

Visie op crisismanagement in de zorgsector en de toegevoegde waarde van een Integraal Crisisplan

All hazard voorbereid zijn (1 van 3)

Versie 1.0
11 november 2014


Netwerk Acute Zorg
Zwolle


ACUTEZORG
EUREGIO


nazl
netwerk acute zorg limburg


TraumaNet AMC

VUmc  Netwerk acute zorg


COT | Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement
an Aon company

spectrigo

Voorwoord

Zorginstellingen zijn vanuit de vigerende wetgeving onder alle omstandigheden verantwoordelijk voor het leveren van verantwoorde zorg aan patiënten. Deze verantwoordelijkheid geldt ook tijdens een crisissituatie. Dit is een noodsituatie waarbij het functioneren van de zorginstelling (ernstig) verstoord raakt en de continuïteit van zorg, de veiligheid van mensen en/of de reputatie ernstig worden bedreigd. De zorgstelling raakt dus feitelijk 'uit balans'.

Om weer 'in balans' te komen zien we binnen de zorgsector een ontwikkeling waarbij steeds vaker wordt gezocht naar een toegankelijke en eenduidige wijze van reageren op een breed scala van mogelijke crises. Een *all hazard* benadering die wordt vastgelegd in een Integraal Crisisplan. Dit niet in plaats van bestaande procedures en plannen, maar in aanvulling hierop. Een Integraal Crisisplan verbindt de bestaande procedures en plannen en biedt een basiswerkwijze. Zo wordt een goede basis gelegd om bij elke crisis voorbereid te zijn op 'het bekende' en de aandacht te richten op de specifieke nieuwe en **unieke** elementen van de betreffende crisis; 'het bijzondere'.

In het Kwaliteitskader Crisisbeheersing en OTO (maart 2013) is het Integraal Crisisplan als prestatie indicator opgenomen voor zorginstellingen.

In dit kader hebben vijf netwerken acute zorg¹ medio 2014 het initiatief genomen om gezamenlijk, via het project Integraal Crisisplan, het containerbegrip Integraal Crisisplan concreter handen en voeten te geven.

- Gestart is met de ontwikkeling van een **samenhangende visie op crisismanagement in de zorgsector en de toegevoegde waarde van een Integraal Crisisplan**: op welke uitdagingen moet dit plan een antwoord bieden? Wat is het Integraal Crisisplan wel en wat is het niet?
- Vervolgens is het document **Bouwstenen Integraal Crisisplan voor de zorgsector** ontwikkeld dat gebruikt kan worden om, vanuit bovenstaande visie, bestaande crisisplannen aan te vullen of aan te scherpen. De bouwstenen kunnen ook in samenhang worden benut als richtinggevend kader voor een nieuw op te stellen crisisplan.
- Aansluitend is ook de **Implementatie- en OTO-wijzer Integraal Crisisplan voor de zorgsector** ontwikkeld om zorginstellingen te faciliteren in het toepassen van deze bouwstenen en de belangrijke inzichten een plek te geven in het opleiden, trainen en oefenen (OTO).

Bovenstaande producten worden in de vorm van een drieluik beschikbaar gesteld. Met de beschikbaarstelling ervan wordt een volgende stap gezet in de verdere professionalisering van crisisbeheersing binnen de zorgsector en de daarbij horende ambities zoals verwoord in het Kwaliteitskader Crisisbeheersing en OTO.

Dit document "**Visie op crisismanagement in de zorgsector en de toegevoegde waarde van een Integraal Crisisplan**" is het eerste onderdeel van het drieluik.

¹ Netwerk Acute Zorg Euregio, Netwerk Acute Zorg Limburg, Netwerk Acute Zorg, regio VUmc, Netwerk Acute Zorg Zwolle en TraumaNet AMC in samenwerking met COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement en Spectricon B.V.

