn geïncorporeerd.
- Addendum aanvullende veiligheidsnormen (december 2011). Dit addendum vormt samen met het HKZ certificatieschema uit 2009 de basis voor de certificatie van de ggz-instellingen.

De meerjarenaafspraken en het HKZ addendum veiligheidsnormen zijn beschikbaar op [www.veiligezorgiederszorg.nl](http://www.veiligezorgiederszorg.nl).

Fase 3 betekent voor de ggz dat het VMS volledig is geïmplementeerd, dat het effectief werkt in de praktijk, dat veiligheid op de agenda staat, dat leidinggevend tijd en aandacht besteden aan patiëntveiligheid en dat een (groot) deel van de medewerkers actief betrokken is.

# HOE KRIJG JE ZICHT OP DE VEILIGHEIDSCULTUUR?

Er zijn verschillende instrumenten om vast te stellen in welke fase de ggz-instelling zich op de cultuurladder bevindt. Een cultuurmeting is de start om verder te bouwen aan de veiligheidscultuur met acties en programma's die passen bij de ontwikkelfase van de organisatie(onderdelen).

## 2.1 HET NUT VAN EEN CULTUURMETING

Een cultuurmeting heeft een aantal functies:

- het geeft zicht op de veiligheidscultuur van de verschillende organisatieonderdelen
- het maakt medewerkers bewust van de huidige cultuur (waar staan we nu?) en van de gewenste cultuur (waar willen we naartoe?)
- het werkt als een cultuurinterventie. Het biedt niet alleen inzicht maar brengt ook een gesprek, uitwisseling en/of bewustwording op gang
- het geeft inzicht in welke verandermaatregelen wel of niet effectief zijn per organisatieonderdeel. Daardoor krijgt het management meer grip op verandering
- het geeft zicht op eventuele weerstand van medewerkers zodat hierop geanticipeerd kan worden
- het biedt aanknopingspunten om medewerkers 'mee' te krijgen en zodoende hun energie en creativiteit te benutten. Daarmee krijgt het management meer draagvlak voor verandering
- het is de basis voor een stapsgewijs veranderplan.

## 2.2 VEILIGHEIDSAUDIT

De veiligheidsaudit is een instrument dat speciaal voor de ggz is ontwikkeld en waarmee instellingen zicht krijgen op de veiligheidscultuur. Het 'veiligheids-visitatiebezoek (VVB) cultuur' is een audit waarbij de veiligheidscultuur centraal staat. Tijdens de audit worden gesprekken gevoerd met medewerkers waarbij de veiligheidssystemen, de veiligheidsprocedures, de veiligheidswerkwijzen en veiligheidsafspraken getoetst worden en medewerkers bevraagd worden hoe zij met die systemen, procedures en afspraken omgaan. Achterin dit document zijn toepassing en werkwijze uitgebreid beschreven op [Tabblad VVB Cultuur](#).

## 2.3 ZELFEVALUATIE IZEP

De IZEP is een zelfevaluatie-instrument. Met dit instrument kan op afdelingsniveau inzicht verkregen worden in de veiligheidscultuur en welke plannen ter verbetering gemaakt kunnen worden. De IZEP is ontwikkeld voor algemene ziekenhuizen, maar wordt ook in de ggz toegepast. Achterin dit document zijn toepassing en werkwijze uitgebreid beschreven op [Tabblad IZEP](#).

## 2.4 VRAGENLIJST COMPaZ

De COMPaZ is een digitale vragenlijst waarmee organisatie-breed de patiëntveiligheidscultuur in kaart wordt gebracht en verbeteringen worden doorgevoerd. De COMPaZ is ontwikkeld voor algemene ziekenhuizen, maar wordt ook in de ggz toegepast. Achterin dit document zijn toepassing en werkwijze uitgebreid beschreven op [Tabblad COMPaZ](#).

### Voor- en nadelen van de drie instrumenten

	VVB	IZEP	COMPaZ
<b>Voordelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is gekoppeld aan de cultuurladder</li> <li>• Geeft inzicht in het systeem én in het gedrag van medewerkers</li> <li>• Geeft inzicht op drie niveau's: organisatie, proces en medewerker/-cliënt</li> <li>• Levert een veiligheidsscore op</li> <li>• Geeft verbeteraandachtspunten</li> <li>• Korte doorlooptijd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is gekoppeld aan de cultuurladder</li> <li>• Stimuleert discussie</li> <li>• Dynamisch instrument: deelnemers kiezen zelf de thema's die ze belangrijk vinden</li> <li>• Dialoog bevorderend</li> <li>• Levert direct een verbeterplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestemd voor alle medewerkers</li> <li>• Eenvoudig toe te passen</li> <li>• Mogelijkheid voor benchmarken, ook buiten de eigen instelling</li> <li>• Levert vooral informatie op geaggregeerd niveau op</li> <li>• Beperkte tijdsinvestering</li> </ul>
<b>Nadelen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereist gekwalificeerd auditteam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grote tijdsinvestering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is niet gekoppeld aan de cultuurladder</li> <li>• Definities niet ggz-proof</li> <li>• Beperkte deelname vanuit team</li> <li>• Levert niet direct een verbeterplan op</li> </ul>

# VEILIGHEIDSCULTUUR BEÏNVLOEDEN

Voor ggz-instellingen zijn er twee wijzen om de veiligheidscultuur te beïnvloeden: door het organisatorisch goed te regelen en door het voor medewerkers mogelijk te maken om in de uitvoering van hun werk conform afspraken te kunnen handelen.

## 3.1 VEILIGHEID ORGANISATORISCH INBEDDEN

Veel ggz-instellingen beschikken over een veiligheidsbeleid, maar dit beleid is nog onvoldoende geborgd. Ook is het veiligheidsbewustzijn van medewerkers op de werkvloer en het management vaak onvoldoende aanwezig. Het is belangrijk om het veiligheidsbewustzijn van de werkvloer tot op het niveau van de Raad van Bestuur organisatorisch stevig te verankeren.

### 3.1.1 Taak Raad van Bestuur

Bij het ontwikkelen van veiligheidsbewustzijn is betrokkenheid van het (top)management essentieel. Om een verandering in de veiligheidscultuur tot stand te brengen, is het van groot belang dat het bestuur en management op verschillende niveaus en lagen van de ggz-instelling veiligheidsgedrag stimuleert, medewerkers ondersteunt bij het bewust worden van de onderliggende overtuigingen en waarden en voorbeeldgedrag vertoont.

Van bestuurders (topmanagement) in ggz-instellingen wordt onder andere verwacht dat zij:

- een visie hebben op veiligheid en veiligheidscultuur
- veiligheidsbeleid ontwikkelen, operationaliseren en naleven

- eindverantwoordelijkheid dragen
- zicht en overzicht hebben en houden en resultaten interpreteren
- adequate beslissingen nemen en voorwaarden scheppen om een veiligheidscultuur te kunnen ontwikkelen
- alert zijn op signalen van een onveilige cultuur.

Het stimuleren van veiligheidsbewustzijn bij medewerkers stelt specifieke eisen aan leiderschap. Bij veiligheidsbewust leiderschap horen de volgende activiteiten:

- het aangaan van de dialoog met belanghebbenden en betrokkenen
- het vaststellen van de richting van de ggz-instelling wat betreft veiligheid
- het op één lijn brengen van betrokkenen
- het beïnvloeden van gedrag van betrokkenen (stimuleren, motiveren)
- het bieden van faciliteiten om kennis en ervaring te realiseren rondom het thema veiligheid (risicobewustzijn creëren, incidentbesprekingen houden, best practices delen).

In woorden en daden betekent dit: aanwezig zijn, mensen betrekken, het goede voorbeeld geven, feedback, waardering en erkenning geven en budget vrijmaken. Dit commitment kan tot uiting komen in het lanceren van organisatieslogans als ‘we werken veilig of we werken niet’ of ‘we spreken elkaar ongeacht de functie aan op veiligheid en accepteren dat we aangesproken worden’.

