

Acht basis soft controls

Tijd voor next level compliance

Februari 2016

De meeste Nederlandse ziekenhuizen maken ernst van regelnaleving. Maar voor het bevorderen van gewenst gedrag van medewerkers blijken regels, controles en sancties niet voldoende. Een gezamenlijk onderzoek van VCZ, KPMG en Erasmus Universiteit laat zien dat ook de factor cultuur een cruciale rol speelt. Goed ontwikkelde 'soft controls' zijn een must. Compliance managers voelen een sterke behoefte aan kennis en tools op dit terrein.

Ziekenhuizen hebben permanent te maken met hoge risico's. Hoge betrouwbaarheid is daarom een kerndoelstelling. In het verleden ging de aandacht vooral uit naar kwaliteit & veiligheid van de primaire processen: consistent excellente uitkomsten en het voorkomen van schade aan patiënten. Maar intussen staan ook thema's zoals informatieveiligheid en rechtmatigheid hoog op de agenda.

Om de betrouwbaarheid te verhogen, is al veel geïnvesteerd in de compliance-aanpak, met een focus op regels, controles en sancties. Bij de meeste ziekenhuizen zijn risicovolle processen vastgelegd in *control frameworks*, en voeren partijen, zoals: JCI, NIAZ, accountants en inspecties, controles uit. Hiermee is, luidt de consensus onder compliance managers in ziekenhuizen, een grote stap gemaakt, maar het doel nog niet bereikt. Wat van mensen in de organisatie wordt verwacht, is goed in kaart gebracht. Maar, dit heeft het gedrag niet genoeg veranderd: de cultuur van het ziekenhuis blijkt veel meer impact te hebben dan tot nu toe is onderkend. Om *in control* te kunnen zijn, beseffen compliance managers, moet cultuur een prominenter plek krijgen in de aanpak. Anders blijven risico's onverminderd aanwezig.

Gezamenlijk onderzoek

Compliance in de zorg is een recent punt van aandacht. Stond het onderwerp drie jaar geleden nog maar bij de helft van alle Nederlandse ziekenhuizen op de agenda, nu is compliance

management een vast gegeven bij elk ziekenhuis. We zien dit terug in het snel stijgend aantal leden van de Vereniging voor Compliance in de Zorg (VCZ).

De **VCZ**, **KPMG** en de **Erasmus Universiteit** deden samen onderzoek naar compliance management in de medisch specialistische zorg. Dit gebeurde in de periode van maart t/m augustus 2015. De bottom line van de uitkomst is dat compliance managers vinden dat ze onvoldoende greep hebben op het daadwerkelijke gedrag van mensen. Dit wordt bepaald door nog andere dingen dan alleen regels en controles, maar het ontbreekt compliance managers aan de benodigde informatie en instrumenten om ook in dat andere domein te kunnen sturen. Die menselijke factor blijft hierdoor een openstaand issue.

Integriteit-aanpak

Gedragsonderzoek laat zien dat mensen al heel jong, nog vóórdat ze kunnen praten, goed en slecht van elkaar kunnen onderscheiden; kunnen herkennen wat schadelijk is voor anderen; en de natuurlijke neiging hebben om te kiezen voor het goede. Veel gedragsdeskundigen vinden dan ook dat organisaties niet alleen regels moeten opleggen en handhaven; maar dat ze óók aandacht moeten besteden aan het cultiveren van wat van nature aanwezig is. Dit laatste heet de 'integriteit-aanpak', is de natuurlijke pendant van de compliance-aanpak, en gaat uit van deugden, reflectie en waardering. De sleutel tot de integriteit-aanpak is: soft controls.

Opzet van het onderzoek

Het onderzoek van VCZ, KPMG en Erasmus Universiteit bestond uit gesprekken met vijf compliance deskundigen, acht externe toezichthouders en tien ziekenhuis compliance managers. Er werden vijftientig ziekenhuizen aangeschreven met het verzoek een vragenlijst in te vullen. Zevenentwintig (32%) ziekenhuizen deden dit, zestien (19%) lieten weten dat ze andere onderwerpen meer prioriteit wilden geven, de overige (49%) reageerden niet.

