

## RECEPT 6

# Zicht op risico's in de keuken; actie nodig of gewoon gaan?!

*Loslaten waar het kan en controle waar nodig*



**Consult Zorg**

# 1 Het gerecht

Het resultaat: een organisatie die vanuit visie stuurt op doelen en zich bewust is van de risico's die invloed hebben op het wel/niet behalen van deze doelen. De organisatie zoekt voortdurend naar een balans tussen loslaten waar het kan of inzetten van beheersmaatregelen en stellen van kaders waar nodig.

Dit recept beschrijft waarom het belangrijk is om 'grip houden' en 'loslaten' bij elkaar te brengen. Het recept heeft een sterke verbinding met de andere recepten. Een duidelijke visie en smaak (recept 2) zijn de basis, maar ook de rol van de professionals (recept 5) en leiderschap (recept 9) zijn van belang.

“Cliënten, professionals en ook leiders vragen ruimte voor innovatie, eigen inbreng en vertrouwen”

## 2 Ingrediënten

De volgende ingrediënten vormen de basis voor risicomanagement dat gekenmerkt wordt door 'grip houden' en 'loslaten':

- bekijk risico's vanuit domeinen;
- benader risicomanagement zowel top-down als bottom-up;
- zet een risicobril op die aansluit bij de identiteit en cultuur van jouw organisatie;
- zoek de balans tussen loslaten en grip houden;
- geef ruimte voor de eigen verantwoordelijkheden van professionals;
- stel kaders en beheers waar het moet.

RECEPT 6 Zicht op risico's in de keuken; actie nodig of gewoon gaan?!

### Balans in risico's

De Nederlandse maatschappij is complex. Enerzijds denken we dat de wereld maakbaar is en dat risico's moeten worden beheerst (er mag niks fout gaan). Organisaties zijn geneigd om regels en protocollen op te stellen om deze risico's te beheersen, de zogenaamde risicoregelreflex. Anderzijds vragen cliënten, professionals en ook leiders ruimte voor innovatie, eigen inbreng en vertrouwen. We delen in de media graag successen van organisaties die de ruimte hebben gepakt en prachtige producten of diensten hebben neergezet. Maar is het nu het een of het ander? Nee! Wij geloven dat het gaat om de balans; een balans tussen zicht hebben op de grootste risico's en hier beheersmaatregelen op zetten, en accepteren van andere risico's en ruimte houden voor innovatie.



# 3 Bereidingswijze

## Bekijk risico's vanuit domeinen

Risico's kunnen overal voorkomen: in de zorgorganisatie, de zorgketen en daarbuiten. Vanuit integraal risicomangement (o.a. ISO 31000 en COSO) worden de risico's vaak onderverdeeld in verschillende domeinen. Iedere instelling kiest haar eigen domeinen en bekijkt de risico's zowel vanuit deze domeinen als vanuit integraal perspectief. Het bekijken van risico's vanuit domeinen geeft grip op risico's. De volgende domeinen worden onderscheiden:

- Primair proces (patiënt/cliënt in een kwalitatief en veilig proces)
- Medewerkers
- Infrastructuur (ICT, apparatuur, installaties, vastgoed)
- Financiën
- Bestuur & Toezicht
- Samenwerking in de keten/regio
- Imago en identiteit

Tip: onderzoek of de domeinen van de kwaliteitswijzer al voldoende zicht geven op de risico's van de organisatie, of dat er wellicht nog een extra domein bij moet.

## Benader risicomangement zowel top-down als bottom-up

Integraal risicomangement is mensenwerk: iedere medewerker, manager, bestuurder of toezichthouder zal mogelijke risico's anders identificeren en beoordelen. Het sterke hiervan is dat iedereen zijn denkkaders (ontstaan uit waarden, kennis en ervaringen) meeneemt. De optelsom van al deze risico's geeft een integraal beeld. Daarom is het noodzakelijk om risicomangement zowel 'top-down' als 'bottom-up' te benaderen. Dit betekent in de praktijk dat je risicoanalyses uitvoert op alle niveaus van de organisatie, en dat je medewerkers ervan bewust maakt dat risico's zich overal kunnen voordoen.



