

Interactie van proces- en risicomanagement resulteert in meerwaarde voor laboratoria

J. OOMES¹ en P.C.M. BARTELS²

Concurrentie en snelle veranderingen vereisen een grote mate van alertheid van laboratoria. De klant (patiënt) vraagt maatwerk op het terrein van individuele dienstverlening en verkorting van de doorlooptijd bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten. Daarnaast is transparantie inzake beheersing van kosten en preventie van risicofactoren van belang. De genoemde aspecten accentueren de noodzaak van toenemende aandacht voor kritische evaluatie van processen in combinatie met risicomanagement.

De zorgsector wordt in de samenleving geconfronteerd met kritische opvattingen inzake *performance*. Het betreft met name eisen van stakeholders en consumenten omtrent productspecificaties, transparantie en beheersbaarheid van processen. Dynamiek en turbulentie in de omgeving vereisen alertheid inzake strategische oriëntatie en flexibiliteit van de organisatie. Opties inzake regionale samenwerking c.q. integratie van laboratoriumorganisaties verschaffen een continue uitdaging om randvoorwaarden te formuleren voor de vorming van strategische allianties. Laboratoria opereren in een dynamische omgeving waar het samenspel met patiënten, zorgprofessionals en beschikbaarheid van (nieuwe) apparatuur tot onvoorziene uitdagingen en onvoorspelbare gebeurtenissen leidt. De strenge eisen en regelgeving omtrent preventie van risico's impliceren dat risicomanagement een intrinsiek onderdeel behoort te zijn in de formulering van de beleidsstrategie.

Procesmanagement vormt de basis voor inrichting en systematische verbetering van de bedrijfsvoering. Hierbij wordt in de gezondheidszorg gestreefd naar bevordering van doelmatigheid en cliëntgerichtheid. De essentie van procesmanagement betreft volgens M. Porter het creëren van toegevoegde waarde in de keten van activiteiten voor de klant (1). Daarnaast ligt het accent op specificaties betreffende in- en output van processen in plaats van oriëntatie op basis van afdelingen en functies. Niet de organisatiestructuur en de hiërarchie in de organigram vormen het vertrek-

punt voor herinrichting van de organisatie, maar verbetering van de onderlinge samenhang van processen en *empowerment* van medewerkers is veeleer het leidend principe. In tabel 1 zijn verschillen aangegeven tussen verticaal en horizontaal gestructureerde organisaties. Het betrekken van de medewerkers op basis van individuele verantwoordelijkheid voor processen is een belangrijk uitgangspunt bij optimalisering van processen. Het impliceert een fundamenteel andere insteek ten aanzien van de inrichting van de organisatie. Overzicht en inzicht in de onderlinge samenhang van afzonderlijke processen is van belang om gestructureerd te kunnen werken aan integrale verbetering van kwaliteit. Bij een 'overview' blijkt vaak dat een kritisch proces niet adequaat wordt geanalyseerd, bovendien wordt onvoldoende rekening gehouden met preventie van risico's. Specifieke maatregelen om risico's te beperken worden dan ook zelden vermeld.

In geval van integratie van laboratoria vergen externe factoren extra aandacht alsmede de onderlinge afstemming tussen medewerkers van de originele organisaties. Het verdient aanbeveling om het raamwerk voor procesmanagement en risicomanagement (figuur 1B) te benutten bij het opstellen van een plan de campagne. Vanzelfsprekend geniet eenduidigheid als resultaat van een snelle harmonisatie van processen de voorkeur uit oogpunt van doelmatigheid en risicoreductie.

Aanleiding

De formulering van strategische doelstellingen, o.a. op het terrein marktorientatie, actieve participatie in kennisnetwerken, de inrichting van samenwerkingsverbanden en het beheer van financiën noodzaken tot een integrale zelfevaluatie op basis van *state of the art* principes voor proces- en risicomanagement.

