



**'Effectieve beheersing van risico's kan leiden tot concurrentievoordeel'**

Marieke Kessels –  
Directeur business development

## Risicomangement in de zorgsector

# “Risicomangement: van bijzaak naar noodzaak”

Net als iedere andere organisatie hebben ook zorginstellingen te kampen met risico's. De gezondheidszorg is een complexe wereld waar het samenspel tussen patiënten/cliënten, hun verwanten, zorgprofessionals, apparatuur en hulpmiddelen soms tot ongewenste gebeurtenissen leidt. De complexiteit van de gezondheidszorg wordt verder vergroot door privatisering, fusies en andere samenwerkingsverbanden. Daarnaast leiden technische en medische ontwikkelingen tot nieuwe risico's. Calamiteiten en landelijke publicaties over vermijdbare schade in de gezondheidszorg en de daarmee gepaard gaande media aandacht onderschrijven het belang van risicomangement. In deze white paper geeft Marieke Kessels, manager bij Infoland en consultant op het gebied van risicomangement, haar visie op een integrale en concrete benadering van enterprise risicomangement.

De al maar toenemende blootstelling aan risico's maakt dat risicomangement een prominent onderdeel moet vormen van de bedrijfsvoering. Effectieve beheersing van risico's kan leiden tot concurrentievoordeel, in een omgeving waarin marktwerking, zorgverzekeraars en investeerders een belangrijke rol spelen. Risicomangement staat bovendien hoog op de agenda bij externe toetsing, accreditatie en certificering.

### **Van reactief naar proactief risicomangement**

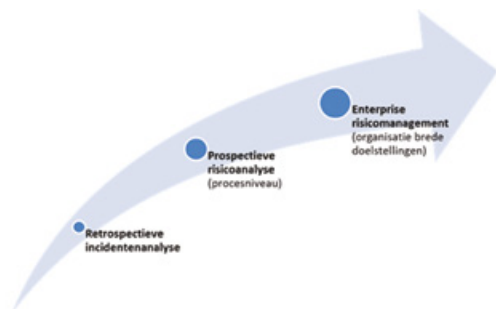
Tot voor kort kozen zorginstellingen vooral voor een reactieve benadering van risicomangement. In het geval van ernstige incidenten of calamiteiten werden de oorzaken (al dan niet volgens een systematische aanpak) in kaart gebracht. En werden beheersmaatregelen genomen om een dergelijke gebeurtenis in de toekomst te voorkomen. Het inzicht dat nadelige gevolgen uiteindelijk alleen worden geminimaliseerd

als risicovolle situaties in plaats van achteraf vooraf worden ingeschat en aangepakt, heeft geleid tot een meer proactieve benadering van risicomanagement. Maar vooralsnog blijft deze aanpak gefragmenteerd.

## Op weg naar enterprise risicomanagement

In diverse domeinen van zorginstellingen worden risico's gedetailleerd in kaart gebracht. Bijvoorbeeld door het uitvoeren van prospectieve risicoanalyses gericht op patiënt- of cliëntveiligheid binnen kritische zorgprocessen, of door het uitvoeren van een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) vanuit de ARBO wetgeving. Risicomanagement is daarmee echter nog steeds ad hoc, niet gecoördineerd en niet systematisch.

De vraag is hoe uw zorginstelling dan wel een betrouwbaar organisatiebreed risicoprofiel kan opleveren. Het antwoord is enterprise risicomanagement (ERM). Een benadering die steeds meer voet aan de grond krijgt in de gezondheidszorg (Figuur 1)