RECEPT 6 Zicht op risico's in de keuken; actie nodig of gewoon gaan?!

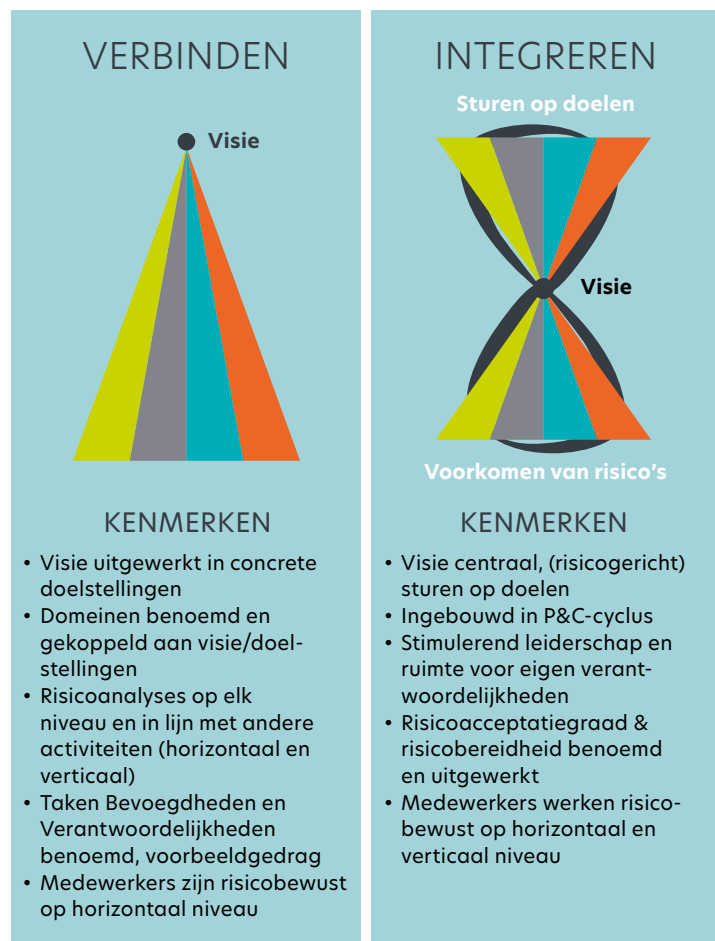
Het is dan ook belangrijk om hen te trainen in het signaleren van risico's en hoe zij op risico's kunnen anticiperen.

### Zet een risicobril op die aansluit bij de identiteit en cultuur van jouw organisatie

Zoals eerder beschreven staat bij kwaliteit de visie van de organisatie centraal (recept 2). Op basis van deze visie heb je met de kwaliteitswijzer en domeinkaart doelen geformuleerd. In het kader van risicomanagement is het belangrijk om een overzicht te creëren van de dingen waarmee jouw organisatie bezig is en welke risico's en kansen de organisatie kan verwachten op weg naar het bereiken van haar doelstelling(en). Integraal risicomanagement is een handig middel om dit overzicht te creëren. Integraal risicomanagement fungeert als kapstok voor wat de instelling doet en voor wat er op haar afkomt. Zo krijgt dit een plek en kun je vandaaruit keuzes maken.