### 3.1.2 Taak van leidinggevenden

Om binnen de instelling en teams het veiligheidsbewustzijn te ontwikkelen is de samenwerking binnen een team en de wijze waarop deze samenwerking door de leidinggevende wordt gevoed, van cruciaal belang. Daarvoor zijn zeven leiderschapscompetenties belangrijk. In de militaire luchtvaart wordt gebruik gemaakt van het acronym **DAMCLAS** om deze zeven competenties te beschrijven:

- **D**ecision Making: een effectieve manier van besluitvorming toont aan dat het team op een logische en heldere manier kan oordelen op basis van beschikbare informatie
- **A**ssertiveness: de bereidheid hebben om actief te participeren, hetgeen initiatief en durf vraagt. Als het gevoel bestaat dat zaken niet op de juiste wijze gaan dan moet dit besproken worden binnen het team
- **M**ission Analysis: het vermogen om teamresources toe te wijzen, aan te passen en te monitoren op basis van de vastgestelde doelstellingen
- **C**ommunication: het delen van informatie binnen een team; begrijpt iedereen wat wordt bedoeld? Niet alleen maar boodschappen zenden, maar vooral ook luisteren
- **L**eadership: de capaciteiten hebben om het team aan te sturen en te motiveren. Niet alleen maar voorop lopen, maar ook oog hebben voor de kwaliteiten van teamleden en deze gebruiken
- **A**daptability/Flexibility: het vermogen hebben om de koers te wijzigen als de situatie dat vereist

- **S**ituational Awareness: een beeld kunnen vormen van de omgeving, zien in hoeverre het team dit beeld ook heeft en het beeld kunnen overdragen op het team.

### 3.1.3 TBV's vastleggen

Duidelijk omschreven taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, eventueel vastgelegd in taakfunctieprofielen, is een belangrijke randvoorwaarde voor een veilig werkklimaat. Medewerkers moeten weten wat er van hen verwacht wordt opdat ze zich veilig voelen en veilig weten in de ggz-instelling.

### 3.1.4 Veiligheidsfunctionaris aanstellen

Een aantal ggz-instellingen heeft bewust gekozen om kennis over veiligheid te beleggen in een functie, bijvoorbeeld een veiligheidskundige, een veiligheidsadviseur of een veiligheidsconsulent. Veiligheidsconsulenten zijn medewerkers die functioneren als meldpunt voor vroegsignalering en aanspreekpunt voor collega's in het primair proces. Zij hebben bijvoorbeeld een taak bij agressie terugdringen, organiseren trainingen voor medewerkers (competenties) en zijn de ogen en oren als het gaat om een veilige omgeving. Zij werken mee aan het verbeteren van het veiligheidsbeleid. Veiligheidsadviseurs zijn staffunctionarissen die de raad van bestuur en management adviseren over veiligheidsbeleid, risicomanagement en beheersen van processen. Dit is een relatief nieuwe tak van sport in de zorg.

Overzicht cultuurfase en bijpassend gedrag voor lijnmanagers

ONTKENNEND	Geen aandacht voor veiligheid
REACTIEF	Plan, middelen, TBV's Veiligheid op agenda Gouden Regels / stoppen gedogen (ook specifieke regels afdeling) Leiderschapstraining (incl. basiskennis veiligheid, observatie) Start observatie / inspectierondes Incident melden Stel kritische procedures vast
BEREKENEND	Veiligheid altijd op agenda (incl. werkoverleg) Voorbeeldgedrag Aanspreken binnen afdeling Training Auditting, deelname audits Consequente deelname observatie / inspectierondes Aanwezigheid werkoverleg Introductie handhavingsbeleid, gouden Regels Werkprocessen vaststellen / prospectieve risicoanalyse Risico-inventarisatie / risicomatrix / maatregelen Incidentanalyse en follow up
PROACTIEF	Stimuleren, coachen Deelname aan audit Leren van incidenten Aanspreken in gehele organisatie Teamwork versterken
VOORUITSTREVENDE	Focus op continue verbeteren Uitdragen intern / extern Continue 'levend' houden Leren van anderen (pro actief) Deelname ongeplande audits (elders)

## TIPS

### Tips voor het vergroten van veiligheidsbewustzijn:

- Maak een tiplijn. Tip van de week om te zorgen dat medewerkers na gaan denken over risico's en veiligheid en beloon ze voor dit nadenken
- Organiseer workshops over veiligheidsbewustzijn. Maak hierin duidelijk waarom er een veiligheidsbeleid wordt gevoerd en waarom bepaalde zaken zijn afgesproken
- Verbeter het veiligheidsbewustzijn door steeds een link te leggen naar de kwaliteit van het werk. Meer rust en tijd geven is namelijk ook kwaliteit
- Vraag aan een lid van de Raad van Bestuur om ambassadeur te zijn voor dit onderwerp en mee te gaan voor de uitleg bij de vakgroepen
- Laat de medewerkers in workshops bezig zijn met veiligheidsbewustzijn door voorbeelden te benoemen, laat ze de reden erbij benoemen en schrijf dit op een flap-over en ga de discussie aan met de groep. Of vraag in de workshop aan de medewerkers wat ze nu anders gaan doen en laat ze dat opschrijven. Stuur dit na een x-aantal weken op met de vraag wat er van terecht gekomen is
- Laat zien hoeveel geld er bespaard is doordat er minder incidenten zijn geweest
- Maak tijdens een observatieronde foto's. Bespreek dit tijdens het werkoverleg op de betrokken afdeling. Maar laat de medewerkers eerst in de waan dat het ergens anders is
- Leer elkaar aan te spreken op gedragingen en accepteer dat je aangesproken kunt worden.



### 3.1.5 Gedragscode opstellen

Voor het realiseren van een veiligheidscultuur kan de ggz-instelling een gedragscode of regels ontwikkelen die richting geeft aan veilig gedrag voor medewerkers. Een goede gedragscode voldoet aan de volgende voorwaarden:

- ontstaat in nauwe samenwerking met de doelgroep
- kent draagvlak bij alle betrokkenen
- staat in relatie tot verschillende soorten gedrag, namelijk: weten, doen en willen
- verwijst naar concreet gedrag
- is duidelijk vastgelegd
- zorgt voor meetbare resultaten
- zorgt voor naleving van de code
- voorziet in feedback op handelen, zowel positief als negatief
- voorziet in borging van het proces, ook op langere termijn

### 3.1.6 Veiligheidsbeleving onderzoeken

Ggz-instellingen doen regelmatig tevredenheids-onderzoeken onder medewerkers en patiënten waarmee het ervaren veiligheidsgevoel wordt gemeten. Naast deze periodieke metingen is het ook goed om hier aandacht aan te besteden tijdens functioneringsgesprekken. Deze onderzoeken en gesprekken dragen bij aan het veiligheidsbewustzijn van medewerkers en patiënten.

Achterin dit document zijn verschillende interventies beschreven die behulpzaam zijn om de veiligheidsbeleving te onderzoeken: **Tabblad Intervisie**, **Tabblad Spiegelgesprekken**, **Tabblad VVB**.

### 3.1.7 Trainingen

Het beïnvloeden van het veiligheidsbewustzijn van medewerkers en patiënten is een continu proces.

Er zijn verschillende trainingen die bijdragen aan het veiligheidsbewustzijn van medewerkers:

- leiderschapstrainingen: kennis over risico-management en competenties ontwikkelen om het veiligheidsbewustzijn in de ggz-instelling te stimuleren
- VIM-trainingen van softwareleveranciers
- trainingen voor retrospectieve incident analyse (zoals SIRE en Prisma)
- trainingen voor prospectieve risico-analyse (zoals Safer)
- specialistische trainingen op het gebied van agressie, dwang & drang, medicatieveiligheid, suïcidepreventie en brandveiligheid
- training Patiëntveiligheid voor cliëntenraden en familieraden.

### 3.1.8 Communicatievormen benutten

Communicatie levert een belangrijke bijdrage aan het veiligheidsbewustzijn binnen de ggz-instelling. Goede communicatie gericht op medewerkers kan veel incidenten en fouten voorkomen. Verschillende communicatievormen kunnen helpen om de veiligheidscultuur binnen een ggz-instelling te verankeren: een helder uitgedragen visie over veiligheid, introductie in de ggz-instelling, werving en selectie, posters, prioriteiten, scholing, tijd en ruimte geven. Het werkt goed om een mix van communicatiemiddelen in te zetten:

- het personeelsblad
- (eenmalige) uitgaven van een veiligheidskrant
- folders en flyers
- het intranet
- speciale bijeenkomsten, waarop nadere uitleg wordt gegeven over maatregelen of richtlijnen. Vragen van medewerkers kunnen daar direct worden beantwoord en ideeën kunnen worden verzameld.

