

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

PROPOSITIE IN DE ZORG

Maatschappelijke ontwikkelingen

De gezondheidszorg is sterk in beweging, zowel op nationaal als internationaal niveau. Tegenover het kostenverlagend potentieel van technologie en automatisering staan kostenverhogende factoren als vergrijzing, veeleisende consumenten en medische doorbraken. Als reactie op deze veranderingen ontstaan er initiatieven rond marktwerking, strategische heroriëntatie en productontwikkeling. Tegelijkertijd staat deze politiek en maatschappelijke gevoelige sector onder druk om zich te verantwoorden in de vorm van “Corporate Governance”, te vertalen als “goed bestuur”, en transparantie. De invoering van de Nederlandse Corporate Governance Code, oftewel de Code Tabaksblat, in 2004 heeft ook in de Zorg een sterke impuls gegeven aan de invoering van principes voor goed bestuur en risicobeheersing.

Effectieve oplossingen ontwikkelen voor de hierbij optredende vraagstukken is niet eenvoudig. Partijen in de zorg, zoals zorgverzekeraars, de overheid, patiënten- en koepelorganisaties, geestelijke gezondheidszorg, thuiszorg, universitaire medische centra, ziekenhuizen en gehandicaptenzorg, hebben hiermee een zware taak erbij gekregen.

Deze notitie is bedoeld voor het hoger management, alsmede het bestuur en de leden van de Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht. Doel is inzicht te geven in de achtergrond en doelstellingen van het moderne risicomangement en de wijze waarop dit opgezet en operationeel gemaakt kan worden binnen de zorgsector.

M-Ventures Zorg

Managed Ventures Zorg (MVZ) is gespecialiseerd in het verzorgen van business development en risk management in de zorgsector. M-Ventures Zorg adviseert relaties die op succesvolle wijze hun organisaties willen vernieuwen en hun bestaande positie in deze snel veranderende markt willen verbeteren. M-Ventures Zorg is betrokken van concept tot uitvoering, van visie tot implementatie.

M-Ventures Zorg heeft ruime ervaring met bestuurscodes, cultuurveranderingprojecten en Enterprise Risk Management (ERM) implementatie projecten. M-Ventures Zorg beschikt over een eigen methode en aanpak voor ERM, die in de

praktijk zijn nut heeft bewezen.

Eén der partners is als lector Risk Management verbonden aan de Hogeschool Rotterdam, waarbinnen toegepast onderzoek plaatsvindt in dit vakgebied. In samenwerking met de kenniskring Risk Management worden principes, methoden en middelen ontwikkeld en in de praktijk getoetst. Deze kennis en ervaring staat ter beschikking van M-Ventures Zorg, die deze verder heeft uitgewerkt voor de zorgsector. Het omvat in feite een ERM raamwerk voor de Zorg. In het volgende hoofdstuk wordt de methode en de aanpak globaal toegelicht.

Enterprise Risk Management (ERM) in de Zorgsector

Sinds 2005 is de Zorgbrede Governance Code (ZGC) beschikbaar als kader voor goed bestuur. Dit is een samenbundeling van moderne en inmiddels breed gedragen algemene opvattingen binnen de zorg over goed bestuur, toezicht en verantwoording. Een belangrijk element van het model is de striktere scheiding tussen de uitvoerende en toezichhoudende functies en de verdere professionalisering van de relatie.

Naast de ZGC is op 1 januari 2006 de nieuwe Wet Toezicht Zorginstellingen (WTZi) in werking getreden. Deze stelt transparantie-eisen voor de bestuursstructuur en toezicht aan zorginstellingen. De WTZi stelt o.m. nadere eisen aan de jaarverslaglegging door zorginstellingen. Hierin dient een apart governance hoofdstuk opgenomen te worden met verantwoordingsbepalingen over de bestuursstructuur, het interne risicobeheersing- en controlesysteem en bezoldiging. Zorginstellingen die toegelaten willen worden krachtens de WTZi dienen aan deze eisen te voldoen; instellingen die al voor de ingangsdatum van de WTZi zijn toegelaten moeten op korte termijn aan de transparantie-eisen te voldoen.

De ZGC en de WTZi vragen om een gestructureerde aanpak van risicomanagement en prestatiebesturing en verantwoording daarover naar de RvT / RvC. Door prestaties te monitoren en toetsen krijgt een organisatie inzicht in de mate waarin de vastgestelde doelen worden bereikt. Om op prestaties te kunnen sturen worden de succesfactoren onderzocht: welke factoren dragen het meest bij aan het realiseren van de doelstellingen. In het risicobeheersingsproces wordt onderzocht welke factoren deze succesfactoren het meest in de weg staan. Inzicht in succesfactoren en risico's is daarmee essentieel voor goede sturing en toezicht.