1. Inleiding

Veel zorginstellingen werken aan de voorbereiding op calamiteiten en crises. Dit in aanvulling op preventie. Zorginstellingen kunnen te maken krijgen met calamiteiten en crises in de eigen organisatie (interne crises) en/of zij kunnen een rol krijgen in de zorg aan slachtoffers van calamiteiten en crises elders (externe crises). Vijf acute zorgnetwerken hebben de ambitie uitgesproken om projectmatig, vanuit een samenhangende visie op crisisbeheersing, een gezamenlijk format Integraal Crisisplan op te stellen en binnen de eigen regio's te implementeren. Dit format moet geschikt zijn voor de hele keten. Dit past in de regionale ambities om eind 2015 aantoonbaar voorbereid te zijn op rampen en crises, zoals bedoeld in het kwaliteitskader Crisisbeheersing en OTO.

Het gezamenlijke format sluit aan bij een bredere ontwikkeling binnen de zorgsector waarin wordt gezocht naar een toegankelijke en eenduidige wijze van reageren op een breed scala van mogelijke crises: een *all hazard* benadering. Het Integraal crisisplan is een aanvulling op bestaande procedures en plannen. Het verbindt de bestaande procedures en plannen en biedt een basiswerkwijze. Een eerste stap in het komen tot een dergelijk format is het formuleren van een gezamenlijke visie op crises en crisismanagement in de zorgsector. Vanuit deze visie kan vervolgens worden nagedacht over de toegevoegde waarde van een integraal crisisplan: op welke uitdagingen moet dit plan een antwoord bieden? Wat is het integraal crisisplan wel en wat is het niet? Deze onderwerpen komen aan de orde in deze visie.

2. Crisis

Zorginstellingen zijn vanuit de vigerende wetgeving onder alle omstandigheden verantwoordelijk voor het leveren van verantwoorde zorg aan patiënten. Deze verantwoordelijkheid geldt ook tijdens een crisissituatie. Dit is een noodsituatie waarbij het functioneren van de zorginstelling (ernstig) verstoord raakt en de continuïteit van zorg, de veiligheid van mensen en/of de reputatie ernstig worden bedreigd. In zo'n situatie raakt een zorginstelling dus feitelijk 'uit balans'.

Crisisbeheersing wordt conform het Kwaliteitskader Crisisbeheersing en OTO, omschreven als het geheel van maatregelen en voorzieningen, met inbegrip van de voorbereiding daarop (OTO), die een zorginstelling in een crisis treft ter handhaving van de continuïteit van zorg. In een crisisplan wordt vastgelegd hoe een instelling wil reageren op een (dreigende) crisis, inclusief de bijbehorende organisatie tijdens een crisis, het crisismanagement. Het bevat afspraken over structuren, processen en taken/bevoegdheden van betrokken medewerkers zowel intern als met relevante ketenpartners.

3. Visie op crisismanagement

Crisismanagement is geen doel op zich, maar is een middel om adequaat om te gaan met bijzondere situaties. De kern is het organiseren van flexibiliteit in reactie op hoog dynamische, complexe en veelal emotionele situaties. Iedere situatie is anders, maar gaat wel gepaard met dreiging, urgentie en onzekerheid. De voorbereiding op crisismanagement helpt bij het verkleinen van de achterstand en het beperken van verassingen. Crisismanagement betreft het geheel aan maatregelen. Bij de meeste incidenten zal er eerst een directe operationele respons zijn, bijvoorbeeld vanuit de bedrijfshulpverlening of vanuit de medische dienst. Het crisismanagement steunt op tal van reguliere voorzieningen, procedures en expertisevelden die samen moeten worden gebracht in een bijzondere situatie.

Op strategisch en tactisch niveau is het de kunst focus te houden en richting te geven. Dit vergt in ieder geval:

