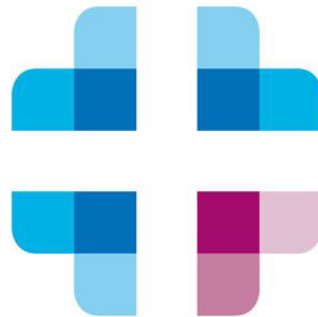


Veranderplan Geen Nood Bij Brand in Ziekenhuis Rijnstate



Rijnstate

Veranderplan GNBB Rijnstate (samenvatting)
I.h.k.v. afronding van de post-HBO-opleiding Project- en
Verandermanagement HAN
September 2015

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
1. Aanleiding Geen Nood Bij Brand	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Geen Nood Bij Brand	4
2. Doelstelling	4
2.1 Masterplan Brandveiligheid	4
3. Probleemstelling	5
4. Huidige situatie (IST)	5
4.1 Werkeenheid Bedrijfsveiligheid & Continuïteit	5
4.2 Bedrijfsveiligheidsweken	5
4.3 Actoren/belanghebbenden	6
4.4 Verantwoordelijkheden	6
4.5 Cultuuranalyse	7
4.5.a IST-situatie	7
4.5.b SOLL-situatie	8
4.5.c Diagnose cultuuranalyse Rijnstate	8
4.5.d Veiligheidscultuur Rijnstate	9
4.6 Veranderbereidheid	10
4.7 Impactanalyse	10
4.8 Succes- en faalfactoren	11
5. Gewenste situatie (SOLL)	11
5.1 Diagnose	11
6. De voorwaarden voor een succesvolle invoering	14
7. De veranderstrategie	14
8. Invulling van het project	14
8.1 Toepassing veranderstrategie Geen Nood Bij Brand	15
8.2 Aanpak project	15
9. Het implementatieplan	16
9.1 De fasering	16
9.2 Planning	16
9.3 Interventies	17
9.3.a Korte toelichting mogelijke interventies	18
10. De projectorganisatie	19
10.1 Projectstructuur	20
10.2 Projectoverleggen	20
11. Borging	20
Bijlage 1 Stroomschema Geen Nood Bij Brand	22

Samenvatting

Aanleiding en doel

De verantwoordelijkheid voor de brandveiligheid ligt primair bij de zorginstelling zelf. Organisaties moeten niet alleen de brandveiligheidsvoorschriften naleven. Belangrijker is dat er wordt gewerkt aan een *veiligheidscultuur*, aan *bewustwording van risico's* bij medewerkers en management, en aan het *bevorderen van brandveilig gedrag*. Brandweer Nederland benadert de brandveiligheid van zorginstellingen niet meer regelgericht, maar vanuit een risicobenadering. Daarbij wordt de brandveiligheid gezamenlijk met de zorginstellingen integraal aangepakt, door middel van het project Geen Nood Bij Brand (GNBB), dat een doorlooptijd van vijf jaar kent.

Het project GNBB past binnen de strategie van Rijnstate en aan de eisen die externe instanties aan Rijnstate stellen. Het resultaat van het project GNBB heeft een harde kant (Masterplan Brandveiligheid) en een zachte kant (cultuurverandering waardoor het veiligheidsbewustzijn bij medewerkers altijd aanwezig is en geïntegreerd is in hun DNA).

IST en SOLL

Door de komst van de nieuwe werkeenheden Bedrijfsveiligheid & Continuïteit (BV&C) is enerzijds het belang van (brand)veiligheid aangetoond en wordt er anderzijds door een kundige en enthousiaste groep medewerkers flink gewerkt aan het optimaliseren, beheren en borgen van bedrijfsveiligheid op diverse aandachtsgebieden. Door het tweejaarlijkse traject Bedrijfsveiligheidsweken, dat iedere afdeling van Rijnstate verplicht doorloopt, is er veel contact met de (zorg)werkvloer en krijgt de werkeenheden BV&C centraal veel inzicht, kennis en ideeën (bijv. afdelingsinitiatieven, zoals aandachtsvelder veiligheid). Centraal heeft men goed in beeld hoe (brand)veiligheid leeft binnen de organisatie en waar de aandachtsgebieden liggen (IST). Centraal in de Rijnstate-organisatie is er, door onder andere de Bedrijfsveiligheidsweken, veel kennis en kunde over de gewenste situatie (SOLL) op het gebied van (brand)veiligheid.

Door deze informatie (IST en SOLL) met elkaar te verbinden, gecombineerd met de uitkomsten van de cultuuranalyse, is voor een goede veranderstrategie gekozen. Deze veranderstrategie, de participatie-strategie, past bij de huidige cultuur van Rijnstate.

Aanpak

In de aanpak van het project Geen Nood Bij Brand is rekening gehouden met deze participatiestrategie en de positieve ervaring van de aanpak van het project Bedrijfsveiligheidsweken. Voor iedere afdeling wordt een "maatwerk" Bedrijfsveiligheidsweek georganiseerd en het afdelingshoofd heeft ruim mogelijkheid qua tijdsplanning en inhoud om een eigen invulling te geven aan een verplicht item.

De aanpak van de Bedrijfsveiligheidsweken wordt verder uitgerold in het project GNBB. In de projectorganisatie is de klant bewust betrokken, maar wordt qua tijdsbelasting rekening gehouden met de druk(te) op de (zorg)afdelingen. Met het bepalen van de interventies wordt ook steeds gekeken naar de "why", de "how", de "what" en de "when". Bij het bepalen van de interventies zal ook rekening gehouden worden met de uitkomsten van de cultuuranalyse: Rijnstate wil voldoen aan de gestelde eisen, maar er moet een bepaalde ondernemingsvrijheid zitten in de betreffende interventie. De aanpak c.q. opzet van de Bedrijfsveiligheidsweken is hierin een goed voorbeeld voor het project Geen Nood Bij Brand.

De rode draad van het veranderproject Geen Nood Bij Brand kan als volgt worden weergegeven:



1. Aanleiding Geen Nood Bij Brand

1.1 Aanleiding

Brancheorganisaties voor Zorgondernemers (ActiZ), Geestelijke GezondheidsZorg Nederland, Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) en Brandweer Nederland werken samen om de brandveiligheid voor cliënten en medewerkers in de langdurige zorg te verbeteren. Op 11 februari 2015 hebben zij daartoe een intentieverklaring ondertekend.

Betrokken partijen willen met elkaar investeren in een omslag van een regelgerichte naar een risicogerichte aanpak van brandveiligheid in de zorg. Dit betekent dat zorgorganisaties niet alleen de brandveiligheidsvoorschriften naleven, maar - nog belangrijker - dat zij werken aan een veiligheidscultuur in organisaties, aan bewustwording van risico's bij medewerkers en cliënten en aan het bevorderen van brandveilig gedrag.

De verantwoordelijkheid voor de brandveiligheid ligt primair bij de zorginstelling zelf. Zorgorganisaties moeten niet alleen de brandveiligheidsvoorschriften naleven. Belangrijker is dat er wordt gewerkt aan een veiligheidscultuur, aan bewustwording van risico's bij medewerkers en cliënten en aan het bevorderen van brandveilig gedrag.

Brandweer Nederland benadert de brandveiligheid van zorginstellingen niet meer regelgericht, maar vanuit een risicobenadering. Daarbij wordt de brandveiligheid gezamenlijk met de zorginstellingen integraal aangepakt. Dat wil zeggen dat niet meer zoals in het verleden regelgeving of vergunningen de basis vormen voor het toezicht, maar juist de aanwezige risico's. Oplossingen worden gezocht vanuit de dagelijkse praktijk van de instellingen, in combinatie met de expertise van de brandweer op het gebied van brandveiligheid. De werkwijze vergt nog gewenning bij de instellingen, gemeenten en rijks- en provinciale inspecties.

(bron: www.brandweernederland.nl/geennoodbijbrand)

1.2 Geen Nood Bij Brand

Tot nu toe kregen zorgorganisaties voorgeschreven hoe ze brandveiligheid moesten regelen. Bij "Geen Nood Bij Brand" maken zorgorganisaties en de brandweer samen afspraken over de brandveiligheid. "Want afspraken werken vaak beter dan regels". Bewoners, cliënten, medewerkers, leidinggevenden en management van zorgorganisaties worden betrokken bij de brandveiligheid. Geen Nood Bij Brand betreft een integrale brandveiligheid-systematiek. Zo wordt er gestuurd op risico's, kennisdeling en zelfredzaamheid, zodat bewoners en zorgorganisaties zich meer bewust worden van hun verantwoordelijkheid. Uiteindelijk moet deze benadering van brandveiligheid geborgd worden in een Veiligheid Management Systeem.

(bron: www.brandweernederland.nl/geennoodbijbrand)

2. Doelstelling

Voor een werkbare samenwerking is het belangrijk een convenant op te stellen. Hierin leggen beide partijen (zorgorganisatie en brandweer) samen vast wat ze van elkaar verwachten. Een officieel convenant helpt om het proces te ontdoen van vrijblijvendheid. Het convenant "Geen Nood Bij Brand" tussen Ziekenhuis Rijnstate en Brandweer Gelderland-Midden is ondertekend op 17 maart 2014.

Doelen van project "Geen Nood Bij Brand" voor Ziekenhuis Rijnstate zijn dat:

- er ten aanzien van brandveiligheid na vijf jaar (formeel: per 1 januari 2019) een werkend veiligheidsvolgsysteem is dat is goedbevonden door Brandweer Gelderland-Midden,
- brandveiligheid altijd aandacht krijgt binnen Ziekenhuis Rijnstate: continue proces,
- zij een organisatie is met een gezonde veiligheidscultuur.

Door middel van het doorlopen van het stroomschema behorende bij het proces "Geen Nood Bij Brand" (zie bijlage 1) wordt voor Rijnstate inzichtelijk waar de organisatie staat ten aanzien van brandveiligheid.

2.1 Masterplan Brandveiligheid

Uiteindelijk resulteren de inspanningen binnen het project Geen Nood Bij Brand in het opstellen van een Masterplan Brandveiligheid door het management van de zorgorganisatie. Hierin worden risico's en brandveiligheidsconcepten helder omschreven en alle afspraken ten aanzien van "wat", "wie" en "hoe" beschreven. Met name de onderlinge samenhang van maatregelen is van belang. Uiteraard kan de brandweer hierin adviseren.