"In ziekenhuizen zijn thema's zoals kwaliteit, veiligheid en privacy een permanent risico. Dan moet je het bij uitstek van het gedrag van mensen hebben."

Een juiste balans

Soft controls zijn alle niet-tastbare maar wel gedrag-beïnvloedende factoren in organisaties die kunnen helpen bij het realiseren van doelen en het managen van risico's. Ze komen niet in de plaats van regels, protocollen of procedures. Ook hard controls zijn nodig, om duidelijk te maken wat het gedrag is dat de organisatie verlangt. Maar hard controls blijken ineffectief als die, bij afwezigheid van goed ontwikkelde soft controls, verkeerd worden begrepen, omzeild of zelfs misbruikt. Hard en soft controls beïnvloeden samen het gedrag van mensen, er is in de organisatie een juiste balans nodig.

In zijn doctoraal onderzoek naar de oorzaken van 150 'ontsporingen' binnen organisaties, laat professor Muel Kaptein¹ zien dat er acht cultuurdimensies zijn die het gedrag van mensen in organisaties het meest beïnvloeden. Hoe prominenter deze zogenoemde soft controls in een organisatie aanwezig zijn, des te groter is de kans op gewenst gedrag en des te kleiner de kans op risico's en incidenten.

¹ Muel Kaptein is sinds 1991 actief op het terrein van business ethiek. Muel is partner bij KPMG en hoogleraar business ethics and integrity management aan de Erasmus Universiteit

8 BASIS SOFT CONTROLS



Managen van cultuur

Organisaties die bewust hun cultuur managen, zijn beter in het realiseren van doelen en het managen van risico's, vergeleken met organisaties die dit niet doen. Deze conclusie uit het onderzoek van Muel Kaptein geldt ook voor ziekenhuizen die streven naar hoge betrouwbaarheid.

Om recent ingevoerde hard controls te laten renderen, zijn goed ontwikkelde soft controls nodig. De compliance functie speelt hierbij een belangrijke rol. Compliance managers kunnen ondersteunen bij het ziekenhuisbreed beoordelen, analyseren en verbeteren van hard controls en soft controls; en bij het bespreken (met het bestuur, het management en direct leidinggeven) van risico's die voortkomen uit de ziekenhuiscultuur. Ze moeten hiervoor continu inzicht hebben in de 'culturele baseline' van de organisatie, en bij machte zijn tot interventies gericht op alle three lines of defence. Denk aan training in bewustwording en skills; alignment van missie, kernwaarden en leiderschapstijl; of management development.

Next level compliance

Uit het onderzoek van VCZ, KPMG en Erasmus Universiteit blijkt dat compliance managers unaniem vinden dat de compliance functie toe is aan een volgende stap. Tot nu toe ligt het accent vooral op het stellen van regels, het inrichten van controls, en het opsporen van regelovertreding door bijvoorbeeld audits.

Compliance managers zien dit als een noodzakelijk iets: regels zijn nodig om aan professionals duidelijk te maken wat van hen wordt verwacht. Maar ze zien ook de beperking: regels leiden niet direct en zonder meer tot gewenst gedrag. Compliance management in de zorg moet daarom naar de 'next level'.

Pas als compliance managers inzicht hebben in de factoren die goed en slecht gedrag bevorderen, komen zij in de positie om dat gedrag ook te beïnvloeden. Pas dan kunnen ze de ziekenhuisleiding integraal adviseren over de aanwezige risico's, en zo bijdragen tot verbetering van de performance van de hele organisatie.

Greep krijgen op - en kunnen verklaren van - gedrag sluit ook beter aan bij de verwachting van de externe toezichthouder. Die wil, naast cijfers, ook inzicht hebben in de mate waarin het ziekenhuis in control is op het gedrag van mensen. Bij de afweging, per specifiek geval, of toezicht ook op afstand kan, speelt vertrouwen een grote rol. De mens is hierbij een belangrijke, misschien wel de meest-bepalende factor.

