

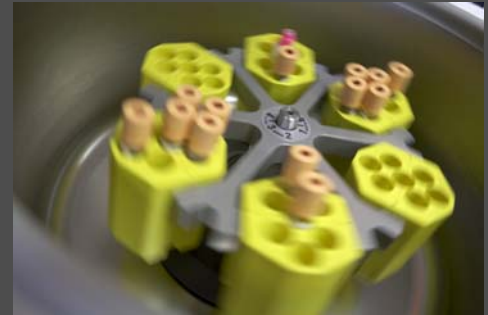
Risikomanagement - Chancen und Grenzen

SQMH-Jahrestagung, 6. November 2009

Hans Bohnenblust
Ernst Basler + Partner AG, Zollikon



Ist Risikomanagement nötig?



+ NOTAUFNAHME
Eingang freihalten



Findet das Wetter statt?



Risiken sind allgegenwärtig ...



... und Risikomanagement findet immer statt!

➤ Die Frage ist nur: Wie?

Traditioneller Umgang mit Risiken



Intuitiver Umgang
Basierend auf Erfahrung
Experte/Fachmann sagt wie
Sukzessive Entwicklung
Stand der Technik = sicher
Normen-/Massnahmenbasiert

Komplexere und vernetztere Systeme

- Luftfahrt, Kernenergie, ...
- Klimawandel
- Soziale Systeme
- Finanzsysteme

Seltene Ereignisse mit potenziell hohen Schadenausmassen

Schlüsselereignisse

- Bhopal, Seveso, Schweizerhalle
- Harrisburg, Tschernobyl
- Tsunami Indischer Ozean,
- Überschwemmung New Orleans
- Finanzkrise 2008

Neue Gesetzliche Vorgaben und veränderte Rahmenbedingungen

systematisches Risikomanagement



- Expliziter Umgang
- Risiken bewusst ausweisen
- Systematisch analysieren
- Gesamtsystem betrachten
- Prozessorientiert
- Vorausschauend beurteilen
- Explizite Kriterien

Vorgaben und Normen

- **OR Art. 663b** „Geschäftsbericht“: seit Januar 2008: Der Anhang enthält:
 - 12. Angaben über die **Durchführung einer Risikobeurteilung**

➤ allerdings ohne Vorgaben zu Inhalt und Form

- Basel I und II: Finanzinstitute

- Solvency I und II: Versicherungsinstitute

- Normen zu Risikomanagement
 - 1995 AS/NZS 4360 Risk Management
 - 2004 ON Regelwerk 49000 ff Risikomanagement für Organisationen und Systeme
 - **2009 ISO 31000 Risk Management**

- Produkte-Risikomanagement: Konformitätserklärung, CE-Kennzeichnung
z.B. EN ISO 14971 Medizinprodukte

Veränderte Rahmenbedingungen

- Deregulierung, Privatisierung
- Wettbewerb, Globalisierung
- Verschärfung Produkthaftungspflicht
- Mediale Aufbereitung von (neuen) Risiken und Ereignissen
- Vertrauensverlust in Öffentlichkeit
- ...



Was umfasst Risikomanagement?