Het Masterplan Brandveiligheid kan gezien worden als een samenvatting van alle eisen uit de regelgeving, verordeningen voor het specifieke gebruik en de specifieke bewoners binnen een zorgorganisatie gelden. Het Masterplan Brandveiligheid (MPB) neemt niet de plaats in van geldende wettelijke eisen en/of certificaten. Het is een handleiding voor de zorgorganisatie waarin de afspraken die zijn gemaakt om tot een zo goed mogelijk brandveiligheidsniveau te komen.

Het Masterplan Brandveiligheid is onderdeel van het Veiligheid Management Systeem.

(bron: www.brandweernederland.nl/geennoodbijbrand)

3. Probleemstelling

Creëer binnen Ziekenhuis Rijnstate een verandering van cultuur om brandveiligheid te borgen, rekening houdend met de diversiteit aan taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie.

Het risico is dat er binnen Rijnstate onvoldoende bewustzijn is en duidelijkheid bestaat ten aanzien van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van brandveiligheid. Hierdoor is de borging van brandveiligheid in de organisatie onvoldoende.

In het Masterplan Brandveiligheid voor Rijnstate wordt uiteindelijk het geheel van activiteiten op strategisch, tactisch en operationeel niveau op het gebied van brandveiligheid opgenomen.

Doel van het veranderproject is dat het veiligheidsbewustzijn ten aanzien van brandveiligheid in het DNA van de medewerkers van Rijnstate zit. Met andere woorden: ongeacht de hiërarchische functie is men zich bewust van de risico's in de werkomgeving ten aanzien van brandveiligheid. Dus niet alleen de beveiligingsmedewerker tijdens zijn (brand)controletoer maar ook de verpleegkundige, die geen rolstoel voor de branddeur zet.

4. Huidige situatie (IST)

De context van dit veranderproject verloopt parallel met de huidige situatie waarin een nieuwe werkeenheden met het aandachtsgebied "bedrijfsveiligheid" binnen Rijnstate is vormgegeven. Door de komst van deze werkeenheden en daarmee enthousiaste en nieuwe collega's, zijn veel activiteiten reeds opgepakt, die ook een onderdeel uitmaken van de activiteiten binnen Geen Nood Bij Brand.

4.1 Werkeenheden Bedrijfsveiligheid & Continuïteit

In 2013 is het besluit genomen de afdeling Beveiliging en de bedrijfshulpverleningsorganisatie samen te voegen tot een nieuwe werkeenheden Bedrijfsveiligheid & Continuïteit. De eenheid Bedrijfsveiligheid & Continuïteit draagt zorg voor de veiligheid van gebouwen en mensen, het opleiden en trainen van medewerkers op het gebied van brandveiligheid, het opleiden en trainen van bedrijfshulpverleners, het adviseren van het management over bedrijfsveiligheidsvraagstukken en leiding geven aan de bedrijfshulpverleningsorganisatie en de afdeling Beveiliging. Ook het beheer en borging van het bedrijfsnoodplan en daarbij behorende procedures vinden binnen dit onderdeel plaats.

Het Ziekenhuis Rampenopvangplan (ZiRop), is ondergebracht bij het Acut Centrum. De afdelingen Bedrijfsveiligheid & Continuïteit en het Acut Centrum dragen samen zorg voor het structureel oefenen en trainen van de werkzaamheden van het crisisbeleidsteam en het operationele team ingeval van een crisis. Rijnstate beschikt per locatie over een actueel ZiRop en actuele bedrijfsnoodplannen.

In 2014 is de werkeenheden Bedrijfsveiligheid & Continuïteit verder vormgegeven. Vanaf september 2014 zijn twee nieuwe collega's begonnen, waardoor de functie van Hoofd Opleiding, Instructie en Beheer evenals de tweede Veiligheidskundige ingevuld zijn.

In het najaar van 2014 zijn deze collega's ingewerkt en is door het nieuwe team inzichtelijk gemaakt welke acties actueel zijn en welke prioriteit deze hebben. Resultaat is een jaaractieplan 2014-2015.

4.2 Bedrijfsveiligheidsweken

In 2014 is het project Bedrijfsveiligheidsweken verder gecontinueerd met als beoogd resultaat dat in 2014 bij alle 200 afdelingen op alle locaties een Bedrijfsveiligheidsweek opgestart is. Dit doel is nagenoeg gehaald: 95%. De overige 5% zijn in het 1^e kwartaal van 2015 opgestart.

Dit project heeft als doel het veiligheidsbewustzijn van medewerkers te vergroten, inzicht in afdelingsrisico's te verbeteren en de geoefendheid van de medewerkers op peil te houden. Het heeft ertoe geleid dat inmiddels circa 95% van de afdelingen beschikt over een geactualiseerde risico-inventarisatie, met een daaraan gekoppeld actieplan en een afdelingsnoodplan. Op basis van dat noodplan hebben de afdelingen geoefend met een ontruiming en met het gebruik van kleine blusmiddelen.

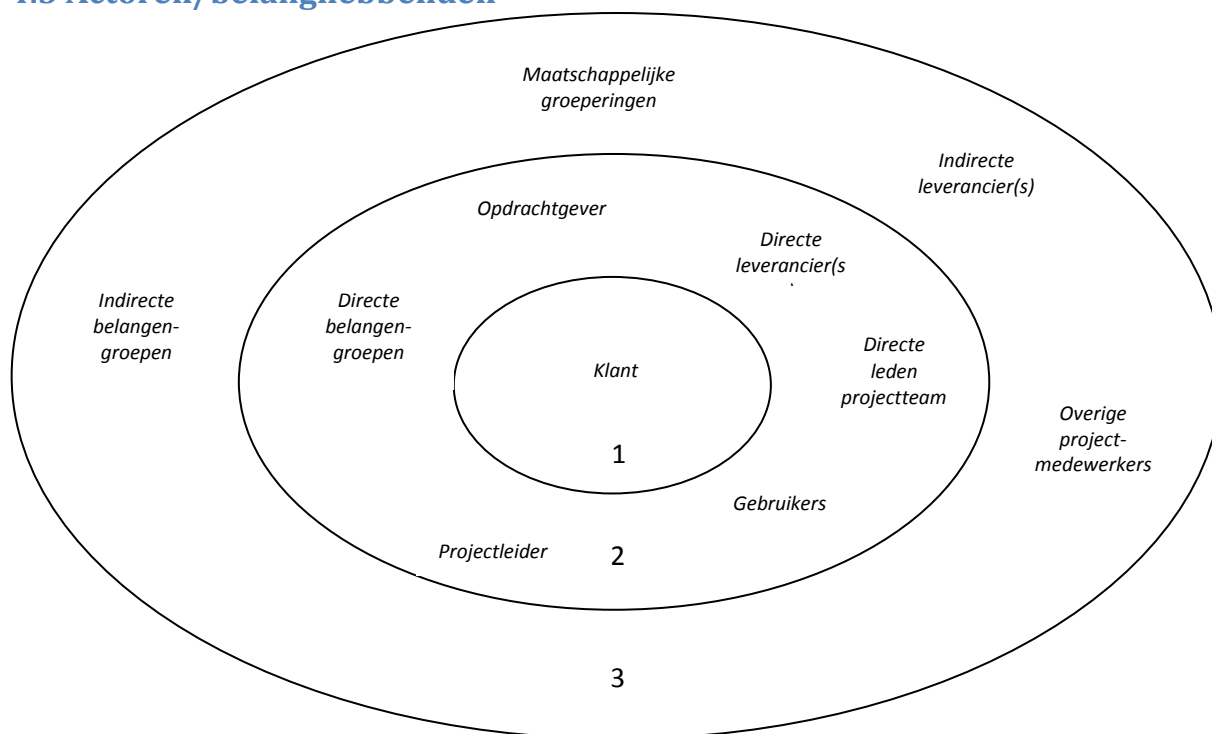
Voor de Rijnstate-organisatie heeft dit geleid tot een inventarisatie van afdelingsoverstijgende en/of Rijnstatebrede risico's. Daarnaast is er nu - met de afdelingsnoodplannen, risico-inventarisaties en actieplannen - een gestructureerde en eenduidige aanpak en een organisatiebreed inzicht in de geoefendheid van de afdelingen.

Vanaf 1 januari 2014 is de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RIE) formeel onderdeel van de Bedrijfsveiligheidsweek, waardoor de welzijnsaspecten een prominente plaats hebben in de RIE-rondes die op de afdeling, in gezelschap van het afdelingshoofd en enkele medewerkers (waar onder een medisch specialist) worden gelopen.

In het laatste kwartaal van 2014 is de aanpak voor de overgang van het project Bedrijfsveiligheidsweken naar de lijnorganisatie opgesteld. Deze is met alle ondersteunende betrokkenen besproken en daarna bekrachtigd in het Centraal Calamiteiten Platform en het Management Team Rijnstate.

De Bedrijfsveiligheidsweken zijn voor alle afdelingen een tweejaarlijks terugkerend traject, waarbij de verantwoordelijkheid voor (het bewustzijn van) veiligheid bij het betreffende afdelingshoofd blijft liggen, maar waarbij de eenheid Bedrijfsveiligheid & Continuïteit een initiërende, coördinerende en ondersteunende rol vervuld.