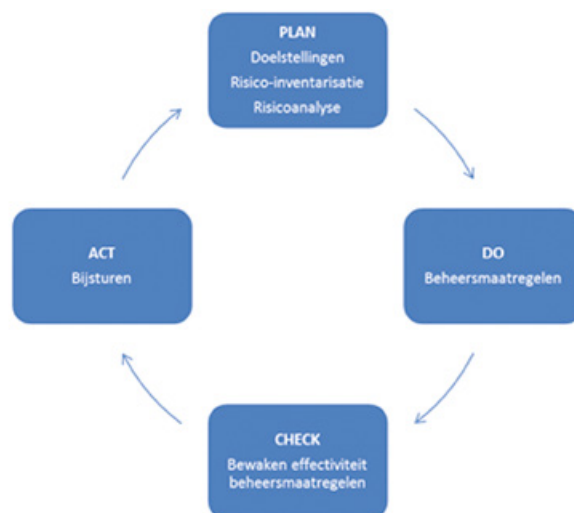


Figuur 1. Historische ontwikkeling risicomanagement

## Enterprise risicomanagement: een integrale benadering

ERM is het systeem dat het management in staat stelt om relevante risico's die het behalen van de doelstellingen van de zorginstelling bedreigen, te identificeren, te analyseren en te beheersen. Het doel van ERM is ook om met een gewenste mate van zekerheid te stellen dat de organisatiedoelstellingen worden bereikt. ERM sluit daarmee goed aan bij de Zorgbrede Governancecode uit 2010 waarin het volgende wordt gesteld: "de Raad van Bestuur draagt er zorg voor dat in de zorgorganisatie een op de organisatie toegesneden, intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig is. Risicomanagement betreft niet alleen de financiële risico's van de zorgorganisatie, maar gaat ook over risico's als de kwaliteit van zorg, patiëntveiligheid, imago- en marktrisico's, bouw-investeringen en fusietrajecten".

ERM is daarmee een strategische en integrale risicobenadering. Onderdeel van een ERM systeem is het risicomanagement-proces, dat een standaard PDCA cyclus omvat en dus continu is (zie Figuur 2). Het risicomanagement proces bestaat uit het bepalen van de organisatiebrede doelstellingen en het inventariseren en analyseren van risico's (Plan), het treffen van beheersmaatregelen (Do), het bewaken van de effectiviteit van de beheersmaatregelen (Check) en het indien nodig bijsturen (Act).



Figuur 2. Risicomanagement proces als onderdeel van een ERM systeem

## ERM en andere vormen van risicoanalyse

Prospectieve risicoanalyse en retrospectieve incidentenanalyse zijn beide te plaatsen binnen het bredere kader van ERM. ERM en prospectieve risicoanalyse hebben het proactieve karakter met elkaar gemeen; risico's worden voorafgaand aan incidenten of calamiteiten in kaart gebracht en beheersmaatregelen moeten ertoe leiden dat risicovolle situaties niet ontstaan, dan wel dat de gevolgen ervan beperkt blijven. Het verschil tussen ERM en prospectieve risicoanalyse is dat ERM een integraal risicoprofiel oplevert, omdat de organisatiebrede doelstellingen als uitgangspunt dienen.

Prospectieve risicoanalyse alleen leidt daarentegen tot een gefragmenteerd beeld van risico's, omdat vaak enkel de risico's binnen een bepaald proces of een bepaalde situatie vanuit een specifiek aspect (zoals patiënt- of cliëntveiligheid) worden geïnventariseerd en geanalyseerd.

### Randvoorwaarden:

Voor een goed functionerend ERM systeem zijn naast een duidelijke visie enkele randvoorwaarden belangrijk (Fig. 3);

- **Cultuur:** een omgeving waarin medewerkers zich bewust zijn van risico's en daar op proactieve wijze naar handelen;
- **Structuur:** organisatie van het risicomanagementproces, inclusief taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, waarbij integratie met de bestaande plannings- en controlcyclus wordt nagestreefd;
- **Competenties:** kennis en vaardigheden om risicomanagement in te zetten;
- **Techniek:** hulpmiddelen bij het doorlopen van het risicomanagement proces.

Vanzelfsprekend is de implementatie van het ERM systeem zelf ook vorm te geven als een PDCA cyclus. Hierbij is het van belang om de effectiviteit van het ERM systeem voortdurend te bewaken.

