



Arteriaconsulting.

Risicomanagement in de Zorg

NVTZ Zeeland & Zuid-Holland

Dordrecht; 18 januari 2018

Programma

1. Welkom/kennismaking
2. Doel van vanmiddag
3. Korte presentatie onderzoek Arteria
4. Relevante thema's voor jullie
5. Discussie
6. Samenvatting



Even voorstellen...



Cor Calis



Jacco Aantjes

Arteria Consulting in het kort

- Een gespecialiseerd adviesbureau voor de zorg:
 - 12 adviseurs
 - 10 geassocieerden

- Een breed spectrum van kennis & ervaring:
 - Strategie & Beleid
 - Accountable Care
 - Procesoptimalisatie & -implementatie
 - Kwaliteit van Zorg
 - Informatiemanagement
 - Innovatie
 - Risicomanagement

- Kernbegrippen van ons zijn *bevlogen, betrokken, verbinden* en *realiseren*



Arteria ondersteunt veel sectoren in de zorgsector



Zorgverzekeraars



Gehandicaptenzorg



VVT



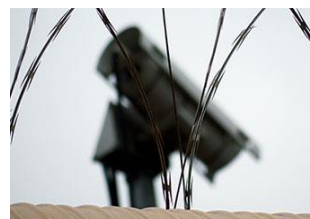
Ziekenhuiszorg



VWS en
Brancheorganisaties



GGZ



Forensische zorg



Jeugdzorg



Eerstelijnszorg



Gemeenten

De dynamiek van het zorgveld is voor ons bekend terrein, dat we combineren met onze kennis en oplossingen. Resultaat: een uniek adviesbureau in de zorgsector

Doel

Met elkaar in gesprek gaan over risico's, erkend en verborgen, en de manier waarop u als toezichthouder hier mee om wil gaan.

Te vertalen in vragen als:

- Hoe voer ik als Raad van Toezicht met mijn bestuurder het gesprek over risicomanagement?
 - Welke vragen moet ik stellen en op welke onderwerpen dien ik te letten?
 - Hoe weet ik welke risico's de bestuurder bewust neemt, en wat vinden wij daar als Raad van Toezicht van?
 - Hoe voorkomen we gezamenlijke witte vlekken?
- Waar moet ik als Raad van toezicht op letten bij risicomanagement?
 - Wat zijn belangrijke onderwerpen, gehanteerde instrumenten en begrippen?
- Hoe ga ik het optreden van mijn bestuurder beoordelen op het gebied van risicomanagement?
 - Alleen beoordelen op de financiële risico's, of ook proces & integriteit?
 - Hoe maak je risicomanagement aantoonbaar?

Kaders bij risicomanagement

Het kader: de Governance Code

■ Artikel 5.4.1

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de **strategie** en de verschillende **activiteiten** van de zorgorganisatie, het **handelen** van medewerkers en de maatschappelijke **positionering** van de zorg organisatie

■ Artikel 5.4.1

De raad van bestuur draagt zorg voor goede en hanteerbare interne risico **beheersing en controlesystemen**, de bemensing daarvan en de werking van die systemen

■ Artikel 5.4.2

De raad van bestuur **bespreekt en verantwoordt** regelmatig de risicoanalyses en de werking van de risicobeheersingssystemen met de raad van toezicht