Risicobeheersing als integraal en gestructureerd proces is relatief nieuw, zeker in de zorgsector. Bij beursgenoteerde bedrijven is dit al langer actueel en deze vorm van risicobeheersing wordt aangeduid als integraal risicomanagement of 'Enterprise Risk Management' (ERM). De principes van ERM zijn ook toepasbaar in de zorg, maar vergen inzicht in het bijzondere karakter van deze sector en de nodige tijd voor een zorgvuldige invoering.

Belangrijke relevante wetten

- AWBZ – Algemene Wet Bijzonder Ziektekosten (1967)
- BIG – wet Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg (nov 1993)
- Zvw – Zorgverzekeringswet (jan 2006)
- WTZi – Wet Toelating Zorginstellingen (jan 2006)
- WMG – Wet Marktordening Gezondheidszorg (okt 2006)
- WMO – Wet Maatschappelijke Ondersteuning (jan 2007)

Het belang van ERM in de Zorg

Zorgorganisaties die op effectieve wijze een geïntegreerd corporate governance model en risicobeheersing implementeren kunnen beter de integriteit, deskundigheid, integere bedrijfsvoering, financiële zekerheid en transparantie waarborgen. De invoering van ERM principes, procedures en methoden levert met andere woorden een basis voor strategische

(her)positionering, cultuurveranderingsprocessen, verbeterde aansturing en heldere verantwoording. De implementatie van ERM is echter geen eenvoudig proces, het is een organisatorisch groeiproces, gestuurd en gestimuleerd door het hogere management. ERM moet in feite onderdeel worden van de management, planning en control cyclus van een organisatie.

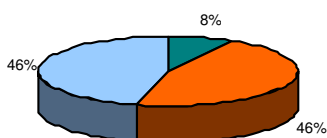
Het belang en daarmee de doelstelling van ERM omvat de volgende aspecten:

- Het organisatorisch invullen van de governance regelgeving zoals onder meer vervat in de ZGC en WTZi;
- het verdiepen van de strategische besluitvorming, door naast de doelstellingen ook de kansen en de risico's in kaart te brengen en het geven van een geïntegreerd, organisatiebreed beeld hiervan;
- het versterken van de sociale cohesie en het teamgevoel binnen een organisatie door een plaats te bieden voor de discussie rond onzekerheden, kansen en beperkingen;
- het bieden van een gestructureerd, geïntegreerd, organisatiebreed proces;
- het waar mogelijk kwantificeren van onzekerheden, het concentreren op de belangrijkste kansen en risico's en het geven van de juiste focus in beslissingen.

Ondersteund door een helder raamwerk en geschraagd door goede methoden en hulpmiddelen kan het een belangrijke impuls vormen voor het verder ontwikkelen van de organisatie.

Zorginstellingen staan op dit moment aan het begin van de invoering van ERM.

Een recent onderzoek van Marsh BV laat zien dat de meeste zorginstellingen (92%) nog niet over een integraal risicomanagement systeem beschikken. Alle respondenten van het onderzoek onderschrijven de noodzaak van een integrale benadering van risico's, maar 92% laten de diverse risico's nog in verschillende afdelingen beheersen, los van elkaar. Met de toenemende complexiteit en onzekerheden neemt de behoefte aan ERM in de zorgsector snel toe. De invoering van nieuwe tarifieringsystemen, zoals de DBC's, de vorming van zorgketens, de invloed van politieke besluitvorming, de ontwikkeling van het EPD, de complexe declaratie systemen etc. etc. vergen een helder overzicht van de risico's en een goede focus van aandacht en middelen. ERM biedt hierin ondersteuning wat tot minder missers, meer successen en lagere kosten leidt.



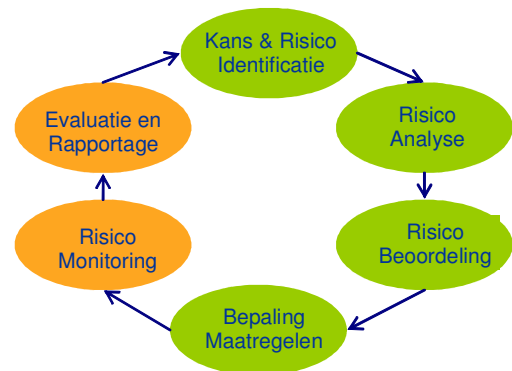
- Beschikt reeds over integraal risicomanagement
- Heeft concrete plannen voor integraal risicomanagement
- Heeft nog geen concrete plannen, is zich aan het oriënteren

