

#### Gebied 4: veiligheid van bedrijfsvoering

De term 'veiligheid' is ook van toepassing op de continuïteit en de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Een organisatie moet de belangrijkste bedrijfsmatige risico's kennen en deze beheersen door het voeren van een compliancebeleid. Op het eerste gezicht betreft het hier een heel andere oriëntatie dan die op veiligheid van zorg, werk en gebouwen, namelijk op de solvabiliteit van een organisatie. De effecten van het compliancebeleid zijn echter van grote invloed op de andere veiligheidsgebieden. Geïntegreerd veiligheidsbeleid is daarom een goede reden om het Compliance programma van ActiZ te verbreden en te verdiepen, en niet te beperken tot mededinging. De volgende thema's zijn van belang voor een veilige bedrijfsvoering:

#### Mededinging

Zorgorganisaties veranderen van budgetgefinancierde zorgaanbieders naar zorgorganisaties die de markt op gaan. Daar gelden de spelregels van de Mededingingswet en de Wet marktordening gezondheidszorg. Beleidsmatige aandacht voor de naleving hiervan maakt een organisatie tot een betrouwbare partner.

#### Fiscale verplichtingen

Zorgondernemers hebben te maken met fiscale wet- en regelgeving. ActiZ participeert in het Landelijk Platform Horizontaal Toezicht, waarin relevante fiscale knelpunten worden besproken en landelijke afspraken worden gemaakt. Deze afspraken vormen de vertrouwensbasis voor een beperkt(er) toezicht door de fiscus.

#### Privacy en informatieveiligheid

Met de opkomst van informatietechnologie hebben zorgorganisaties steeds meer te maken met het creëren, bewaren, gebruiken en uitwisselen van informatie. Een veilige bedrijfsvoering en veiligheid voor cliënten en medewerkers gaan niet zonder beveiliging van informatie. De eisen die hieraan in het maatschappelijk verkeer gesteld worden, zijn vastgelegd in landelijke standaarden en normen. De IGZ gebruikt deze om vast te stellen of een organisatie voldoet aan de eisen van een 'Goed Beheerd Zorgsysteem'. ActiZ is overigens bezig met het ontwikkelen van een veldnorm informatiebeveiliging.

#### Vertrouwen creëert ruimte

Veiligheidsmanagement is onlosmakelijk verbonden met modern zorgondernemerschap. Zorgondernemers nemen de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de zorg, het werk, de gebouwen en de bedrijfsvoering. In hun beleid op deze terreinen is veiligheid een vanzelfsprekend onderdeel. Het goed managen van veiligheid is een van de manieren om het vertrouwen van cliënten, medewerkers, financiers en toezichhouders te winnen. Een proactieve houding op dit terrein is zo hét antwoord op de toenemende regeldichtheid. Want wie vertrouwen creëert, realiseert meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid – en dus voor zorgondernemerschap.

#### Veiligheid = kwaliteit

Veiligheid gaat niet over volledige beheersing en uitbanning van risico's, maar over optimale risicoreductie. Juist in het licht van samenredzaamheid en kwaliteit van leven nemen alle betrokkenen een eigen verantwoordelijkheid voor weloverwogen risico's. Veiligheid is een geïntegreerd onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering in een lerende organisatie, en vereist geen apart systeem.

#### ActiZ, organisatie van zorgondernemers

Oudlaan 4  
3515 GA Utrecht  
Postbus 8258  
3503 RG Utrecht

Telefoon (030) 273 93 93  
Fax (030) 273 97 87  
info@actiz.nl  
www.actiz.nl

# Veiligheid

Goed geregeld mensenwerk in de langdurige zorg

veiligheidscultuur,  
risicoreductie

ActiZ wil haar leden keuzemogelijkheden bieden en de handelingsruimte vergroten voor innovatief en cliëntgedreven zorgondernemerschap. Waar het gaat om geïntegreerd veiligheidsmanagement faciliteert en inspireert zij zorgondernemers langs verschillende wegen en met uiteenlopende hulpmiddelen. Op het ledennet vinden bestuur, management en medewerkers veel inhoudelijke informatie, toelichtingen op bestaande wet- en regelgeving en bijvoorbeeld trainingen en instrumenten. Kijk op het ledennet van actiz.nl voor het actuele aanbod.