4.3 Actoren/belanghebbenden



Belanghebbenden (stakeholders) kunnen in niveaus worden gerangschikt:

- 1: Klant (personeel/patiënt): staat centraal in de organisatie en uitvoering van de activiteiten
- 2: Direct betrokken medewerkers en/of belangengroepen
- 3: Indirect betrokken medewerkers en/of belangengroepen

4.4 Verantwoordelijkheden

In onderstaande tabel staat voor het veranderproject Geen Nood Bij Brand per actor/rol aangegeven welke functionaris het betreft en welke taken en verantwoordelijkheden deze heeft ten aanzien van het veranderproject:

Actoren/rollen	Wie/functionaris	Taken/verantwoordelijkheden	RACI
Opdrachtgever/ eindverantwoordelijk manager	Manager Bedrijfsveiligheid & Continuïteit	Keurt goed binnen kaders gesteld door leden Centraal Calamiteiten Platform en Brandweer Gelderland-	Accountable/ aansprakelijk

		Midden	
Projectleider	Beleidsmedewerker Bedrijfsveiligheid & Continuïteit	Verantwoordelijk voor regie: proces bewaking	Responsable/ verantwoordelijk
Directe leden projectteam	• Veiligheidsadviseur(s) • Hoofd Beveiliging • Hoofd Opleiding, Instructie en Beheer • Hoofd(en) Algemene Techniek • Hoofd Bouwmanagement	• Steunen van de verandering • Verantwoordelijk voor eigen werk en gedrag	Consulted/ adviserend
Overige projectmedewerkers	• Afdeling Kwaliteitsbureau • Medewerker Engineering • Werkvoorbereider(s) Algemene Techniek • Projectleider(s) Bouwmanagement • Medewerker Modificaties	Verantwoordelijk voor eigen werk en gedrag	Consulted/ Adviserend
Gebruikers	Klant: personeel/klinische patiënt*	Klant → Verantwoordelijk voor eigen werk en gedrag Klinische patiënt → Afhankelijkheid van verantwoordelijkheid en gedrag personeel	Consulted/ Adviserend en Informed/ Geïnformeerd
Direct leveranciers	• Afdeling Beveiliging • Afdeling Vastgoed	Verantwoordelijk voor eigen werk en gedrag	Responsable/ verantwoordelijk
Indirecte leveranciers	• BHV-opleiders (extern) • Leverancier blusmiddelen incl. onderhoud • Externen (bijv. aannemersbij (ver)bouw)	Verantwoordelijk voor het opleiden en trainen BHV-ers (via BV&C) Verantwoordelijk voor het keuren en onderhouden van blusmiddelen (via AT)	Informed/ Geïnformeerd
Directe belangengroepen	• Brandweer Gelderland-Midden • GHOR	• Adviesbevoegd t.a.v. uitwerking • Meldkamer GHOR: aanmelden oefenen/onderhoud → i.v.m. opvolging melding	Consulted/ adviserend
Indirecte belangengroepen	• Bezoek/poliklinische patiënt • Ambulancediensten • Omliggende ziekenhuizen • Gemeenten		Informed/ Geïnformeerd
Maatschappelijke groeperingen	Buurt/(leef)omgeving gebouw ziekenhuis		Informed/ Geïnformeerd

*Onder klant: personeel/patiënt wordt verstaan:

- werknemers (in loondienst, niet in loondienst, medisch specialisten, vrijwilligers)
- leveranciers en derden (externe organisaties binnen de gebouwen van Rijnstate)
- patiënten (zowel klinisch als poliklinisch), vertegenwoordigd via de cliëntenraad

De groep “patiënt” wordt onderverdeeld in twee categorieën in verband met de afhankelijkheid in relatie tot mobiliteit van de patiënt :

- klinische patiënt: door ziekte, onderzoek, ingreep, et cetera is de patiënt vaak geheel of deels afhankelijk van het personeel. Deze categorie vergt een andere aanpak in geval van nood.
- poliklinische patiënt en patiëntenbezoek/begeleiding: deze categorie patiënten en bezoekers zijn in het algemeen genomen mobiel en kunnen, eventueel met hulp, op eigen kracht de gegeven instructies opvolgen. Deze groep patiënten is qua zorg niet afhankelijk van personeel.

4.5 Cultuuranalyse

4.5.a IST-situatie

Indien er sprake is van een gemeenschappelijk belang of afhankelijkheid dan wordt er binnen Rijnstate samengewerkt. Als dat minder van toepassing is, dan wordt er in Rijnstate nog “verkokerd” gewerkt. Echter, door het besluit dat er volgens de Lean-methodiek wordt gewerkt, vinden medewerkers / afdelingen elkaar steeds meer en beter, waardoor de samenwerking verbetert.

De omschrijving van de hiërarchiecultuur, zoals Quinn deze beschrijft, is herkenbaar binnen Rijnstate: *Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat de mensen doen. De leiders zijn er trots op dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn. Instandhouding van een soepel draaiende organisatie is het cruciaalst. Formele regels en beleidsstukken houden de organisatie bijeen. De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten, gepaard gaande met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken. Succes wordt gedefinieerd in het kader van betrouwbare levering,*

soepele planning en lage kosten. Het personeelsmanagement moet zorgen voor zekerheid over de baan en voorspelbaarheid. (bron: www.kikkergroep.nl/OCAI)

Naast bovengenoemde geldt voor de totale Rijnstate-organisatie, dat alle medewerkers zich enorm verantwoordelijk voelen voor dat deel van het proces (taak)waaraan zij hun bijdrage leveren.

4.5.b SOLL-situatie



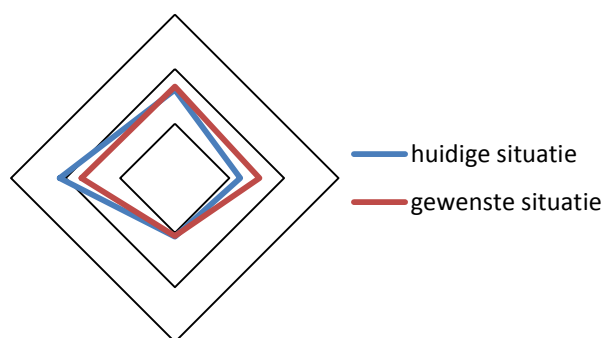
Figuur 1: Cultuurmodel op basis Quinn

De gewenste cultuur voor Rijnstate voor *het veranderproject Geen Nood Bij Brand* zou in de basis in de typologie van Quinn een controlcultuur zijn, waarbij de focus ligt op “do things right” en “do things together”. In het veranderproject moet de “mens” het verschil (gaan) maken.

Binnen Rijnstate zal een verschuiving moeten gaan plaatsvinden op het gebied van cultuur: de woorden “*de patiënt staat centraal*” en het uitgangspunt benoemd in het jaarplan 2015: “*Rijnstate heeft strategische doelen die met hulp van de medewerkers op de afdeling behaald moeten worden. Het bereiken van deze doelen vraagt van medewerkers op een andere manier gaan werken, gekwalificeerd worden voor hun werk en geïnspireerd en gefaciliteerd worden om mee te werken aan deze doelen*”, zullen moeten worden omgezet in daden. Geconcludeerd kan worden dat de organisatie zich inderdaad bewust is dat de medewerker (mens) van cruciaal belang is, naast de regels en kaders. De medewerker (mens) zal ten aanzien van het veranderproces het succes gaan bepalen.

4.5.c Diagnose cultuuranalyse Rijnstate

Verscheidene functionarissen binnen Rijnstate hebben het cultuurdiagnosemodel van Quinn ingevuld. Hierin hebben zij de huidige situatie beoordeeld en de gewenste situatie over drie jaar aangegeven. In onderstaand figuur staat het resultaat van de inventarisatie:



Figuur 2, huidige en gewenste cultuur Rijnstate

De inventarisatie maakt duidelijk dat er de komende jaren in Rijnstate een behoefte is aan een verschuiving in cultuur: van de hiërarchische- (huidig) naar een meer adhocratiecultuur (gewenst).

Onder adhocratiecultuur wordt verstaan:

Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De mensen steken hun nek uit en nemen risico's. De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, is inzet voor experimenten en innovaties. De nadruk ligt op toonaangevendheid. Voor de lange termijn ligt in de

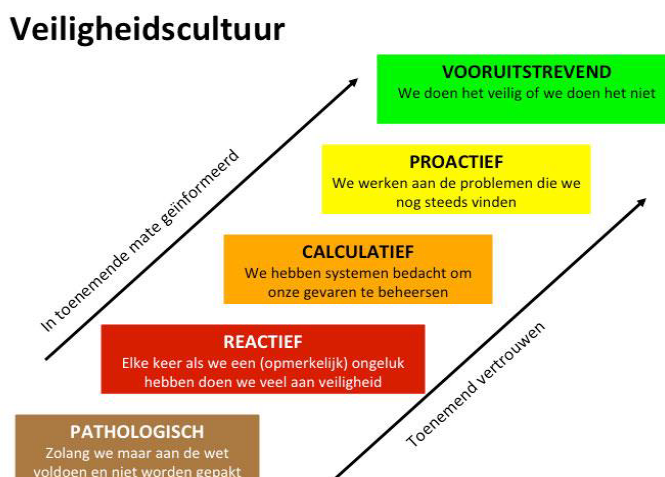
organisatie de nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen. Succes betekent de beschikking hebben over nieuwe producten of diensten; hierin voorop te lopen wordt als belangrijk beschouwd. De organisatie bevordert individueel initiatief en vrijheid.
(bron: www.kikkergroep.nl/OCAI)

Dit betekent dat bij de in te zetten interventies in het veranderproject Geen Nood Bij Brand met deze behoefte rekening gehouden moet worden.

4.5.d Veiligheidscultuur Rijnstate

Om de veiligheidscultuur in Rijnstate in beeld te brengen wordt gebruik gemaakt van “de Ladder van Hudson”. De ladder bestaat uit vijf fasen of niveaus. Elke fase heeft een meer volwassen kijk op veiligheid en in elke fase is het onderwerp veiligheid steeds meer in de organisatie, zijn medewerkers en werkwijzen verweven. Deze ladder is toepasbaar op elke soort organisatie en wordt ook gebruikt in het Veiligheid Management Systeem.

In de onderstaande figuur wordt de ladder schematisch weergegeven.



Figuur 3 Veiligheidscultuur: De ladder van Hudson

Elke volgende trede op de ladder staat voor een meer ontwikkelde veiligheidscultuur. In dit figuur komt naar voren het belang van de kenmerken vertrouwen (door rechtvaardigheid) en geïnformeerde. Zonder deze twee elementen kan de veiligheidscultuur geen groei doormaken.

De fasen van de ladder:

- Pathologische fase: in deze fase wordt er zo min mogelijk aan veiligheid gedaan. Veiligheid wordt hierbij vooral gezien als een probleem, wat veroorzaakt wordt door de medewerkers. Zolang men wettelijk niet aansprakelijk gesteld kan worden vormen ongevallen geen probleem.
- Reactieve fase: in de reactieve fase, wordt er alleen aan veiligheid gedaan als zich net een ongeval heeft voorgedaan. Ongevallen worden gezien als menselijk falen. De visie van het management is dat ongevallen worden veroorzaakt doordat de medewerkers niet datgene doen wat ze door het management wordt opgedragen.
- Calculatieve fase: het veiligheidsniveau begint al vorm te krijgen. In deze fase zijn er systemen om veiligheid te managen en deze worden ook gebruikt. Er worden veel audits en controles uitgevoerd, maar deze zijn nog reactief van aard en er worden vooral statistieken (aantal ongevallen) gemeten.
- Proactieve fase: in deze fase wordt begonnen een voorsprong te ontwikkelen op het ontstaan van ongevallen. De risico's en gevaren worden geïdentificeerd en er worden maatregelen genomen om deze zoveel mogelijk te beheersen, voordat zich een ongeval voordoet. Generatieve/vooruitstrevende fase: deze laatste en meest volwassen fase laat niets aan het toeval over. Hier maakt veiligheid een integraal onderdeel uit van de werkzaamheden. Het motto is: we doen het veilig of we doen het niet. Er is een chronisch gevoel van waakzaamheid op het gebied van veiligheid.

