

## Anhang 1

### Definition Just Culture im schweizerischen Gesundheitswesen (Deutsch / Französisch / Italienisch)

## Definition Just Culture im schweizerischen Gesundheitswesen<sup>1 2</sup>

(Ergebnis aus zwei Runden einer Delphi-Befragung, Juli 2023)

In einer Just Culture schaffen die Unternehmensleitung, die Führungskräfte und die Mitarbeitenden gegenseitiges Vertrauen, damit organisationale und individuelle Risiken identifiziert und daraus gelernt werden kann. Aufgrund eines gemeinsamen Sicherheitsverständnisses werden Menschen nicht beschuldigt, getadelt oder blossgestellt, sondern es wird zusammen an Problempunkten gearbeitet. Respekt, Wertschätzung und gegenseitige Unterstützung sind selbstverständlich, wenn bei der Patientenversorgung Probleme auftauchen oder Fehler passieren. Auch positives Verhalten wird erkannt und unterstützt. Führungspersonen kommt in einer Just Culture eine besondere Rolle zu: Sie fördern eine Atmosphäre des Vertrauens, in der die Diskussion von Fehlern und das Lernen aus Problemen und Fehlern normal wird. Mitarbeitende werden von ihnen ermutigt und darin bestärkt, über Gefahren und Bedenken zu sprechen.

Die Mitarbeitenden des Gesundheitswesens und auch die Patient:innen und ihre Angehörigen fühlen sich in einer Atmosphäre von Just Culture so sicher, dass sie Bedenken äussern und eine Gefährdung der Patientensicherheit melden, denn sie werden vor negativen Konsequenzen geschützt (ausser im Falle von rücksichtslosem Verhalten, fahrlässigem Verhalten oder absichtlicher Schädigung). Die Organisationen des Gesundheitswesens und ihre Aufsichtsbehörden arbeiten in die gleiche Richtung: Es werden keine Schuldigen gesucht, sondern aus sicherheitsrelevanten Ereignissen und Best Practice werden System- und Verhaltensfaktoren zur Verbesserung der Patientensicherheit abgeleitet. Sicheres Handeln und Risikominimierung haben oberste Priorität.

Die Implementierung einer Just Culture wird auf allen Ebenen einer Organisation und mit allen Parteien kontinuierlich gefördert. In der Organisation sind Kriterien und Prozesse festgelegt, wie Handlungen von an einem Ereignis beteiligten Personen klar, transparent und fair bewertet werden. Rücksichtsloses Verhalten, fahrlässiges Verhalten und die Absicht zu schaden werden nicht toleriert und im betrieblichen Kontext sanktioniert. Diese Bewertung wird von einer Gruppe von Personen mit Detailwissen, Erfahrung in ähnlichen Situationen und Wissen zu Human Factors durchgeführt. *Der Einfluss von Voreingenommenheit oder Verzerrung wird bei der Beurteilung von Ereignissen minimiert. So hat z.B. der Schweregrad der Auswirkungen eines Ereignisses keinen Einfluss auf die betriebliche Beurteilung eines Fehlverhaltens.* Der Schwerpunkt der Untersuchung liegt darin, zu verstehen, warum in der jeweiligen Situation so gehandelt wurde und welchen Einfluss Systemfaktoren hatten. Organisationen, die im Sinne einer Just Culture geführt werden, sowie deren Mitarbeitenden ist bewusst, dass im Gesundheitswesen auch gut ausgebildete und erfahrene Mitarbeitende mit Situationen konfrontiert werden können, in denen die Grenzen menschlicher Leistungsfähigkeit erreicht werden, und die zusammen mit negativen Systemeinflüssen zu einem unerwünschten Ereignis führen können. Zudem wird anerkannt, *dass sich bei der Arbeit Prozesse (z.B. Abkürzungen, Regelveränderungen) einschleichen können, die zu Abweichungen von vorgeschriebenen Handlungen führen.*

Die Verantwortlichkeiten auf Ebene der Organisation, der Führung und der Mitarbeitenden sind festgelegt und beschrieben:

Die Organisation übernimmt die Verantwortung und Rechenschaftspflicht bei Systemfehlern. Sie gewährleistet einen ehrlichen Austausch mit allen Betroffenen (Patient:innen, Angehörigen und Mitarbeitenden) und holt externe Unterstützung ein, wenn dies nötig sein sollte (Ombudsstellen, Patientenvereinigung, Mediatoren, etc.). Mitarbeitende werden im Falle einer externen Ereignisuntersuchung unterstützt. Führungspersonen sind verantwortlich für die System- und Prozessgestaltung in der Organisation. Sie suchen nach Systemmerkmalen und latenten Systemfehlern, um die besten Rahmenbedingungen für sichere Arbeit zu gewährleisten. *Die Mitarbeitenden tragen die Verantwortung für ihre Verhaltensentscheidungen und suchen vorausschauend nach Risiken, mit dem Ziel, die Arbeit sicher zu erledigen.*

<sup>1</sup> Grün: Aspekte, die gemäss Literatur spezifisch eine Just Culture beschreiben.