Resultaten van het onderzoek

Compliance management richt zich op regelnaleving

Van alle denkbare compliance risico's krijgen informatieveiligheid, kwaliteit & veiligheid en rechtmatigheid de hoogste prioriteit. Ook in de toekomst zien compliance managers deze risico's als meest belangrijk. En het zijn ook deze prioriteiten die centraal staan in het contact dat ze met de IGZ, de zorgverzekeraars en de NZa hebben over het beheersen van risico's.

Op de agenda van de toezichthouders staan ontwikkelingen waarvan zij denken dat die een grote invloed hebben op het ontstaan van risico's: de verandering van het zorglandschap, de opkomst van medisch specialistische bedrijven, en prijsoptimalisatie van grote kostendrijvers. Het onderzoek toont ook aan, dat compliance managers het verband tussen compliance risico's en strategische ontwikkelingen niet zien als iets dat hen direct aangaat. Zij richten zich vooral op regelnaleving.

DE 5 BELANGRIJKSTE COMPLIANCE THEMA'S

HUIDIG

23,5%



INFORMATIEVEILIGHEID

22,6%



KWALITEIT & VEILIGHEID

13,9%



RECHTMATIGHEID

11,3%



CONTRACTEN

7,8%



VEILIGHEID & MILIEU

TOEKOMST

20,5%

20,5%

15,7%

10,2%

9,4%

"Ongewenst gedrag wegschrijven naar individuen is te simpel. In veel gevallen is het de organisatie zelf die ze hiertoe heeft verleid."



Compliance management opereert vanuit aparte silo's

Alle deelnemende ziekenhuizen uit het onderzoek besteden intussen aandacht aan compliance. Dit was drie jaar geleden nog pas ongeveer de helft. De grootste toename is gerealiseerd in 2015, vaak op initiatief van de raad van bestuur. Die is in de meeste gevallen ook de partij aan wie het compliance management rapporteert. Typerend voor de nog nieuwe status van de compliance functie, is dat afzonderlijke afdelingen in het ziekenhuis ieder een eigen compliance manager kunnen hebben.

De functionele domeinen waar compliance management het vaakst voorkomt, zijn kwaliteit & veiligheid, financiën & controle, en juridische zaken. Een ziekenhuisbrede afdeling compliance, een chief compliance officer of een compliance comité komen maar beperkt voor. Het bestuur wordt door compliance managers het vaakst genoemd als een partij die zij missen bij de stap naar een integrale functie.

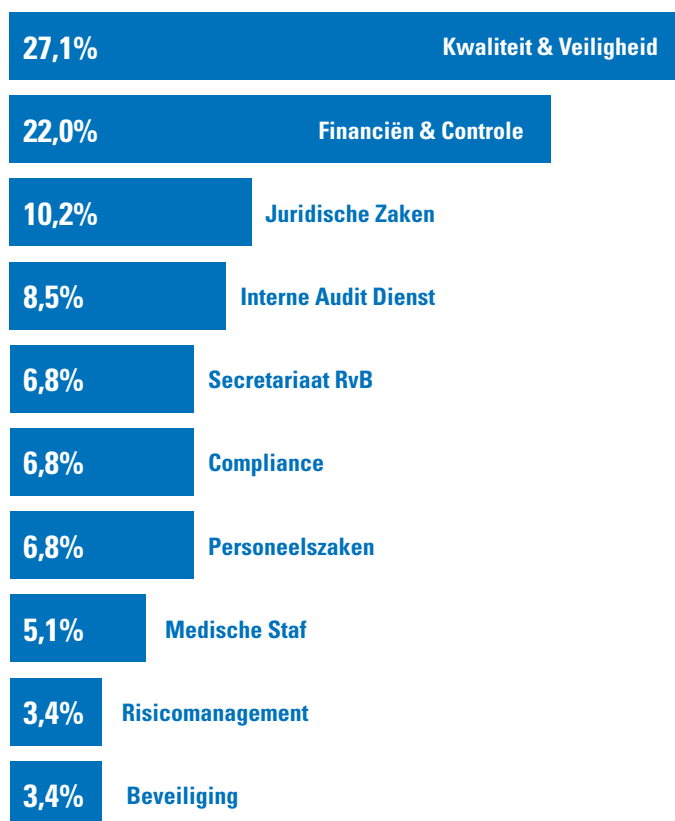
Compliance manager combineert meer dan een taak