(bron: *Op de automatische piloot door LM, afstudeeropdracht Rijnstate, juni 2015*)

Diagnose veiligheidscultuur Rijnstate

Als de algemene cultuuranalyse over Rijnstate gekoppeld wordt aan “de ladder van Hudson”, wordt de volgende diagnose gesteld:

IST-fase	SOLL-fase	HOE
Calculatief: we hebben de systemen bedacht om onze gevaren te beheersen	Proactief: we werken aan de problemen die we nog steeds vinden	Door onder andere het veranderproject Geen Nood Bij Brand, de (nieuwe) werkeenheden Bedrijfsveiligheid & Continuïteit

4.6 Veranderbereidheid

In het kader van de stand van zaken t.a.v. de veranderbereidheid in Rijnstate is een klein onderzoek gehouden onder enkele direct betrokken medewerkers. Hieruit kan de volgende conclusie gehaald worden:

- het doel is duidelijk,
- het veranderproject sluit aan bij de strategie van Rijnstate,
- benodigde middelen zijn onderdeel van de reguliere bedrijfsvoering en daardoor beschikbaar. Eventuele toekomstige activiteiten worden bekostigd vanuit het budget van de werkeenheden Bedrijfsveiligheid & Continuïteit,
- de betrokkenheid ten aanzien van het veranderproject is wisselend binnen de organisatie: dit is afhankelijk van de functie c.q. plaats in de organisatie,
- de communicatie rondom het veranderonderwerp kan beter, breder c.q. meer,
- de veranderbereidheid is afhankelijk van de positie van de medewerker binnen de organisatie.

In het algemeen kan geconcludeerd worden dat er goed over de “why” gecommuniceerd moet worden. Op die manier kunnen de verschillende medewerkers het doel duidelijk krijgen en houden. Als het doel (“why”) bij medewerkers duidelijk is kan daarmee ook de bereidheid om mee te werken en te veranderen ontstaan. De betrokkenheid van de verschillende medewerkers bij de organisatie is erg groot!

De veranderbereidheid is in grote mate afhankelijk van de *manier* waarop het resultaat bereikt gaat worden. In Rijnstate wil men graag de gelegenheid krijgen om inspraak te hebben. Daarnaast is men in beginsel in de samenwerking erg respectvol: men verwacht van elkaar dat de inbreng van beide, of meerdere, invalshoeken tot een gezamenlijk project/besluit leidt. Echter, wet- en regelgeving is de basis van het functioneren: zaken die gedaan moeten worden, worden gedaan maar de manier waarop dit gebeurt (“how”) is bepalend voor de veranderingsbereidheid, commitment, betrokkenheid, ownership etc. Er is geen probleem als de aanpak door betrokkenen als “juist” wordt ervaren: transparantie, inspraak, reële tijdsplanning, et cetera zijn cruciaal voor de veranderbereidheid van de medewerkers en het management.

4.7 Impactanalyse

De beoogde verandering van het project Geen Nood Bij Brand heeft impact op de organisatie:

- de veranderbreedte van het project betreft de totale organisatie: dit betekent dat circa 5500 medewerkers van Rijnstate met deze verandering in meer of mindere mate te maken hebben c.q. gaan krijgen.
- de veranderdiepte is afhankelijk van de invalshoek:
 - ten aanzien van de werkzaamheden:
 - voor het overgrote deel van de Rijnstate-medewerkers zal het veranderproject in de dagelijkse werkzaamheden inhoudelijk geen grote consequenties hebben, tenzij er zich daadwerkelijk een calamiteit voordoet. Het uitvoeren van de functionele handelingen zal niet wijzigen, maar omdat het een bewustwordingsproject is, kan het wel consequenties hebben voor de manier *waarop* een handeling wordt uitgevoerd (bijv. het blokkeren van een (brand)deur).
 - voor een select deel van de Rijnstate-organisatie zal het veranderproject wel impact hebben. Bij de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden zal vanuit hun functionele verantwoordelijkheid de impact merkbaar (kunnen) zijn. Een voorbeeld is bij (kleine) bouwkundige aanpassingen of het verhuizen van meubilair: door de betrokken, uitvoerende, medewerkers zullen altijd de (brand)veiligheidsaspecten mee moet worden genomen in de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden. Afdelingen en functionarissen die dit betreft zijn: medewerkers en management afdeling Beveiliging, veiligheidsadviseurs, hoofd Opleidingen, Instructie en Beheer Bedrijfsveiligheid & Continuïteit, ontruimingsinstructeurs, medewerkers en management Algemene Techniek, modificatie medewerker, verhuiscoördinator, projectleiders en inhuiscoördinatoren Bouwmanagement, ruimtetelecoördinatoren.
 - ten aanzien van “het zijn van een Rijnstate-medewerker”:
 - de impact hiervan is groot op de individuele medewerker. Het dragen van een personeelspasje van Rijnstate betekent dat men een brede verantwoordelijkheid heeft:

bijvoorbeeld op het gebied van gastvrijheid: aan een zoekende patiënt of bezoeker wordt gevraagd of je misschien kunt helpen.

Op het gebied van brandveiligheid zal iedere medewerker zich bewust worden / zijn dat zij een verantwoordelijke rol vervult in het geval dat er zich een calamiteit voordoet. Dit besef kan bij medewerkers een grote impact hebben.

(bron: Thijs Homan, lezing HAN – www.HANsonexperience.com)

4.8 Succes- en faalfactoren

Hieronder staan de belangrijkste *specifieke* succes- en faalfactoren van het veranderproject Geen Nood Bij Brand weergegeven:

Nr	Succesfactoren	Faalfactoren
1	Transparant communiceren over de “why”, “how”, belang, inzet, etc. van het project met als doel betrokkenheid en eigenaarschap te hebben. Zowel mondeling als schriftelijk communiceren. Bij de start van de 2-jaarlijkse Bedrijfsveiligheidsweek wordt met ieder afdelingshoofd afzonderlijk weer besproken waarom dit traject plaatsvindt en op welke wijze dit traject centraal wordt ondersteund. Ook wordt steeds opnieuw besproken dat de verantwoordelijkheid niet wordt overgenomen, maar alleen de coördinatie en ondersteuning. Deze informatie wordt ook schriftelijk vastgelegd.	Weerstand bij de verschillende actoren binnen de organisatie (39% van het mislukken van een veranderproject): Weerstand ontstaat bijv. als men niet weet wat de verandering concreet voor het dagelijkse werk betekent. Binnen Rijnstate zal er draagvlak gecreëerd moeten worden. Het gedrag van de leiding speelt hierbij ook een grote rol. Indien zij niet het gewenste voorbeeldgedrag vertoont en haar medewerkers te weinig motiveert, steunt en stimuleert neemt de weerstand bij de medewerkers toe. Andere aspecten die de weerstand beïnvloeden zijn het niet begrijpen waarom de verandering noodzakelijk is, of het niet betrokken worden bij het veranderproject (zie succesfactor 1).
2	“Think big, act small”: - Succes wordt eerder zichtbaar en dat geeft vertrouwen en draagt daarom positief bij aan de dimensie ‘willen’. Door het toegenomen vertrouwen neemt de betrokkenheid toe en maken mensen meer tijd beschikbaar voor het verbeterproject, want mensen werken graag aan een succesvol project. - Door sneller met resultaten te komen wordt de noodzaak van het verbeterproject ook bevestigd. - Door in kleinere stappen te werken wordt de afstand tussen de huidige situatie en de gewenste situatie minder groot ervaren en dat verhoogt de kans op succes. Het project Geen Nood Bij Brand wordt daarom in fasen opgesplitst en ook nog per doelgroep (geen “big bang”-uitrol). Door deze gefaseerde uitrol kan ook de Plan-Do-Check-Act cirkel van Deming toegepast worden.	Richten op wat er nog moet: behoud wel overzicht maar kies voor een positieve benadering. Het resultaat binnen Rijnstate wordt ook in (financiële) cijfers weergegeven: in het project GNBB willen we richting de toekomst kijken maar vooral met de Rijnstate-organisatie delen wat we al bereikt hebben. Op deze manier willen we een positieve “flow” krijgen ten aanzien van brandveiligheid. De kosten (van het gevolg) van een brand of ontruiming kunnen eventueel in kaart worden gebracht.
3	Koester en vier successen: richt je op het “positieve” (faalfactor 2).	Het project Geen Nood Bij Brand voornamelijk benaderen vanuit de “blauwe” invalshoek (“papieren tijger”) in plaats van mede uit de “rode/groene” invalshoek (cultuurverandering: persoonsgericht, samen, leren). Het project GNBB is geen verandering die alleen op papier vastgelegd kan worden. Deze verandering moet echt in het DNA van iedere Rijnstate-medewerker gaan zitten.

Deze succes- en faalfactoren zijn van belang bij de aanpak van het project Geen Nood Bij Brand en voor het slagen van het project omdat :

- het een cultuurverandering betreft: gedurende een langere periode wordt aan deze verandering gewerkt met als doel een DNA-verandering bij de Rijnstate-medewerker
- de kracht van de herhaling werkt: blijven communiceren, uitleggen, toelichten waarom Geen Nood Bij Brand plaatsvindt
- een positieve en enthousiaste benadering (o.a. vieren van successen) helpt te overtuigen bij weerstand.

5. Gewenste situatie (SOLL)

5.1 Diagnose

Aan de hand van het ESH-model van Weggeman wordt de diagnose van het veranderproject gesteld. Er is gekozen voor dit model omdat hierin integraal naar organisaties gekeken wordt. Deze handelwijze past binnen de (gewenste) werkmethode van Rijnstate.

ESH staat voor **E**venwicht, **S**amenhang en **H**eterogeniteit:

Evenwicht – In het ESH-model is elk aspect / element even belangrijk als het andere. “Structuur” kan daardoor niet belangrijker zijn dan ‘personeel’. Elk element vraagt evenredig veel tijd, energie en aandacht van het management.

Samenhang – Er is samenhang en een onderlinge afhankelijkheid tussen de zes elementen. Wanneer er één element wordt veranderd, dan heeft dat direct invloed op de overige vijf elementen. Deze organisatievariabelen moeten daarom goed op elkaar worden afgestemd.