## 3.2 VAN HANDELINGSVERLEGEN NAAR HANDELINGSBEKWAAM

Het daadwerkelijk handelen van medewerkers geeft zicht op de bestaande veiligheidscultuur. Medewerkers moeten voldoende in staat zijn en gesteld worden om veilig te kunnen handelen. Hierbij zijn de begrippen handelingsbevoegdheid, handelingsbekwaamheid en handelingsverlegenheid essentieel. Handelingsbevoegdheid en -bekwaamheid zijn binnen de zorg bekende begrippen waaraan voor diverse behandelingen de wet BIG ten grondslag ligt. Handelingsverlegenheid houdt in dat de medewerker niet handelt of weet te handelen ondanks dat er zorgen of signalen zijn over onveilige situaties voor patiënten of medewerkers.

Handelingsverlegenheid kan zich op drie niveaus afspelen:

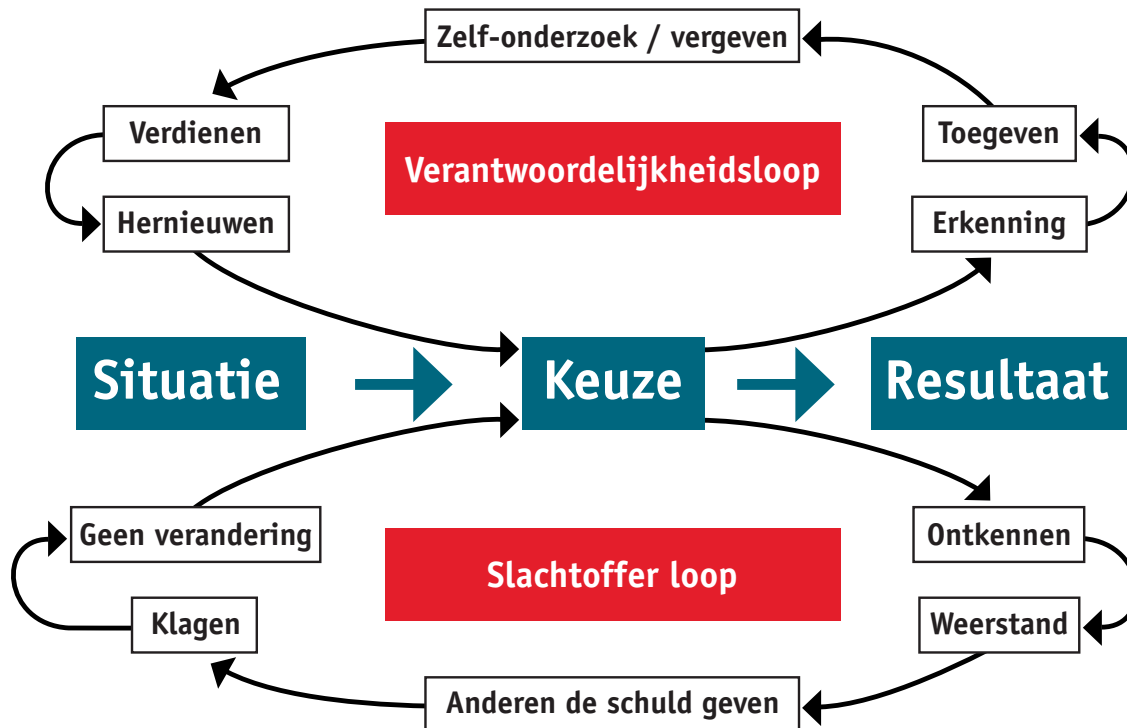
- de professionele competenties van de medewerker: vertrouwen hebben in de eigen competenties, een signaal goed kunnen inschatten op ernst en zwaarte, en het objectiveren en valideren van een signaal
- de relatie van de professional met de patiënt: voldoende vaardigheden om patiënten te benaderen, effectief kunnen omgaan met weerstand, onmacht of onvoorspelbaar gedrag
- de steun vanuit de eigen ggz-instelling door beleid en protocollen: zijn er gedeelde kernwaarden, is er voldoende ondersteuning, communicatie, werkbegeleiding en bescherming vanuit de organisatie.

Handelingsverlegenheid is een belemmering voor veiligheid. Handelingsverlegenheid is daarom ongewenst voor zowel de medewerker als voor de ggz-instelling waar de medewerker werkt. Investeren in competentieontwikkeling van de medewerker is daarom noodzakelijk, door bijvoorbeeld scholing,

aanmoediging, juridische bescherming en duidelijke beleidsafspraken. Rugdekking vanuit het (top) management is een noodzakelijke voorwaarde voor het doorbreken van handelingsverlegenheid van de professional. Het (top)management zal het goede voorbeeld moeten geven in haar eigen handelen en haar eigen gedrag.

Door in een team te bespreken of handelingsverlegenheid een rol speelt en hoe je de handelingsbekwaamheid kunt vergroten, kan de ggz-instelling zich verder ontwikkelen naar het gewenste veiligheidsniveau. Het verminderen van handelingsverlegenheid en het vergroten van de handelingsbekwaamheid vraagt om kritische zelfreflectie van medewerkers. Casuïstiekbespreking, intervisie en supervisie zijn essentieel om structureel te leren en te reflecteren op eigen en gezamenlijk handelen. In deze overleggen wordt de medewerker gevoed en kan zo een groei doormaken van handelingsverlegenheid naar handelingsbekwaamheid.

Nevenstaand model maakt duidelijk dat verandering, vernieuwing en vooruitgang een reflectieve houding vereisen van medewerkers. Wanneer de cultuurwaarden vertrouwen, openheid en eerlijkheid ingebed zijn in de ggz-instelling kan zelfreflectie in een veilige omgeving plaatsvinden. Wanneer wantrouwen en angst regeren zullen medewerkers veel minder geneigd zijn tot zelfreflectie en verantwoordelijkheid nemen voor het eigen handelen. En dat kan de ontwikkeling van een veilige cultuur in de weg kan staan.