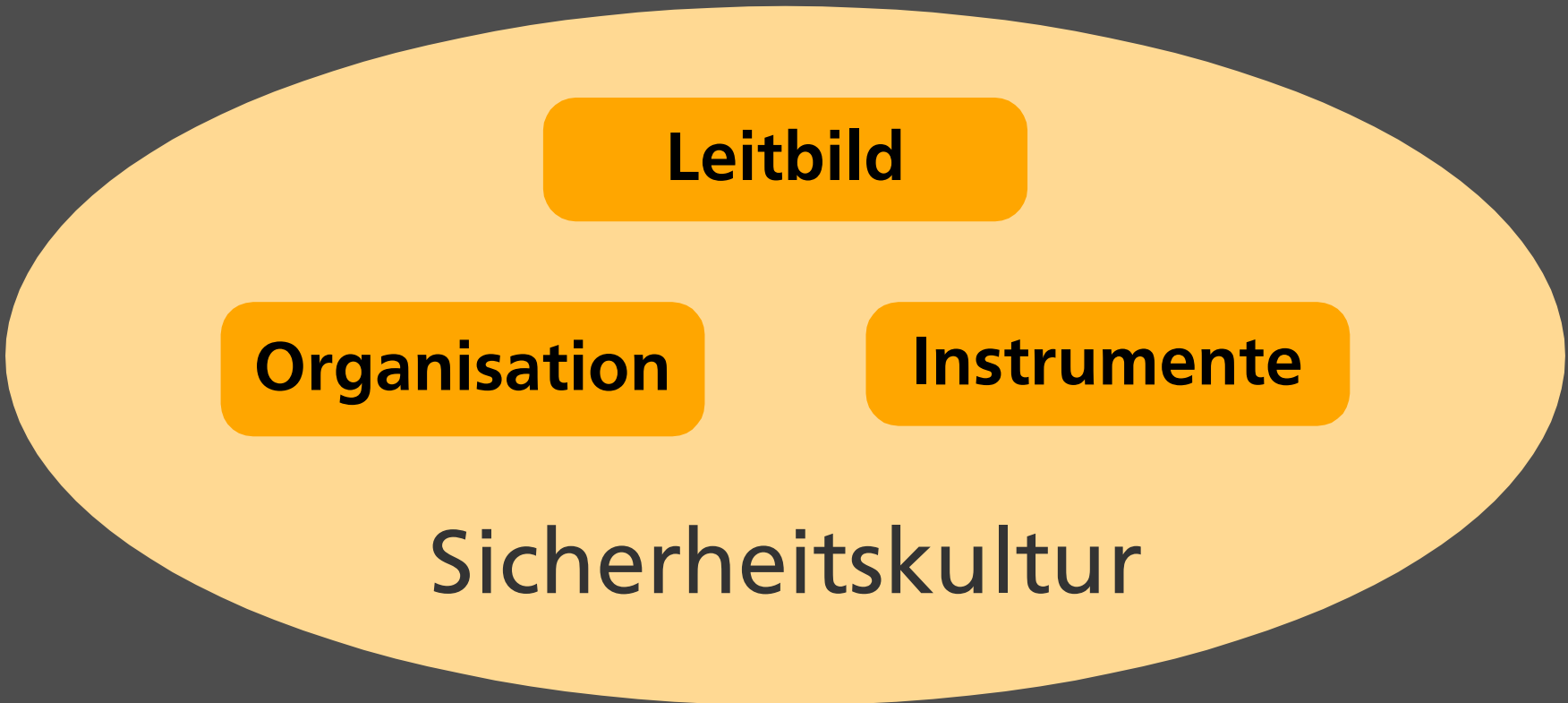
Umgang mit unsicheren Entwicklungen:

- Risiken frühzeitig erkennen (und Überraschungen vermeiden)
- Bewusster Umgang mit Risiken ermöglichen (im Rahmen klarer Entscheidungsprozesse)
- Verfügbare Mittel effizient einsetzen (zur Reduktion von Risiken)

Norm AS/NZS 4360 Risk Management:

- The risk management process involves establishing **the context and the identification, analysis, evaluation, treatment, communication and ongoing monitoring of risks.**
- Risk management is recognised as an **integral part of good management practice.** It is an **iterative process** consisting of steps, which, when undertaken in sequence, enable **continual improvement in decision-making.**

Elemente eines Risikomanagement-Systems



Leitbild Risikomanagement

- Inhalt der Unternehmenspolitik zum Umgang mit Risiken explizit formulieren (abgestimmt mit Unternehmensleitbild)
- Commitment zu Risikomanagement bei Unternehmensleitung abholen
- Bewusstsein für Risikomanagement in Gesamtunternehmen verankern



Leitbild Risikomanagement

Wir nehmen unsere Verantwortung ernst

Wir alle tragen die Verantwortung für unser Unternehmen. Wir haben ehrgeizige Ziele und gehen bewusst unternehmerische Risiken ein, um diese zu erreichen. Unsere gesamten Anstrengungen sind darauf ausgerichtet, die Lebensqualität der Benutzer entscheidend zu verbessern.

Dazu braucht es Sicherheit. Kunden und Partner verlassen sich auf uns und unsere Produkte. Wir treffen deshalb Vorkehrungen, um die betrieblichen Anlagen, die Arbeitsmittel und die Vermögenswerte zu schützen. Wir schaffen ein gesundes und sicheres Umfeld für Mitarbeitende und nehmen unsere soziale Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt wahr.

Die Sicherheit ist in unserer Unternehmenskultur verankert und trägt zum langfristigen Erfolg der Phonak bei. Dafür stellen wir die notwendigen Ressourcen zur Verfügung.