Heterogeniteit – Het ESH-model is in evenwicht (heterogeen). De invulling van de elementen varieert. Er zijn verschillen tussen formeel en informeel, tussen intern en externe en naar tijd en plaats. Enerzijds werkt een manager formeel door een beoordelingsformulier te gebruiken en anderzijds werkt hij informeel wanneer hij een medewerker iets onder vier ogen te zeggen heeft.

(bron: www.toolshero.com/nl/esh-model-weggeman)

	IST	SOLL	HOE
Strategie: <i>de manier waarop vooraf gestelde doelen worden bereikt</i>	Veiligheid maakt deel uit van de doelstellingen van Rijnstate. De Inspectie voor Gezondheidszorg vraagt om een integraal veiligheids- en risicomanagementsysteem en toetst op verschillende kwaliteitsindicatoren.	Veiligheid maakt deel uit van de doelstellingen van Rijnstate. De Inspectie voor Gezondheidszorg vraagt om een integraal veiligheids- en risicomanagementsysteem en toetst op verschillende kwaliteitsindicatoren.	Veiligheid is in de top van de organisatie geborgd.
Personeel: <i>het type mensen met hun karakteristieke competenties</i>	- Op individueel niveau: in Rijnstate werken voornamelijk professionals, en met name op het medisch gebied. - Op afdelingsniveau: op enkele afdelingen werken professionals, die naast hun vakgebied, veiligheid als extra aandachtsgebied hebben. Dit gebeurt op vrijwillige basis en op initiatief van de betreffende afdeling. - Op organisatieniveau: bepaalde afdelingen c.q. functionarissen zijn expliciet aangewezen om deel uit te maken van de BHV-organisatie. Dit is een verplichting.	- Op individueel niveau: iedere medewerker binnen Rijnstate is zich bewust van de risico's op (brand)veiligheidsgebied. - Op afdelingsniveau: op iedere afdeling zijn er aangewezen functionarissen die zich extra bezig houden met veiligheidsaspecten op de betreffende afdeling. Dit ter ondersteuning van het afdelingshoofd, die (eind)verantwoordelijk is en blijft voor de (brand)veiligheid op de afdeling. - Op organisatieniveau: indien het BHV-beleid wordt aangepast, zal de situatie kunnen op afdelings-/functionaris-niveau kunnen veranderen.	Het betreft een cultuurverandering en die kan alleen gerealiseerd worden als bij het veranderingsproject de verschillende belanghebbenden betrokken worden. Het samenstellen van het team is van cruciaal belang voor het slagen van het project. Tevens is de manier van werken van groot belang: op welke wijze ga je de organisatie (medewerkers / management) betrekken bij het project: moet er verleid en gemotiveerd worden, of meer geleerd. De kleurentheorie (van De Caluwé en Vermaak) kan hierbij een hulpmiddel zijn.
Management: <i>gedragscomponenten die kenmerkend zijn voor het topmanagement</i>	Met o.a. het nemen van een besluit tot het ondertekenen van het convenant GNBB en de komst van de nieuwe werkeenheden BV&C is duidelijk dat het management van Rijnstate een hoge prioriteit legt bij veiligheid. Daarnaast zijn er op zowel strategisch, tactisch en operationeel verschillende structurele overleggen waarin veiligheid centraal staat.	Het veiligheidsbewustzijn moet op de verschillende niveaus beklijfd zijn in de werkzaamheden en handelingen van alle medewerkers in Rijnstate. Het management speelt daarin een cruciale rol: zij moeten het belang uitdragen naar de afdelingen en de individuele medewerkers. Het bewustzijn van de verantwoordelijkheid die de individuele manager c.q. hoofd heeft t.a.v. veiligheid is altijd aanwezig, 24/7. Veiligheid is zo geïntegreerd in bijv. (werk)overleggen en jaarplannen, net zoals Arbo dat is. Veiligheid is geen keuze, veiligheid is een onderdeel!	Met het nemen van besluiten en het hebben van structurele overleggen op de verschillende niveaus, wordt het veiligheidsbewustzijn niet bereikt. Om tot een daadwerkelijke cultuurverandering te komen zal het management mee moeten denken en werken, net als de medewerkers op de werkvloer, om dit in de komende jaren te gaan realiseren. Het management zal wel expliciet moeten uitdragen dat veiligheid geen keuze is maar een onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden en de uitvoering daarvan.
Systemen: <i>systemen, procedures en infrastructuur waarmee het primaire</i>	Brandveiligheid staat in verschillende procedures en werkinstructies beschreven	Doel is te komen tot een volledig en gedegen overzicht dat onderdeel is/wordt van Masterplan	Er zal een inventarisatie moeten plaatsvinden welke procedures en werk-

<i>proces wordt uitgevoerd en gestuurd</i>	binnen verschillende afdelingen in Rijnstate. Een totaaloverzicht is er niet.	Brandveiligheid.	instructies beschreven zijn en of het brandveiligheids-aspect goed en/of voldoende beschreven is. Tevens zal beschreven moeten worden welke informatie er t.a.v. brandveiligheid in procedures en werk-instructies opgenomen moet worden, wie dit toets c.q. goedkeurt, etc. (het formele beoordelings-project).
Structuur: <i>formele en informele taak- en verantwoordelijkheids-verdeling en coördinatie en rapportage daartussen</i>	Verschillende afdelingen hebben een verantwoordelijkheid t.a.v. (brand)veiligheid, evenals verschillende functionarissen binnen Rijnstate. Deze taken en verantwoordelijkheden zijn in de afdelings- en functiebeschrijvingen opgenomen. Echter, omdat het niet alleen om de formele structuur gaat maar zeker ook om de informele structuur (werkwijzen en procedures etc.) bij dit project, zal hierover nog wel een inventarisatie moeten plaatsvinden, om binnen Rijnstate met elkaar te bekijken waar we precies staan. De verschillende overleggen op de drie niveaus zijn wel inzichtelijk t.a.v. brandveiligheid.	Doel is te komen tot een volledig en gedegen matrixstructuur waarin de formele en informele taak- en verantwoordelijkheids-verdeling t.a.v. brandveiligheid zichtbaar is,. Deze matrix is onderdeel van het Masterplan Brandveiligheid en een resultaat van het project Geen Nood Bij Brand.	Er zal een inventarisatie moeten plaatsvinden waar we nu staan. Daarna zal besloten moeten worden hoe de matrixstructuur er uit komt te zien. Met deze werkwijze wordt voor alle (interne) betrokkenen inzichtelijk wat er moet gebeuren om tot het beoogde resultaat te komen.
Cultuur: <i>gemeenschappelijke waarden en normen</i>	De verscheidenheid t.a.v. de (brand)veiligheidscultuur in Rijnstate is sterk wisselend: - er zijn afdelingen die één of meerdere medewerkers aandachtsvelders hebben benoemd t.a.v. veiligheid: op die afdelingen wordt er proactief gehandeld en ontstaan er nieuwe initiatieven, los van de centrale organisatie (spontaan polyvocaal, naar Homan). - er zijn ook afdelingen die afwachten en “hun ding doen”. Overall kan worden gezegd dat het belang van (brand)veiligheid door management en medewerkers gezien wordt. De uitrol van het project Bedrijfsveiligheidsweken heeft laten zien dat er geen enkel hoofd/manager overtuigd moest worden van het belang van dit project. Het enthousiasme er voor was tijdens het project vooral afwachtend. Inmiddels zijn de Bedrijfsveiligheidsweken per 1-1-2015 als lijnactiviteit opgepakt en worden de afdelingen c.q. hoofden voor de tweede keer benaderd (er is	In de loopt van 2018 kan aan de interne organisatie en externe instanties (Brandweer, NIAZ, etc.) aangetoond c.q. bemerkt worden dat (brand)veiligheid onderdeel van de bedrijfscultuur van Rijnstate.	Hier ligt de kern van het veranderproject: er is, naast de functionarissen die vanuit hun formele positie een rol hebben, een groeiende groep afdelingen (hoofden en medewerkers) binnen Rijnstate die (brand)veiligheid echt omarmt heeft. Dit zijn onze “helden”. Dit is de groep die kan helpen om vanuit hun spontaan polyvocaal handelen, een cultuuromslag te maken. Het doel is de cultuuromslag te bewerkstelligen vanuit twee invalshoeken: gepland en spontaan polyvocaal. Betrek functionarissen die op de <i>verschillende locaties</i> van Rijnstate werkzaam zijn bij dit verandertraject omdat er op de verschillende locaties sprake is van een andere cultuur (zie 7.7 cultuuranalyse).

	bewust gekozen voor een centrale ondersteuning i.v.m. specifieke kennis en ontlasten van de Zorg). Het enthousiasme is groot, de betrokkenheid van de afdeling is groter. Er is een zichtbare ontwikkeling t.a.v. een proactieve houding vanuit de (zorg)afdelingen. Veel (risico)afdelingen willen vaker oefenen omdat ze merken dat het zinvol is en men er veel van leert. Het bewustzijn groeit, net als hun vertrouwen.		
--	--	--	--

6. De voorwaarden voor een succesvolle invoering

Om tot een succesvolle verandering te komen moet er rekening worden gehouden met de succes- en faalfactoren. Benodigde condities voor een succesvolle invoering zijn:

- **Scope:** het veranderingsproject beperkt zich tot het aandachtsgebied “brandveiligheid”. Dit betekent dat andere veiligheidsgebieden zoals bijvoorbeeld patiëntveiligheid en informatieveiligheid géén deel uitmaken van het project. Wel kan het zo zijn dat bij de realisatie van onderliggende activiteiten (zie bijlage 1) in het kader van Geen Nood Bij Brand, in tweede instantie vanuit de lijnorganisatie deze veiligheidsgebieden wel “aanhaken”: een voorbeeld hiervan kan zijn dat de te bouwen intranetpagina zich niet alleen beperkt tot Brandveiligheid maar Veiligheid in het algemeen. (Indien dit het geval is/wordt, dan zal dit een apart en afgebakend, nieuw project worden).
- **Tijd:** het betreft een cultuurverandering en onderzoek wijst uit dat het beklijven van een cultuurverandering ongeveer vijf jaar duurt. Dit uitgangspunt moet in verband met een reële verwachting door het management erkend worden. Daarnaast moeten de verschillende projectleden tijd krijgen om deel te nemen aan bijv. projectoverleggen. De werkzaamheden voor Geen Nood Bij Brand zullen geen extra tijdbelasting opleveren, omdat deze werkzaamheden deel uit maken van de reguliere werkzaamheden.
- **Hulpmiddelen:** vanuit het veranderproject kunnen ideeën, suggesties naar voren komen om het project binnen Rijnstate een impuls te geven. Het kan mogelijk zijn dat hiervoor hulpmiddelen nodig zijn. Indien dit het geval is, zal hiervoor separaat en vooraf een opgave worden gedaan. Voor het uitvoeren van de reguliere werkzaamheden zal gebruik worden gemaakt van de bestaande en daarmee aanwezige hulpmiddelen.
- **Vertrouwen:** het management moet het vertrouwen uitspreken in de aanpak van het veranderproject. Dit vertrouwen moet ook worden uitgedragen naar de organisatie met als doel dat de organisatie “eigenaar” en verantwoordelijk wordt voor het resultaat.
- **Verantwoordelijkheid:** door in de governance van het project deze verantwoordelijkheden duidelijk vast te leggen en hier ook naar te handelen wordt al een veel onduidelijkheid voorkomen en wordt ook duidelijk wie waarop aangesproken kan worden.
- **Steun:** de projectorganisatie moet gesteund worden door het management van de organisatie. Steun en support door het management is een van de succesfactoren om het veranderproject te laten slagen.