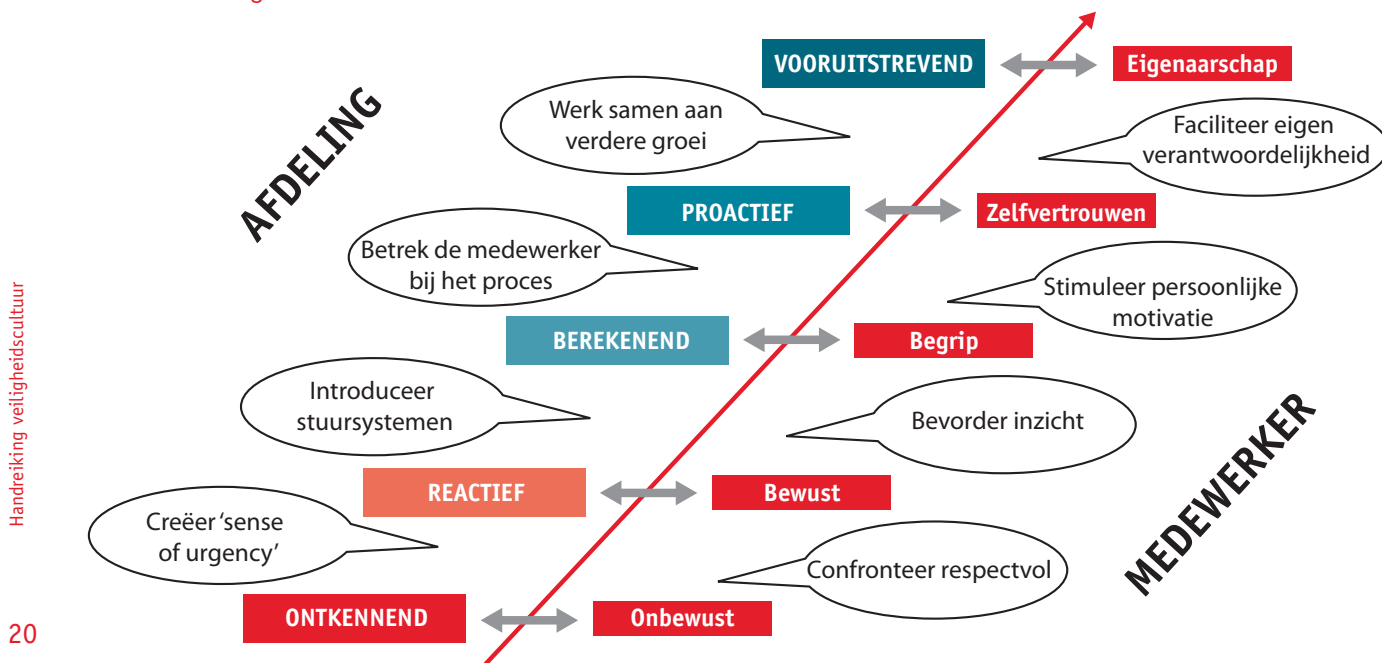


# 4 INTERVENTIES OM DE VEILIGHEIDSCULTUUR TE VERBETEREN

Er zijn verschillende interventies die ingezet kunnen worden om de veiligheidscultuur binnen een ggz-instelling te verbeteren. Bij de keuze van interventies is het van belang dat aangesloten wordt bij de positie van de ggz-instelling op de veiligheidscultuurladder. Om hoger op de veiligheidscultuurladder te komen moeten de keuzes van de interventies aansluiten op het veiligheidsbewustzijn van medewerkers waarbij medewerkers geleidelijk meer inzicht krijgen in de intenties, drijfveren en overtuigingen ten aanzien van veilig werken.

Wanneer er bijvoorbeeld een “angstcultuur” is binnen een afdeling omdat medewerkers worden aangesproken op fouten zijn medewerkers niet snel bereid om incidenten te melden of elkaar aan te spreken. In een ggz-instelling of afdeling waar dit speelt is het van belang om eerst obstakels die een open cultuur in de weg staan weg te werken.

Interventies veiligheidscultuur



## Voorbeelden van gedragingen

FASE	GEDRAG
<b>ONTKENNEND</b>	<b>Onbewust</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• geen kennis van zaken</li><li>• onervarenheid</li><li>• er niet 'bij' zijn, dagdromen</li><li>• je eigen 'bandje' afdraaien</li><li>• domme dingen doen</li><li>• verkeerde prioriteiten stellen</li><li>• geen onderscheidingsvermogen</li><li>• conflicten creëren / liegen</li><li>• geen inzicht in de consequenties van eigen handelen</li><li>• geen rekening houden met belangen en behoeften van anderen van de ggz-instelling</li></ul>
<b>REACTIEF</b>	<b>Bewust</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• kennis van zaken</li><li>• bekwaam handelen</li><li>• alert zijn</li><li>• aandachtig en betrokken</li><li>• juiste dingen doen, gericht op wat de ander nodig heeft</li><li>• gemotiveerd en geïnspireerd zijn</li><li>• empathisch communiceren (echt begrijpen wat de ander bedoelt te zeggen)</li><li>• verbonden zijn/blijven met jezelf (denken-voelen)</li><li>• zorgdragen voor je eigen gezondheid, veiligheid en die van anderen</li></ul>

Naarmate een ggz-instelling hoger op de veiligheids-cultuurladder staat neemt het veiligheidsbewustzijn van alle medewerkers toe en daarmee een dieper inzicht in eigen handelen ten aanzien van veiligheid.

### 4.1 BEÏNVLOEDINGSNIVEAU'S

Er zijn drie niveaus te onderscheiden waarop het veiligheidsbewustzijn van medewerkers kan worden beïnvloed:

- niveau van kennis en gedrag
- niveau van de overtuigingen
- niveau van de waarden.

### Kennis en gedrag verbeteren

Veiligheidsbewustzijn - en dus gedrag- kun je beïnvloeden door nieuwe kennis in te brengen, zoals kennis over bepaalde risico's bij het delen van medicatie. Er kan ook met voorschriften en regels veiligheidsgedrag aan medewerkers worden opgelegd. Het nadeel hiervan is dat de motivatie niet al te hoog is en dat dit veel controle vereist. Hoe meer regels des te meer controle. Toch kan dit nodig zijn bij bepaalde patiëntengroepen om de veiligheid van medewerkers, medepatiënten of in bredere zin de maatschappij te beschermen. Het leren van medewerkers gebeurt vaak doordat onbedoelde gebeurtenissen of negatieve ervaringen zich voordoen.

Door het bespreken van incidenten op een open en veilige manier zullen medewerkers zich in toenemende mate bewust worden hoe zij ook zelf een bijdrage kunnen leveren aan veiliger werken.

### Overtuigingen en gewoonten in kaart brengen

Een ander soort interventie is om medewerkers te ondersteunen om inzicht te krijgen in onderliggende overtuigingen. Deze onderliggende overtuigingen kunnen belemmerend werken wanneer zij niet overeenstemmen met de overtuigingen van de ggz-instelling. Als medewerkers zich hiervan bewust worden kunnen ze vervangen worden door nieuwe overtuigingen die hen motiveren om veilig te werken. De motivatie om veilig te werken moet bij voorkeur van binnenuit komen op basis van vragen als: wat zijn iemands denkbeelden, gevoelens en welke overtuigingen van medewerkers spelen een (on)bewuste rol? Gedrag komt ook mede voort uit (on)bewuste overtuigingen en intenties. Een medewerker kan de overtuiging hebben dat hij of zij veilig werkt wanneer medicijnen gedeeld worden op een karretje in de keuken in plaats van in de daarvoor bestemde ruimte. Hij gaat zijn gedrag pas veranderen als hij inziet dat de overtuiging die hij heeft grote gevolgen kan hebben voor zichzelf en anderen. Alleen dan zal hij zijn overtuiging vervangen door een andere, veiligere manier van werken.

### Waarden onderkennen

De meest diepgaande verandering komt tot stand door zelfinzicht en bewustzijn van de waarden die ten grondslag liggen aan het handelen. Een belangrijke stap is met elkaar een dialoog aan te gaan over eigen waarden en de kernwaarden van de instelling. En daarna waarden vertalen naar concreet gewenst gedrag.

## 4.2 VERSCHILLENDE TYPEN INTERVENTIES

Cultuurinterventies zijn erop gericht om managers en medewerkers:

- inzicht te geven in hun gedrag en gewoontes (routines)
- bewust te maken hoe dit gedrag (on)veiligheid kan creëren
- gedrag te veranderen door onderliggende overtuigingen te onderzoeken
- nieuw gedrag aan te leren.

Hieronder is schematisch weergegeven welke typen interventies kunnen worden ingezet om de veiligheidscultuur te verbeteren.

Deze interventies kunnen in alle fasen van de cultuurladder toegepast worden. Het is wel belangrijk om te expliciteren welk doel je beoogt met de interventie: het kan een bewustwordingsinterventie zijn, maar ook een interventie om te verbeteren en daarmee een stap hoger op de cultuurladder te raken.