Ontdek als organisatie hoeveel en wat voor grip nodig is. Dit wordt vaak bepaald door de identiteit en cultuur van de organisatie. De ene organisatie wil veel grip hebben op de interne en externe risicofactoren en zal daarmee integraal risicomanagement over de hele organisatie implementeren (zie figuur 6.2 2<sup>de</sup> variant). Een andere organisatie wil graag op hoofdlijnen grip hebben op externe factoren maar vindt het het belangrijkste dat cliënten de juiste zorg krijgen en professionals gefaciliteerd worden deze zorg te leveren. In zo'n organisatie zal risicomanagement verwerkt worden als thema in de planning- en controlcyclus en in de dossiers van de cliënt (zie figuur 6.1 de 1<sup>ste</sup> variant). Ons advies is: zet de risicobril op die past bij de identiteit en cultuur van de organisatie.

Figuur 6.1 laat twee varianten zien van hoe risicomanagement kan worden toegepast.



*Figuur 6.1: Twee varianten van risicomanagement binnen een organisatie: 1. Risicomanagement als verbindend instrument tussen visie, doelstellingen en realisatie in de organisatie. 2. Risicomanagement als integrale besturingsfilosofie.*

## Zoek de balans tussen loslaten en grip houden

Professionals maken continu afwegingen. Bijvoorbeeld: Wat is voor deze cliënt belangrijk? En wat betekent dat voor de zorg voor deze cliënt? Denk aan de risicosignaleringen die je voor iedere cliënt uitvoert. Het gaat hierbij niet zozeer om het invullen van het formulier, maar om het gesprek met de cliënt, eventuele naasten en de betrokken professionals. Hierbij sta je stil bij welke risico's er zijn en welke je wilt beheersen, maar ook welke risico's je wilt accepteren en onder welke voorwaarden je dit doet. Deze afwegingen worden op cliëntniveau gemaakt.



Op organisatieniveau spelen dezelfde afwegingen: Hoe kom je tot de juiste balans tussen loslaten en beheersen? Bijvoorbeeld bij de keuzes die de organisatie maakt op het gebied van brandveiligheid of het introduceren van een nieuwe behandelmethodiek. Of op strategisch gebied: als organisatie gaan focussen op behandelen van drie specialistische doelgroepen en daarmee stoppen met het behandelen van de andere doelgroepen.

## Hoe laat je los, terwijl je zo goed mogelijk grip blijft houden? We geven twee voorbeelden over 'risicoacceptatie en de cliënt'.

### Voorbeeld 1

Een oudere met dementie kan gaan 'dwalen'. Fixeer je hem, bijvoorbeeld aan een stoel, of laat je hem vrij bewegen? En wat versta je onder 'vrij bewegen'? Je accepteert het risico dat hij niet meer de weg (snel) terugvindt, terwijl je dit risico zo goed mogelijk probeert af te dekken (probeert er grip op te hebben). Je kunt bijvoorbeeld rondom de oudere een vertrouwde omgeving creëren die bekend is met wat zij kan doen als de oudere op pad is. De meest slechte afloop kan zijn dat de dementerende oudere de weg kwijt raakt, verdwaalt, valt en later overlijdt aan de complicaties van deze val.

### Voorbeeld 2

Een jonge meid met een verstandelijke beperking en epilepsie wil zelf fietsen. Laat je haar thuis/zorg je ervoor dat iemand met haar meegaat, of geef je haar de vrijheid waar ze naar verlangt? Je weet dat ze plotseling een epileptische aanval kan krijgen. Je accepteert dit risico, terwijl je deze ook zo goed mogelijk probeert af te dekken. Bijvoorbeeld door haar een bekende route en niet te ver alleen te laten fietsen. Maar toch kan het niet goed aflopen. De meest slechte afloop kan zijn dat ze een aanval krijgt terwijl er niemand in de buurt is, en zij daardoor komt te overlijden. >>



'Oud' kwaliteitsdenken gaat uit van volledige risicobeheersing. Bij 'nieuw' kwaliteitsdenken zoek je de balans tussen het beheersen en het accepteren van risico. Professionals denken samen met de cliënt en zijn naasten na over de beste zorg voor de cliënt. Hierbij accepteren zij risico's, maar laten zij niet 'zomaar' los. De risico's worden zo goed en zo verantwoord als het kan beheerst. De betrokkenen maken een weloverwogen keuze, waarbij de kwaliteit van zorg en leven vooropstaan. Deze keuze staat beschreven in het zorgplan, en is op deze manier vastgelegd.