De kwaliteit van laboratoria is onder meer geborgd op basis van voorschriften en richtlijnen als onderdeel van een kwaliteitsmanagementsysteem. De beschrijving van procedures gebeurt volgens een vast format. In de veelheid van SOP's en de mate van detaillering schuilt het gevaar dat de onderlinge samenhang ontbreekt. Men ziet door de bomen het bos niet meer! Het in kaart brengen van de logistiek van processen inclusief de markering van kritische processtappen geeft duidelijkheid omtrent de samenhang en onderlinge afstemming. Men krijgt meer inzicht in complexe processen door een dergelijk proces stapsgewijs te analyseren. Hierdoor wordt duidelijk waar zich in het proces problemen voordoen. De procesbeschrijvingen voldoen vanwege de bureaucratische opzet in meerdere opzichten niet aan de randvoorwaarden die gelden als basisprincipe

¹Medisch Centrum Alkmaar, Laboratorium voor Klinische Chemie, Hematologie en Immunologie, ²Inholland, lectoraat 'Kwaliteit en Innovatie in de Gezondheidszorg

Correspondentie: J. Oomes, Medisch Centrum Alkmaar, Laboratorium voor KCHI, Postbus 501, 1814 HB Alkmaar

E-mail: j.oomes@mca.nl

Tabel 1. Kenmerken van een verticale en horizontale organisatiestructuur

Verticale organisatiestructuur	Horizontale organisatiestructuur
Structuur: Hark model	Structuur: Processtromen
Bureaucratie	Dynamiek
Veel managementlagen	Platte organisatie
Taak oriëntatie	Resultaat oriëntatie
Solistische positie	Teamverband

voor enthousiasmering en stimulering van medewerkers ten aanzien van stimulering van persoonlijk initiatief voor een innovatieve aanpak. Gedetailleerde werk-instructies en protocollen kunnen een belemmering vormen voor de ontwikkeling van een innovatieve cultuur. De procedures behoren in voldoende mate te zijn toegesneden op specifieke behoeften van onderscheiden gebruikersgroepen op verschillende locaties. Criteria voor beoordeling van de toegevoegde waarde in de keten van afzonderlijke activiteiten in onderlinge samenhang worden vaak gemist.

Kwaliteitsmanagementmodellen, onder andere INK en ISO 15189 (CCKL PRL IV) stellen stringente eisen aan beschrijving, kritische evaluatie én systematische verbetering en borging van processen. Bij applicatie van ISO 15189 ligt de nadruk niet alleen op het stroomlijnen van processen en de borging van kwaliteit van het eindresultaat, maar de focus is met name gericht op het verantwoord omgaan met risico's. Toename van het aantal raakvlakken tussen activiteiten verhoogt het risico op fouten: informatie wordt niet begrepen of verkeerd geïnterpreteerd of te laat doorgegeven. Risicomanagement betreft in feite niet meer en niet minder dan een logische aanvulling op de principes van procesmanagement. Risico's worden veroorzaakt door onvoorziene externe en interne factoren. Bij toepassing van risicomanagement worden de geïnventariseerde risico's bij kritische analyse van de keten van processtappen afgedekt door preventieve maatregelen. Van een laboratorium wordt een risicobestendige organisatie verwacht. Het in kaart brengen van oorzaken en consequenties van risico's biedt een basis voor verbeteracties.

Het is van belang dat leidinggevenden op voorhand risico's inschatten om preventieve acties te ondernemen. Er zijn verschillende manieren om tot risico inventarisatie te komen bijvoorbeeld door benutting van checklists of een brainstormsessie. In de praktijk blijkt dat risico's fragmentarisch in kaart worden gebracht met als gevolg dat een (sub-) afdeling vervolgens in eigen beheer 'afzonderlijke' maatregelen neemt aangezien er geen integraal systeem voor beperking van risico's beschikbaar is.