Verschillende cultuurinterventies

Beïnvloedingsniveau	Organisatie/Team	Medewerker
Kennis, gedrag en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiligheidsaudit</li> <li>• Veiligheidsronde</li> <li>• Team Resource management</li> <li>• Intervisie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainingen</li> <li>• Functioneringsgesprek</li> <li>• Spiegelgesprek</li> <li>• Coaching</li> </ul>
Overtuigingen en gedeelde waarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiligheidstheater</li> <li>• Waarden- en normenspel</li> <li>• Moreel beraad</li> <li>• Team resource management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Team)dialogoog</li> <li>• Spiegelgesprek</li> </ul>





# MEER INFORMATIE OVER CULTUURINTERVENTIES

# COMPaZ

<b>Omschrijving</b>	COMPaZ staat voor <b>C</b> ultuur <b>O</b> nderzoek onder <b>M</b> edewerkers over <b>P</b> atiëntveiligheid in <b>Z</b> iekenhuizen (NIVEL/VUMC-EMGO, 2006). De COMPaZ bestaat uit een enquête waarmee organisatie-breed de patiëntveiligheidscultuur in kaart kan worden gebracht en verbeteringen worden doorgevoerd. De COMPaZ is ontwikkeld voor algemene ziekenhuizen, maar wordt ook in de ggz toegepast.
<b>Doelstelling</b>	Met de COMPaZ kan een ggz-instelling de veiligheidscultuur meten, onderzoeken of de cultuur verbetert en inzicht verkrijgen in de sterke en zwakke punten per afdeling. De resultaten uit de COMPaZ kunnen worden gebruikt om concrete acties te formuleren om de veiligheidscultuur te verbeteren. Op geaggregeerd niveau geeft COMPaZ een beeld van de totale organisatie. Het is een statistisch (en statisch) instrument.
<b>Toepassing</b>	COMPaZ kan worden gebruikt door zowel medewerkers binnen een ziekenhuis (bijvoorbeeld kwaliteitsfunctionarissen) als buiten een ziekenhuis (bijvoorbeeld door een onderzoeksinstelling). COMPaZ is een gevalideerde digitale vragenlijst die anoniem ingevuld wordt. Voor het toepassen van de COMPaZ is een handleiding gemaakt.
<b>Werkwijze</b>	Met COMPaZ worden elf dimensies van patiëntveiligheidscultuur gemeten: Dimensie 1 samenwerking tussen afdelingen Dimensie 2 teamwork binnen afdelingen Dimensie 3 goede wisseling van diensten Dimensie 4 meldingsfrequentie Dimensie 5 niet-straffende reactie Dimensie 6 open communicatie Dimensie 7 feedback en leren van fouten Dimensie 8 verwachtingen en acties van leidinggevenden Dimensie 9 steun vanuit het management Dimensie 10 adequate personele bezetting en Dimensie 11 algemene perceptie van patiëntveiligheid Over het algemeen zet een stafmedewerker de vragenlijst uit en ondersteunt het management om verbeterplannen op te stellen.

# COMPaZ

<b>Stappen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bepaal de scope van het onderzoek (binnen de gehele instelling of op bepaalde afdelingen)</li><li>• Organiseer centrale dataverzameling</li><li>• Maak een rapportage</li><li>• Bespreek de rapportage</li><li>• Formuleer verbeteracties</li></ul>
<b>Tips</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Benoem een coördinator</li><li>• Biedt de COMPaZ digitaal aan via intranet</li><li>• Maak op basis van de uitkomsten samen met de afdelingsmanager een verbeterplan</li><li>• Verwerk de acties in het beleidsplan</li></ul>
<b>Verder lezen</b>	<a href="http://www.vmszorg.nl">www.vmszorg.nl</a>



# INTERVISIE

<b>Doelstelling</b>	Meer inzicht verwerven in het eigen veiligheidsgedrag en zelf nieuwe aanpakken ontdekken. Samen met vakgenoten reflecteren op situaties uit de dagelijkse praktijk die te maken hebben met veiligheid.
<b>Toepassing</b>	Teams, vakgroepen.
<b>Werkwijze</b>	Een veel gebruikte werkwijze bij intervisie is de incidentmethode. Bij deze methode brengt een deelnemer een situatie (ervaring, gebeurtenis, probleem) uit de werkpraktijk in bij collega's. De bijeenkomst wordt begeleid of een van de deelnemers neemt deze rol op zich. Groep van 5 tot 7 deelnemers.
<b>Stappen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kies een incident: bedenk een gebeurtenis waarin je niet goed wist hoe te reageren of waarover je achteraf niet gelukkig was met je reactie. Alle groepsleden vertellen hun incident. De groep kiest gezamenlijk een vraagstuk van een of meer leden uit</li><li>• Breng het incident in kaart: de inbrenger vertelt over de gebeurtenis. Ook gevoelens met betrekking tot het incident worden verteld. Ideeën of oplossingen en beschrijvingen van wat er na het incident gebeurde, worden weggelaten</li><li>• Hou een informatieronde: de leden van de groep stellen informatieve, inhoudelijke vragen aan de inbrenger. Dit zijn vragen als wie, wat, waar en hoe</li><li>• Bespreek percepties van het vraagstuk: ieder bedenkt voor zichzelf zijn/haar perceptie van het probleem of de vraag. Deze worden verteld of op een flap genoteerd</li><li>• Onderzoek verschillen in percepties: de inbrenger geeft een reactie op de verschillende percepties. De groep praat over de verschillende percepties en de inbrenger kiest uit met welke verder wordt gegaan</li><li>• Expliciteer inzichten: de groepsleden spreken hun inzichten uit. Zij stellen ook vragen aan elkaar om die inzichten zo concreet mogelijk te maken. Van deze inzichten wordt een compacte samenvatting gemaakt</li><li>• Benoem wat je inhoudelijk meeneemt: de inbrenger krijgt als eerste de gelegenheid om te benoemen wat voor hem belangrijke inhoudelijke inzichten zijn. De groepsleden volgen daarna</li><li>• Evalueer welke processen hebben geholpen tijdens deze bijeenkomsten: de groepsleden evalueren het eigen gedrag en het groepsgedrag tijdens de intervisie.</li></ul>
<b>Verder lezen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hendriksen, J. (1998) <i>Intervisie bij werkproblemen. Procesmatig en taakgericht problemen oplossen</i>. Uitgeverij Nelissen, Baarn.</li><li>• Schut, M. &amp; Noort, R.A.M. van (1999) <i>Handleiding voor intervisie</i>. Interne reeks Kessels &amp; Smit. Utrecht.</li><li>• <a href="http://www.intervisiestartpagina.nl">www.intervisiestartpagina.nl</a></li></ul>

# IZEP

<b>Omschrijving</b>	IZEP staat voor <b>I</b> nstrument voor <b>Z</b> elfevaluatie <b>P</b> atiëntveiligheidscultuur (NIVEL, 2006). Met dit instrument kan op afdelingsniveau inzicht verkregen worden in de veiligheidscultuur en welke plannen ter verbetering gemaakt kunnen worden. De IZEP is ontwikkeld voor de algemene ziekenhuizen. Gebruikers krijgen inzicht in elkaars veiligheidsbeleving, men leert van en met elkaar over veiligheid en het bewustzijn omtrent het onderwerp wordt aangescherpt. De IZEP werkt niet met scores. IZEP is geen meetinstrument, maar een instrument dat discussie over patiëntveiligheid bevordert.
<b>Doelstelling</b>	Met IZEP wordt duidelijk in welke fase van de cultuurladder een afdeling zich bevindt, wat nog ontwikkeld moet worden en wat de sterke en zwakke plekken in de patiëntveiligheidscultuur zijn. Naast het diagnosticeren van het veiligheidsniveau binnen de organisatie of afdeling wordt er ook concreet actie ondernomen. Er wordt door de medewerkers een concreet en makkelijk uit te voeren verbeterplan gemaakt gericht op één van de (zelf vastgestelde) zwakke punten. Deze verbeterplannen kunnen weer aan de hand van IZEP geëvalueerd worden.
<b>Toepassing</b>	IZEP is geschikt als instrument om de veiligheid binnen een afdeling of in een team te bespreken. IZEP is bedoeld om de dialoog aan te gaan. Door het multidisciplinaire karakter is het draagvlak voor het verbeterplan groot en wordt het verbeterplan specifiek gericht op de kenmerken van de afdeling. Het uitvoeren van de IZEP vereist een grote tijdsinvestering van alle teams. De uitkomsten van een team of afdeling kunnen niet worden vergeleken met die van andere teams of afdelingen. Het instrument kan door zorgprofessionals zelf gebruikt worden, er is geen hulp van buitenaf nodig, hoewel het raadzaam is een gespreksleider aan te wijzen om de discussie te leiden.
<b>Werkwijze</b>	Bij VMSzorg is de Cultuurbox te bestellen die een praktische handleiding bevat, een IZEP-scoreformulier/actieplan op een handzaam kladblok en de IZEP-poster voor de groepsbespreking. De IZEP omvat 8 dimensies. Per dimensie is beschreven welk gedrag hoort bij de vijf verschillende cultuurfases: ontkenkend, reactief, berekenend, proactief, vooruitstrevend. Medewerkers vinken per dimensie aan welk gedrag zij waarnemen.