Wir kennen und erkennen die Risiken

Wir wissen, dass es keine absolute Sicherheit gibt. Darum setzen wir uns mit den Risiken auseinander. Bevor wir entscheiden, führen wir Risikoanalysen durch. So kennen wir unsere Schwachstellen und gehen bewusst mit den verbleibenden Risiken um.

Wir fördern die Sicherheit

Wir fördern das Sicherheitsbewusstsein, damit alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eigenverantwortliches und engagiertes Handeln zur Erhöhung der Sicherheit beitragen.

Wir kennen die gesetzlichen Vorschriften und richten uns nach ihnen. Darüber hinaus ergreifen wir Sicherheitsvorkehrungen, die aufgrund unserer Einschätzung notwendig und angemessen sind. Diese werden systematisch geplant und umgesetzt.

Gegen Risiken, die unser Unternehmen als Ganzes gefährden können, treffen wir zusätzliche Vorkehrungen.

Wir sprechen offen über Risiken und Sicherheit

Wir sprechen offen über alle Fragen zu Risiken und Sicherheit. Zu diesem Zweck schaffen wir geeignete Kommunikationsgefässe. Für die Kommunikation im Krisenfall bereiten wir uns vor.

Unsere Sicherheitsorganisation ist effizient

Wir verankern Sicherheit in allen Organisationseinheiten nach dem Grundsatz «einfach, aber verbindlich». Die notwendigen Verantwortlichkeiten, die Aufgaben und die Abläufe sind geregelt.

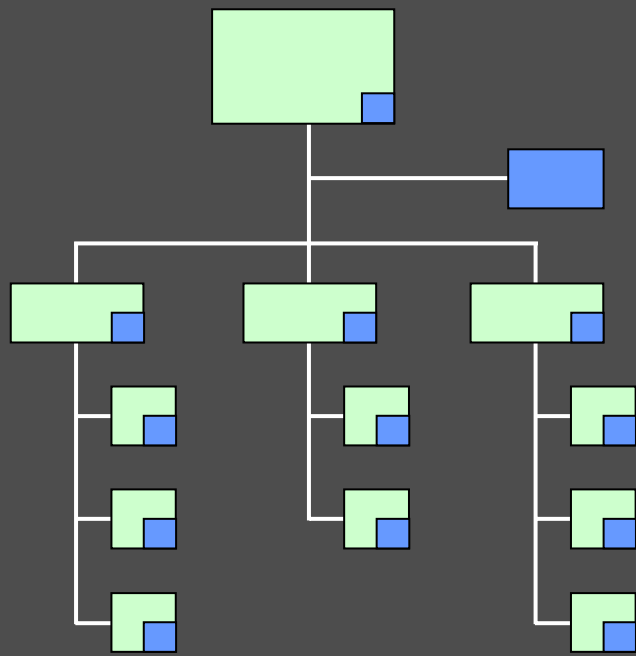
Wir handeln kontinuierlich

Sicherheitsvorkehrungen sind für uns eine andauernde und langfristige Aufgabe. Deshalb überprüfen wir die Risiken regelmässig und selbstkritisch. Ein spezielles Augenmerk richten wir auf veränderte Rahmenbedingungen oder besondere Entwicklungen im Unternehmen.

