



Beeld: Een griep epidemie; voor de een een risico, voor de ander een kans

DE HYPE VOORBIJ

Risicomanagement in de zorg

Risicomanagement is hot, ook in de zorg. Het politieke, economische en maatschappelijke speelveld van de zorgsector verandert voortdurend. Het wordt voor bestuur en toezichthouder lastiger om overzicht te houden en aan alle eisen te blijven voldoen. Risicomanagement helpt daarbij en is daarmee het stadium van de hype ver voorbij.

Petra van den Boorn

In navolging van de Corporate Governance Code heeft risicomanagement in de vorig jaar herziene Governancecode Zorg inmiddels ook een prominente plaats gekregen. Zorgorganisaties worden in deze Code verplicht om 'goede en hanteerbare interne risicobeheersings- en controlesystemen' te hebben.

De zorg ligt onder een politiek, economisch en maatschappelijk vergrootglas. Het speelveld verandert voortdurend. Marktwerking is toegenomen, eisen ten aanzien van privacy, kwaliteit en veiligheid zijn verscherpt en financieringsstromen zijn gewijzigd. Het wordt voor bestuur en toezichthouders steeds lastiger om overzicht te houden en om aan alle eisen en verwachtingen te (blijven) voldoen. Risicomanagement kan daarbij helpen. Als het goed wordt aangepakt is het veel meer dan het identificeren van risico's en het treffen van maatregelen om die risico's te mitigeren.

Veel zorgorganisaties zijn al NEN-ISO 9001 gecertificeerd, wat inhoudt dat hun kwaliteitsmanagement-systeem op orde is. De kwaliteits- en veiligheidsrisico's mogen daarmee als beheerst worden beschouwd. Bovendien hebben veel zorgorganisaties een interne controlefunctie. De rechtmatigheid van declaraties is daarmee ook voldoende geborgd. Sommige organisaties hebben zelfs een compliancefunctie. Die zorgt ervoor dat de naleving van wet- en regelgeving geborgd is. Althans, dat is de gedachte. Veel zorgorganisaties hebben allerlei systemen en functies ingericht

om processen te beheersen en aan de relevante regelgeving te voldoen. Velen zullen van mening zijn daarmee over 'goede en hanteerbare interne risicobeheersings- en controlesystemen' te beschikken. Het roept in ieder geval de vraag op of al die uitgebreide aandacht voor risicomanagement in de zorg nu wel nodig is. Voegt gestructureerd risicomanagement wel iets toe aan de systemen en functies die al zijn ingericht. Gaat het hier om een hype of zijn we juist de hype voorbij?

Zeven argumenten voor risicomanagement

Risicomanagement is de hype wel degelijk voorbij. Hieronder zeven redenen waarom een zorgorganisatie niet zonder kan.

Ten eerste: risicomanagement waarborgt de realisatie van de organisatiedoelstellingen

Het lijkt misschien vreemd dat het in kaart brengen en beheersen van risico's een directe link heeft met de organisatiedoelstellingen, maar dat is het niet. Immers, een risico is pas een risico als het de realisatie van doelstellingen in gevaar brengt. Neem bijvoorbeeld de grote fluctuaties in de prijs van staal in de afgelopen jaren. De bestuurder van een zorgorganisatie ligt daar waarschijnlijk niet wakker van. Voor de auto-industrie daarentegen is dit een groot risico.

Een manager in een verpleeghuis zal bijvoorbeeld voedselvergiftiging als groot risico bestempelen

omdat dit de primaire doelstelling van zijn proces in gevaar brengt, namelijk het leveren van kwalitatief goede zorg. Hij of zij zal maatregelen willen treffen om de kans op voedselvergiftiging zo klein mogelijk te maken.