7. De veranderstrategie

De best passende veranderstrategie voor het project Geen Nood Bij Brand is de participatiestrategie omdat men bij deze strategie bij elke fase van organisatieverandering de betrokken organisatieleden betreft bij de besluitvorming en hiermee draagvlak, bewustwording en betrokkenheid.

Bij deze strategie is er sprake van drie effecten: “gevoel van eigendom” (de organisatieleden ervaren de organisatieverandering als iets van henzelf), “vertrouwen” (de organisatieleden hebben vertrouwen in de goede bedoelingen van het management dat voor de organisatieverandering verantwoordelijk is) en “local fit” (de concrete vormgeving van de verandering is afgestemd op de werkomstandigheden van de organisatieleden).

8. Invulling van het project

Om het project Geen Nood Bij Brand op een goede en gedegen manier te implementeren in de Rijnstate-organisatie worden de inzichten van De Caluwé en Homan gebruikt (zie toelichting Veranderplan GNBB JM, juni 2015).

Tevens wordt het veranderproject gefaseerd en opgedeeld in “niveaus”. Met “niveaus” wordt een specifieke doelgroep bedoeld. Het veranderproject kent de volgende doelgroepen:

- individuele medewerker
- team van medewerkers (hiërarchisch of locatiegebonden)
- hele organisatie
- specifieke doelgroep: bijvoorbeeld medisch specialisten
- functioneel verantwoordelijke afdelingen c.q. functionarissen

8.1 Toepassing veranderstrategie Geen Nood Bij Brand

Om tot een cultuurverandering te komen in Rijnstate zal vanuit het management (top-down) een voorbeeld gesteld moeten worden. Het management zal actief de informatie met de medewerkers moet delen en het gesprek aan moeten gaan. Daarnaast zal iedereen elkaar keer op keer moeten aanspreken op gewenst en ongewenst gedrag.

Ten aanzien van veiligheidsbewustzijn zal het management van Rijnstate een belangrijke rol moeten spelen richting de gehele organisatie:

- Geef aan waar de organisatie voor staat (“waarden”) en hoe dat bereikt moet worden (“normen”).
- Bespreek de relatie met de strategie en waarom de cultuurverandering noodzakelijk is.
- Stel gedragsregels op en bespreek welk concreet gedrag bij de organisatiewaarden horen en ook welk gedrag ongewenst is.
- Veranker de bedrijfswaarden, vertaald naar concreet gedrag in alle beleid, procedures, instructies et cetera.
- Faciliteer gewenst gedrag in de organisatiestructuur en werkprocessen.
- Geef top down van begin af aan het goede voorbeeld en bewaak dat het gewenste gedrag normaal onderdeel is van het gewone werk.

8.2 Aanpak project

De aanpak van het project Geen Nood Bij Brand wordt gebaseerd op de participatiestrategie en de positieve ervaring van de aanpak van het project Bedrijfsveiligheidsweken:

- De participatiestrategie kenmerkt zich door het bewerkstelligen van een brede betrokkenheid door *samen* met het management, medewerkers en inhoudsdeskundige functionarissen (werkzaam op de *verschillende locaties* van Rijnstate), het project uit te voeren.
- De deelname van alle afdelingen van Rijnstate aan de Bedrijfsveiligheidsweken is verplicht. Het lopen van een Risico Inventarisatieronde (RIE-ronde) op de eigen afdeling, in het bijzijn van het afdelingshoofd met één of twee medewerkers, en het oefenen van een ontruimingsoefening en met kleine blusmiddelen zijn verplichte onderdelen. Ieder afdelingshoofd is verder “vrij” om verdere invulling te geven aan deze Bedrijfsveiligheidsweek: er kunnen sprekers worden uitgenodigd die tijdens een werkoverleg over een specifiek onderwerp een toelichting geven. Daarnaast bepaalt het afdelingshoofd wanneer de afspraken plaatsvinden, in hoeveel (oefen)sessies en kan er ook input gegeven worden over de te oefenen scenario's. Naar aanleiding van de RIE-ronde worden centraal door BV&C een RIE-rapport en een afdelingsnoodplan opgesteld of geactualiseerd. BV&C coördineert ook de administratieve borging van deze twee documenten. Het betreffende afdelingshoofd is en blijft wel (eind)verantwoordelijk voor de twee documenten, maar wordt hiermee qua tijd minimaal belast. De aanpak van het project Bedrijfsveiligheidsweken is geëvalueerd en de hoofden zijn zeer positief over de opzet, ondersteuning, coördinatie, samenwerking en vooral dat het maatwerk is voor iedere afdeling. Er is ruim voldoende mogelijkheid om een eigen invulling te geven aan het verplicht item.

De werkgroep zal tevens de inzichten van De Caluwé/Vermaak en Homan gebruiken bij het bedenken, uitwerken, implementeren van de verschillende interventies.

In het hoofdstuk “implementatieplan” (hoofdstuk 12) worden per fase en doelgroep de mogelijke interventies benoemd, welke zijn gebaseerd op de in te zetten veranderstrategie.

9. Het implementatieplan

9.1 De fasering

De fasering van Lewin is een hanteerbaar en herkenbaar model voor de realisatie van Geen Nood Bij Brand. Deze theorie vergelijkt het veranderen met het rouwproces: mensen moeten afscheid nemen van iets wat vertrouwd is.

Vanuit het project Bedrijfsveiligheidsweken, nu een lijnproject, is reeds een goede start gemaakt met het bewustwordingsproces, de cultuurverandering en met het besef dat Geen Nood Bij Brand geen keuze maar een noodzaak is. De Bedrijfsveiligheidsweken zijn de drijvende kracht van het project Geen Nood Bij Brand, omdat in en door dit traject continue de connectie tussen de professionele organisatie (BV&C) en de klantorganisatie wordt gemaakt.

In onderstaand model staat per fase aangegeven wat er bereikt is dan wel bereikt moet worden:

Fasering Lewin	Fasering rouwverwerking	Wat wil je bereiken	Waar sta je/wat doe je
Bewust worden (unfreezing)	Schok	- Noodzaak helder - Losweken uit oud gedrag - Vergroten veranderings-bereidheid - Mobiliseren	In het <i>project</i> Bedrijfsveiligheidsweken is een start gemaakt met het bewustwordingsproces: iedere afdeling binnen Rijnstate heeft reeds kennis gemaakt met de “why” en een “how”. Het overgrote deel van de medewerkers heeft in de praktijk ervaren wat deze verandering inhoudt. Door het besluit dat deze Bedrijfsveiligheidsweken een structureel (2-jarlijks) karakter krijgen, wordt voorkomen dat management en medewerkers de Bedrijfsveiligheidsweken als eenmalig project beschouwen. Inmiddels zijn al een groot deel van de (verpleeg) afdelingen voor de 2^e maal (nu vanuit de lijn) benaderd: in het voorlichtingsgesprek dat nu voor de tweede keer wordt gevoerd, is het merkbaar dat veiligheid duidelijker op de kaart staat. Verschillende hoofden hebben gerichte vragen, en enkele afdelingen hebben zelf een functionaris op de eigen afdeling belast met veiligheidstaken. Het is merkbaar dat de (verpleeg) afdelingen in de <i>moving-fase</i> (Lewin) zitten. Ten aanzien van de medisch specialistengroep is dit nog niet het geval: zij hebben zich grotendeel gedurende het project onttrokken aan deelname. Vanuit het project is bij/met hun besproken op welke wijze zij toch deel kunnen/willen nemen aan dit project (verplicht, niet vrijblijvend). Zij zijn met een voorstel gekomen dat door de projectgroep eenvoudig in de procedure/aanpak in te passen was. In deze tweede ronde van Bedrijfsveiligheidsweken nemen zij nu wel deel. Zij bevinden zich echter in de <i>unfreezingfase</i> (Lewin). Het opzet c.q. aanpak van de Bedrijfsveiligheidsweken zorgt er voor dat er veel interactie is tussen de (verpleeg) afdelingen en de medewerkers BV&C. Ten aanzien van de fase “bewust worden” wordt deze niet als afgerond beschouwd omdat er nog andere activiteiten plaatsvinden in het kader van bewust wording (zie overzicht met interventies).
	Ontkenning		
	Besef dat verandering noodzakelijk is		
Bewegen (moving)	Acceptatie	- Helder toekomstbeeld schetsen - Trainen/opleiden - Voorbeeldgedrag	De eerste aanzet is gedaan en nu moet het project verder, samen met de organisatie verder opgepakt gaan worden. In onderstaand overzicht staat de aanpak, doel, opzet, et cetera van deze fase verder uitgewerkt.
	Testen		
Borgen (freezing)	Betekenis inzien	- Laten leren van eigen fouten - Verbanden laten zien - Monitoren	De <i>freezingfase</i> (Lewin): de cultuurverandering is merkbaar, meetbaar en zichtbaar voor alle belanghebbenden. De realisatie hiervan gebeurt stapsgewijs gedurende de doorlooptijd van het project Geen Nood Bij Brand.
	Integratiefase		

9.2 Planning

De planning van het project Geen Nood Bij Brand zal gekoppeld worden aan de (huidige) planning van de Bedrijfsveiligheidsweken. Iedere afdeling heeft één x per twee jaar een Bedrijfsveiligheidsweek. De doorlooptijd van het traject Bedrijfsveiligheidsweken duurt voor de totale Rijnstate-organisatie, twee jaar. Iedere afdeling heeft in 2013/2014 een Bedrijfsveiligheidsweek gehad. Echter, de medisch specialisten zijn sinds januari 2015

betrokken bij dit traject. Zij lopen dus achter ten opzichte van de lijn/ziekenhuisorganisatie. In onderstaande planning is dit zichtbaar.