Bron: Marsh

Het ERM proces

Als definitie van ERM hanteert M-Ventures Zorg de volgende omschrijving:

“ERM is een continu, gestructureerd, organisatiebreed proces om de kansen en risico’s die invloed hebben op de doelstellingen van een organisatie te inventariseren, evalueren en te beheersen”



De invoering van ERM begint met het voorlichten en motiveren van de organisatie. De achtergronden, nut en noodzaak voor ERM, het gebruikte raamwerk, het plan van aanpak en de verantwoordelijkheden moeten helder zijn. Zonder een goede voorbereiding en stimulans van het bestuur (“sponsoring”) kan een goed ERM proces niet van de grond komen. M-Ventures Zorg bezit de ervaring om dit gevoelige organisatorisch veranderingsproces te begeleiden. ERM gaat uit van de doelstellingen, die in de zorg meer omvatten dan economische prestaties. Rechtmatigheid is daarnaast belangrijk naast ethische en morele waarden. Het helpen definiëren van relevante en concrete doelstellingen, die kunnen dienen als basis voor ERM, vergt inzicht en gevoel voor bijzondere positie van de zorgsector. Het eigenlijke ERM proces bestaat in essentie uit een 6 tal fasen, die periodiek doorlopen worden.

Kansen en risico’s zijn dynamische gegevens. ERM is daarom een continu proces, dat periodiek doorlopen wordt. Zowel vanwege het verband hiermee als uit oogpunt van effectiviteit en efficiency moet het verweven zijn met de planning en control cyclus van de organisatie. In de zorg speelt momenteel ook de slag naar kwaliteitsverbetering en -bewaking, in de vorm van het HKZ en het HKZ Certificaat. Dit heeft een meer medisch inhoudelijke invalshoek, maar de certificatie vereist onder meer risicobeheersing. Het zal duidelijk zijn dat ERM ook in deze ontwikkeling geïntegreerd moet worden, anders ontstaan verdubbelingen met hun inefficiënties en frustraties. M-Ventures Zorg, met haar wortels in de zorgsector, kan deze twee invalshoeken samenbrengen in gemeenschappelijke methoden en systemen.

De verschillende fasen

1. Identificatie Kansen en Risico’s

De risico’s zijn specifiek voor een organisatie en de situatie, zodat gewaakt moet worden voor (lange) vaststaande schema’s en lijsten. Daarnaast blijkt het aanvankelijk lastig om heldere gemeenschappelijke begrippen en zienswijzen te ontwikkelen. Een goede rubricering van risico’s in categorieën kan hierbij behulpzaam zijn. Een globale indeling omvat strategische, financiële, operationele en zorggerelateerde risico’s. Door de vele complexe veranderingen in de zorg en het politieke belang

ervan, spelen in de zorg veel strategische risico’s. M-Ventures Zorg beschikt over de kennis van de sector en een aantal methoden en middelen om deze cruciale fase te ondersteunen. De methoden omvatten gestructureerde interviews, vragenlijsten, “risk event analysis” en en gefaciliteerde groepssessies. De inventarisatie fase resulteert in een ruw overzicht van alle risico’s volgens de perceptie van betrokkenen.

2. Risico Analyse

Het onderling afstemmen en ordenen van de risico's is een volgende stap. Welke samenhangen zijn er, welke aspecten zijn relevant, welke consequenties kunnen er zijn. Ook dit is een sterk intuïtief proces, wat zorgvuldige begeleiding vereist. Als middelen worden hier brainstorm

sessies en "risk self assessments" gehanteerd. M-Ventures Zorg hanteert hier hulpmiddelen als "mind mapping" en "assisted voting" en het resultaat is een lijst met kernrisico's, die de meeste aandacht verdienen.

3. Risico Beoordeling

Een nadere beoordeling van de kernrisico's is noodzakelijk voor de daadwerkelijke aanpak. Indien mogelijk moeten kansen en gevolgen worden ingeschat. De onderlinge verbanden moeten worden bepaald en de alternatieven om kansen en risico's aan te pakken. In de zorg zijn veel risico's niet economisch kwantificeerbaar, maar moet

volstaan worden met een kwalitatieve weging. Waar kansen en risico's wel kwantificeerbaar zijn, kan met statische en simulatie technieken ingeschat worden, wat op totaal niveau de kansverdelingen en de gevolgen zijn. Door M-Ventures Zorg gehanteerde technieken zijn hier statische analyses en Monte Carlo simulaties.