Besturingsmodel

Veel laboratoria gebruiken tegenwoordig het managementmodel van *Lean Six Sigma* om in de organisatie verspilling op te sporen en duurzame verbeteringen te realiseren. Tevens wordt risicomanagement op beperkte

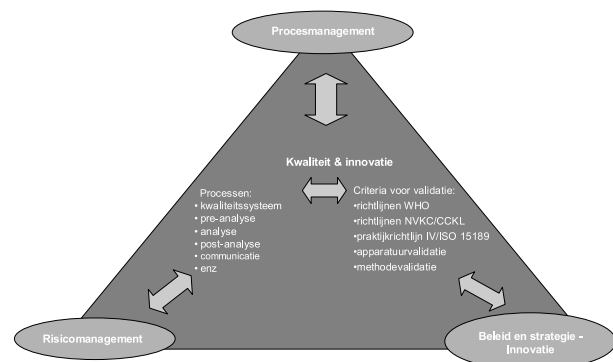
Tabel 2. Verschillen in de beschrijving van kritische processen resp. protocollen en werkvoorschriften

Procesbeschrijving op basis van kritische processen	Procesbeschrijving op basis van instructies/werkvoorschrift/ protocollen e.d.
Afdelingsoverstijgend	Binnen één afdeling
Wat er gebeurt	Hoe het moet gebeuren
Van belang voor het management	Vaak van belang voor één specifieke werkplek
Van belang voor processturing	Van belang voor procesbeheersing

schaal toegepast. Verschillende managementmodellen worden onafhankelijk van elkaar ingezet terwijl verbeteracties zelden integraal worden aangepakt. Fricities in de integrale keten van activiteiten ontstaan doordat processen niet optimaal op elkaar inhaken. Figuur 1 bevat een schematische weergave op basis van drie hoofdruubrieken voor inrichting van de organisatie; de rubrieken betreffen proces-, risicomanagement, beleid en strategie/innovatie [2]. De rubrieken zijn zorgvuldig op elkaar afgestemd. Op basis van de beleidsstrategie worden de operationele processen ingericht, waarbij de focus ligt op verbetering van de *performance* van processen in de keten en de kwaliteitsverbetering die de patiënt ervaart in het bijzonder. Hierdoor ervaren de medewerkers additionele ruimte om het werk in te richten en voelt men zich meer verbonden met de doelstellingen van de organisatie. In plaats van focusering op de optimalisatie van onderdelen in werkprocessen binnen de (sub-)afdelingen, gaat de aandacht van leidinggevenden primair uit naar het management van sectoroverstijgende processen en reductie van risico's.

