

'Regie' als toverwoord in het risicomangement

Apparatuur en installaties en het beheer en onderhoud daarvan worden steeds complexer. Veel organisaties in de service moeten externe expertise inhuren. Dit brengt risico's met zich mee. Goed risicomangement is dus onontbeerlijk. Organisaties moeten daarbij zelf de regie houden, adviseert Robert Evers, maintenance consultant.

Voor een zorginstelling als het UMC St Radboud is het essentieel te weten welke risico's er zijn ten aanzien van het falen van processen, apparatuur en installaties, en wat de gevolgen daarvan kunnen zijn. Dat vereist een gestructureerde aanpak van het onderhoud en beheer. Het ziekenhuis benaderde hiervoor een extern adviesbureau voor risico- en onderhoudsmanagement (Promaint) die de technische processen inventariseerde. Er werd een gestructureerd technisch beheerplan gemaakt, met een gedetailleerde beschrijving van de installaties en de apparatuur. Dit beheerplan geeft heldere werkstructuren met uniforme werkprocessen en duidelijk geformuleerde verantwoordelijkheden. Robert Evers van Promaint: 'Met zo'n plan worden direct de rol en het belang van een interne technische dienst duidelijk.'

● *Robert Evers: 'Een technisch beheerplan bevat een gedetailleerde beschrijving van de installaties en apparatuur. Het geeft heldere werkstructuren met uniforme werkprocessen.'*



Het beheerplan beschrijft ook noodscenario's

Het Universitair Medisch Centrum St Radboud in Nijmegen telt negentig grote en kleine gebouwen. Het ziekenhuis werd regelmatig verbouwd en uitgebreid. De afdeling Technisch Onderhoud van Vastgoed & Infrastructuur - met 75 technische specialisten en monteurs - draagt zorg voor het technisch beheer en onderhoud van alle installaties en apparatuur. 'Wij zorgen er onder andere voor dat, ook bij een storing, medische gassen goed bij de patiënt terechtkomen, dat de lamp boven de operatietafel brandt, en de slagboom opent,' zegt hoofd Ondersteuning André Filippini.

Continuïteit

Alle te verrichten onderhoudshandelingen door interne en externe partijen en de frequentie van uitvoering en verantwoordelijkheden zijn gedocumenteerd in onderhoudsconcepten. Een risicoanalyse ligt daaraan ten grondslag. 'De zorg staat centraal, patiëntveiligheid heeft de hoogste prioriteit,' zegt Filippini. 'Daarnaast moet uiteraard de bedrijfscontinuïteit van apparatuur, gebouwen en installaties worden gewaarborgd.' Het beheerplan wordt frequent gecontroleerd en, waar nodig, aangepast. In het plan zijn ook noodscenario's vastgelegd. Filippini: 'Zo staat beschreven welke afdelingen zeer afhankelijk zijn van de watervoorziening, en hoe deze bij een storing snel weer van water kunnen worden voorzien.'

Beoordeeld wordt ook in hoeverre de organisatie voldoet aan wet- en regelgeving. Evers: 'De regels voor de zorg zijn steeds strenger geworden. Processen en procedures moeten nauwkeurig worden vastgelegd. De Kwaliteitswet Zorginstellingen verplicht zorginstellingen hun kwaliteit te bewaken, beheersen en verbeteren.' Hij verwijst ook naar de kwaliteitsnormen, zoals ontwikkeld door het Nederlands Instituut voor Accreditatie in de Zorg (NIAZ), die onder meer vereisen dat er een intern auditsysteem is. Ook de VGM Checklist Aannemers (VCA), waarmee dienstverlenende bedrijven worden getoetst, kan van belang zijn, omdat organisaties steeds meer gebruikmaken van dienstverlening door derden.

ICT

Onderhoudswerkzaamheden worden steeds meer uitbesteed. Apparatuur en installaties en het beheer en onderhoud daarvan worden steeds complexer. Filippini: 'Bijna alle apparatuur en installaties in het UMC St Radboud functioneren in automatische processen. Veel handelingen zijn ICT-gerelateerd. Onze monteurs werken steeds meer met laptops. Op afstand kunnen ze daarmee onder meer de temperatuur regelen in de gebouwen. Medewerkers met actuele kennis van toegepaste softwaresystemen zijn onmisbaar.'



● *André Filippini: 'Processen en procedures moeten nauwkeurig worden vastgelegd.'*



Foto's UMC St Radboud: Rob van 't Hullenaar.

