

# HERIJKING RISICOMANAGEMENT

Na een aantal jaren van toegenomen aandacht voor risicomanagement maken veel zorginstellingen nu de balans op. Hebben de risico-inventarisaties geleid tot meer inzicht? Wat is de toegevoegde waarde van risicomanagement? Hebben risicosessies geleid tot actie? Heeft risicomanagement een plek gekregen in de organisatie en is het integraal onderdeel geworden van de bedrijfsvoering en besluitvorming? In de praktijk blijkt dat risicomanagement nog veelal een incidentele en op zichzelf staande activiteit is met als hoofddoel externe verantwoording.

**I**n dit artikel betogen we dat risicomanagement van toegevoegde waarde kan zijn voor zorginstellingen en toekomst heeft. Dit vraagt vaak wel om een andere positionering, benadering of aanpak. Tenzij goed toegepast leidt risicomanagement tot betere besluitvorming en bedrijfsvoering. En indien daar om gevraagd wordt, betere (externe) verantwoording.

### De Kracht van Risicomanagement

Wanneer bestuurders van instellingen risicomanagement zien als een noodzakelijk kwaad is de betrokkenheid en daarmee de toegevoegde waarde minimaal. De noodzaak om een risicoanalyse uit te voeren, is veelal ingegeven door de verplichtingen die de Zorgbrede Governance Code aan goed bestuur stelt: iedere instelling dient een intern risicobeheersings- en controlesysteem in te richten. Het staat buiten kijf dat de invoering van de Zorgbrede Governance Code sinds 2010 een positief effect heeft gehad op de vele risicomanagement initiatieven bij zorginstellingen. Het grote nadeel is echter dat risicomanagement een 'compliance' stempel draagt en niet vanuit de volle kracht wordt benut. Effectief risicomanagement ondersteunt bestuur en management in het maken van betere keuzes onder onzekerheid. Zeker in deze tijd, een nuttige bezigheid.

Ondanks dat er standaarden<sup>1</sup> zijn die risicomanagement definiëren, het doel beschrijven en een leidraad bieden voor inrichting en implementatie, bestaat er nog veel onbegrip over het onderwerp. Sterker nog, vaak worden de standaarden aangewezen als de reden voor het falen van risicomanagement. Zo wordt de COSO ERM standaard, die wereldwijd het meest wordt toegepast, oneerbiedig een 'accountantsmodel'

genoemd dat niet bijdraagt aan betere prestaties maar slechts bedoeld is om verantwoording af te leggen. Er zijn op dit moment verschillende ondernemingen aan het desinvesteren in deze zogenaamde 'governance, risk & compliance' (GRC) systemen omdat de effectiviteit na een aantal jaar lijkt te zijn uitgewerkt en het is verworpen tot een bron van ergernis en frustratie. De kritiek is herkenbaar, maar het is te gemakkelijk om een standaard of het systeem de schuld te geven. Het zijn juist de niet adequate toepassingswijze, het gebrek aan betrokkenheid en visie over de toegevoegde waarde van risicomanagement.

Robert Kaplan, professor aan de Harvard Business School en medebedenker van de Balanced Scorecard beargumenteert<sup>2</sup> dat het sturen op prestatie-indicatoren, zoals hij zelf in de jaren negentig van de vorige eeuw promoveerde, onvoldoende is om een organisatie op koers te houden. Kaplan pleit voor het integreren van risicomanagement in performance management en besluitvorming waarbij aandacht dient te zijn voor drie categorieën risico's:

1. *Vermijdbare*: interne risico's voortkomend uit operationele werkzaamheden die beheerst of vermeden dienen te worden zoals foute medicatie, agressie van patiënten tegen medewerkers, brand, verkeerde codering behandeling, uitval van EPD/ECD, etc;
2. *Strategische*: risico's die samenhangen met strategische keuzes en niet per definitie ongewenst zijn. Ze kunnen zowel een positief en negatief effect hebben op de doelstellingen zoals het aangaan van partnerships of het uitbesteden van activiteiten, gebruik van nieuwe technologie, het uitvoeren van nieuwe behandelingen of behandelmethoden etc;

3. *Externe*: gebeurtenissen die ontstaan buiten de invloedssfeer van de organisatie zoals veranderingen in wet- en regelgeving, toenemende zorgconcurrentie door ZBC's en toetreders van buiten de sector, technologische mogelijkheden door 3D-printing en domotica, vergrijzing, resistentie, het tempo van economisch herstel, etc.