# IZEP

<b>Werkwijze vervolg</b>	<p>Dimensie 1 prioriteit en verantwoordelijkheid van patiëntveiligheid: hoe belangrijk is patiëntveiligheid op de afdeling</p> <p>Dimensie 2 registreren/evalueren/leren van incidenten: is er een meldingssysteem? Hoe is de meldcultuur? Wat wordt er met de meldingen gedaan? Wordt van incidenten geleerd? Worden veranderingen nav incidenten daadwerkelijk geïmplementeerd en geëvalueerd?</p> <p>Dimensie 3 middelen: hoe belangrijk vindt men materiaal, apparatuur en ruimten in het kader van patiëntveiligheid?</p> <p>Dimensie 4 communicatie over patiëntveiligheid: hoe is de communicatie over incidenten? Is men op de afdeling op de hoogte van elkaars meldingen?</p> <p>Dimensie 5 samenwerking en patiëntveiligheid: hoe is de samenwerking en het teamgevoel op de afdeling?</p> <p>Dimensie 6 personeelsbeleid en patiëntveiligheid: hoe is het personeelsbeleid geregeld om optimale patiëntveiligheid te bevorderen? Wordt het functioneren van zorgprofessionals, leidinggevenden en het management geëvalueerd?</p> <p>Dimensie 7 bekwaamheid en patiëntveiligheid: wordt er in loopbaanontwikkeling van zorgprofessionals en afdelingsmanagers rekening gehouden met het onderwerp patiëntveiligheid?</p> <p>Dimensie 8 aanspreekgedrag en nalevingsgedrag</p>
<b>Stappen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vul het scoreformulier in: iedere deelnemer vult de dimensies in die hij/zij het beste bij de afdeling vindt passen</li><li>• Wissel de scores uit: deelnemers met dezelfde functie vergelijken hun scores. Daarna worden de scores van de verschillende functiegroepen op een speciale poster geschreven, sterke en zwakke punten van de afdeling en de eventuele verschillen tussen de functiegroepen worden besproken</li><li>• Bepaal verbeteracties.</li></ul>
<b>Tips</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maak een keuze voor onderwerpen die relevant zijn voor de afdeling. Niet alle onderwerpen zijn even relevant voor alle afdelingen</li><li>• Zet een onafhankelijke procesbegeleider in</li><li>• Communiceer over de wijze waarop u met de meting omgaat.</li></ul>
<b>Verder lezen</b>	<p><a href="http://www.vmszorg.nl">www.vmszorg.nl</a></p>

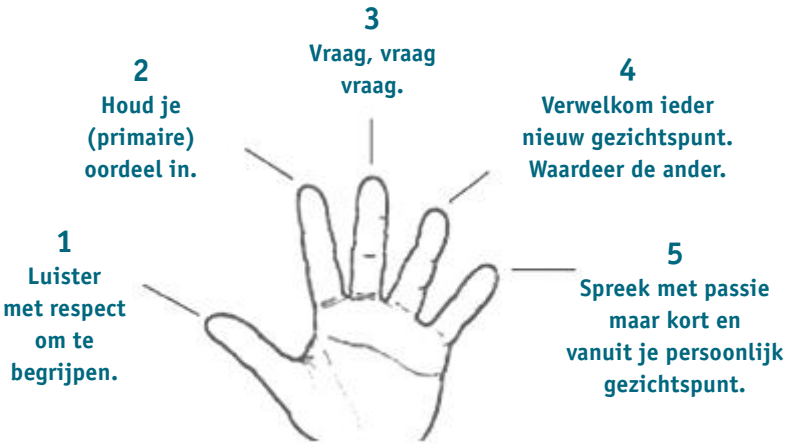




# SPIEGELGESPREK

<b>Omschrijving</b>	Luisteren naar ervaringen van patiënten kan de kwaliteit en veiligheid van de zorg op relatief eenvoudige wijze sterk verbeteren, soms zonder dat dit grote veranderingstrajecten met zich meebrengt. Bij spiegelgesprekken houdt de cliënt de zorgaanbieder als het ware een spiegel voor. Er wordt geen discussie gevoerd. Naar aanleiding van een verslag wordt samen met de afdeling een verbeterplan opgesteld.
<b>Doelstelling</b>	Spiegelgesprekken leveren feedback op, bijvoorbeeld over de attitude van professionals. Ze bieden directe verbeterpunten voor de zorgverlening.
<b>Toepassing</b>	Spiegelgesprekken zijn een handig hulpmiddel om inzicht te krijgen in de ervaringen van (ex-)patiënten. Spiegelgesprekken kunnen op afdelings- of organisatieniveau gevoerd worden.
<b>Werkwijze</b>	(Ex-)patiënten worden in een 2 uur durend groepsgesprek bevraagd door een onafhankelijke gespreksleider hoe zij de zorg of dienstverlening hebben ervaren en waarin verbeteringen gewenst zijn. Patiënten kunnen zelf onderwerpen aandragen, maar ook de afdeling of instelling kan aangeven in welke onderwerpen zij geïnteresseerd zijn. Rondom de groep (ex-)patiënten zitten in een tweede kring medewerkers van de ggz-instelling die daarvoor uitgenodigd zijn. Deze medewerkers luisteren, maar nemen niet actief deel aan het gesprek. Aan het eind van het gesprek mogen wederzijds vragen gesteld worden tussen toehoorders en deelnemers. Van de bijeenkomst wordt een verslag gemaakt.
<b>Stappen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verzamel thema's bij patiënten en medewerkers</li><li>• Stel selectiecriteria en methoden van werving van (ex-)patiënten en medewerkers vast</li><li>• Zorg voor een vlotte organisatie: aanstellen gespreksleider, zorgen voor verslaglegging, communiceren in de ggz-instelling vooraf en daarna, houden van het spiegelgesprek</li></ul>
<b>Tips</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het spiegelgesprek kan op elk moment worden georganiseerd en wordt bij voorkeur periodiek herhaald, bijvoorbeeld elk half jaar.</li><li>• Het is goed om de verbeterpunten die uit de spiegelgesprekken voortkomen direct op de agenda te zetten en deze terug te laten komen in het beleid en kwaliteitsprogramma's.</li></ul>

# (TEAM) DIALOOG

<b>Omschrijving</b>	Met een (team)dialogoog krijg je zicht op de onderliggende denkpatronen van medewerkers. Een goede dialoog gaat niet alleen over wat men doet, maar ook over wat men zegt belangrijk te vinden en over de overtuigingen die men heeft. Het doel van de dialoog is dat deelnemers elkaar beter begrijpen en er meer begrip ontstaat voor elkaars standpunten, zowel bij teamleden onderling als bij management ten opzichte van teamleden.
<b>Doelstelling</b>	Het (team)dialogoog levert informatie op waarmee de veiligheidscultuur verder ontwikkeld kan worden. Dit instrument kan gebruikt worden om waarden en overtuigingen over veiligheid naar boven te krijgen. Het verschaft inzicht en biedt handvatten om gedrag t.a.v. veiligheid te veranderen.
<b>Toepassing</b>	Het instrument kan op verschillende momenten worden toegepast: <ul style="list-style-type: none"><li>• Na een incident bij de bespreking in het team</li><li>• Tijdens veiligheidsaudits</li><li>• Tijdens veiligheidsrondes</li><li>• Tijdens werkoverleggen tussen leidinggevende en medewerker of tijdens functioneringsgesprekken</li></ul>
<b>Werkwijze</b>	<p>Een (team)dialogoog duurt 30-90 minuten. Het is een simpele en doeltreffende methode waarbij een groep mensen onder begeleiding persoonlijke ervaringen met een thema met elkaar uitwisselt. Bij de dialoog gaat het er om te luisteren en zo meer begrip te krijgen voor elkaar. Hierin verschilt de dialoog van een discussie waarbij de deelnemers elkaar juist proberen te overtuigen met argumenten, wat vaak polariserend uitpakt. De begeleider zorgt ervoor dat het gesprek het karakter van een dialoog krijgt.</p>  <p><b>1</b> Luister met respect om te begrijpen.</p> <p><b>2</b> Houd je (primaire) oordeel in.</p> <p><b>3</b> Vraag, vraag vraag.</p> <p><b>4</b> Verwelkom ieder nieuw gezichtspunt. Waardeer de ander.</p> <p><b>5</b> Spreek met passie maar kort en vanuit je persoonlijk gezichtspunt.</p> <p><b>Vijf regels voor een goede dialoog</b></p>