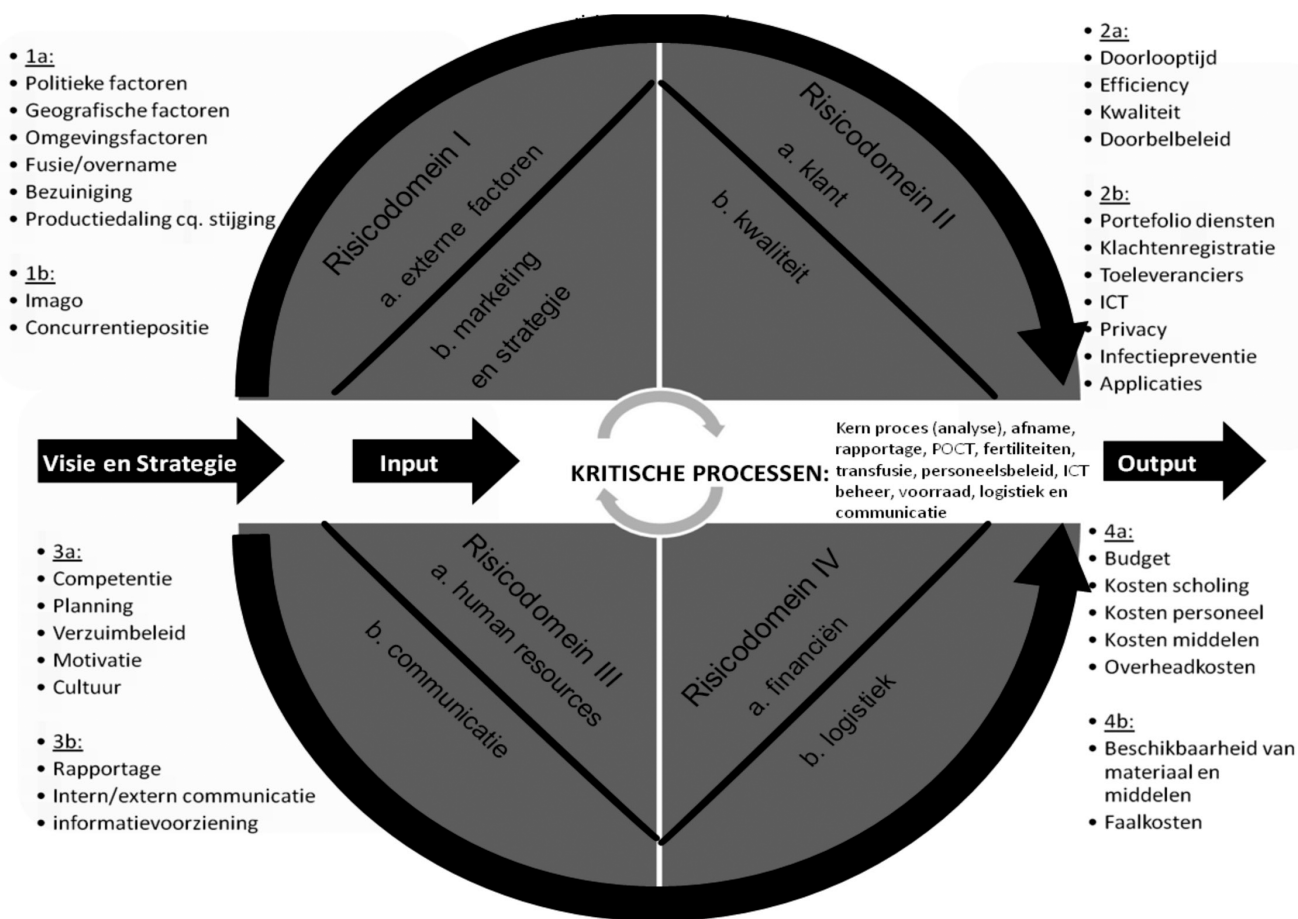
Processen lopen niet volgens strak afgebakende lijnen door de hiërarchische structuur van een organisatie. Processen zijn derhalve niet eenduidig te managen op grond van traditionele één dimensionale organisatiestructuren. Schotten tussen afdelingen resulteren in fragmentatie van clusters met samenhangende activiteiten. Afdelingen zijn immers primair gericht op uitvoering van de eigen werkzaamheden, hetgeen een risico inhoudt van verkokering.

Er is een integraal raamwerk ontwikkeld voor rubricering van processen, activiteiten en risico's (figuur 2). Hierbij is het de intentie om kritisch te evalueren hoe onderlinge beïnvloeding van processen plaatsvindt



Figuur 1: Integratie van Proces- en risicomanagement

Figuur 2: Raamwerk voor evaluatie van proces- en risicomangement



voor wat betreft optimale inzet van medewerkers, middelen, methoden en management. Het raamwerk is zowel geënt op principes van het *Business Process model* als op het *Enterprise Risiko Model* (zie figuur 2) (3, 4). Bij de invulling van het raamwerk is onder meer gebruik gemaakt van de inventarisatie van foutmeldingen/klachten in de eigen organisatie.

De kern van het raamwerk betreft de weergave van de samenhang van kritische processen. De rubricering van categorieën in het raamwerk berust op het principe dat er drie soorten processen zijn, namelijk kernprocessen (extern, gericht op de klant), processen gericht op beheer of management en ondersteunende processen. Bij de inventarisatie van processen stelt men zich de vraag, welke deelprocessen bijzondere aandacht behoeven met betrekking tot besturing en borging. Het gaat daarbij vanzelfsprekend om onderdelen van processen die bepalend zijn voor *succes* of *falen*: *kritische processen*.