Fase	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Besef dat verandering noodzakelijk is (unfreeze)	C1	C2							
Acceptatie (moving)	A	B							
Testen (moving)			C1	C2					
Betekenis inzien (freezing)		A	B						
Integratie (freezing)				C1	C2				
Borging					A/C1	B/C2	A/C1	B/C2	etc.

A= 1e helft lijn/ziekenhuisorganisatie (circa 100 afdelingen)

B= 2e helft lijn/ziekenhuisorganisatie (circa 100 afdelingen)

C= medisch specialisten

9.3 Interventies

Bij het bepalen van de interventies moet naast fasering, doelgroep, doelstelling en soort interventie, ook rekening gehouden worden met de veranderingsbereidheid van de betreffende doelgroep. De veranderbereidheid is sterk wisselend. Tevens is de cultuurverschuiving (zie 7.7.c diagnose cultuuranalyse Rijnstate) van belang voor de aanpak van de interventies. Hiervan moet de werkgroep bij het uitwerken van interventies zich te allen tijde van bewust zijn en blijven. Het is zinvol dat de werkgroep de “helden” binnen de organisatie vindt: deze kunnen een belangrijke rol spelen als ambassadeur ten aanzien van (brand)veiligheid!

Fase	Doelgroep	Doelstelling	Kleurendenken	Interventie(s)*
<i>Bewust worden (unfreezing)</i>	Verantwoordelijke functionarissen (werkenheid BV&C en afdelingen Vastgoed en Algemene Techniek)	Opname van (brand)veiligheid in processen, procedures, werkinstructies etc.	Blauw	- Bewustwordingsbijeenkomst totale werkenheid/afdelingen
	Individuele medewerker	1 ^e bewustwording c.q. kennis	Groen	- Project bedrijfsveiligheidsweek (= afgerond)
	Afdelingsteam		Groen	- Bedrijfsveiligheidsweek in de lijn (1x2 jaar)
	Hele organisatie		Groen	- Ambassadeurs “ontdekken”
	Medisch specialisten		Groen	- Managementbijeenkomsten
<i>Bewegen (moving)</i>	Verantwoordelijke functionarissen (werkenheid BV&C en afdelingen Vastgoed en Algemene Techniek)	Integratie van (brand)veiligheid in processen, procedures, werkinstructies etc. → komen tot routine	Groen	- Intranetpagina
	Individuele medewerker	Leren en motiveren	Groen/rood	- Nieuwscolumn
	Afdelingsteam	Leren en motiveren	Groen/rood	- Trainen/opleiden medewerkers
	Hele organisatie	Leren en motiveren	Groen/rood	- Ambassadeursbijeenkomst
	Medisch specialisten	Leren en motiveren	Groen/rood	- Aandachtsvelders (per afdeling)
<i>Borgen (freezing)</i>	Verantwoordelijke functionarissen (werkenheid BV&C en afdelingen Vastgoed en Algemene Techniek)	(Brand) Veiligheid is onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden → routine	Rood	- Bedrijfsveiligheidsweek (1x2 jaar)
	Individuele medewerker	Motiveren en beargumenteren	Rood	- Intranetpagina
	Afdelingsteam	Motiveren en beargumenteren	Rood	- Nieuwscolumn
	Hele organisatie	Motiveren en beargumenteren	Rood	- Trainen/opleiden medewerkers
				- Ambassadeursbijeenkomst

	Medisch specialisten	Motiveren en beargumenteren	Rood	- Nieuwscolumn - Opname in organisatie en afdelingsjaarplannen
--	----------------------	-----------------------------	------	---

*Uitgangspunt bij het bedenken, uitwerken en implementeren van de interventie(s) is de theorie van Covey. Het project Geen Nood Bij Brand heeft een overeenkomst met deze theorie omdat de kern van zowel de theorie als het project gaat over leidinggeven aan jezelf, zelfkennis en verantwoordelijkheid nemen. De theorie van Covey kent de volgende zeven eigenschappen:

- Wees pro-actief
- Begin met het einde voor ogen
- Belangrijke zaken eerst
- Denk win-win
- Eerst begrijpen, dan begrepen worden
- Creëer synergie
- Houd de zaag scherp – continue verbetering

Met dit uitgangspunt is er sprake van een duidelijke focus op het doel, worden de belanghebbenden bij de verandering betrokken en wordt de betrokkenheid gestimuleerd, omdat er echt geluisterd wordt. De interventies passen bij de verschillende niveaus (individuele medewerker, team, hele organisatie, doelgroep) en er wordt een relatie gelegd met de specifieke afdelingssituatie (bijv. risico's t.a.v. niet-mobiele patiënten op een verpleegafdeling). De werkgroepleden zullen deze eigenschappen binnen de werkgroep maar ook binnen de (dagelijkse) lijnactiviteiten moeten laten zien en uitdragen.

9.3.a Korte toelichting mogelijke interventies

Ter voorbereiding op de daadwerkelijke start van de werkgroep, is het zinvol dat een delegatie van de beoogde werkgroepleden, een werkbezoek brengen aan een andere zorginstelling die met het project Geen Nood Bij Brand verder in fasering en tijd zijn. Hun aanpak, interventies, creëren van draagvlak en betrokkenheid, leerpunten et cetera kunnen als input gebruikt worden voor het traject binnen Rijnstate. Niet alleen leren in de eigen organisatie, maar ook leren van andere organisaties met een specifieke "cliëntengroep".

Ook zal de werkgroep een actuele stand van zaken ten aanzien van de activiteiten moeten verkrijgen. De interventies kunnen dan gebaseerd worden op de actualiteit.

Daarnaast zal de werkgroep voortdurend rekening moeten houden met:

- geef de verandering de tijd om te ontstaan.....
- goed luisteren naar de klant: eerst begrijpen, dan begrepen worden.
- bij interventies steeds op zoek naar de win-win!

Mogelijke interventies:

- Bewustwordingsbijeenkomsten voor de totale groep van functioneel verantwoordelijke functionarissen middels large scale intervention.
- Bedrijfsveiligheidsweken: inmiddels een traject binnen de bedrijfsvoering maar kan qua opzet, inhoud, e.d. aangepast worden op basis van de wensen en input van de klant en/of professionele organisatie.
- Ambassadeurs- en managementbijeenkomst(en): gezamenlijke grote bijeenkomsten geven over het belang, de risico's, het bewustzijn, ieders verantwoordelijkheid ten aanzien van veiligheid, waaronder brandveiligheid. Het management heeft een uitdragende functie in het proces.
- Grote inloop bijeenkomsten en/of oefenmogelijkheid kleine blusmiddelen: laagdrempeligheid en toegankelijkheid bevorderen. Dit naast de voorlichting en oefening op de maandelijkse introductiedag.
- Intranetpagina (brand)veiligheid: informatie- en voorlichtingspagina, inclusief links naar actuele noodplannen, procedures, documenten op het gebied van (brand)veiligheid.
- Nieuwscolumn op intranetpagina en in Beter (bedrijfsinformatieblad): maandelijks en bij bijzondere gelegenheden c.q. toelichting/verantwoording over calamiteiten. Doel om nieuws naar de organisatie te brengen.
- Flyers: met informatie over (brand)veiligheid, via interne post en op tafels in de personeels-restaurants. Doel om nieuws naar de organisatie te brengen.
- E-learnings: voorlichtings- en bewustwordingsmodules inclusief toetsvragen bestemd voor alle, individuele medewerkers, met als doel dat het afdelingshoofd de verzamelde gegevens van de afdelingsmedewerkers met het team bespreekt. Doel is bewustwording binnen het team.
- Aandachtsvelders: op enkele (verpleeg)afdelingen zijn aangewezen medewerkers al belast met het aandachtsgebied "veiligheid". Dit wordt door de betreffende hoofden en teams als zeer positief ervaren.

Centraal een voorstel doen wat de inhoud c.q. training van deze “taak” kan zijn: bijvoorbeeld BHV-er, uitvoeren afdelingsgebonden veiligheids-check 1 x per kwartaal, training “hoe collega’s aan te spreken op gedrag”, et cetera.

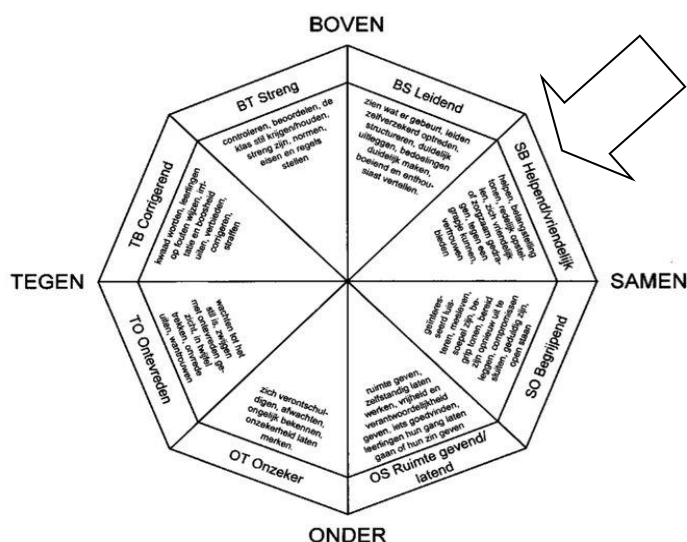
- Trainen/opleiden medewerkers: onderdeel van de bedrijfsvoering: Bedrijfsveiligheidsweken en BHV-opleiding.
- Cultuur van elkaar aanspreken: beveiligingsmedewerkers trainen en daarna als professionele ambassadeur de organisatie in, op de werkvloer medewerkers en hoofden en managers aanspreken en uitleg geven! Het gesprek aangaan (Homan). Door het goede voorbeeld te geven, gaan andere medewerkers elkaar hopelijk ook aanspreken, eventueel ondersteund door de aandachtsvelders.

10. De projectorganisatie

Voor het project Geen Nood Bij Brand wordt gekozen voor een organisatie waar een werkgroep en een klankbordgroep is. In de werkgroep zitten, naast de opdrachtgever en projectleider, functioneel en/of hiërarchisch verantwoordelijken voor (brand)veiligheid. In de klankbordgroep zit een afvaardiging van de totale gebruikersgroep, inclusief de cliëntenraad. Voor deze organisatiestructuur is gekozen om met name de (zorg)afdelingen niet te veel te belasten qua tijdsbelasting, maar wel invloed te geven in/op de “how” en “what”.

