

Adviesrapport

Mondelinge overdracht

In opdracht van
Aad Stolwijk - Clustermanager

Gemiva-SVG Groep
Regionaal Management Team Noord

Uitgevoerd door
Sjors van Gulik
Leiderdorp, 6 mei 2010

Beste Aad,

Naar aanleiding van uw verzoek om advies inzake de problematiek rondom mondelinge overdrachten bied ik u dit rapport aan. Het rapport is gebaseerd op een onderzoek dat ik tussen oktober 2009 en heden heb uitgevoerd.

In het onderzoek heb ik getracht helderheid in de onduidelijkheden omtrent mondelinge overdrachten te krijgen en op basis van de belangrijkste conclusies heb ik dit adviesrapport samengesteld. De aanbevelingen kunnen worden overgenomen door teams van hulpverleners en de direct leidinggevenden van de Gemiva-SVG Groep. Zij zijn direct betrokken bij mondelinge overdrachten.

Zoals bekend wordt in het kader van de huidige bezuinigingen kritisch naar ingeroosterde werkuren van medewerkers gekeken. De personeelsbezetting op locaties wordt geëvalueerd en er worden kostenbesparende maatregelen getroffen. De mondelinge overdrachtsperiode is een periode waarin er een dienstoverlapping is en is dus duurder dan een gemiddeld ander uur. Op diverse locaties wordt, mede ingegeven door de bezuinigingen, de mondelinge overdrachtsperiode ingekort of afgeschaft.

Medewerkers en leidinggevenden verschillen van mening over de functie van een mondelinge overdracht. Medewerkers vinden een mondelinge overdracht zinvol, met als belangrijke motivatie het sociale aspect. Hoewel een mondelinge overdracht voor het grootste deel uit werkgerelateerde onderwerpen bestaat vinden medewerkers het samenzijn belangrijk. Dit samenzijn is een sociale aangelegenheid en medewerkers hebben hier de mogelijkheid om op een minder zakelijk niveau te communiceren met collega's. De combinatie van dit samenzijn en het bespreken van werkgerelateerde onderwerpen leidt tot een belangrijke start of einde van een dienst. Mijn collega's en ik zien dit als onderdeel van de werkzaamheden die de kwaliteit van zorg ten goede komt. Daarnaast biedt een mondelinge overdracht meerwaarde ten opzichte van alleen een schriftelijke. Het is dé gelegenheid om te informeren naar onduidelijkheden en een gelegenheid om deze onduidelijkheden op te helderen. Op dit moment kan getoetst worden of er consensus bestaat over overdrachtpunten en manier van handelen. In het werk met complexe cliëntgroepen is het van belang dat eenieder een vergelijkbare werkwijze hanteert. Ook dit komt de efficiëntie en effectiviteit en daarmee de kwaliteit van de zorg ten goede.

Het belang van deze kwaliteit is niet in geld uit te drukken, maar acht ik groter dan het (primaire) financiële belang dat wordt gewonnen met het afschaffen van een mondelinge overdracht. Ik heb geconstateerd dat dagelijks één mondelinge overdracht van een kwartier tussen twee medewerkers ongeveer €1.300,- op jaarbasis kost. Dat is ongeveer een half procent van het personeelsbudget van onderzochte locaties.

Uitgaande van het principe dat de Gemiva-SVG groep kwalitatief goede zorg wil bieden en op dit gebied concurrerend wil zijn vind ik dat een mondelinge overdracht in alle onderzochte locaties bestaansrecht heeft.

Leidinggevenden van de onderzochte locaties zijn over het algemeen niet tevreden over de kwaliteit van een mondelinge overdracht, maar kunnen niet goed aangeven waar dat aan ligt. In mijn onderzoek is onduidelijk gebleven wat leidinggevenden precies van een overdracht verwachten en medewerkers zijn daardoor niet op de hoogte van wat er precies van hen wordt verwacht. Om die reden geven medewerkers een eigen invulling aan een overdracht.

Binnen de Gemiva-SVG Groep ontbreekt een duidelijke omschrijving van waar een overdracht aan moet voldoen en derhalve worden medewerkers niet geïnstrueerd hoe een kwalitatief goede overdracht te houden. Op basis van mijn onderzoek formuleer ik een visie.