<sup>2</sup> Kursiv: Elemente, die von den Befragungsteilnehmenden als weniger wichtig eingestuft wurden, nach Literatur und Stiftung Patientensicherheit Schweiz (SPS) aber in der Definition einer Just Culture enthalten sein müssen.

## Définition de la Just Culture dans le secteur suisse de la santé<sup>1 2</sup>

(résultat de deux tours d'une enquête Delphi, juillet 2023)

Dans une Just Culture, la direction de l'entreprise, les cadres et les collaborateurs créent une confiance mutuelle afin d'identifier les risques organisationnels et individuels et d'en tirer des enseignements. Grâce à une compréhension commune de la sécurité, les personnes ne sont pas accusées, réprimandées ou dénoncées, mais travaillent ensemble sur les points problématiques. Le respect, l'estime et le soutien mutuel vont de soi lorsque des problèmes surviennent, ou que des erreurs sont commises dans le cadre des soins aux patients. Les comportements positifs sont également reconnus et soutenus. Dans une Just Culture, les cadres ont un rôle particulier à jouer : ils favorisent une atmosphère de confiance dans laquelle il est normal de discuter des erreurs, et d'apprendre des problèmes et des erreurs. Les collaborateurs sont encouragés par les cadres à parler des dangers et des préoccupations.

Dans une atmosphère de Just Culture, les professionnels de la santé, ainsi que les patients et leurs familles, se sentent en sécurité pour exprimer leurs préoccupations et signaler les menaces à la sécurité des patients, sachant qu'ils sont protégés des répercussions négatives (sauf en cas de comportement irresponsable, de négligence ou de préjudice intentionnel). Les organisations de soins de santé et leurs autorités de surveillance travaillent de concert en ne cherchant pas les coupables, mais en identifiant les facteurs systémiques et les comportementaux permettant l'amélioration de la sécurité des patients. S'engager dans une démarche de sécurité et de réduction des risques constitue une priorité absolue.

La mise en œuvre d'une Just Culture est constamment encouragée à tous les niveaux de l'organisation et avec toutes les parties prenantes. Des critères et des processus sont définis au sein de l'organisation pour évaluer de manière claire, transparente et équitable les actions des personnes impliquées dans un incident. Les comportements irresponsables, la négligence et les intentions malveillantes ne sont pas tolérés et sont sanctionnés au sein de l'entreprise. Cette évaluation est menée par un groupe de personnes possédant une expertise et une expérience détaillées dans des situations similaires, ainsi qu'une connaissance des facteurs humains. *L'influence des préjugés ou des biais est minimisée lors de l'évaluation des événements. Par exemple, le degré de gravité des conséquences d'un événement n'a aucune influence sur l'évaluation d'une faute au sein de l'entreprise.* L'investigation se focalise sur la compréhension des raisons ayant conduit à agir de la sorte dans chaque situation, ainsi que sur l'impact des facteurs systémiques. Les organisations qui adoptent une Just Culture, ainsi que leurs collaborateurs, reconnaissent que, dans le secteur de la santé, même des professionnels bien formés et expérimentés peuvent être confrontés à des situations où les limites des capacités humaines sont atteintes, associées à des influences négatives du système, pouvant entraîner des incidents indésirables. Il est en outre reconnu que *dans les processus de travail peuvent se glisser des abréviations ou changements de règles et entraîner des écarts par rapport aux actions prescrites.*

Les responsabilités au niveau de l'organisation, des cadres et des collaborateurs sont définies et décrites :

L'organisation assume la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes en cas de défaillance du système. Elle garantit un échange honnête avec toutes les personnes concernées (patients, proches et collaborateurs) et sollicite un soutien externe si nécessaire (ombudsmans, association de patients, médiateurs, etc.). Les collaborateurs sont soutenus en cas d'enquête externe sur un événement. Les cadres sont responsables de la conception des systèmes et des processus au sein de l'organisation. Ils recherchent les caractéristiques et les défauts latents du système afin de garantir les meilleures conditions-cadres pour un travail sûr. *Les collaborateurs sont responsables de leurs décisions en matière de comportement et cherchent à anticiper les risques, dans le but d'effectuer le travail en toute sécurité.*

<sup>1</sup> En vert: Aspects qui, selon la littérature, décrivent spécifiquement une Just Culture.

<sup>2</sup> En italique : Éléments considérés comme moins importants par les participants à l'enquête, mais qui, selon la littérature et la Fondation Sécurité des patients Suisse (SPS), doivent être inclus dans la définition d'une Just Culture.