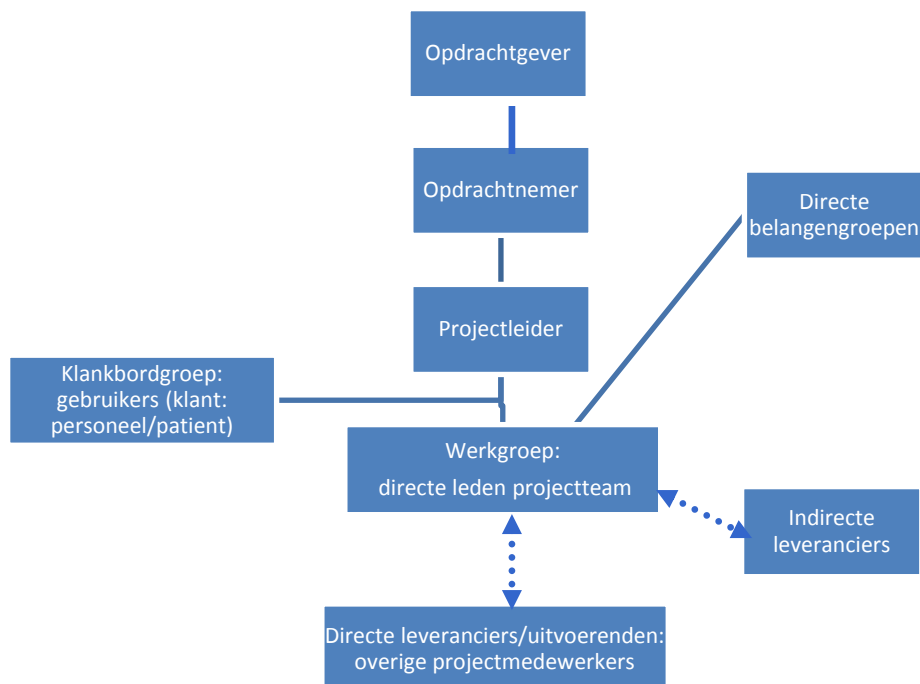
De aanvliegroute van het project Geen Nood Bij Brand is gebaseerd op “boven-samen”. Dit betekent dat er sprake is van een wisselwerking tussen “leiding en advies geven” en “zorgen voor”.

Om het project te laten slagen zal er kennisoverdracht moeten plaats vinden op het gebied van (brand)veiligheid (“leiding en advies geven”) en zal er écht moet worden geluisterd naar de gebruikers/medewerkers (“zorgen voor”). Er wordt een proactieve gedragstijl gehanteerd.



Figuur 4, Roos van Leary

10.1 Projectstructuur



10.2 Projectoverleggen

Deelnemers	Voorzitter	Frequentie	Taakstelling
Werkgroeptoverleg: Werkgroepleden incl. projectleider en een vertegenwoordiging van de klankbordgroep	Projectleider	1 x 3 maanden, max. 1,5 uur	T.a.v. voortgang project: werkafspraken maken, voortgang bewaken, informeren, vragen stellen, etc.
Overleg opdrachtgever met projectmanager	Opdrachtgever	Bij te nemen besluiten en in ieder geval 1 x 3 maanden max. 1 uur	Het nemen van besluiten en voortgang bespreken.
Werkgroep met (interne of externe) adviseur(s)	Projectleider	Ad hoc, vraaggestuurd	Advisering op ad hoc basis t.b.v. werkgroep.
Klankbordgroep met de “achterban” en afvaardiging van de cliëntenraad, evt. in aanwezigheid van (een deel van) de werkgroep.	Voorzitter klankbordgroep.	Ad hoc, vraaggestuurd	Op verzoek en op ad hoc basis met een specifieke vraag.
Interne en/of externe leverancier met (in)direct lid werkgroep.	(In)Direct lid werkgroep	Ad hoc, vraaggestuurd	Op verzoek en op ad hoc basis met een specifieke vraag.
Werkgroep en/of opdrachtgever met directe belangengroepen.	Projectleider of opdrachtgever	Ad hoc, vraaggestuurd	Op verzoek en op ad hoc basis met een specifieke vraag.

Van alle projectleden wordt verwacht dat zij zich goed voorbereiden op de overleggen, waardoor deze effectief (doeltreffend), efficiënt (doelmatig) en aanvaardbaar verlopen.

11. Borging

Borgen gaat om het vasthouden van de resultaten op de lange termijn en niet op de korte termijn (de duur het project). Borging is belangrijk om:

- de nieuwe werkwijze in de organisatie te verankeren,
- te voorkomen dat de nieuwe werkwijze/het nieuwe gedrag verwaterd,
- het resultaat van de verandering blijvend te maken (duurzaamheid), waardoor de toekomstbestendigheid van de organisatie vergroot wordt,
- te voorkomen dat de investering (tijd en geld) die gedaan is verloren gaat. Of te zorgen dat de investering (tijd en geld) rendeert. Dus voordeel of winst oplevert.

Een goede borging van resultaten begint al bij de start van een veranderingstraject. De volgende stappen kunnen er toe bijdragen om het veranderingsproject van het begin te borgen in de organisatie:

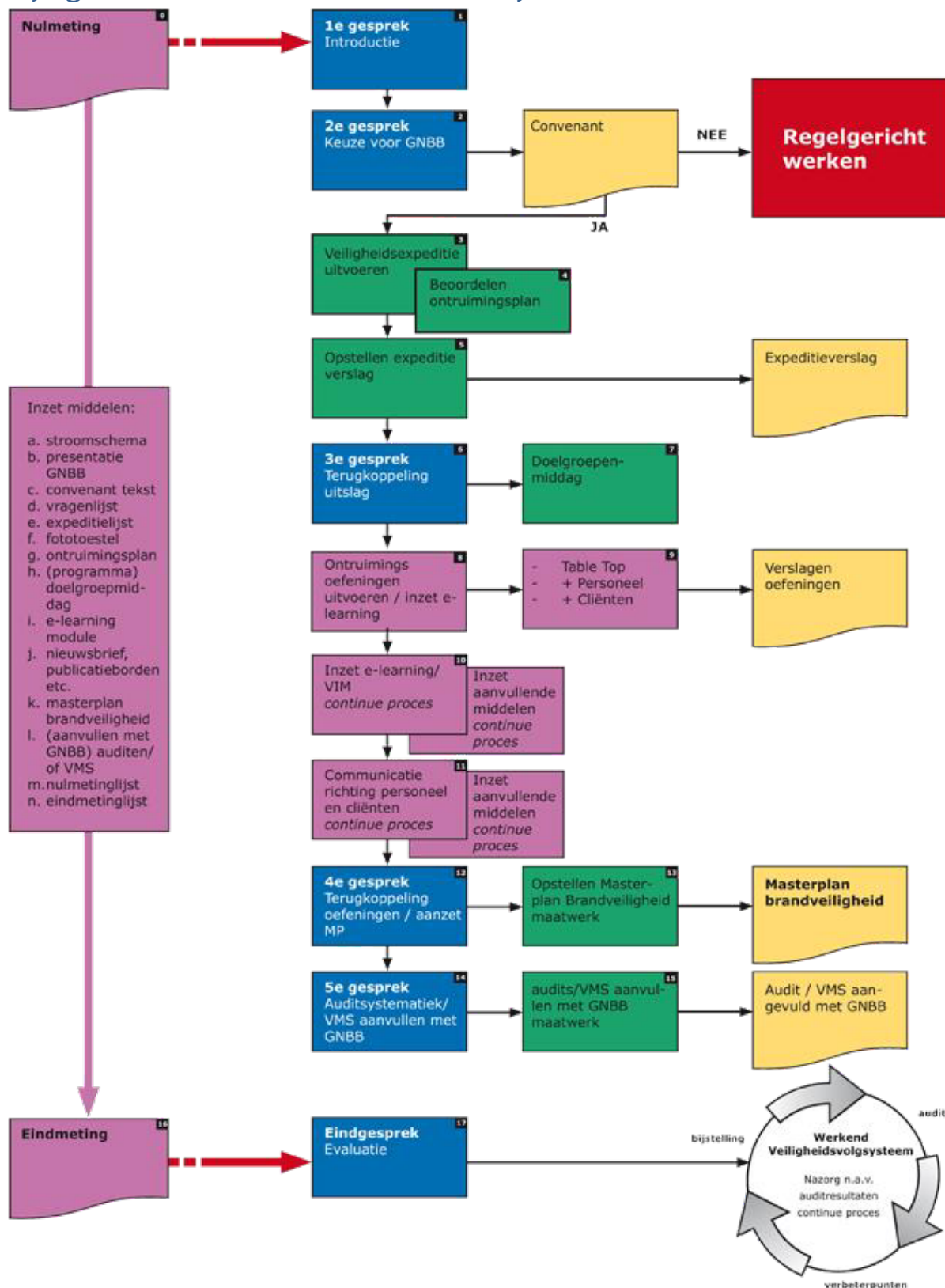
- Weet waaraan je begint

- Implementeer niet in je eentje
- Betrek management, medewerkers en medisch specialisten die werkzaam zijn op de *verschillende locaties* bij het veranderingstraject
- Draag de verantwoordelijkheid van een interventie over aan de lijnorganisatie (indien passend) zodra de interventie gerealiseerd en/of afgerond is.
- Bewaak de voortgang van het project: hiervoor kan het “meetinstrument voor het vasthouden van veranderingen” van het British National Health Service worden gebruikt.
- Evalueer het project regelmatig, en minimaal 1 x per kwartaal, met de opdrachtgever, werkgroepleden, organisatiemanagement, Brandweer Gelderland-Midden. Evalueer:
 - het doel
 - het beoogde resultaat
 - de voortgang / stand van zaken
 - de teamsamenstelling
 - de kosten
 - de benodigde en beschikbare middelen
 - de successen en de leerpunten
 - betrokkenheid organisatie / management / medewerkers
 - et cetera

Versie: samenvatting van het ingediende veranderplan in het kader van de post-HBO-opleiding Project- en Verandermanagement aan de HAN d.d. september 2015

Voor meer informatie of vragen kunt u contact opnemen met Ziekenhuis Rijnstate:
bedrijfsveiligheid@rijnstate.nl

Bijlage 1 Stroomschema Geen Nood Bij Brand



(bron: www.brandweernederland.n/geennoodbijbrand/)