Compliance managers in ziekenhuizen hebben meestal een financiële achtergrond, en anders vooral een juridische of medische. Ze hebben doorgaans een groot aantal ervaringsjaren in compliance management. Hier staat tegenover dat de meeste compliance managers hun werk op parttime basis moeten doen en meestal geen vastomlijnd takenpakket hebben.

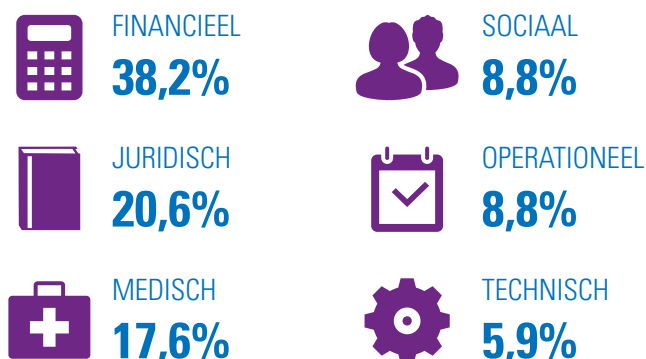
Als we kijken naar het instrumentarium dat ze gebruiken, dan ligt de nadruk op risicoanalyse, normering & standaarden, en auditing. Dit komt overeen met de fase waarin compliance management zich nu bevindt. Instrumenten zoals training, screening, monitoring van gedrag, lopen van rondes over de werkvloer, worden aanzienlijk minder vaak ingezet.

"Als toezichthouder wil ik meer zien dan cijfers. Ik wil kunnen zien dat ziekenhuizen in control zijn op het gedrag van de mensen die de zorg leveren."

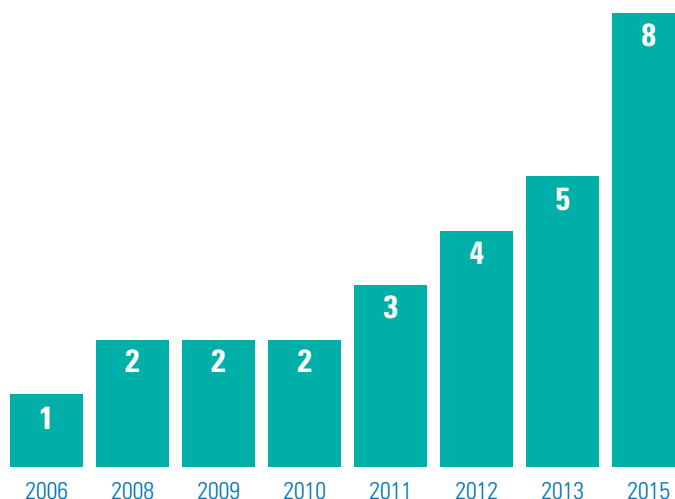
DOMEIN WAARIN DE COMPLIANCE FUNCTIE IS VORMGEGEVEN



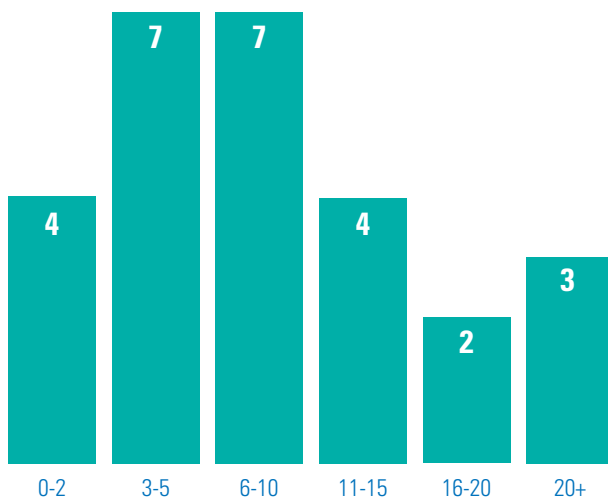
WAT IS DE ACHTERGROND VAN COMPLIANCE MANAGERS?