Ten behoeve van een analyse van het procesverloop wordt een proces gesplitst in *kritische* activiteiten of processtappen (5). Dat wil zeggen een splitsing in stappen die essentieel zijn om het proces met succes te kunnen uitvoeren. Een complete procesbeschrijving impliceert de indicatie van kritische activiteiten. Waar het in kaart brengen van processen aanvankelijk in het kader stond van een opsomming van procedures met beperkte toegevoegde waarde, biedt de koppeling van

proces- en risicomangement mogelijkheden om meer inzicht in processen, onderlinge samenhang en bijkomenderisico's te verwerven. De verschillen in de beschrijving van kritische processen en protocollen (SOP's) worden in tabel 2 weergegeven.

Het is van belang te bepalen welke onderdelen van processen *kritisch* zijn voor wat betreft de rubrieken bedrijfsvoering, kwaliteit van het product/dienst, risicomangement en risicopreventie. De procedure voor toetsing is afhankelijk van de beleidsvisie en de strategische doelstellingen van de organisatie. Kritische processen worden aangeduid in het kernproces (analyse), monsterafname, rapportage, POCT, fertiliteten, transfusie, verzuimbeleid, voorraadbeheer, ICT beheer, transport, communicatie, planning en control. In het raamwerk zijn risicodomeinen vermeld om de inventarisatie van kritische processen te faciliteren (figuur 2). De domeinen worden ingedeeld in een achttal hoofd-rubrieken van processen die elkaar beïnvloeden; de onderlinge samenhang wordt aangegeven. De hoofd-rubrieken betreffen externe factoren, klant, marketing en strategie, kwaliteit, HRM, communicatie, financiën en logistiek. Het *raamwerk* dient als kapstok voor evaluatie van de onderlinge samenhang en biedt bovendien aanknopingspunten om kritische prestatie-indicatoren te definiëren. Het benoemen van risicofactoren per rubriek resulteert in een toegevoegde waarde om integratie van proces- en risicomangement

ment te bewerkstelligen. Knelpunten ontstaan bij evaluatie van de koppeling tussen de operationele risico's en de risicogebieden op strategisch en tactisch niveau (risicostratificatie). De beschikbaarheid van een eenduidige set van risicodefinities kan behulpzaam zijn bij een integrale aanpak van de risico's op de verschillende organisatieniveaus. In het kader van een progressieve risicoanalyse wordt inventarisatie, analyse en evaluatie van de risico's op grond van een inschatting van waarschijnlijkheid en impact, volgt formulering en prioritering van preventieve maatregelen ten behoeve van risicoreductie. De proceseigenaar bewaakt de score op het terrein van de kritische prestatie indicatoren. Detailschema's van processen worden in een modelhandboek geregistreerd.

De hiërarchische aansturing wordt bij voorkeur vervangen door een procesgerichte aansturing. De organisatie wordt in een dergelijke optiek beschouwd als een keten van processen die worden beheerd door proceseigenaren. De proceseigenaren participeren in een kennisnetwerk. Het kennisnetwerk functioneert als een autonome taakgroep die innovatie, ambitie en creativiteit stimuleert. De taakgroep kan worden beschouwd als een denktank die het in teamverband mogelijk maakt om in een snel tempo veranderingen te realiseren. Door evaluatie van kritische stappen in de samenhang van processen worden knelpunten en verbeterpunten zichtbaar. Bij een integrale oriëntatie leren medewerkers om buiten de grenzen van de eigen sector te kijken.

Implementatie van het raamwerk (figuur 2) impliceert een veranderingsproces dat raakt aan een weloverwogen beïnvloeding van cultuuraspecten. Een belangrijke peiler voor succes is de betrokkenheid van medewerkers, die de kans krijgen om een eigen bijdrage te leveren (6).