➤ Erarbeitungsprozess und Diskussion ist wichtiger als das „Resultat auf Papier“

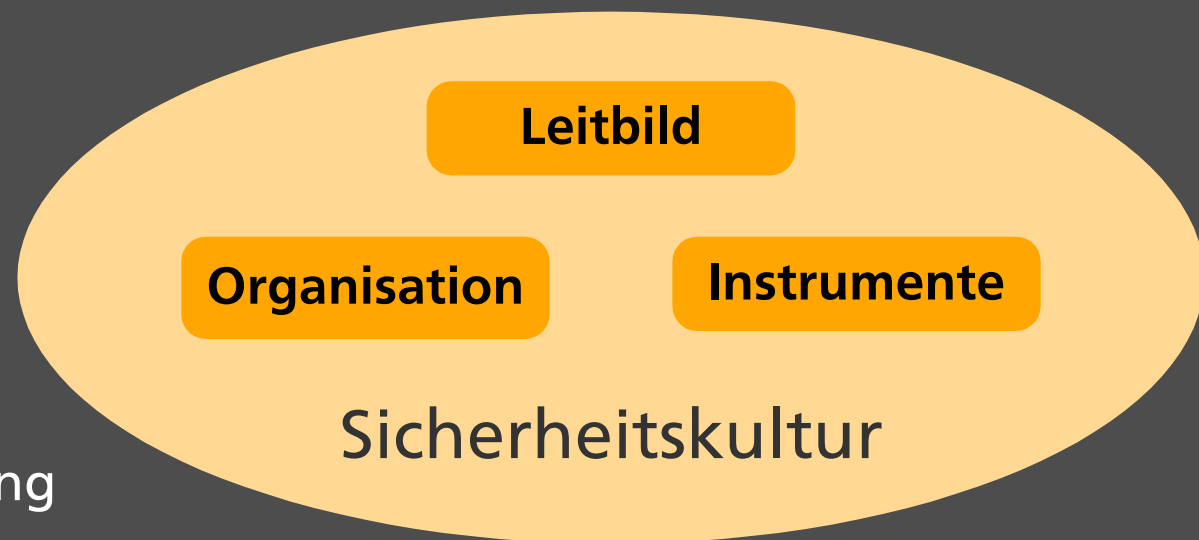
Organisation Risikomanagement

- Personelle Mittel und Voraussetzungen für Umsetzung des Risikomanagement regeln
 - Aufgaben und Verantwortlichkeiten, sowie Prozess und Abläufe definieren
- Ein Risikomanager alleine kann nichts bewirken. Zusammen mit einem RM-Team kann er als „Gewissen“ und „Treiber“ des Risikomanagements wirken, aber:
- Verantwortung für Umgang mit Risiken bleibt „in der Linie“!