Kortom: zorg op maat staat voorop, in plaats van procesbeheersing die algemeen geldend is.

Het accepteren van risico's vraagt om een uiterst zorgvuldige samenwerking binnen de hele organisatie en met alle betrokkenen.

### Geef ruimte voor de eigen verantwoordelijkheden van professionals

In de visie van de Kwaliteitskeuken trekken we de lijn naar meer vertrouwen en minder controle, of controle daar waar iedereen het nodig en wenselijk vindt. Dat is belangrijk om kwaliteit en professionaliteit weer echt voorop te stellen en 'terug te geven aan het primair proces'.

Loslaten is vaak wennen voor bestuur en management. Zij moeten immers de strategie van 'deels beheersen en deels loslaten' ook extern uitdragen, onder soms

hoge druk van partijen zoals toezichthouders en financiers. Loslaten gaat daarom niet zomaar. Een eerste voorwaarde voor loslaten is dat het bestuur en management op de hoogte zijn van het functioneren van processen, vooral van het inwerkproces en het proces van bevoegde en bekwame zorgprofessionals. Hoe zijn deze processen ingericht? Hoe kan het management monitoren of zorgprofessionals bevoegd en bekwaam zijn? Hoe zijn intervisie en supervisie georganiseerd? Hoe gaat de organisatie ermee om als dit niet op orde is? Wat is dan de escalatielij? Zijn deze zaken helder, dan is een grote randvoorwaarde geregeld om te durven los te laten.



Een tweede voorwaarde is dat bestuur en management kunnen (en durven) te vertrouwen op de deskundigheid van de professionals. Wie kiest voor loslaten, moet professionals ook ruimte en vertrouwen bieden. Het is voor de professionals belangrijk om zich ervan bewust

te zijn in hoeverre de organisatie hen 'toestaat' om hun eigen afwegingen te maken. Er moet wederzijdse duidelijkheid zijn over deze ruimte. Gun hierin elkaar de ruimte om naar deze nieuwe situatie toe te werken. Wij zien vaak dat zorgorganisaties ruimte teruggeven aan professionals en daarbij ook meteen eisen dat zij de volledige ruimte pakken (denk aan het paradigma van zelforganisatie). Gun zorgprofessionals en teams om met elkaar vast te stellen waarom ze vrijheid zoeken, waarin ze dit zoeken en wat ze hiervoor nodig hebben. Geef ze hiervoor de tijd en faciliteer ze vervolgens waar dat nodig is. Dan is voor hen de basis op orde om ook echt ruimte en vertrouwen te pakken.

### Stel kaders en beheers waar het moet

Door meer ruimte te geven aan de professional kies je als het gaat om risicomanagement voor de risicostrategie : bewust en weloverwogen loslaten. Dit wordt ook wel als "accepteren" betiteld. Waar in de oude situatie vaak alleen als risicostrategie gekozen werd voor vermijden van een risico of beperken van een risico, kies je nu voor accepteren. Natuurlijk blijft een inschatting van risico's hiervoor nodig, door de juiste personen en rekening houdend met het type risico om weloverwogen de juiste risicostrategie voor de situatie te kiezen. Bij organisatie-aangelegenheden zoals een verbouwing kan dat goed volgens een meer procesmatige standaardaanpak. Een aanpak waar maatwerk dan minder op zijn plaats is.

We kunnen risico's voorkomen door een *prospectieve risico-inventarisatie* uit te voeren (vooruitkijken) en we kunnen herhaling voorkomen door een *retrospectieve risico-inventarisatie* (terugkijken) te doen. We leren van het verleden en leren om soortgelijke gebeurtenissen te

voorkomen in de toekomst. Onderstaand kader bevat concrete voorbeelden van risicoanalyse<sup>1</sup>.