Het goed in beeld hebben van de mogelijke risico's die het realiseren van de organisatie- en proces-doelstellingen in gevaar brengen zorgt ervoor dat de organisatie gerichte maatregelen kan treffen om die risico's te verkleinen. Omgekeerd is het wenselijk om in beeld te hebben welke zaken de kansen op het realiseren van de doelstellingen kunnen vergroten. Goed risicomanagement vergroot daarmee de kans dat de organisatie haar doelstellingen realiseert.

Ten tweede: risicomanagement

ondersteunt de besluitvorming

In elke organisatie worden doorlopend besluiten genomen. Voor een goede besluitvorming is informatie nodig. Niet alleen over de feiten, voordelen en nadelen, maar ook over de risico's en kansen die gepaard gaan met het onderwerp waarover besloten moet worden. Stel dat het huidige ICT-systeem niet meer voldoet en vervangen moet worden. Dan is het raadzaam om niet alleen alle voor- en nadelen van de verschillende leveranciers op een rijtje te zetten, maar ook inzicht te verkrijgen in de risico's en kansen met betrekking tot de vervanging. Zodat het duidelijk is waar op te letten bij de keuze van een leverancier en een pakket. Of misschien op basis van de risicoanalyse te concluderen dat het beter is om maatwerk te laten bouwen.

Goed risicomanagement ondersteunt dus de besluitvorming en dat geldt niet alleen voor projecten maar ook voor bijvoorbeeld het inspelen op ontwikkelingen, wijzigingen in wet- en regelgeving en het aantrekken van financiering. Op alle niveaus in de organisatie.

Ten derde: risicomanagement zorgt voor meer vertrouwen van belanghebbenden

Elke zorgorganisatie heeft te maken met vele interne en externe belanghebbenden. Van de Nederlandse Zorgautoriteit en de Inspectie Gezondheidszorg en jeugd (voorheen de Inspectie Gezondheidszorg) tot de Raad van Toezicht. Van de zorgverzekeraars en

gemeenten tot de eigen medewerkers. Maar natuurlijk vooral de groep waar het allemaal om draait: de cliënten. Al die belanghebbenden kijken met grote belangstelling naar het reilen en zeilen van de organisatie, ieder vanuit zijn of haar eigen invalshoek. Beheerste risico's zorgen voor vertrouwen bij de verschillende partijen. De organisatie loopt dan immers minder kans op incidenten, misstanden en sancties. Daarnaast kan het toezicht door de Nederlandse Zorgautoriteit en de Inspectie Gezondheidszorg en jeugd ook beperkter zijn naarmate een zorginstelling de eigen processen beter op orde heeft en 'in control' is. {van de Molen, 2016}

Ook speelt hier Horizontaal Toezicht Zorg (HTZ) een rol. Dat is een vorm van samenwerking tussen zorgverzekeraars en (nu nog alleen) ziekenhuizen die steunt op vertrouwen, wederzijds begrip en transparantie in handelen. HTZ richt zich op de rechtmatigheid van zorguitgaven. Het gaat enerzijds over correct registreren en declareren en anderzijds over gepast gebruik van zorg. In plaats van gegevensgerichte controles achteraf werken zorgverzekeraars en zorgorganisaties samen om de rechtmatigheid van declaraties in de processen aan de voorkant te borgen (zie www.horizontaaltoezichtzorg.nl). Dat gebeurt via adequaat ingericht risicomanagement. Zorgverzekeraars worden in dit kader ook geacht te steunen op elkaars werkzaamheden, zodat een zorgorganisatie slechts met één zorgverzekeraar te maken heeft bij het aantonen van de borging van rechtmatigheid in de processen.

Goed risicomanagement zorgt dus niet alleen voor vertrouwen bij belanghebbenden, dat vertrouwen leidt ook nog eens tot lagere administratieve lasten.