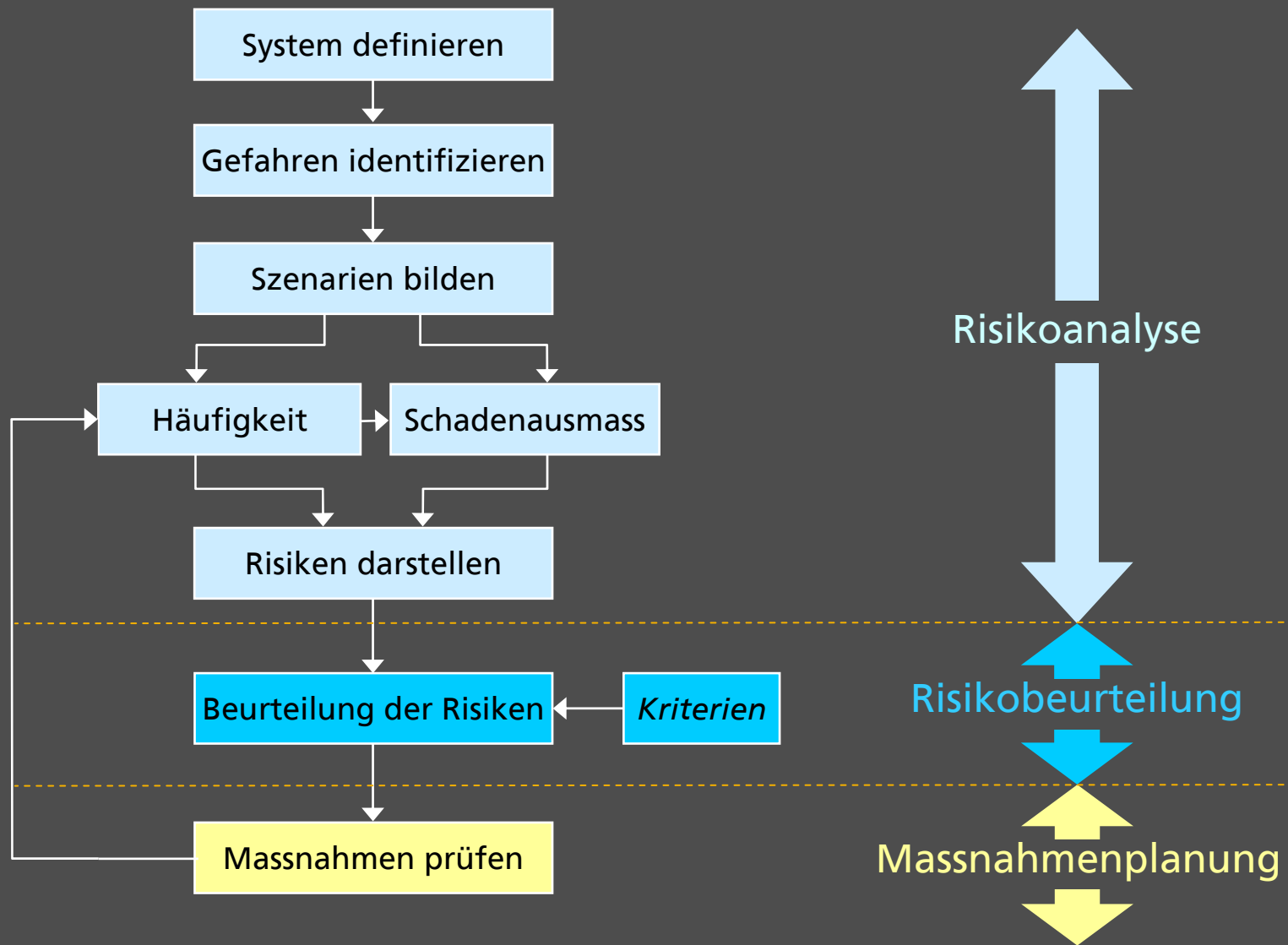
Sicherheitskultur als Bindeglied

- Offenheit
- Teamgedanke
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit
- „Risikotoleranz“
- Keine Schuldzuweisung
- Commitment der Unternehmensleitung