**Prospectief:** Er zijn verschillende instrumenten waarmee je vooruit kunt kijken en die waardevolle informatie opleveren. Een voorbeeld van zo'n instrument is de prospectieve risico-inventarisatie (PRI). De PRI kan worden ingezet bij nieuwe processen, bij gebeurtenissen en projecten (verbouwing, samenwerking) of voor bijvoorbeeld de aanschaf van nieuwe apparatuur.

De PRI inventariseert, analyseert en beoordeelt risico's. Afhankelijk van de beoordeling (risico=kans x effect) kies je voor een beheersmaatregel of niet. De gevolgen van een maatregel worden pas later zichtbaar. Daarom is het belangrijk dat de effecten achteraf worden gemeten en geëvalueerd. Voorbeelden van methodieken voor een PRI zijn de HFMEA en de Bow-tie.

**Retrospectief:** Risico's zullen niet altijd worden voorkomen en leiden soms tot een incident of calamiteit. Dan kun je een retrospectieve analyse inzetten om terug te kijken en herhaling te voorkomen.

<sup>1</sup> Over de instrumenten voor prospectieve en retrospectieve risico-inventarisaties vind je meer informatie op [www.qconsult.nl](http://www.qconsult.nl) en [www.qacademie.nl](http://www.qacademie.nl)

Uiteindelijk zitten risico's veelal in het gedrag van medewerkers. Wanneer elke medewerker zich bewust is van de mogelijke risico's die zich kunnen voordoen, kan hij daarop anticiperen en geeft dit het management meer vertrouwen om los te laten. De 'Gedragscode Openheid medische incidenten, betere afwikkeling medische aansprakelijkheid' (GOMA) geeft je praktische handvatten om deze cultuur te stimuleren.

Door informatie die naar hen terugkomt uit meetbare en merkbare resultaten, weten het bestuur en management uiteindelijk dat de goede stappen worden gezet. Je kunt hierover meer lezen in recept 4 (Hoe geef je vorm aan continu verbeteren).



RECEPT 6 Zicht op risico's in de keuken; actie nodig of gewoon gaan?!

## 4 Variatietips uit het veld

### Tip 1

Bij het identificeren van een risico is het van belang de juiste risico-eigenaar te benoemen. Dit is een medewerker met verantwoordelijkheid én kennis van/ gevoel bij de inhoud.

### Tip 2

Door eigenaarschap dichtbij de mensen te leggen, voelen ze zich verantwoordelijk. Leid medewerkers goed op, laat ze vrij en laat ze zelf nadenken! Ze ervaren ook de dilemma's en daarbij moet je steun bieden.

### Tip 3

Zorg ervoor dat je de PDCA-cyclus ook op risicobeheersing afmaakt. Integreer de uitkomsten van instrumenten zoals de PRI in de P&C-cyclus. Zo is dit een natuurlijk onderdeel van de bedrijfsvoering en blijf je hierover in gesprek.

### Tip 4

Maak gebruik van een risicomatrix (kans x effect) om te bepalen wat de zwaarte van een risico is. Gebruik als organisatie steeds dezelfde matrix, daarmee zijn de risico's te vergelijken. Maak de risicomatrix waar nodig organisatie specifiek.





# 5 Het smaakpanel zegt



“Ook onder druk sterk blijven, vraagt om heel krachtig bestuur en bewustzijn van de eigen kracht door de hele organisatie!”

“Het woord ‘beheersen’ heeft een negatieve bijklank. De manier waarop je met risico’s omgaat, is van belang.”

“Focus op de risico’s die de speerpunten of doelstellingen van de organisatie het meest ‘in de weg staan’ en de grootste impact hebben.”

“Het ‘afvinken’ van documenten en lijsten zegt niks over het beheersen van risico’s.”

“Denken in risico’s stimuleert ook het denken in kansen.”