Dit onderscheid in categorieën is van belang voor de wijze waarop met deze risico's wordt omgegaan. Zo kunnen preventieve risico's op basis van ervaringscijfers uit het Veiligheid Incidenten Management (VIM) systeem worden gebruikt om het risico nauwkeurig in te schatten in termen van impact en kans van optreden alsmede de oorzaken van het risico worden geanalyseerd. Deze ervaringscijfers zijn er niet voor strategische risico's, laat staan voor externe gebeurtenissen als het overhevelen van AWBZ naar Wmo, toenemende zorgconcurrentie door ZBC's en facilitair dienstverleners, afnemende kredietfaciliteiten en cyber crime. Voor deze laatste categorie risico's dient een instelling zich voor te bereiden met strategische opties zoals het aangaan van samenwerkingsverbanden en het flexibiliseren van de kostenstructuur. Naarmate de omstandigheden onzekerder en de financiële buffers beperkter zijn, is de toegevoegde waarde van risicomanagement groter. De verwachting is dat instellingen die beter zijn in risicomanagement, betere keuzes maken onder onzekerheid en daarom succesvoller zijn.

### Verbeterpotentieel

Niemand kan voorspellen. De gevolgen van risico's die samenhangen met korte termijn doelstellingen zijn in het algemeen redelijk in te schatten. Lange termijn risico's brengen meer onzekerheid. Dit gegeven vraagt om een fundamenteel andere vorm van risicomanagement. Management systemen voor veiligheid en kwaliteit, informatiebeveiliging en administratieve organisatie dienen regelmatig te worden aangepast aan veranderde omstandigheden en risico's. Door een duidelijk onderscheid te maken in typen risico's, bijvoorbeeld door gebruik te maken van de indeling van Kaplan, wordt de toegevoegde waarde en het verbeterpotentieel direct zichtbaar. Het is hierbij aan te bevelen te beginnen met de vermijdbare risico's omdat deze vergaande gevolgen kunnen hebben voor de reputatie van de instelling. Om vervolgens via strategische risico's actief met externe risico's om te gaan. Op grond van jarenlange ervaring met risicomanage-

ment stellen we voor de volgende randvoorwaarden voor succesvol risicomanagement in acht te nemen:

- Stel duidelijk meetbare doelstellingen op zowel instellings- als operationeel niveau;
- Geef een expliciete definitie van risicobereidheid: hoeveel risico of afwijking van de doelstellingen zijn we bereid te accepteren. Deze risicobereidheid is idealiter afgeleid van en niet meer dan de financiële reserves die de instelling heeft of nastreeft.
- Stel duidelijke verantwoordelijkheden voor de realisatie van doelstellingen en daarmee de beheersing van risico's. Wie mag ingrijpen zodra het risico zich voordoet?
- Maak herkenbare beschrijving van risico's of scenario's zodat ze tot de verbeelding spreken en gaan leven;
- Kwantificeer de gevolgen van het risico waardoor het belang van het risico en noodzakelijke actie wordt onderkend en er een duidelijke kosten-batenafweging kan worden gemaakt;
- Breng oorzaken expliciet in kaart en analyseer ze. Hierdoor kunnen bestaande of nieuwe maatregelen in opzet worden beoordeeld.
- Ontvlucht de waan van de dag. Neem voldoende tijd om stil te staan bij ontwikkelingen en van de potentiële gevolgen hiervan voor de instelling te bepalen.

De ervaring leert dat wanneer doelstellingen, risicobereidheid en risico's specifiek zijn vastgesteld de kwaliteit van risico-informatie toeneemt en daarmee het gebruik ervan. Onze stelling is dat besluitvorming zonder risico-informatie een waardeloze activiteit is.

### Vertaling naar de praktijk

*'Risk management is painful—not a natural act for humans to perform'*<sup>3</sup>

Een belangrijke succesfactor voor risicomanagement is dat het door deelnemers en bestuurders gezien wordt als zinvolle tijdsbesteding. Zinvol betekent dat de tijdsinvestering opweegt tegen het resultaat: hernieuwd inzicht in risicoprofiel, overeenstemming over kwetsbaarheden en te nemen acties.