Dynamiek van het toezichthouden

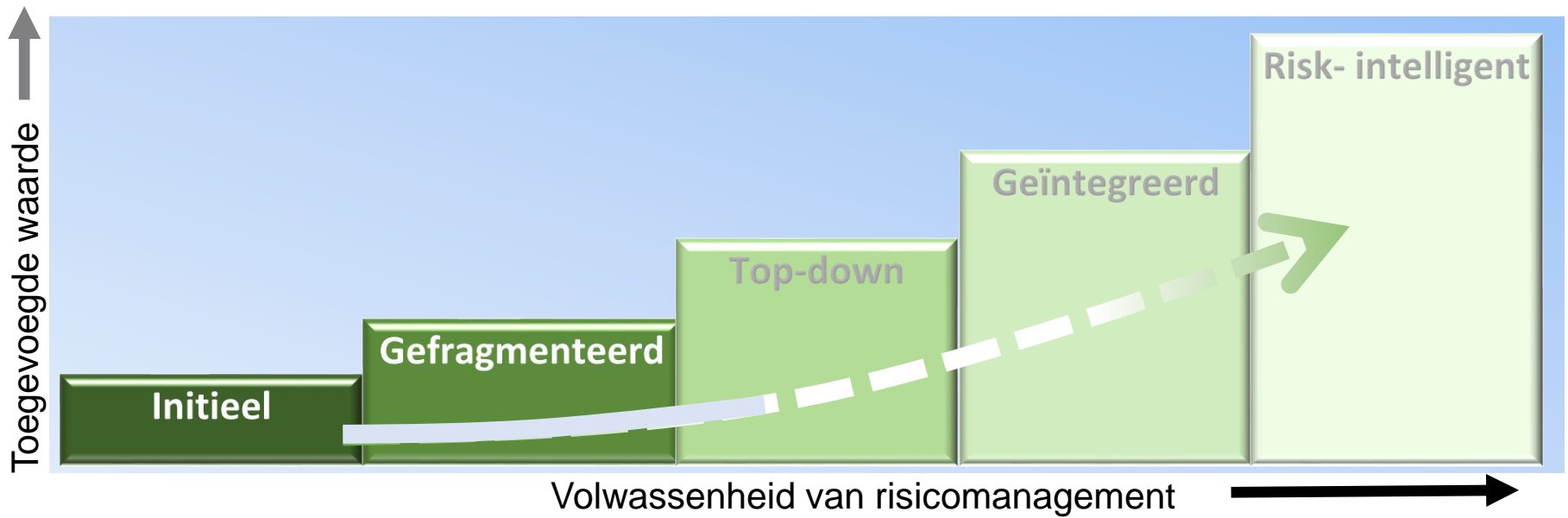
- De Raad van Bestuur stelt beleid vast en draag zorg voor uitvoering
- Raad van Toezicht keurt beleid goed
- Actief toezicht vraagt drie rollen:
 - Traditioneel toezicht
 - Adviseur van de bestuurder
 - Sparringpartner voor de bestuurder

■ Artikel 6.4.1.

De raad van toezicht vervult zijn toezicht-, goedkeurings-, advies- en werkgeversfuncties op een evenwichtige wijze en richt zich daarbij op het **belang van de zorgorganisatie**, vanuit het perspectief van het realiseren van de **maatschappelijke doelstelling** van de zorgorganisatie en de centrale positie van de cliënt daarin. De raad van toezicht **toetst** of de raad van bestuur alle in aanmerking komende belangen van de bij de zorgorganisatie betrokken belanghebbenden zorgvuldig en evenwichtig heeft afgewogen.



Volwassenheid van risicomanagement



Toelichting

Bent u tevreden met uw huidige risicomanagement of wilt u risicomanagement verder ontwikkelen?



- Niveau 1: *initieel*
Risicomanagement is **ad hoc** en hangt af van enkele personen
- Niveau 2: *gefragmenteerd*
Risicomanagement activiteiten zijn **beheerst** en **herhaalbaar**.
Veelal op projectniveau en reactief
- Niveau 3: *top-down*
Het integrale risicomanagement proces is **gedefinieerd/** beschreven en wordt uitgevoerd volgens **planning**
- Niveau 4: *geïntegreerd*
Het integrale risicomanagement proces is **beheerst** en er wordt gestuurd op **meetbare doelen**
- Niveau 5: *risk intelligent*
Het integrale risicomanagement proces is gericht op **innovatie** en **continue verbetering**