Ten vierde: risicomanagement laat de organisatie haar kansen optimaal benutten

Het begrip 'risico' heeft een negatieve lading. Dat is lang niet altijd terecht want het bewust nemen van een risico kan juist het benutten van een kans betekenen. Volgens ISO is een risico immers 'het effect van een onzekerheid op de doelstellingen van een organisatie'. En die onzekerheid kan ook een positieve gebeurtenis zijn. Bovendien, wat voor de ene organisatie een risico met negatieve impact is, kan voor de andere juist een

kans betekenen. Denk aan het uitbreken van een griepiepidemie. Voor een zorgverzekeraar kan dit een grote negatieve impact hebben (hoge kosten). Voor een huisartsenpraktijk kan het juist een kans zijn. Als de praktijk hier goed op inspeelt betekent dat een hoge omzet en tevreden cliënten.

Een ander voorbeeld is big data. Natuurlijk is privacy in de zorg een groot goed en moet iedere zorgorganisatie de gegevens over haar cliënten goed beschermen. Privacyrisico's moeten zeker niet onderschat worden. Maar het gebruik van big data biedt ook kansen voor het verbeteren en personaliseren van de zorg {Ottes, 2016}.

Het is dus de kunst om niet alleen de zaken in kaart te brengen die het realiseren van de doelstellingen in gevaar brengen, maar vooral ook te kijken naar de zaken die het realiseren van de doelstellingen juist kunnen bevorderen. Dat zorgt ervoor dat kansen optimaal benut worden.

Ten vijfde: risicomanagement borgt het voldoen aan relevante wet- en regelgeving

In mei van dit jaar wordt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van kracht, de Europese regelgeving die de huidige Wet Bescherming Persoonsgegevens vervangt. Deze regelgeving gaat een stuk verder dan de huidige privacywetgeving. Privacygerelateerde risico's worden daarmee ook belangrijker. En wat te denken van de in 2015 gewijzigde financiering van de zorg, met de introductie van de Wet langdurige zorg. De overgang van de zorg uit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten naar respectievelijk de Zorgverzekeringswet, de Wet langdurige zorg en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning heeft voor heel wat hoofdbrekens gezorgd in de sector. En het heeft ook nieuwe risico's met zich mee gebracht.

Daarnaast is het niet voldoen aan de relevante wet- en regelgeving een risico op zich. Het is mogelijk om dat risico te mitigeren maar daar is meer dan een enkele beheersmaatregel voor nodig. In vrijwel elk proces in een organisatie speelt wet- en regelgeving een rol. Het niet voldoen daaraan vormt een risico voor het realiseren van de procesdoelstellingen. Neem bijvoorbeeld het declaratieproces. Het is voor een GGZ instelling belangrijk om te weten in welk geval welke

Diagnose Be-handel Combinatie (DBC) gedeclareerd moet worden en aan welke voorwaarden deze moet voldoen om goedgekeurd te worden door de zorgverzekeraar. De instelling loopt immers opbrengsten mis als dat niet volgens de regels gebeurt. En een verzorgingshuis moet inzicht hebben in de wettelijke eisen met betrekking tot voedselveiligheid zodat een voedselvergiftiging voorkomen kan worden.

Goed risicomanagement zorgt er dus voor dat de risico's op het niet voldoen aan de relevante regelgeving in kaart worden gebracht zodat gerichte maatregelen getroffen kunnen worden. Veel regelgeving is ook richtinggevend voor het bepalen van die maatregelen. De genoemde eis van het handhaven van de wassen is immers een beheersmaatregel om te voorkomen dat medewerkers met hun handen slechte bacteriën overbrengen op voedsel.