Zes stappen in Risicomanagement

1. identificatie van risico's
2. analyse en beoordeling van risico's
3. analyse van huidige beheersmaatregelen
4. ontwerpen en uitvoeren actieplannen
5. meten, controleren en rapporteren
6. resultaten integreren in de besluitvormingsprocessen

bron: www.managementsite.nl

Volgens Evers is de manier waarop sommige organisaties technisch onderhoud uitbesteden niet altijd goed georganiseerd. Soms worden naast de werkzaamheden zelf ook de coördinatie en regie van werkzaamheden van de interne technische dienst uitbesteed. Onverstandig, vindt hij, want juist de interne medewerkers hebben de essentiële knowhow voor een goede coördinatie van de werkzaamheden. 'Dat maakt hen bij uitstek geschikt om een coördinerende en regisserende rol te vervullen.' Interessant noemt Evers de ontwikkeling waarbij steeds meer zorginstellingen samenwerken met andere zorgpartners. Welke gevolgen heeft dit voor het risicomanagement? 'Organisaties moeten zich ervan bewust zijn dat wel de diensten kunnen worden uitbesteed, maar niet de daaraan gerelateerde risico's.'

Regie

Kiest een organisatie voor uitbesteding, dan is het belangrijk dat zij zelf de regie houdt. Onduidelijkheid over gemaakte afspraken en prestaties kan daardoor worden voorkomen. Filippini: 'Technisch Onderhoud had 140 contracten met verschillende externe partijen. Alleen al voor de koeling werkten we met tien firma's. Dit aantal wilden we beperken. Met minder partijen is het gemakkelijker afspraken maken en die te controleren. 'Regie' is bij ons het nieuwe toverwoord.'

Om uniformiteit te krijgen werd intern een standaard onderhoudscontract opgesteld, in plaats van de verschillende contracten van leveranciers. Een dergelijke werkwijze werkt tijd- en kostenbesparend. Maar vooral is het belangrijk dat de opdrachtgever de inhuur van diensten van derden regisseert en het contractbeheer zelf in handen heeft.

Het beheer binnen sommige organisaties zou verbeterd kunnen worden als er altijd een uitvoerende, wetgevende en controlerende partij is, stelt Evers. 'Inspecties moeten worden uitgevoerd door een onafhankelijke partij, die niet betrokken is geweest bij de aanleg of reparatie. Dit gebeurt onvoldoende.'

Alieke Bruins
journalist



- De energietunnel onder het terrein herbergt de transportleidingen.
- Het helikopterplatform wordt getest voordat officiële vluchten worden toegelaten.



Reputatieschade

Toch zijn niet alle risico's weg te nemen. Risicobeperking kost geld. Bezuinigen op risicobeperking kan echter nog veel duurder zijn. Evers: 'Het gaat om het vinden van een goede balans. Dit betekent: keuzes maken.' Dat is niet altijd gemakkelijk. Filippini: 'Iedere medewerker vindt zijn vakgebied belangrijk en uiteraard zijn er budgettaire beperkingen.'

Voor het maken van goede keuzes is een langetermijnvisie nodig. 'Op korte termijn zijn er gemakkelijk kostenbesparingen te realiseren door te bezuinigen op onderhoud. Maar de gevolgen kunnen op langere termijn zeer negatief zijn. Installaties voldoen dan niet meer aan de eisen, waardoor grote renovaties nodig kunnen zijn.'

Zichtbare effecten

'De effecten van optimaal technisch beheer en onderhoud zijn veelal lastig waarneembaar voor de eindgebruiker. Die ziet op zijn best alleen maar dat installaties en apparatuur normaal functioneren. Verder worden onderhoud en beheer vaak gezien als kostenpost; neem bijvoorbeeld de stappen die nodig zijn om gezond water uit de kraan te laten stromen. Dat kost een kapitaal op jaarbasis. Maar één geval van legionellabesmetting leidt al tot onveiligheid en grote reputatieschade. Met goed onderhoud voorkom je zulke rampen en bovendien kunnen dure investeringen uitgesteld worden.'

Het is essentieel dat het management van een organisatie beseft dat de kwaliteit van de dienstverlening niet gewaarborgd is zonder goed risicomanagement, stellen Evers en Filippini. Dit bewustzijn moet breed in de organisatie worden ontwikkeld. Alleen dan kan risicomanagement het zo noodzakelijke draagvlak krijgen. ●

Inlichtingen

Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NAR)
I. www.risicomanagement.nl, www.promaint.nl, www.umcn.nl,
www.iso.org, www.genootschapvoorrisicomanagement.nl