**Onderzoek naar
Stand van Zaken
aangaande
*Risicomanagement***

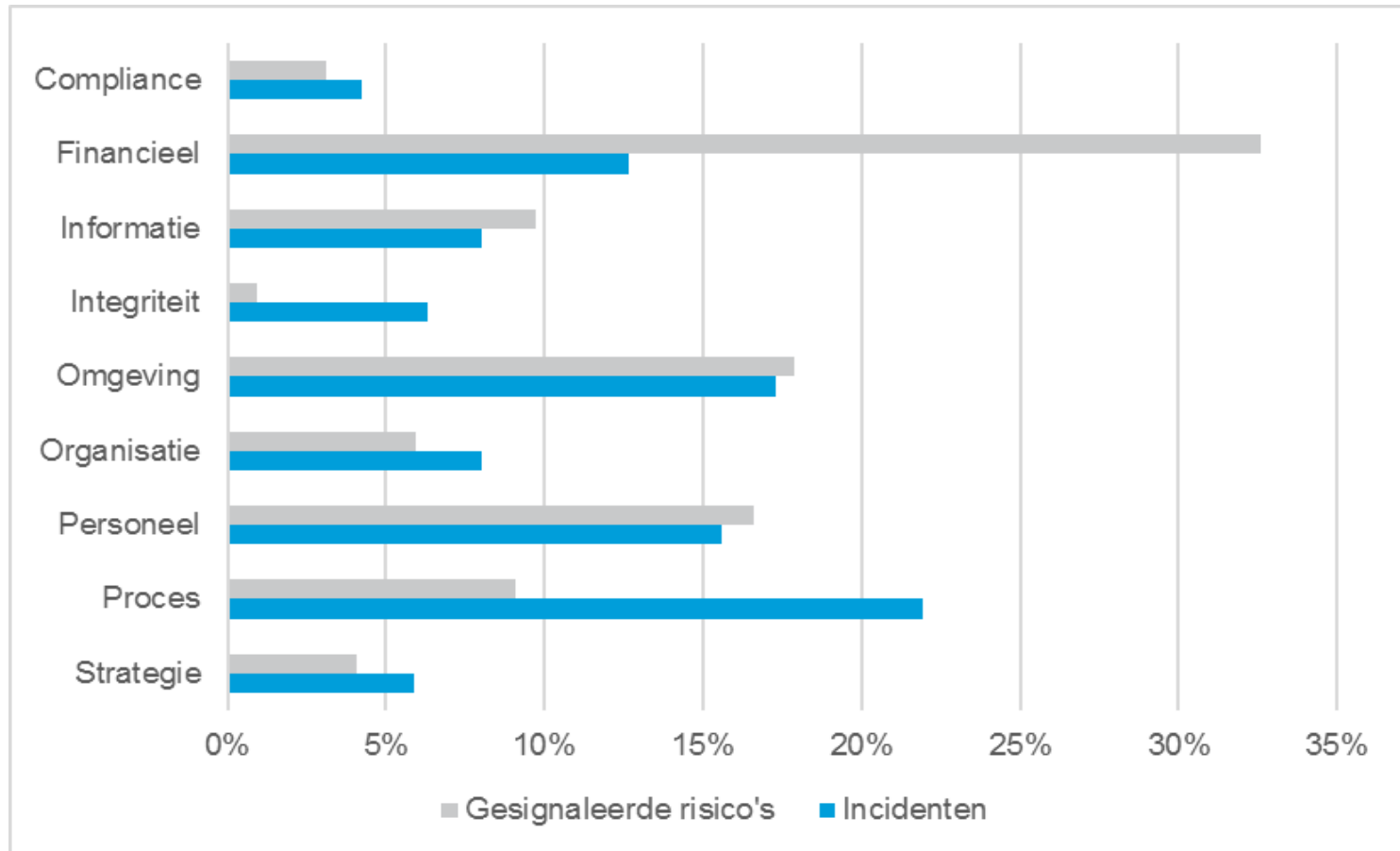
Stand van het Land

Opbouw onderzoek Arteria

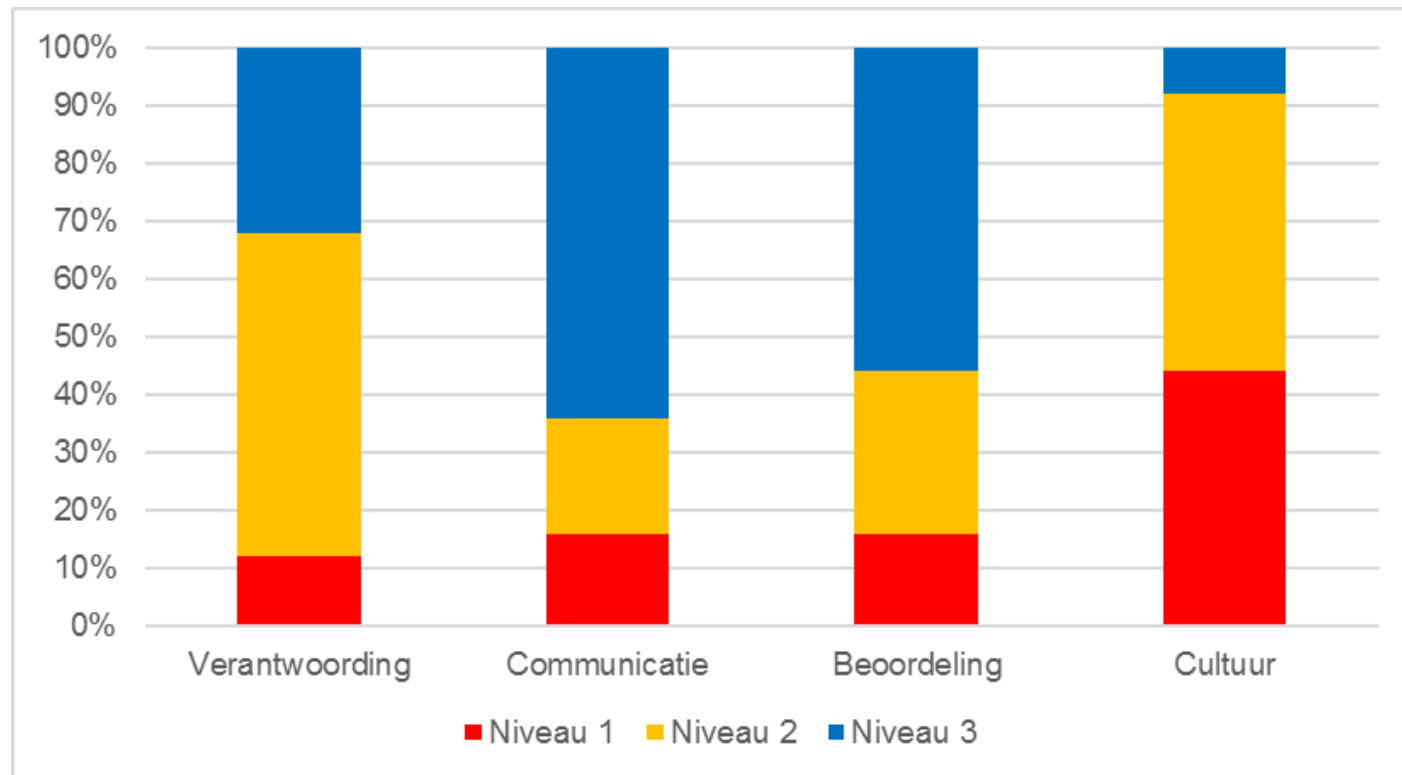
- Middelgrote instellingen (*101 in totaal*)
 - VVT organisaties met baten tussen €50 & €150 miljoen
 - Ziekenhuizen aangesloten bij de SAZ
- Jaarverslaganalyse
 - In kaart brengen van de erkende risico's
- Nieuwsanalyse (tot 5 jaar terug)
 - De daadwerkelijke incidenten die hebben plaatsgevonden
- Interviews met in totaal 25 respondenten
 - Duiden en verdiepen van de uitkomsten