Bij ERM worden de beheersmaatregelen beter op elkaar afgestemd waardoor ze effectiever zijn. Een prospectieve risicoanalyse kan echter wel van toegevoegde waarde zijn als er een sterke behoefte is om een kritisch proces of specifieke situatie tot op detailniveau vanuit een risicodomein te evalueren. Hiermee kunnen zeer gerichte beheersmaatregelen worden ingezet.

Als uw organisatie nog niet actief bezig is met het uitvoeren van gedetailleerde prospectieve risicoanalyses kunt u er bewust voor kiezen om niet het historische pad te volgen zoals getoond in Figuur 1. Door eerst met ERM aan de slag te gaan, kunt u organisatiebreed een beeld krijgen van de risico's en de mate van beheersing. Vervolgens zou u eventueel zeer gericht enkele processen of thema's kunnen onderwerpen aan een prospectieve risicoanalyse op detailniveau.

In tegenstelling tot ERM en prospectieve risicoanalyse wordt retrospectieve incidentenanalyse pas ingezet nadat zich een risicovolle situatie heeft voorgedaan. Een dergelijke analyse leidt tot beheersmaatregelen om een soortgelijke situatie in de toekomst te voorkomen. Daarmee is deze vorm van risicoanalyse bij uitstek geschikt om de effectiviteit van beheersmaatregelen en het ERM systeem zelf te bewaken.



## Infoland: concrete implementatie

Softwareontwikkelaar Infoland biedt u een totaalpakket van diensten en producten op het gebied van risicomanagement. Daarbij zijn wij voorstander van een stapsgewijze benadering. Infoland kan uw organisatie adviseren over een groeipad voor de implementatie van een ERM systeem met in achtname van branche specifieke verschillen en de levensfase en omvang van uw organisatie.

Diverse software producten uit de software suite iProva kunnen door uw organisatie worden ingezet als hulpmiddel om de resultaten van de eerder genoemde risicoanalyses te registreren, beheersmaatregelen te managen en de beheersing van risico's op transparante wijze te monitoren. Verder kunnen de producten gebruikt worden om de structuur van het ERM systeem zelf vast te leggen.

Als kennispartner biedt Infoland diverse workshops:

- Workshop ERM, waarin zowel het risicomanagement proces als de randvoorwaarden van een ERM systeem aan de orde komen;
- Workshop Prospectieve Risicoanalyse, waarin diverse methoden aangereikt worden en u kennis en vaardigheden kunt verkrijgen om prospectieve risicoanalyses op procesniveau uit te voeren;
- Workshop Retrospectieve Incidentenanalyse, waarin diverse methoden aangereikt worden en u kennis en vaardigheden kunt verkrijgen om retrospectieve incidentenanalyses uit te voeren.

### Over Marieke Kessels

Marieke Kessels is expert op het gebied van risicomanagement. Ze heeft nauw samengewerkt met de grondlegger van PRISMA en introduceerde de methode bij de IGZ.

Marieke was projectleider HFMEA en vertaalde deze methode samen met het Universitair Medisch Centrum Utrecht en de MAASTRO clinic naar de Nederlandse markt, wat resulteerde in het bekende SAFER. Tijdens en na haar promotieonderzoek heeft zij praktijkervaring opgedaan met de toepassing van verschillende methoden voor risicoanalyse binnen diverse branches, waardoor zij theorie en praktijk optimaal kan combineren. In 2005 ontving Marieke Kessels de Risk Management Award uit handen van het Genootschap voor Risicomanagement en de Nederlandse Vereniging voor Risicoanalyse en Bedrijfszekerheid.

## Bronnen

- Emanuel, J. (2005). Interne beheersing: in control of in de krant (beschouwing over een crisis). Oratie Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Emanuel, J. & de Munnik, W. (2006). Enterprise Risk Management: een risicobeheersingssysteem voor organisaties. MAB, 2006(6), 294-299.
- Zorgbrede Governancecode 2010 (2009). Brancheorganisaties Zorg (BoZ). [www.brancheorganisatieszorg.nl](http://www.brancheorganisatieszorg.nl)