Cruciaal daarom is dat een aanpak gekozen wordt die selectief gebruikt maakt van de kennis van de organisatie en die leidt tot actie. Wat hierbij nog wel eens vergeten wordt is dat het proces om deze informatie te verkrijgen, even belangrijk is als de uitkomst. De open interactie tussen bestuurder, managers en medewerkers, het gebruik van creatieve en aantekelijke werkvormen, de uitdagingen die over-

*Drs Bas van der Tuyn - Industry Director Gezondheidszorg Aon Risk Solutions,*

*Drs Emanuel van Zandvoort RO - Managing Consultant Aon Global Risk Consulting,*

*Drs Thijs Houtapels - Directeur Bedrijfsvoering Atlant Zorggroep*

wonnen worden en gevonden oplossingen dragen in het geheel bij aan een beter begrip van risico's en de bereidheid tot actie over te gaan. Zorg er daarom voor dat de aanpak niet te complex is, te begrijpen voor de deelnemers en te overzien door het bestuur en management.

Een aanpak die risico's uit alle drie de categorieën afdekt zonder te verzanden in structuurdiscussies en bergen papierwerk, is de stress test. De stress test is een pragmatische aanpak waarbij uit een bestaand risicoprofiel of door middel van een gestructureerde brainstorm risico's worden geïdentificeerd die de continuïteit van de instelling kunnen bedreigen. Door deze risico's uit te werken in herkenbare en instellingspecifieke scenario's spreken ze tot de verbeelding van medewerkers, managers en bestuurders en neemt het risicobewustzijn toe. Voor ieder scenario worden de mogelijke oorzaken uitgewerkt en gevolgen gekwantificeerd. De potentiële impact van het scenario wordt afgezet tegen de financiële draagkracht (of 'risk bearing capacity') die op grond van de financiële doelstellingen zoals solvabiliteit en liquiditeit van de instelling is vastgesteld. De uitkomst van de stress test geeft bestuurder en managers direct inzicht in de mogelijke consequenties van het risico, de effectiviteit van huidige maatregelen en de behoefte aan actie om de continuïteit van de in-

stelling te waarborgen. In figuur 1 is een voorbeeld uitkomst van de stress test opgenomen. De blauwe balk geeft de financiële impact in miljoenen euro's (horizontale as) van het scenario weer, de rode streep de financiële draagkracht.

De stresstest geeft inzicht in de effecten van risico's op de financiële doelstellingen op enig moment. Omdat zorginstellingen te maken hebben met overheidsmaatregelen die effect kunnen hebben op de meerjaren-begroting is het zinvol de gevolgen van deze scenario's te modelleren. Het resultaat kan als input dienen voor het bepalen van de omvang van de aan te houden risicoreserve. Budgetmodellering is een vereiste voor gemeenten en kan ook zorginstellingen ondersteunen bij de financiële lange termijn planning. Anders dan bij de stress test, wordt in de budgetmodellering de kans dat het scenario zich voordoet expliciet meegewogen.

## Ervaring Atlant Zorggroep

Voor de Atlant Zorggroep kwam de vraag naar gestructureerde inzet van risicomanagement als beheersinstrument vooral voort uit de behoefte van de Raad van Toezicht om te toetsen of de organisatie voldoende is voorbereid op externe risico's zoals veranderende wet- en regelgeving en behoeften van potentiële cliënten. Naast externe risico's heeft Atlant Zorggroep als topcare instelling behoefte aan zekerheid omtrent de beheersing van operationele risico's of incidenten zoals een sneluit-slaande brand, virusuitbraak of informatielekken.