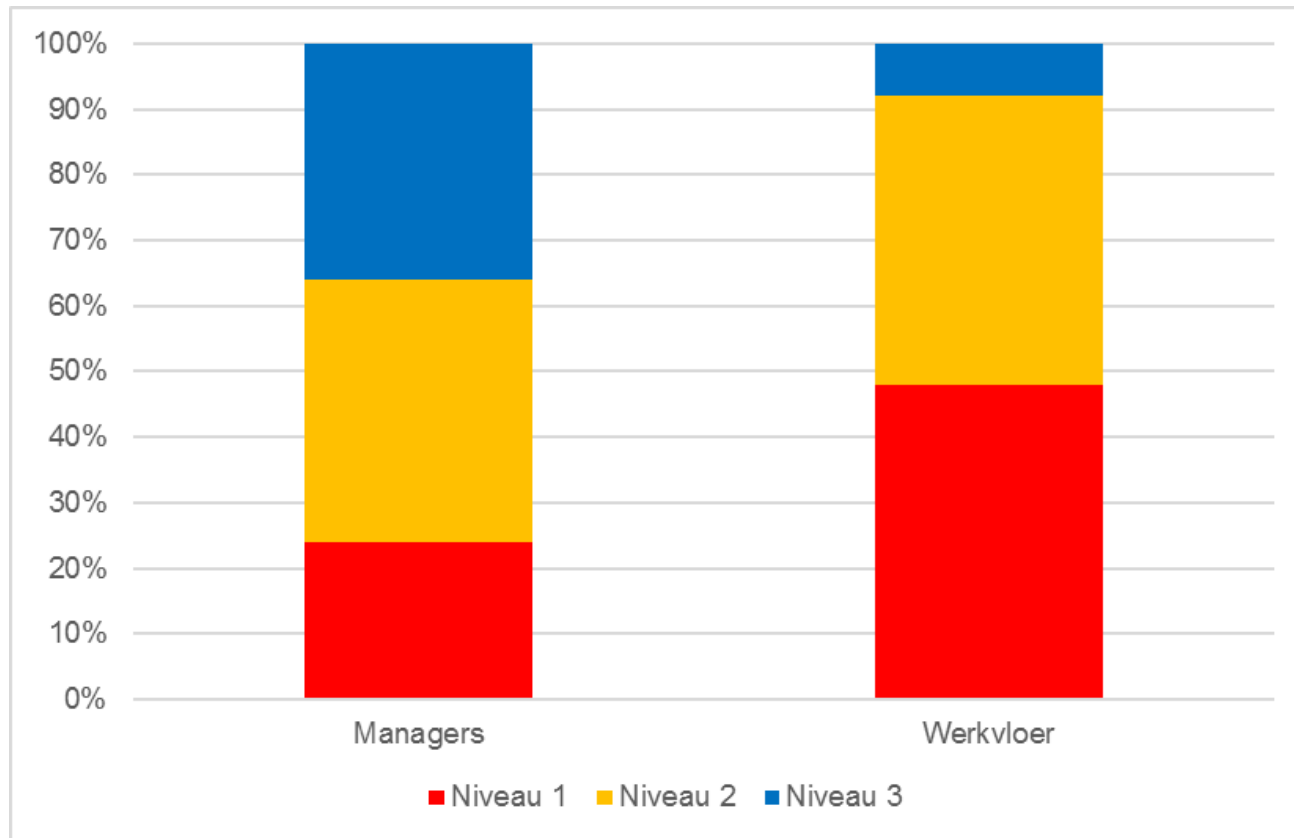
Integriteitsrisico's zwaar onderschat



Mate van integraal risicomangement beperkt



Risico's zijn een bestuursfeestje



Conclusies

- Systematische inrichting van risicomanagementbeleid is redelijk ontwikkeld
 - Bij meerhoofdige raad van bestuur vaak niet in de portefeuille van één bestuurder belegd
- Belangrijke opdracht: creëren van een risicocultuur binnen de organisatie
- Risico signalering te eenzijdig
 - veel aandacht uitgaat voor financiële risico's
 - te weinig naar integriteits- en procesrisico's