# (TEAM)DIALOOG

<b>Stappen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creëer vooraf helderheid over het doel en het proces van het (team)dialogoog</li><li>• Win informatie in over de deelnemers en zijn/haar afdeling</li><li>• Definieer vragen voor de specifieke context en doel</li><li>• Spreek rollen af (vragensteller, notulist) als meerdere begeleiders meedoen</li><li>• Neem als begeleider direct na het gesprek de tijd om te reflecteren: Wat viel het meest op? Wat verraste? Wat raakte me? Is er iets waar ik gevolg aan moet geven?</li><li>• Vat de verzamelde gegevens samen</li><li>• Koppel dit terug aan het team</li></ul>
<b>Tips</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maak gebruik van een vragenlijst. Wijk daarvan af indien nodig.</li><li>• Houd vast aan je onwetendheid: vertrouw tijdens de ontwikkeling van het gesprek op de vragen die bij je opkomen</li><li>• Plaats jezelf in de schoenen van de deelnemers</li><li>• Focus op de best mogelijke toekomst voor de deelnemers en de situatie</li><li>• Luister met waardering: waardeer en geniet van het verhaal dat ontstaat</li><li>• Onthoud je van oordeelsvorming, oordeel niet</li><li>• Onderbreek niet te vaak.</li><li>• Zorg dat je actief luistert</li><li>• Maak aantekeningen</li><li>• Stuur achteraf een bedankje naar de deelnemers</li><li>• Zorg voor een rustige locatie waar je niet gestoord wordt</li></ul>
<b>Verder lezen</b>	<a href="http://www.veiligezorggieterszorg.nl">www.veiligezorggieterszorg.nl</a>



# TEAM RESOURCE MANAGEMENT TRAINING

<b>Omschrijving</b>	<p>Teams met wisselende samenstelling of een slecht functionerend team kunnen mede bijdragen aan het ontstaan van incidenten. Ook al bestaat het team uit goed gekwalificeerde leden. In de team resource management training (TRM) gaat het niet om het aanleren van individuele vaardigheden, maar om het leren samenwerken in een (multidisciplinair) team. Met de training krijgen medewerkers die in teams werken meer zicht op menselijke beperkingen, feilbaarheid, interactie en wederzijdse afhankelijkheid. Hierdoor worden zij en de teams waarin ze werkzaam zijn alerter en zich bewuster van de noodzaak de onderlinge samenwerking te verbeteren.</p> <p>TRM trainingen zijn een vertaling van Crew Resource Management (veiligheidsstraining voor luchtvaartpersoneel), specifiek voor de zorgpersoneel.</p>
<b>Doelstelling</b>	<p>Team Resource Management trainingen zorgen voor betere teamprestaties waardoor de kans op fouten kleiner wordt.</p>
<b>Toepassing</b>	<p>Deze trainingen zijn geschikt voor teams maar ook voor individuele medewerkers die in teamverband werken.</p>
<b>Werkwijze</b>	<p>De training bestaat uit een theoretisch gedeelte en een praktisch gedeelte met oefeningen, rollenspellen en uitwisselen van ervaringen. Communicatie, besluitvorming en leidinggeven staan centraal. Aan de training kunnen ongeveer 10 mensen deelnemen. De trainingen kunnen op locatie worden gegeven.</p>
<b>Verder lezen</b>	<p>Er zijn verschillende bureau's die deze training verzorgen. Voor meer informatie zie: <a href="http://www.vmszorg.nl">www.vmszorg.nl</a></p>



# VEILIGHEIDSRONDE

<b>Omschrijving</b>	Een manier om commitment van management tot uiting te laten komen is het uitvoeren van “Executive walkarounds” ofwel veiligheidsrondes. Tijdens een rondgang van management door de ggz-instelling worden gesprekken gevoerd tussen management en medewerkers over patiëntveiligheid.
<b>Doelstelling</b>	De doelstelling van een veiligheidsronde is: <ul style="list-style-type: none"><li>• Inzicht krijgen in de mate van veiligheid op afdelingen</li><li>• Opsporen van veiligheidsrisico's en goede praktijkvoorbeelden</li><li>• Leren van de ervaringen van medewerkers op de werkvloer</li><li>• Zich vergewissen van de doeltreffendheid van reeds genomen veiligheidsmaatregelen</li><li>• Zelf ervaren wat de mogelijkheden of noodzaak zijn om maatregelen ter verbetering van de patiëntveiligheid te treffen</li><li>• Zichtbare betrokkenheid tonen van management bij de veiligheidsthema's die op de werkvloer leven</li><li>• Vergroten van het veiligheidsbewustzijn van medewerkers</li></ul>
<b>Toepassing</b>	Het is een instrument voor de raad van bestuur of het hoger-en middenmanagement om met medewerkers en patiënten in de directe patiëntenzorg in gesprek te gaan over allerlei onderwerpen op het gebied van veiligheid (bv: incidenten, gebruik van protocollen, overdrachtsmomenten, apparatuur, inwerken, miscommunicatie, bijdragen van management).
<b>Werkwijze</b>	Een veiligheidsronde kan aangekondigd of onaangekondigd plaatsvinden. Een veiligheidsronde duurt 30 tot 60 minuten per afdeling. Een veiligheidsronde kan verschillende vormen hebben: <ul style="list-style-type: none"><li>• een letterlijke rondgang over de afdeling waarbij medewerkers en patiënten gevraagd worden mee te lopen en de veiligheidsonderwerpen ter sprake komen die specifiek zijn voor de afdeling</li><li>• een overleg met een groep medewerkers met een specifieke functie, bv leerling-verpleegkundigen of arts-assistenten van een afdeling</li><li>• een gesprek met patiënten en mantelzorgers over de door hen ervaren veiligheid</li></ul>
<b>Stappen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bepaal door wie en hoe vaak een veiligheidsronde plaatsvindt</li><li>• Bepaal waar een veiligheidsronde plaatsvindt</li><li>• Bepaal de vorm</li><li>• Voer een veiligheidsronde uit</li><li>• Zorg ervoor dat de acties na de veiligheidsronde worden uitgezet</li></ul>
<b>Verder lezen</b>	Praktijkgids Veiligheidsronde <a href="http://www.vmszorg.nl">www.vmszorg.nl</a>





# VEILIGHEIDSTHEATER

<b>Omschrijving</b>	Het veiligheidstheater bestaat uit een voorstelling gespeeld door acteurs waarbij een ggz-instelling of een team geconfronteerd, geïnspireerd en aangezet wordt om met elkaar in gesprek te gaan over bepaalde veiligheidsthema's. Het idee is dat medewerkers vanuit het gezichtspunt van een ander kijken naar de eigen werkelijkheid en hiervan leren.
<b>Doelstelling</b>	De theatervorm is een manier om de veiligheidscultuur in een ggz-instelling aan de orde te stellen.
<b>Toepassing</b>	De toneelvoorstelling kan binnen teams worden opgevoerd of tijdens een kick-off bijeenkomst.
<b>Werkwijze</b>	Er wordt gewerkt met acteurs. Het aantal deelnemers kan variëren van een klein team tot een grote zaal met verschillende typen medewerkers. De duur van het toneelspel kan variëren. De benodigde speelvloer is afhankelijk van de grootte van de groep.
<b>Stappen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De acteurs observeren de situatie bij de opdrachtgever</li><li>• De acteurs schrijven een scenario op maat en spelen dit uit voor het publiek</li><li>• Een begeleider bevraagt het publiek of er volgt een informeel samenzijn over de inhoud van het toneelspel</li></ul>
<b>Verder lezen</b>	Er zijn verschillende commerciële bedrijven die dit aanbod hebben.