#### Colofon

Redactie: Tineke van Sprundel  
Eindredactie: Marc van Bijsterveldt, Baarn  
Ontwerp: Cascade – visuele communicatie, Amsterdam  
Drukwerk: Libertas, Bunnik  
Publicatiedatum: december 2011  
Publicatienummer: 11.029

#### © ActiZ december 2011

Deze uitgave mag zonder toestemming van ActiZ voor niet-commercieel gebruik worden gedownload en verveelvoudigd. Voorts alle rechten voorbehouden.

Deze uitgave is met grote zorgvuldigheid en met gebruikmaking van de meest actuele gegevens tot stand gekomen. Het is evenwel niet geheel uitgesloten dat de informatie in deze uitgave onjuistheden en/of onvolkomenheden bevat. ActiZ aanvaardt geen aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend.



# Hoe heilig is veilig?

**Veiligheid is een hot item in onze samenleving. Ideaalbeelden van maakbaarheid en perfectie leiden tot de verwachting dat veiligheid kan worden gegarandeerd als de regels maar strak genoeg zijn. Het onderwerp wordt dan ook beheerst door regeldichtheid en intensiverend toezicht. Ook in de zorg is deze trend zichtbaar. Aandacht voor veiligheid is uiteraard belangrijk, maar de nadruk op regels en toezicht kan ook contraproductief werken. Veiligheidsmaatregelen belanden steeds meer in de hoek van (administratieve) eisen waaraan nu eenmaal voldaan moet worden. Terwijl veiligheid in de zorg intrinsiek onderdeel is van het kwaliteitsbeleid. Goede zorg kan immers niet zonder werkelijke aandacht voor risico's en veiligheid.**

## Geïntegreerd veiligheidsmanagement als antwoord

De Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) is op zoek naar nieuwe vormen van toezicht onder de noemer high trust, high penalty. Zorgorganisaties krijgen het vertrouwen als blijkt dat bestuurders 'in control' zijn. Het is aan zorgorganisaties om hun verantwoordelijkheid voor kwaliteit en veiligheid op samenhangende wijze op te pikken en zo dit vertrouwen te beantwoorden. Voor ActiZ is geïntegreerd veiligheidsmanagement nadrukkelijk onderdeel van het kwaliteitsbeleid. Zorgondernemers richten zich, gestuurd door de vraag, op een goede kwaliteit van leven voor de cliënt. De cliënt mag zorg verwachten die bij hem past, terwijl hij er tegelijkertijd blind op kan vertrouwen dat deze zorg ook veilig is. Hiervoor zijn aandacht, alertheid en effectieve preventieve maatregelen nodig. De aandacht voor veiligheid is gericht op maximale risicoreductie, en is geïntegreerd in de reguliere bedrijfsvoering en in het gedrag van mensen.

## Veiligheid 'op de agenda'

Veiligheidsmanagement hoort bij eigentijds zorgondernemerschap. Het is nog betrekkelijk nieuw om als bestuurder het thema veiligheid in al zijn aspecten en als integraal thema te benaderen. Er zijn echter goede redenen om veiligheidsmanagement permanent op de bestuursagenda te plaatsen. Op die manier wordt het zichtbaar in zowel beleidsvorming als activiteitenplanning rond risicomanagement (structuur en proces) en risicobewustzijn (cultuur en gedrag). Deze twee sporen versterken elkaar met als resultaat: goed geregeld mensenwerk. Zo wordt optimale veiligheid een door alle betrokkenen gevoelde en gedeelde verantwoordelijkheid.

## Waarom deze brochure?

In deze brochure schetsen we de hoofdlijnen van geïntegreerd veiligheidsmanagement in de langdurige zorg. Daarmee willen we bestuur en management van zorgorganisaties inspireren om hier werk van te maken in het kader van hun kwaliteitsbeleid. Voor ActiZ is regeldichtheid niet het antwoord op veiligheidsvraagstukken, goed managen van risico's is dat wel. Het winnen van vertrouwen bij alle betrokkenen is een uitdaging voor elke zorgondernemer.

## Wat is veiligheidsmanagement? En wat is het niet?

Veiligheidsmanagement is te omschrijven als 'het optimaal verminderen van de risico's op schade aan mensen en materialen.' Hoewel veiligheid uiteraard gemanaged moet worden, gaat het niet om het optuigen van aparte managementsystemen. Laat staan het stallen van veiligheid bij een commissie. Het gaat erom veiligheid te beschouwen als natuurlijk onderdeel van de organisatie en als een vanzelfsprekend aspect van kwaliteit en preventie. Het faciliteren van een veiligheidscultuur en van risicomanagement zijn in dat geval terug te vinden in plannen, activiteiten en processen die gericht zijn op kwaliteitsverbetering. Veiligheid in zorgorganisaties is een kwestie van systematisch werken aan kwaliteit, met een focus op kritische processen en risicovolle situaties.

## Veiligheid in de lerende organisatie

Deze aanpak van veiligheidsmanagement past goed bij een lerende organisatie, waarin openheid, voorbeeldgedrag en een cultuur van gezamenlijke verantwoordelijkheid belangrijke ingrediënten zijn. Bestuur en management laten zich zien en demonstreren het belang van veiligheid. Zij investeren actief in het genereren van verbeterideeën, bijvoorbeeld via werkoverleggen en functioneringsgesprekken. Het is de kunst om het thema veiligheid zo concreet mogelijk te maken, en het speurwerk naar oorzaken van fouten en incidenten – en dus naar verbetermogelijkheden – zo dicht mogelijk bij de praktijk van de werkprocessen te houden. Dáár zitten immers de kennis, het verbeterpotentieel en de ervaren veiligheid. Goede en veilige zorg blijft altijd mensenwerk, dus optimale veiligheid is alleen te bereiken met alles en iedereen.

*'Geïntegreerd veiligheidsbeleid is de verantwoordelijkheid van bestuur en management. Maar het gaat iedereen binnen de organisatie aan. Voor ons is het dus zaak om steeds opnieuw het belang ervan te demonstreren, in woorden en in daden. Veiligheid heb je niet gerealiseerd met een lijstje do's & don'ts. Het gaat om echte betrokkenheid, vanuit de organisatie én bij de mensen.'*  
**Godfried Verkerk, bestuurder Vivium zorggroep**

## Twee sporen voor geïntegreerd veiligheidsbeleid

Geïntegreerd veiligheidsmanagement komt langs twee sporen tot stand, waarbij de kracht vooral zit in de versterkende verbindingen daartussen. Structuur en proces is het ene spoor. Daarbij gaat het om het voeren van risicomanagement, ofwel het kennen van de risico's en het daarop inrichten van de organisatie. Cultuur en gedrag vormen het andere spoor. Hier staat het bouwen aan een proactieve veiligheidscultuur centraal, in de vorm van het bevorderen van ieders oplettendheid en aandacht. Risicobewustzijn wordt als het ware een tweede natuur.



Geïntegreerd veiligheidsmanagement krijgt concreet vorm op vier veiligheidsgebieden: zorg, werk, gebouwen en bedrijfsvoering. Hieronder werken we deze gebieden kort uit.