Toenemende risico's voor instellingen, in combinatie met de zichtbaarheid binnen de maatschappij en de veranderende kijk op verantwoording, vraagt verdere ontwikkeling van risicomanagement binnen de zorg

In gesprek met bestuurders

Ronde tafel gesprekken met bestuurders

Uitkomsten

■ Belang van Integriteit

- Onderscheid tussen persoonlijke integriteit van de bestuurder en de integriteit van de instelling
- Belang van de dialoog tussen bestuurders, de Raad van Toezicht en de medewerkers
- Expliciteer integriteit wat betreft gedrag en uitingen, koppel dat aan de kernwaarde van de organisatie

■ Bewustwording

- Vraagstuk: risicomanagement van de bestuurstafel naar de werkvloer?
- Zorgprofessionals doen wel degelijk aan risicomanagement, zij het dan onbewust.
- Echter, beperkt aandacht voor procesrisico's (de zorgketen) en informatieveiligheid
- Bewustwording en het juiste voorbeeldgedrag vormen de belangrijkste pijlers voor verbeteringen op dit gebied

Ronde tafel gesprekken met bestuurders

Uitkomsten

■ Aantoonbaarheid

- Vraagstuk: operationaliseren van de governance code, creëren aantoonbaarheid zonder meer afvink-lijstjes.
- Goed kijken wat reeds afgeleid kan worden vanuit de bestaande registraties; van meetbaar naar merkbaar
- Onderdeel maken van de normale beleidscyclus

■ Risicobereidheid

- Uitgangspunt: risico's zijn nu eenmaal een gegeven
- Belangrijk: welke risico's bereid te nemen als organisatie & als bestuurder bereid is te nemen
 - Dan kans verminderen & impact verkleinen
- Risicobereidheid als thema voor gesprek tussen bestuurder & Raad van Toezicht, maar ook met de eigen organisatie

Het woord is aan u!

Mijn rol als toezichthouder

Instructie Mentimeter....

Stellingen voor leden RvT

1. Staat risicomanagement bij mij, als RvT, op de agenda?
 - Ja/Nee

2. Risicomanagement betekent voor mijn RvT
 - Voorkomen van crises
 - Anticiperen op de toekomst
 - Zorgdragen voor continuïteit
 - Zorgen voor financiële verantwoording
 - Bewaken dat de integriteit niet in het gedrang komt

3. Is de inhoud van risicomanagement voldoende gedekt in de auditcommissies (Financiën & Kwaliteit)?
 - Ja/Nee

Stellingen voor leden RvT

4. Wat is voor u het kernbegrip inzake integriteit?
 - Woordenwolk....

5. A. Welk advies neemt u mee voor uw RvB?
 - Woordenwolk....
B. Welke opdracht neemt u mee naar uw RvT?
 - Woordenwolk....

Evaluatie

Hebben we deze vragen nu beantwoord?

- Hoe voer ik als Raad van Toezicht met mijn bestuurder het gesprek over risicomangement?
 - Welke vragen moet ik stellen en op welke onderwerpen dien ik te letten?
 - Hoe weet ik welke risico's de bestuurder bewust neemt, en wat vinden wij daar als Raad van Toezicht van?
 - Hoe voorkomen we gezamenlijke witte vlekken?
- Waar moet ik als Raad van toezicht op letten bij risicomangement?
 - Wat zijn belangrijke onderwerpen, gehanteerde instrumenten en begrippen?
- Hoe ga ik het optreden van mijn bestuurder beoordelen op het gebied van risicomangement?
 - Alleen beoordelen op de financiële risico's, of ook proces & integriteit?
 - Hoe maak je risicomangement aantoonbaar?

En nu?

- Welke inzichten hebben wij opgedaan?
- Welk inzicht neemt u mee naar huis?
- Welke boodschap heeft u voor ons?