Een mondelinge overdracht vindt plaats tussen twee of meer medewerkers waarbij informatie wordt overgedragen die betrekking heeft op een cliënt of cliëntgroep. Naast informatieoverdracht is een mondelinge overdracht ook bedoeld voor het ontladen van medewerkers wiens dienst eindigt en het opladen van medewerkers wiens dienst begint. Het ontladen en opladen van medewerkers kan gebeuren middels gesprekken die geen directe betrekking hebben op de werkzaamheden, mits de daarvoor gestelde tijd dat toelaat.

Op basis van deze visie en op basis van mijn onderzoek beveel ik het volgende aan:

- De structuur van een overdracht verloopt middels een (standaard) formulier waarop de overdrager aangeeft wat besproken dient te worden. Het formulier dient als leidraad voor de mondelinge overdracht.
- De overdrager bepaalt de overdrachtsonderwerpen, degene aan wie wordt overgedragen kan daarover vragen stellen.
- Mits de gestelde tijd het toelaat kan na de informatieoverdracht door de medewerkers een eigen invulling worden gegeven aan de resterende tijd van de mondelinge overdracht.
- De leidinggevende instrueert medewerkers hoe een overdracht te houden en zien erop toe dat dit daadwerkelijk gebeurt. Tijdens teamvergaderingen wordt de overdracht geëvalueerd zodat medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt.
- In overleg met een roosteraar wordt een mondelinge overdracht ingeroosterd.
- De leidinggevende bepaalt op welke momenten een mondelinge overdracht plaatsvindt
- De maximale tijd voor een overdracht is een kwartier. De effectiviteit wordt hierna minder. Indien meer tijd nodig is om over te dragen wordt deze tijd bij de leidinggevende verantwoord.
- De overdracht begint op het moment dat er volgens het rooster zowel een overdrager als iemand aan wie wordt overgedragen aanwezig is.
- De leidinggevende is verantwoordelijk voor de aanwezigheid van een overdrachtsruimte die kan worden afgesloten. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hoe deze ruimte wordt ingericht.
- Eventueel noodzakelijk cliënttoezicht tijdens een mondelinge overdracht gebeurt door iemand die niet direct bij de mondelinge overdracht betrokken is. Leidinggevendens scheppen deze voorwaarden in overleg met medewerkers.

Op basis van bovenstaande richtlijnen kan een handelswijze voor een mondelinge overdracht worden vastgesteld. Door de diversiteit van cliëntgroepen en locaties verschilt de uitvoering per situatie. Bovenstaande genoemde punten geven een leidraad. De fasegewijze aanpak start bij de clustermanager.

1. De clustermanager geeft op het clusteroverleg aan locatiehoofden de richtlijnen te kennen waaraan een goede mondelinge overdracht moet voldoen. Locatiehoofden interpreteren de punten en vertalen deze naar eigen locatie(s).
2. Alvorens het locatiehoofd zijn of haar team instrueert maakt het locatiehoofd met een medewerker een specifiek plan van aanpak. De betrokken medewerker is op de hoogte van de details op de werkvloer en kan derhalve een adviserende rol aannemen. In het plan komen details te staan van hoe een mondelinge overdracht op die specifieke plek gestructureerd gaat worden. Het plan wordt schriftelijk vastgelegd.
3. Het locatiehoofd instrueert de teamleden op een teamvergadering. Op dit moment kunnen zoveel mogelijk medewerkers tegelijk bereikt worden. Het locatiehoofd tracht helderheid te scheppen en medewerkers kunnen het locatiehoofd bevragen. Om onduidelijkheden te voorkomen ontvangen de teamleden een schriftelijk uitgewerkte versie van het plan van aanpak.

4. De leidinggevende instrueert de roosteraar wanneer en hoe lang een overdracht te houden. De roosteraar zal tijden van de mondelinge overdrachten middels het rooster aan de medewerkers kenbaar maken.
5. De praktische uitvoering geschiedt door de medewerkers op de werkvloer. Zij zien erop toe dat de afgesproken structuur van een mondelinge overdracht gehandhaafd wordt. Constateert een medewerker dat dat niet zo is dan geeft de medewerker dat middels feedback aan collega aan.
6. Tijdens teamvergaderingen wordt de inhoud en vorm van de ingeroosterde overdracht geëvalueerd. Het plan kan naar aanleiding van naar voren gekomen actiepunten worden bijgesteld.

Voor een verdere onderbouwing van dit rapport verwijs ik u naar het onderzoeksverslag. Hopende dat de uitkomsten van het onderzoek en de aanbevelingen aan uw verzoek voldoen groet ik u,

Sjors van Gulik