Borging van processen

Kritische evaluatie van de *performance* van processen is noodzakelijk voor borging van de kwaliteit van afzonderlijke processen en optimalisering van integrale kwaliteit in de keten. Verschillende management-systemen worden gebruikt om het effect van verbeteractiviteiten op organisatie- en procesniveau te evalueren. Hiervoor kunnen systemen zoals INK-management-model, ISO, Balanced Score Card en andere kwaliteits-instrumenten (prestatie-indicatoren, metingen van medewerkerstevredenheid, interne en externe audits, management review, interne en externe klantentevredenheidsmetingen, marktonderzoeken) benut worden. Activiteiten ten behoeve van borging worden periodiek uitgevoerd.

Als gevolg van signalering op basis van procesindicatoren komen fouten en onvolkomenheden in processen snel aan het licht. Verbetermaatregelen worden geformuleerd aan de hand van suggesties en bevindingen van proceseigenaren, opmerkingen in audits, op basis van een brainstormsessie of aan de hand van een zelfevaluatie. Periodieke zelfevaluatie van processen is noodzakelijk, omdat niet alle parameters van het proces simultaan kunnen worden beheerst. Daarnaast is de buitenwereld voortdurend aan ingrijpende veranderingen onderhevig.

Bij borging van processen gaat het om detectie van risicofactoren op grond van een normstelling inzake patiëntgerichte kwaliteit.

Conclusie

Management van processen vereist alertheid bij de afweging tussen efficiëntieverbetering en risicoreductie. De participatie van proceseigenaren is van cruciaal belang. Voor een systematische aanpak van proces- en risicomanagement wordt een raamwerk gepresenteerd. De structuur van het raamwerk is gebaseerd op inventarisatie van kritische processen, die zijn gerubriceerd in risicodomeinen. Het raamwerk biedt aanknopingspunten om de procesbeschrijvingen (SOP's) tegen het licht te houden en te bepalen welke processen kritisch zijn. De inventarisatie van sectoroverstijgende, kritische processen heeft toegevoegde waarde bij formulering van randvoorwaarden ten behoeve van veranderprocessen. Door de organisatie minder hiërarchisch en bureaucratisch in te richten worden risico's laagdrempelig gedetecteerd en worden veranderingen sneller geïmplementeerd.

De rubrieken in het raamwerk zijn bruikbaar als checklist en verschaffen inzicht in de samenhang van knelpunten. Met de toepassing van het raamwerk start men de introductie en monitoring van een continu 'proces' van 'doen, modificeren en leren'.

Door invoering van een integraal systeem voor proces- en risicomanagement verkrijgt men inzicht in de samenhang van processtromen tussen (sub-)afdelingen, inzicht in risico's en risicoreductie, innovatie, kennisprocessen en een recept voor de stimulering van de participatie van medewerkers. Het zoeken naar evenwicht tussen proces- en risicomanagement is een boeiende uitdaging!

Referenties

1. Porter ME, Olmsted Teisberg E. Redefining health care, 2006. Harvard Business School Press, Boston.
2. Hardjono TW, Bakker RJM. Management van processen, identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen. 2011, Kluwer – Deventer,
3. Claassen U. Handboek Risicomanagement, ERMplus: een praktische toepassing van COSO ERM; 2009, Kluwer Deventer.
4. Tolsma J, de Wit D. Effectief procesmanagement: Procesgericht sturen met het BPM-model. 2005, Eburon Academic Publishers Delft.
5. Janssens PMW, de Waard H., van Welt E., Lentink B., Staring W. en de geest A., Een handige, effectieve aanpak van procesvalidatie voor het klinisch laboratorium. Ned Tijdschr Klin CHEM Labgeneesk 2012; 37: 247-251.
6. Schindhelm RK, Janssens PMW, Risk management: Choosing Optimal Tools on the Basis of Psychological Analysis. 2012: 55-60, Academy Publish.org