# VVB CULTUUR

<b>Doelstelling</b>	Met een veiligheidsvisitatiebezoek (VVB) cultuur krijgt een ggz-instelling inzicht in waar de instelling zich bevindt op de veiligheidscultuurladder. De nadruk ligt bij deze audit niet zozeer op normen, het systeem of de middelen maar er wordt beoordeeld hoe medewerkers en leidinggevenden met de systemen, procedures en afspraken omgaan.
<b>Toepassing</b>	Een VVB cultuur is een managementtool in de vorm van een eendaagse audit. De ggz-instelling bepaalt de scope van een VVB cultuur: een afdeling of de hele organisatie. Het instrument is opgebouwd vanuit het gedachtegoed van Investor in People, het Safety Awareness Protocol en de principes van Behaviour Based Safety.
<b>Werkwijze</b>	<p>Een VVB cultuur bestaat uit een drietal elementen: een documentenanalyse, een zelfevaluatie en auditgesprekken. De audit moet uitgevoerd worden door een speciaal opgeleid intern auditorenteam of een extern auditteam. Aan de hand van een format worden gesprekken gevoerd met verschillende medewerkers. De veiligheid wordt getoetst op drie niveau's: organisatieniveau, procesniveau en medewerker/cliëntniveau. Per niveau worden 8 dimensies onderzocht die verwerkt worden in de scorelijst:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Dimensie 1 beleid: gedeelde normen en waarden</li><li>Dimensie 2 bewustzijn van risico's: inventarisatie en beoordeling</li><li>Dimensie 3 leiderschap: aanspreek- en nalevingsgedrag</li><li>Dimensie 4 middelen: beschikbaarheid en inzet</li><li>Dimensie 5 communicatie over veiligheid</li><li>Dimensie 6 samenwerking en veiligheid</li><li>Dimensie 7 bekwaamheid en veiligheid</li><li>Dimensie 8 leren en verbeteren</li></ul> <p>In de rapportage van de audit krijgt de ggz-instelling per niveau een score tussen 1 en 5. Deze scores corresponderen met de fasen van de cultuurladder. Hoe hoger de score, hoe sterker de veiligheidscultuur is ontwikkeld.</p>

# VVB CULTUUR

## Werkwijze vervolg

	fase 1: ontkennend	fase 2: reactief	fase 3: berekend	fase 4: pro-actief	fase 5: voortstrevend
<b>Organisatieniveau</b>					
Beleid: missie, visie, waarden en normen					
Leiderschap: voorbeeldfunctie, sturing, aanspreken, communicatie (competenties)					
Veiligheidsindicatoren: vastgestelde indicatoren, metingen, terugkoppeling					
Analyse organisatierisico's: RI&E, strategische risico's, risico's op gedrag					
Beschikbaarheid en inzet van middelen: gekoppeld aan risico-analyse en normeringen					
Continu verbeteren: maatregelen gekoppeld aan resultaten veiligheidsbeleid (effect)					
<b>Procesniveau</b>					
PRI: afdelingsprocessen, gedragsaspecten					
Leiderschap: invulling voorbeeldfunctie, fuge, pop, feedback, teambespreking					
Voorlichting en instructie tav maatregelen en protocollen (introductie, overdracht, trainingen)					
Communicatie over risico's, maatregelen en gewenst gedrag (incidentbespreking, betrokkenen)					
Melden en leren van incidenten: werkwijzen, definiëring, opvang en nazorg, terugkoppeling					
Toetsen van effectiviteit van maatregelen en op houding en gedrag: analysemethodes, borging					
<b>Medewerker/cliëntniveau</b>					
PRI: methode risico taxatie, gedrag en houding					
Persoonlijk leiderschap: collegiale feedback, rol bij onveilige situaties, teambespreking					
Fysieke maatregelen/protocollen: bekendheid en naleving, rol (Persoonlijke) beschermingsmiddelen: typering, instructies voor gebruik, naleving					
Bekwaamheid: bekendheid eisen, trainingen en opvolging, deelname, mentorschap					
Samenwerking: overleggen, afspraken, overdracht					
Toetsen van effectiviteit van maatregelen en op houding en gedrag: systematiek					

# VVB CULTUUR

<b>Stappen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bepaal de scope van de VVB cultuur</li><li>• Voer een documentanalyse uit</li><li>• Voer een zelfevaluatie uit</li><li>• Voer auditgesprekken door opgeleide auditoren</li><li>• Stel een rapportage op</li><li>• Bespreek de rapportage</li><li>• Stel verbeteracties vast</li></ul>
<b>Tips</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Communiceer voorafgaand aan de VVB cultuur wat de bedoeling is van het onderzoek</li><li>• Geef duidelijk aan wat met de resultaten wordt gedaan</li></ul>
<b>Meer lezen</b>	<a href="http://www.veiligezorgiederszorg.nl">www.veiligezorgiederszorg.nl</a>

# WAARDEN- EN NORMENSPEL

<b>Omschrijving</b>	Het gaat bij dit spel om vragen als “Wat vindt het individu, het team of de ggz-instelling het goede om te doen?”, “Wat betekenen de gekozen waarden en normen voor ons handelen in de alledaagse praktijk?” Door deze vragen te beantwoorden wordt binnen teams duidelijker wat de standpunten van de teamleden zijn en wat de verwachtingen van de ggz-instelling zijn en in hoeverre er een goede match bestaat tussen persoonlijke waarden en normen van teamleden en de waarden en normen van de ggz-instelling.
<b>Doelstelling</b>	Dit spel is een hulpmiddel om het gesprek over waarden en normen van de ggz-instelling of een team te bespreken.
<b>Toepassing</b>	Dit spel kan op organisatieniveau of op teamniveau worden gebruikt. En het kan voor verschillende doelstellingen gebruikt worden: om organisatienormen te bepalen, om organisatienormen eigen te maken en om organisatienormen te bestendigen.
<b>Werkwijze</b>	Er zijn verschillende mogelijkheden dit spel te spelen. Het spel biedt 20 spelvormen. Er zijn verschillende combinaties mogelijk van waarden, normen en thema's: er kan gewerkt worden met alleen de waarden of normen, deze kunnen gecombineerd worden met thema's, of de waarden en normen kunnen gecombineerd worden. De doelstelling is bepalend voor de spelvorm die gekozen wordt.
<b>Stappen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bepaal de doelstelling</li><li>• Kies een passende spelvorm</li><li>• Plan een overleg waarin het waarden-en normenspel gespeeld wordt</li></ul>
<b>Tips</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maak een actieplan met het team op basis van de verkregen inzichten</li><li>• Maak eventueel gebruik van een onafhankelijke gespreksleider</li><li>• Maak voor het team duidelijk wat het nut en noodzaak is van het spelen van dit spel</li><li>• Spreek een evaluatiedatum af om te bezien of de afspraken tot gewenste effecten leiden.</li></ul>
<b>Verder lezen</b>	<a href="http://www.kwaliteitspel.nl">www.kwaliteitspel.nl</a>

# VERDER LEZEN

CAOP (2008) *Handreiking safety & security awareness in ziekenhuizen*

DNV (2008) *De veiligheidscultuur van een organisatie. Safety Awareness Protocol*

KPMG (2011) *Bestuur en toezicht lopen grote risico's*

NTA 8009:2007 *Veiligheidsmanagementsysteem voor ziekenhuizen en instellingen die ziekenzorg verlenen*

Parker, D., Lawrie, M. & Hudson, P. (2005) A framework for understanding the development of organisational safety culture *Safety Science*, 44, 551 - 562.

Prooi, J en Bours, R (2012) *Informatiebehoefte m.b.t. patiëntveiligheid in de gezondheidszorg*

PWC (2011) *Sturen op cultuur en gedrag. Praktijkervaringen, dilemma's en best practices van toezichthouders in de publieke sector*

Regieraad Kwaliteit van zorg (2011) *Verkenning Sturingsmodaliteiten voor veiligheid bij ambigue, complexe en onzekere risico's in de zorg*

Sturben en C. Wagner (2006) *Ontwikkeling van een Instrument voor Zelfevaluatie van Patiëntveiligheidscultuur (IZEP)*

Veeken, I van der e.a. (2006) *Handleiding Veiligheidsrondes*

Wagner, C en Wal, G van der (2006) *Cultuuronderzoek onder medewerkers patiëntveiligheid in ziekenhuizen*

## WEBSITES

[www.veiligezorgiederszorg.nl](http://www.veiligezorgiederszorg.nl)

[www.123management.nl](http://www.123management.nl)

In deze serie zijn verschenen:

