

Indekken tegen risico's garandeert geen kwaliteit

Terug naar de kern

Het risicodenken heeft een niet meer weg te denken plek verworven in de besturing van zorginstellingen. Maar is het slim om als zorgbestuurder het risicomangement te omarmen?

ROB HOOGMA EN ANNEMARIE VAN DALEN

De mens is altijd bezig geweest bedreigingen te pareren. Daar zijn we goed in, daardoor overleven we. Het heeft ons ook de nodige vooruitgang gebracht. Maar het denken over gevaren en risico's krijgt vandaag de dag wel heel veel aandacht. Dat geldt in de eerste plaats voor de wereld van de techniek, maar ook in het besturen van de samenleving en in het bijzonder de sector gezondheidszorg is risicomangement 'hot'. Voor toezichthoudende partijen en kwaliteitscertificeerders is risicomangement zelfs prioriteit nummer één. Zo stelt de Inspectie voor de Gezondheidszorg dat het vooral actief is waar "de risico's op onverantwoorde zorg het grootst zijn". Risico betekende in het verleden 'de kans op winst'. Toen wij als zeevaarders de Gouden Eeuw in zeilden, hadden reders hun schepen verzekerd in een zogenoemde 'Onderlinge'. Wanneer een reder met zijn schip tegen een klip liep, was dat weliswaar een drama, maar een veel kleiner dan wanneer de reder er alleen voor had gestaan. Gezamenlijk de bedreigingen trotseren, bood dus kansen. Tegenwoordig is risico bijna synoniem aan gevaar. Vermijden van gevaar wint het daardoor vaker dan het benutten van de kansen op winst.

Veiligheidsparadox

Risicomangement appelleert aan een modernistische behoefte om het onheil te voorkomen en een ideale, utopische sa-

menleving te creëren. Een verlangen naar een wereld waarin geen ruimte is voor irrationele en onbeheersbare aspecten. De Duitse socioloog Beck noemt onze samenleving een 'risicosamenleving'. Kort gezegd betekent dit dat de hedendaagse bedreigingen veelal het resultaat zijn van ons eigen handelen. Onze technologische vooruitgang heeft ook (neven)effecten met zich meegebracht die – paradoxaal genoeg – nu onze bedreigingen zijn. Becks stelling is dat een centraal gecoördineerde preventie en bestrijding van de gevaren, zoals in vroeger tijden, nauwelijks mogelijk is. Schades kunnen niet door bestaande instituties worden opgevangen: je kunt je niet verzekeren tegen een ontploffing van een kerncentrale of het gat in de ozonlaag, gekke koeienziekte of hospitalisatie. De moderne belofte dat volledige zekerheid

bereikt kan worden, blijkt niet uit te komen. We zijn terechtgekomen in, wat de socioloog Zygmunt Bauman de 'veiligheidsparadox' noemt: terwijl we vandaag de dag in het Westen in de meest 'zekere' en wel-

varende samenlevingen ooit leven, zijn we tegelijkertijd nog nooit zo bang geweest en zo geobsedeerd door alles wat met veiligheid te maken heeft. Bauman stelt dan ook niet voor niets de vraag of de wijze waarop over veiligheid gedacht wordt, niet zelf een van de belangrijkste oorzaken voor de toenemende beleving van onveiligheid is geworden.

Indekgedrag

Het huidige risicodenken heeft een aantal



RISICO WAS VOOR REDERS IN DE GOUDEN EEUW 'KANS OP WINST'

effecten in de praktijk binnen zorginstellingen.

Het leidt tot indekgedrag en op safe spelen. Dus moeten er altijd mensen aan te wijzen zijn die verantwoordelijk (hadden kunnen) zijn. Na de vervolging in de zaak Savanna wordt binnen de jeugdzorg gesproken over het 'Savanna-effect'. Sinds haar tragische dood in 2003 is het aantal uithuisplaatsingen en aanvragen voor ondertoezichtstelling met dertig procent toegenomen. "Ik brand mijn vingers hier niet aan", is de reactie van veel hulpverleners. Hoe begrijpelijk ook, dit op safe spelen maakt de kwaliteit van de jeugdzorg niet beter. En wanneer iedereen zich naar de »

letter van de wet heeft ingedeekt, ontstaat de paradoxale situatie dat vervolgens niemand meer verantwoordelijk gehouden kan worden. Zoals hoogleraar organisatieleer Hans Strikwerda het noemt: risicomanagement leidt tot een systeem van georganiseerde onverantwoordelijkheid.

Een ander effect is er ook. In het kielzog van risicomanagement heeft het 'voorzorgsbeginsel' z'n opmars gemaakt. Wezenlijk voor het voorzorgsbeginsel is de zogeheten omkering van de bewijslast. Voorheen was het zo dat de overheid een activiteit of product slechts aan strenge voorschriften kon binden als vaststond dat een en ander gevaarlijk was. Nu wordt de bewijslast omgekeerd: zodra een vermoeden bestaat dat iets een risico met zich mee zou kunnen brengen, moet worden bewezen dat dit risico kan worden uitgesloten. Meestal een vrijwel onmogelijke opdracht. Wie de kans wil benutten, wordt bekeken als iemand die een risico de wereld in wil helpen. Een zorginstelling die niet kiest voor kwaliteitscertificering met behulp van de bestaande kwaliteitssystemen moet bewijzen dat het risico op ondermaatse kwaliteit niet aanwezig is. Terwijl dat certificaat an sich natuurlijk allesbehalve een garantie is dat de kwaliteit verbetert of de risico's kleiner worden.

Poepen en plassen

Een mooi voorbeeld waar men met opzet dit voorzorgsprincipe heeft laten varen, is de stichting Humanitas in Rotterdam. Daar mogen ouderen hun huisdieren meenemen naar het verpleeghuis. Deze beestjes poepen en plassen op de meest verkeerde plekken, juist omdat de baasjes zich niet altijd even goed van hun taken kunnen kwijten. Voor veel instellingen is dit de reden om beesten de toegang te ontzeggen. Als stichting Humanitas zich had laten leiden door dit gevaar (waar toezichthoudende instanties voor pleitten), waren die huisdieren nooit binnen gekomen. Nu vormen ze de basis voor contacten met derden, bieden ze ouderen de vereiste dagelijkse beweging (fysiotherapie en maatschappelijke werk hoeven minder te komen), en voelen zij zich meer thuis op hun plek.

Het huidige risicodenken leidt tot indekgedrag

De politiek speelt in dit alles een paradoxale rol. Enerzijds wijst ze op individuele verantwoordelijkheid voor aanvaardbare risico's, anderzijds proberen politici aanhangers te winnen met ferme uitspraken over noodzakelijk geachte interventies van de overheid. Daarmee wordt de suggestie gewekt dat een centrale overheid meer veiligheid kan brengen en wordt de roep van burgers om 'maatregelen' beantwoord. Terwijl iedereen weet dat een dergelijke maakbare samenleving hoogstens ten dele kan worden waargemaakt. Want bij de volgende Schiphol-brand staat iedereen met de handen vertwijfeld omhoog: wie had dit risico moeten voorzien of 'regelen'? Nooit degenen die de vragen stelt.

Terughoudendheid

Geen professional of manager in de zorg is erop uit om zich in te dekken of om verantwoordelijkheid weg te schuiven. Terwijl de context waarin zij hun werk doen, daartoe wel uitnodigt. We moeten af van steeds maar stilstaan bij de risico's die we lopen. Door te reflecteren op de manier waarop we over risico's en het managen daarvan denken, komen we verder. Dat vraagt wel om durven twijfelen en vragen stellen. En de nodige terughoudendheid in het omarmen van nieuwe instrumenten.

Wat zou er gebeuren wanneer we niet elk treurig ongeluk in een specifieke situatie beantwoorden met een nieuwe set regels voor het totaal? Wat zou er gebeuren

wanneer we in crisissituaties ons oordeel zouden uitstellen en waardevrij zouden evalueren wat de oorzaken zijn geweest, waarbij leren op de voorgrond staat en niet het zoeken naar een schuldige? Zouden we daarmee meer kennis opbouwen over rampen die zich hebben voorgedaan? En meer zicht krijgen op de besluitvorming van de betrokken hulpverleners? Wat zou er gebeuren wanneer we wat vaker het risicovolle en het gevaarlijke zouden scheiden? Zou dat voorkomen dat we in een fuik van risicostapeling en -beheersing geraken? En zouden we alternatieven kunnen ontwikkelen waarbij niet langer systemen, maar juist aandachtsvolle zorgverleners alert zijn op missers? Wat ons betreft, is de vraag stellen, hem beantwoorden. ●

ROB HOOGMA is voorzitter van de raad van bestuur van Siza Dorp Groep **ANNEMARIE VAN DALEN** is zelfstandig organisatieadviseur en onderzoeker

► **Meer lezen? Een uitgebreid artikel over risicomanagement vindt u op www.zorgvisie.nl**



DE ROTTERDAMSE STICHTING HUMANITAS LAAT HUISDIEREN TOE IN HET VERPLEEGHUIS, ONDANKS MOGELIJK GEVAAR