Ten zesde: risicomanagement zorgt voor lagere administratieve lasten

De implementatie van gestructureerd risicomanagement zal lagere administratieve lasten opleveren. Neem bijvoorbeeld de rechtmatigheid van zorgdeclaraties. Op verschillende momenten in het declaratieproces kunnen er fouten optreden. De intaker kan vergeten zijn het BSN van de cliënt te noteren, de arts of verpleegkundige kan een onjuiste verrichtingencode selecteren, een administratief medewerker kan de verkeerde zorgverzekeraar aan de cliënt gekoppeld hebben, enz. In veel zorgorganisaties wordt dit dan achteraf door de interne controleafdeling geconstateerd en moet dan gecorrigeerd worden. Of erger, het wordt door de zorgverzekeraar, het zorgkantoor of de gemeente geconstateerd. Ook in dat geval is correctie noodzakelijk en levert het ook irritatie op bij de betalende partij. Niet alleen het achteraf controleren zorgt voor een extra administratieve belasting, ook het corrigeren is in feite dubbel werk. Dat kan voorkomen worden als er 'aan de voorkant' voldoende borging is dat de gedeclareerde zorg rechtmatig is. In elke zorgorganisatie zijn uiteraard de nodige beheersmaatregelen geïmplementeerd die ervoor moeten zorgen dat de genoemde fouten niet voorkomen. Maar zijn het de juiste maatregelen? En doen die maatregelen wel wat ze moeten doen?

Nu zal een gestructureerde risicomanagement aanpak niet honderd procent voorkomen dat er ooit nog een fout wordt gemaakt, maar zo'n aanpak zorgt er zeker voor dat er minder controle achteraf nodig is, er minder herstelacties nodig zijn en er minder incidenten zullen optreden. En dat kan zorgen voor een enorme besparing op de administratieve lasten.

Tenslotte: risicomanagement zorgt voor overzicht en structuur

Veel zorgorganisaties hebben systemen en functies ingericht om risico's te mitigeren. Ze hebben een ISO 9001 certificering voor hun kwaliteitsmanagementsysteem en een interne controlefunctie om de rechtmatigheid van de zorgdeclaraties te controleren. Soms zelfs ook een compliancefunctie om te borgen dat aan de relevante wet- en regelgeving voldaan wordt. Onder de AVG zijn veel zorgorganisaties verplicht om een zogenaamde Functionaris gegevensbescherming te hebben. De privacyrisico's zijn daarmee dan (in ieder geval in opzet) ook voldoende beheerst. Op onderdelen zijn er met de verschillende systemen en functies voldoende beheersmaatregelen getroffen. Het zijn echter allemaal losse onderdelen en er is geen zekerheid over of alle ingerichte maatregelen ook daadwerkelijk effectief zijn. Een goed ingericht risicomanagementproces is de lijm tussen al die losse onderdelen. Het zorgt ervoor dat zichtbaar wordt waar er nog hiaten zitten. En het zorgt er bovenal voor dat de organisatie de zekerheid krijgt dat niet alleen de juiste beheersmaatregelen zijn ingericht, maar dat deze ook doen wat ze moeten doen. Met andere woorden, risicomanagement zorgt voor overzicht en structuur.

Conclusie

Er zijn diverse argumenten die duidelijk de voordelen van een gestructureerde aanpak van risicomanagement laten zien. Daaruit blijkt ook dat risicomanagement de hype voorbij is. Het is noodzaak geworden om de bedrijfsbrede risico's te inventariseren, analyseren en beheersen. De reeds ingerichte systemen en functies hoeven zeker niet overboord, maar er is een stevige lijm nodig om te voorkomen dat het kaartenhuis in elkaar stort en de organisatie onnodige risico's loopt.

Literatuur

- Molen, S. van de (2016). *Risicomanagement in de zorgpraktijk. Risicomanagement- en control (support) systeem voor de zorgsector: Verantwoordelijkheid nemen voor goede zorg*. Beltom Advies Barneveld
- Ottes, L. (2016). *Big data in de zorg*. Rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regerings-beleid. Den Haag.
- www.horizontaaltoezichtzorg.nl. Geraadpleegd op 28 december 2017.

Over de auteurs:

Drs. Petra van den Boorn RA RC CIA is zelfstandig adviseur op het gebied van risicomanagement bij zorgorganisaties en zorgverzekeraars. Zij werkte eerder als accountant bij KPMG, als controller bij Welzorg Nederland en als hoofd Interne Controle en hoofd Internal Audit bij Zorgverzekeraar Zorg en Zekerheid.