## Gebied 1: veiligheid van zorg

Veilige zorg is zorg die geen schade aan de cliënt toebrengt. Uiteraard is veiligheid van zorg een onderdeel van Verantwoorde zorg, ofwel zorg die vakbekwaam bijdraagt aan de kwaliteit van leven van cliënten. Deze zorg is in toenemende mate gericht op zelf- en samenredzaamheid. Daarbij hoort voortdurende aandacht voor het welbevinden van de cliënt in lichamelijk, sociaal en mentaal opzicht, in de omgeving waar het dagelijks leven zich afspeelt. Verantwoorde zorg betekent daarom óók: zicht hebben op de risico's die cliënten op elk van die terreinen lopen, en daar adequaat en vraaggericht mee omgaan. Zorgveiligheid heeft verschillende invalshoeken: gezondheidsrisico's, veiligheid van hulpmiddelen en materialen, en veiligheid van de woon- of leefomgeving inclusief sociale veiligheid. Veiligheid van zorg impliceert overigens niet het vermijden van risico's ten koste van alles. Een leven zonder risico's bestaat immers niet. Optimale risicoreductie betekent dan ook samen met de cliënt en diens naasten de verantwoordelijkheid nemen voor 'weloverwogen risico's'. Communiceren en afspraken maken is hiervoor onmisbaar.

*'Als oudere mensen gaan zwerven en soms vallen, slaat in hun omgeving nogal eens de paniek toe. Vastbinden doen we niet meer, maar het voelt soms veiliger om iemand tóch wat in z'n bewegingsvrijheid te beperken. De vraag is alleen: wat bedreigt de kwaliteit van leven meer, bewegingsvrijheid of fixatie? Ook dat is een veiligheidsvraag, die je per geval zorgvuldig moet bespreken met alle betrokkenen.'*  
**Jackie van Beek, manager Carinova**

## Gebied 2: veiligheid van werk

Bij arbeidsveiligheid gaat het om (de zorg voor) goede arbeidsomstandigheden zodat medewerkers veilig, verantwoord en met plezier kunnen werken. Arbeidsveiligheid is relevant voor de vitaliteit, gezondheid en inzetbaarheid van de medewerkers. De branche geeft invulling aan goede arbeidsomstandigheden met de Arbocatalogus VVT (www.arbocatalogusvvt.nl). Daarin staat informatie over de volgende arbeidsrisico's en arbothema's: fysieke belasting, psychosociale arbeidsbelasting (ongewenste omgangsvormen en werkdruk), gevaarlijke stoffen (waaronder omgaan met cytostatica) biologische agentia (waaronder hepatitis B, MRSA), bedrijfshulpverlening, zwangerschap en arbeid.

Het werk in de zorg speelt zich veelal af in de leefomgeving van de cliënt, en vaak ook in interactie tussen medewerker en cliënt. Veiligheid van zorg en werk hangen dus op veel punten nauw samen.

*'De tillift is een prachtige uitvinding. Maar met de aanschaf ervan ben je er nog niet. De tillift is immers pas veilig als-ie goed is onderhouden en verstandig wordt gebruikt. In ons veiligheidsbeleid staan daarom richtlijnen voor een gedegen én herhaalde instructie van medewerkers. Zo kunnen de collega's deze belangrijke zorgtechnologie veilig blijven inzetten.'*  
**Marco Sternal, manager Protestantse Zorggroep Crabbehoff**

## Gebied 3: veiligheid van gebouwen

De veiligheid van gebouwen is op haar beurt weer sterk verbonden met veiligheid van zorg en werk. Het is niettemin een hoofdstuk apart, waarvoor veel specifieke regels gelden. De veiligheidsthema's die met gebouwen samenhangen horen thuis in een beheerplan met een bijbehorende risicoanalyse. Voor de paraatheid van zorgorganisaties bij verschillende soorten incidenten (waaronder brand, stroomuitval of – in sommige gebieden – overstromingsgevaar) liggen calamiteitenplannen klaar, en zijn er geoefende bedrijfshulpverleners. De veiligheidsonderwerpen bij de veiligheid van gebouwen en installaties zijn: brandveiligheid, inbraak en insluiting, klimaatbeheersing (als onderdeel van het hitteprotocol), noodstroomvoorzieningen, legionella-beheer.