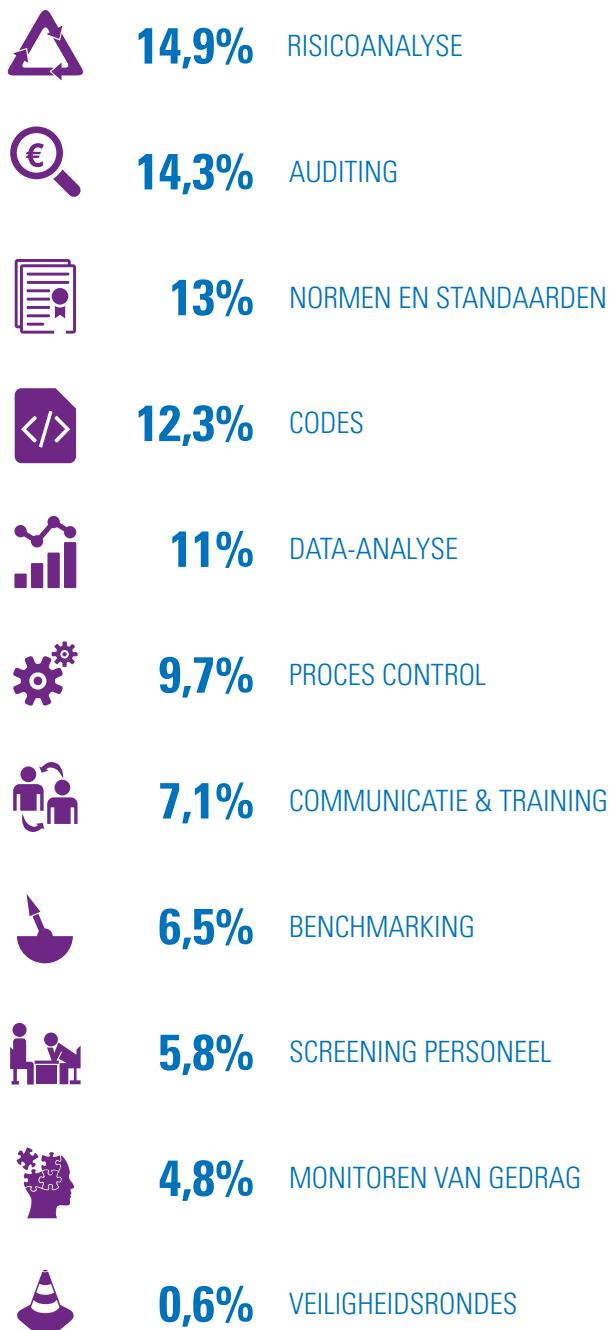
HET JAAR WAARIN DE COMPLIANCE FUNCTIE IS OPGESTART (N=27)



ERVARINGSJAREN VAN DE COMPLIANCE MANAGERS (N=27)



INSTRUMENTEN DIE WORDEN GEBRUIKT DOOR DE COMPLIANCE MANAGER



Contact

Voor het meten en verbeteren van de organisatiecultuur heeft KPMG verschillende instrumenten ontwikkeld, waaronder een digitale Soft Controls Thermometer die door veel organisaties over de hele wereld wordt gebruikt en een Integrity Assessment for Leaders. Beide zijn gebaseerd op het wetenschappelijke model van Muel Kaptein.

Als u meer wilt weten over de dienstverlening van KPMG op het gebied van cultuur en gedrag, ga naar kpmg.com/nl/softcontrols of neem contact op met Jaap Wijnker: wijnker.jaap@kpmg.nl of 06-51291715.