## Definizione di Just Culture nel sistema sanitario svizzero<sup>1 2</sup>

(risultato di un'indagine Delphi condotto in due tornate, luglio 2023)

In una Just Culture, la direzione aziendale, i dirigenti e i dipendenti lavorano insieme per coltivare la fiducia reciproca. Questa fiducia è fondamentale per creare un ambiente in cui sia possibile identificare i rischi sia a livello organizzativo che individuale ed imparare da essi. *In una concezione condivisa della sicurezza, all'interno di un Just Culture, le persone coinvolte non vengono incolpate, vittimizzate o esposte. Al contrario, si lavora insieme sulle aree problematiche. Quando si verificano errori durante l'assistenza ai pazienti o sorgono dei problemi, il rispetto, la stima e il sostegno reciproco sono considerati elementi ovvi. In una Just Culture anche i comportamenti positivi vengono riconosciuti e sostenuti. I dirigenti giocano un ruolo chiave in un ambiente Just Culture. Essi promuovono un'atmosfera di fiducia, in cui è normale poter discutere e imparare dagli errori e dai problemi. I dipendenti si sentono così incoraggiati e autorizzati a parlare di rischi e preoccupazioni.*

*In un'atmosfera Just Culture, gli operatori sanitari, così come i pazienti e le loro famiglie, si sentono sufficientemente sicuri da sollevare dubbi o segnalare eventuali minacce alla sicurezza del paziente. Essi sono infatti protetti da conseguenze negative derivanti da tale segnalazione (a meno che non si tratti di comportamenti sconsiderati, negligenti o di danno intenzionale). Le organizzazioni sanitarie e le autorità di vigilanza lavorano insieme con un obiettivo comune: migliorare la sicurezza dei pazienti imparando dagli incidenti legati alla sicurezza e dalle migliori pratiche, concentrandosi sui fattori di sistema e comportamentali, anziché cercare i colpevoli. Agire in sicurezza e minimizzare i rischi è la massima priorità.*

*L'implementazione della Just Culture viene costantemente promossa a tutti i livelli dell'organizzazione e coinvolgono tutte le parti interessate. All'interno dell'organizzazione vengono definiti criteri e processi per garantire che le azioni delle persone coinvolte in un incidente siano valutate in modo chiaro, trasparente ed equo. Tuttavia, comportamenti sconsiderati, negligenti o intenzionalmente dannosi non sono tollerati e vengono sanzionati. La valutazione delle azioni viene effettuata da un gruppo di persone con competenze specializzate, esperienza in situazioni simili e una buona comprensione dei fattori umani. Durante la valutazione di un episodio, si cercano di ridurre al minimo le influenze dei pregiudizi e delle distorsioni. Ad esempio, la gravità dell'impatto di un evento non influisce sulla valutazione oggettiva del comportamento scorretto. L'obiettivo dell'indagine è comprendere perché si sono verificate determinate azioni in una situazione specifica e quale influenza hanno avuto i fattori di sistema. Le organizzazioni che adottano una Just Culture e i loro dipendenti sono consapevoli del fatto che i professionisti ben addestrati ed esperti possono trovarsi di fronte a situazioni nel settore sanitario in cui raggiungono i limiti delle prestazioni umane. Insieme a influenze negative del sistema, queste situazioni possono portare a eventi indesiderati. Si riconosce inoltre che sul luogo di lavoro possono verificarsi processi che portano a deviazioni dalle azioni prescritte (per esempio abbreviazioni o cambiamenti di regole).*

Le responsabilità a livello di organizzazione, di gestione e dei dipendenti sono definite e descritte nel contesto della Just Culture.

*L'organizzazione si assume la responsabilità e l'obbligo di rendere conto degli errori derivanti dal sistema. Esso assicura uno scambio di informazione e una comunicazione onesta con tutte le persone interessate (pazienti, parenti e dipendenti). In caso di necessità, l'organizzazione si avvale di un supporto esterno (uffici del difensore civico, associazioni di pazienti, mediatori, ecc.). I dipendenti vengono supportati in caso di indagini esterne sugli incidenti. I dirigenti sono responsabili della progettazione dei sistemi e dei processi dell'organizzazione. Essi cercano le caratteristiche e gli errori latenti del sistema per garantire le migliori condizioni per un lavoro in sicurezza. I dipendenti sono responsabili delle loro decisioni comportamentali e cercano proattivamente i rischi con l'obiettivo di svolgere il lavoro in sicurezza.*

<sup>1</sup> Verde: aspetti che descrivono specificamente una cultura giusta secondo la letteratura.

<sup>2</sup> Corsivo: Elementi che sono stati classificati come meno importanti dai partecipanti al sondaggio ma che, secondo la letteratura e la Fondazione Sicurezza dei pazienti Svizzera (SPS), devono essere inclusi nella definizione di cultura giusta.