4. Het bepalen en doorvoeren van beheersmaatregelen

Binnen de prioriteiten zoals uitgewerkt en de mogelijkheden van de organisatie moet vervolgens bepaald worden wat de organisatie gaat doen en wie daarvoor verantwoordelijk is. Risico's kunnen worden vermeden, overgedragen, beheerst of geaccepteerd. Er moeten budgetten toegewezen worden en uitvoeringplannen bepaald. Naast een creatief element, het bedenken van

beheersingsalternatieven, omvat deze fase meer reguliere toewijzingstechnieken. Er moeten budgetten toegewezen worden en uitvoeringplannen bepaald. M-Ventures Zorg ondersteunt dit proces vanuit een breed scala aan mogelijke beheersmaatregelen en methoden ter implementatie ervan.

5. Monitoring

De uitvoering van de maatregelen wordt gevolgd door een rapportage systeem, dat tevens signalen geeft over de ontwikkeling van de belangrijkste risico's. De rapportage zal geïntegreerd worden met het reguliere (maand)rapportage systeem van de organisatie. Hoe risico rapportages eruit kunnen

zien en hoe ze geïnterpreteerd moeten worden behoort tot een van de competenties van M-Ventures Zorg. Hierbij moet gedacht worden aan toewijzingschema's en rapportage technieken, zoals "risk based balanced score cards".

6. Evaluatie en Verantwoording

De werking van het risicobeheerssysteem wordt gevolgd door het beoordelen van de signalen uit de rapportages en door het in het oog houden van de tussenresultaten van het ERM proces. Alertheid is immers een van de belangrijkste spin-offs. Vanuit deze evaluaties kan het proces voortdurend

verbeterd worden en kan verantwoording worden afgelegd voor de interne en externe toezichthouders en belanghebbenden. MVZ kan desgewenst assisteren bij deze periodieke beoordelingen, waarbij ook de accountant betrokken wordt.

MVZ Propositie

Integraal risico management of ERM is een betrekkelijk recente ontwikkeling en nieuw binnen de zorgsector. Deze ontwikkeling is ingrijpend en onstuitbaar vanwege de maatschappelijke druk tot beter bestuur, meer transparantie en bredere verantwoording.

Invoering van ERM is geen eenvoudige zaak omdat dit een cultuuraanpassing vereist en kennis en ervaring met complexe, semi-intuïtieve inventarisaties en beoordelingsprocessen. Nieuwe concepten, principes, methoden en hulpmiddelen moeten worden ingezet, passend bij de organisatie en haar positie. Het begeleiden van het implementatieproces voor ERM vergt zowel gevoel en inzicht in de speciale cultuur en historie van de zorgsector als kennis en ervaring met de ERM

methoden en middelen zoals ontwikkeld in andere sectoren. M-Ventures Zorg biedt deze bijzondere combinatie van competenties en kan bovendien putten uit de laatste inzichten en ontwikkelingen door haar samenwerking met de kenniskring Risk Management van Hogeschool Rotterdam.

Een invoeringstraject voor ERM hangt sterk af van de situatie, de ambities en de mogelijkheden van een zorginstelling en zal tussen de 3 en 6 maanden doorlooptijd vergen. ERM moet daarna iets van en door de organisatie zelf worden, M-Ventures Zorg kan assisteren waar en wanneer nodig om het leerproces te versnellen en de kennis en ervaring te consolideren.

Samengevat:

- Een visie en uitgewerkt raamwerk voor het inrichten van een ERM systeem in de zorg;
- State-of-the-art kennis en ervaring van ERM vanuit haar relatie met de kenniskring Risk Management van de Hogeschool Rotterdam;
- Beproefde methoden en technieken voor het ondersteunen van het ERM proces;
- Consultants met een uitgebreide achtergrond binnen de zorg;
- Een interessante insteek om kosten en doorlooptijd beperkt te houden.

Contact

Managed Ventures BV
Oosteinde 137
2271EE Voorburg
www.m-ventures.eu info@m-ventures.eu

Disclaimer

Managed Ventures BV kan niet aansprakelijk worden gesteld voor fouten of omissies in dit rapport noch voor de consequenties als gevolg van handelingen of activiteiten welke zijn verricht naar aanleiding van de in dit rapport verstrekte informatie.

Openbaarmaking, vermenigvuldiging, verspreiding en/of verstrekking van de inhoud dan wel onderdelen van deze in deze rapporten verstrekte informatie is zonder schriftelijke goedkeuring van Managed Ventures B.V. niet toegestaan.