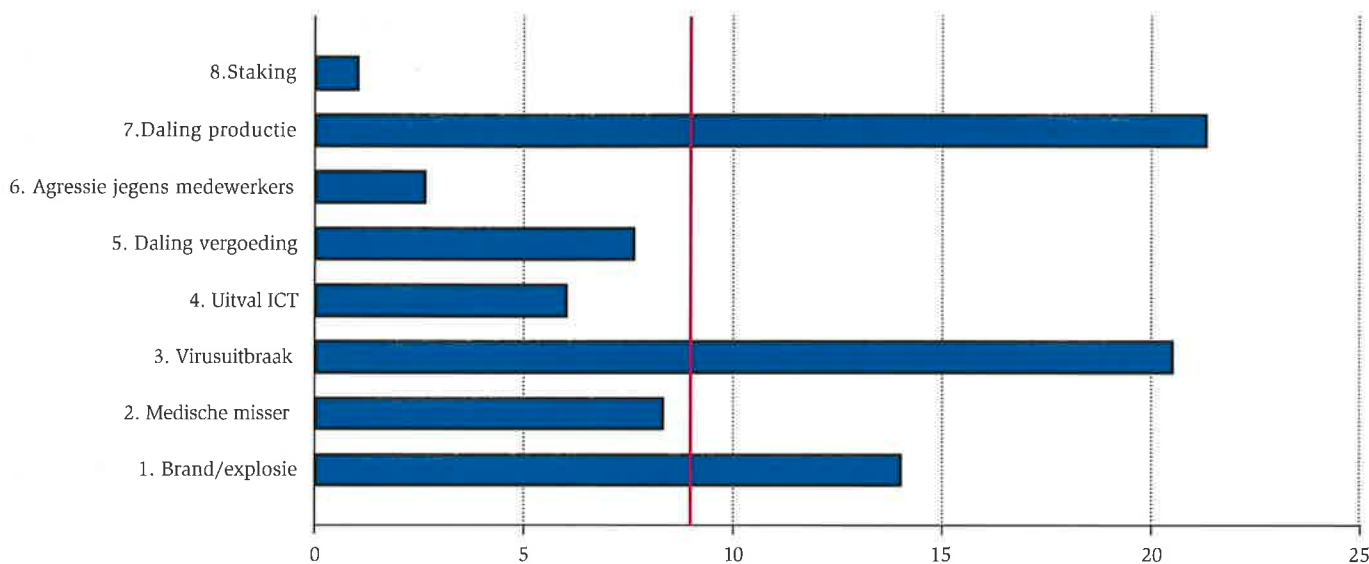
Atlant Zorggroep heeft gekozen voor een scenario-analyse aanpak waarbij de top risico's zijn vertaald naar reële scenario's met onderliggende oorzaken en (financiële) gevolgen. Uit de interactieve workshop met bestuurder en management team bleek dat de externe risico's afdoende zijn onderkend en onder-vangen. Vooral de in de Planning- en Control cyclus verankerde en daarmee jaarlijks bij te stellen docu-menten als het financieel meerjarenbeleidsplan, strate-gisch vastgoedplan, strategisch personele planning en strategisch marketingplan zorgen ervoor dat Atlant Zorggroep tijdig kan anticiperen op veranderingen in de omgeving.

De inschatting van de operationele risico's en het evalueren van de effectiviteit van bestaande beheers-

## ZES STAPPEN STRESS TEST

1. Stel de financiële draagkracht vast op basis van de meest beperkende financiële doelstellingen en bepaal hoeveel risico de instelling kan dragen
2. Selecteer en beschrijf de scenario's die de continuïteit van de instelling in gevaar kunnen brengen
3. Stel de potentiële gevolgen van het scenario vast en kwantificeer de totale impact
4. Zet de potentiële impact af tegen de financiële draagkracht en selecteer de scenario's voor nadere analyse
5. Stel voor de geselecteerde scenario's de oorzaken vast, de effectiviteit van bestaande beheersmaatregelen en de behoefte aan additionele maatregelen
6. Selecteer op basis van de oorzaken en gevolgen effectieve additionele maatregelen en plan acties

## Stress test



Figuur 1: Voorbeeld resultaat stress test

maatregelen bleek ingewikkelder. Zeker omdat operationele risico's vergaande financiële gevolgen kunnen hebben en afbreuk kunnen doen aan de reputatie, is het van belang vast te stellen dat getroffen maatregelen ook daadwerkelijk worden nageleefd. Door op zoek te gaan naar de oorzaak van het risico werden de deelnemers aan de workshop telkens uitgedaagd de werkelijke naleving van protocollen en procedures expliciet te evalueren. Met als conclusie dat sturingsprocessen strakker ingeregeld en verantwoordelijkheidsgebieden specifiek gedefinieerd gaan worden.

Het denken in scenario's en het opstellen van een risico-register met duidelijke actiepunten en eindverantwoordelijken heeft enorm geholpen de beheersing van operationele processen verder te verbeteren. Om risicomanagement actief als instrument te blijven gebruiken, maken jaarlijkse risico-analyses integraal deel uit van de Planning- en Control cyclus van Atlant Zorggroep.

## Conclusie

In dit artikel hebben wij getracht de toegevoegde waarde van risicomanagement aan te tonen en een pragmatische aanpak te schetsen die voldoet aan de huidige behoefte van bestuurders, managers en toezichthouders. Met als doel risicomanagement te rehabiliteren en aan te zetten tot een herijking. Zeker ten tijde van grote onzekerheid is risicomanagement bij uitstek een effectief instrument om de instelling op koers te houden. ///

<sup>1</sup> ISO 31000, COSO Enterprise Risk Management, Handreiking GGZ Nederland etc

<sup>2</sup> Kaplan, R.S. (2009). Risk Management and the Strategy Execution System: Harvard Business Review (November-December 2009, volume 11 number 6)

<sup>3</sup> Kaplan, R.S. (2010). Managing Risks: A New Framework. Harvard Business Review (June 2012)