1. Voldoende aandacht voor de impact (naast de oorzaak en het directe effect): welke impact heeft het op medewerkers, patiënten/cliënten, de omgeving, de samenleving?
2. Beslissingen te midden van onzekerheid: het duurt even voordat er overzicht is. Er is waarschijnlijk zowel te weinig als te veel informatie en toch moeten er knopen worden doorgesneden.
3. Zicht op kritieke momenten en kritieke besluiten. Voorbeelden van die momenten zijn: waar zitten de kantelpunten in de situatie en waar kan echt het verschil worden gemaakt? Wat zijn die paar beslissingen die er echt toe doen? Voorbeelden van kritieke besluiten zijn het evacueren, het stopzetten van zorg, het naar buiten treden met onderzoeksresultaten die tot veel beroering zullen leiden.
4. Oog voor het bijzondere: doorhebben waar je kunt vertrouwen op het bekende (de professionele basis, de routine) en wat er dit keer echt anders is. Juist het bijzondere vergt extra aandacht.
5. Situationeel bewustzijn: doorhebben wat er gebeurt en hoe dit zowel binnen als buiten wordt ervaren. Ook doorhebben wanneer de situatie verandert en bijvoorbeeld een brand een gezondheidsprobleem en vervolgens een communicatieprobleem wordt. Of een cyberincident een privacyprobleem en betrouwbaarheidsprobleem wordt.
6. (Terug)verdienen van vertrouwen: iedere crisis betekent een beschadiging van het vertrouwen. Van medewerkers, van cliënten, van toezichthouders, van media, etc. Dit vertrouwen moet worden (terug)verdiend.
7. Een integrale aanpak: maatregelen versterken elkaar en wijzigingen of aanpassingen worden doordacht op implicaties voor andere maatregelen. Samen dragen de maatregelen bij aan het realiseren van benoemde doelstellingen en conform vastgestelde uitgangspunten
8. Eenheid van inspanning en executiekracht: het gezamenlijk optrekken inclusief de samenwerking met derden om te zorgen dat maatregelen worden uitgevoerd en de benodigde slagkracht wordt gerealiseerd.
9. Leiderschap: het in moeilijke omstandigheden bieden van perspectief, realiseren van moeilijke keuzes en het bieden van kalmte en rust.

Het bovenstaande kan niet vanzelf worden gerealiseerd in de staande organisatie. Dit is de reden om te komen tot een crisisorganisatie. Hiermee worden de volgende randvoorwaarden voor een adequate aanpak gerealiseerd:

- Tijdige detectie en melding
- Passende wijze van opschalen: structuren en processen om te komen tot besluiten, afstemming en uitvoering
- Bijeenbrengen van mandaten zodat kritieke besluiten genomen kunnen worden
- Informatiemanagement als input voor een goed situationeel beeld
- Expertise en ervaring om adequaat om te gaan met bijzondere aspecten
- Doelstellingen en uitgangspunten die richting geven, integraliteit mogelijk maken en de basis vormen voor de gewenste eenheid van inspanning
- Zicht op afhankelijkheden van anderen om in te kunnen schatten waar welke actie nodig is om de gewenste aansluiting te krijgen.

4. Terugkerende inhoudelijke uitdagingen voor zorginstellingen: mogelijke impactgebieden

Iedere situatie is anders, maar in de basis is er een beperkt aantal mogelijke impactgebieden te identificeren. Dit maakt voorbereiding mogelijk en het faciliteert een snelle diagnose van de impact. De intensiteit van elk van de vraagstukken kan per situatie verschillen.



Het integraal crisisplan als 'kop' op bestaande plannen en procedures

Er zijn binnen instellingen veel plannen en procedures. Voorbeelden hiervan zijn een zedenprotocol, een rampen opvangplan, continuïteitsplannen, een BHV-plan, integriteitsprocedure, meldprocedures IGZ, een mediaprotocol, etc. In de praktijk komen deze plannen en werkwijzen niet altijd samen en kunnen ze soms zelfs belemmeringen in de uitvoering en haalbaarheid vormen voor elkaar. Het integraal crisisplan vormt de verbinding tussen deze plannen en bevat de basiswerkwijze. De onderliggende plannen en procedures zijn feitelijk uitwerkingen van bepaalde onderwerpen en processen. Een integraal crisisplan betekent dan ook niet dat bestaande plannen worden vervangen. Per impactgebied kan de instelling voor zichzelf benoemen wat relevante onderliggende planvorming is. Dit draagt bij aan het beperken van de plancomplexiteit. Daarmee is het integraal crisisplan de **strategische kop** op de plannen alsmede **een wegwijzer** in de eigen voorbereiding op calamiteiten en crises.