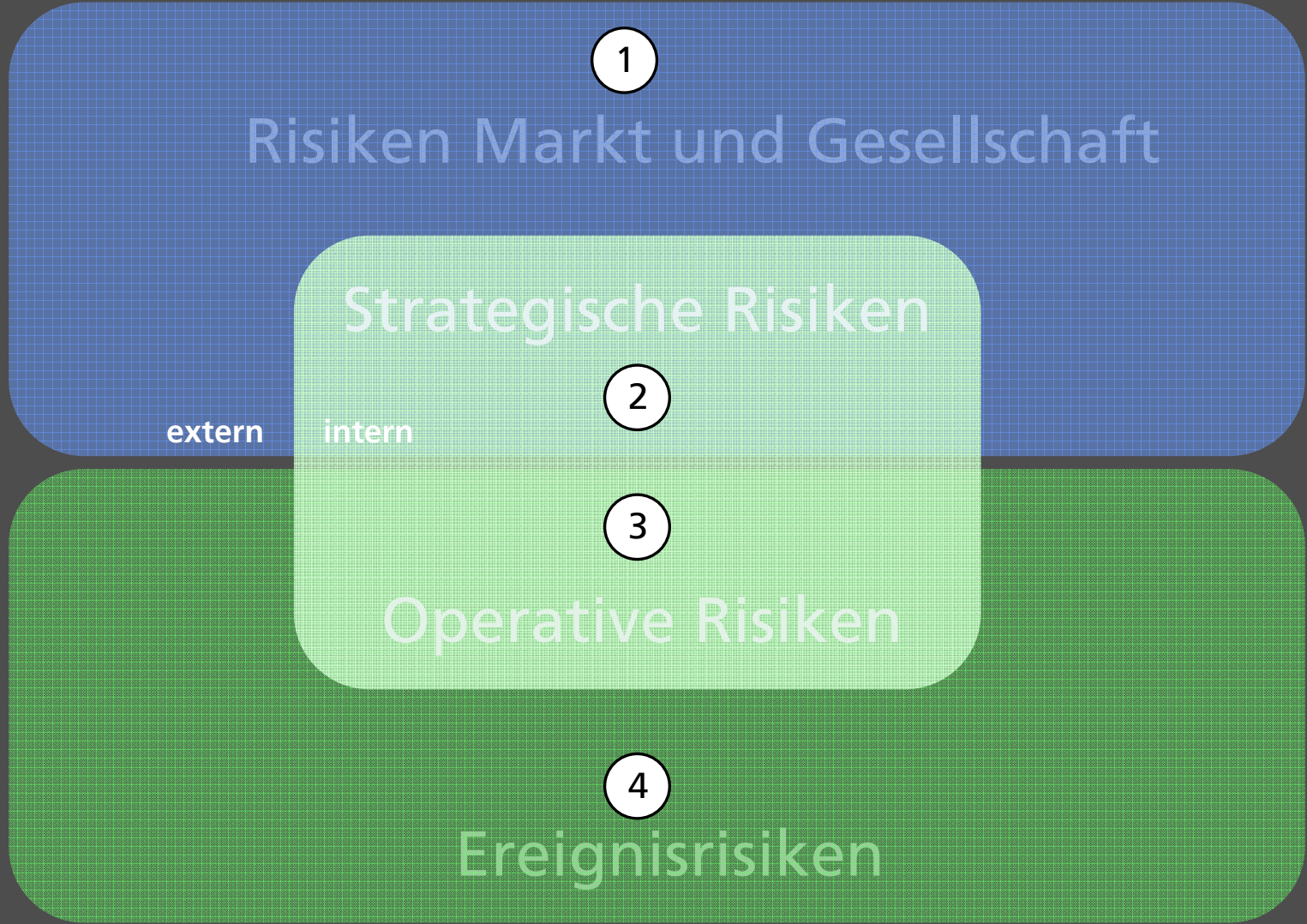


➤ Kulturwandel braucht Zeit

Schritte der Risikoermittlung



Gefahrenspektrum



Beispiele für Szenario

„räumliche“ Perspektive

intern

Operative Risiken 4

- Risiken bei Diagnose und Behandlung
- Ausfall Schlüsselpersonen
- Auslastungsschwankungen
- Umsatzeinbussen Imageschäden
- Korruptionsfall
- Leck bei vertraulichen Daten
- ...

2 Strategische Risiken

- Ungeeignete Schwerpunktbildung
- Finanzielle Verlust aus Fehlentwicklungen
- Kontrollverlust durch Outsourcing (IT, ...)
- ...

extern

Ereignisrisiken

- Naturereignisse (Erdbeben, Hochwasser, ...)
- Stromausfall
- Brandfall
- ...

3

Risiken Markt und Gesellschaft

- Änderung Arbeitszeitrecht
- Sparvorgaben öffentliche Hand
- Konkurrenz Privatspitäler
- ...

1

kurz

lang

„zeitliche“ Perspektive

Grobanalyse für Überblick: Risiko-Matrix

- Häufige und seltene Szenarien
- Mehrere Schadenindikatoren
- gesamtes Szenarienspektrum

Häufigkeitsklasse	1'000 / a <i>300 mal pro Jahr</i>	VIII	●	●				
	100 / a <i>30 mal pro Jahr</i>	VII	●					
	10 / a <i>3 mal pro Jahr</i>	VI		●	●			
	1 / a <i>1 mal in 3 Jahren</i>	V	●	●	● ●	●		
	0.1 / a <i>1 mal in 30 Jahren</i>	IV		●	● ●	●		
	0.01 / a <i>1 mal in 300 Jahren</i>	III		● ●	●			
	0.001 / a <i>1 mal in 3'000 Jahren</i>	II	●	●		●	●	
	0.0001 / a	I					●	
			A	B	C	D	E	F

➤ (semi-)quantitative Einschätzung im Rahmen von Workshops

Personenschaden [T]	< 3 LV	3 LV, 1 – 3 SV	1 – 3 T	3 – 30 T	30 – 300 T	> 300 T
Finanz- und Sachschaden [CHF]	< 300'000	300'000 – 3 Mio	3 Mio – 30 Mio	30 Mio – 300 Mio	300 Mio – 3 Mia	> 3 Mia.
Umweltschaden [-]	sehr klein	klein	mittel	gross	sehr gross	katastrophal
Beschränkung Verfügbarkeit NS [-]	sehr klein	klein	mittel	gross	sehr gross	katastrophal
Einschränkung Amtstätigkeit [-]	sehr klein	klein	mittel	gross	sehr gross	katastrophal
Politischer Schaden und Imageschaden [-]	sehr klein	klein	mittel	gross	sehr gross	katastrophal
Ausmassklasse						

Detailanalyse: Beispiel Bezirksspital

Rang	Szenario	Anteil am Gesamtrisiko
1	P 26 Spitalinfektion mit grossen Konsequenzen	60.1%
2	P 28 Übersehen relevanter Sachverhalt, grosse Konsequenzen	12.0%
3	P 30 Verwechslung mit grossen Konsequenzen	6.0%
4	P 32 Fehler bei der Ausführung mit grossen Konsequenzen	4.0%
5	P 25 Spitalinfektion mit kleinen Konsequenzen	2.2%
6	P 34 Schnittstellenfehler mit grossen Konsequenzen	2.0%
7	P 17 Unfall im Umgang mit PatientInnen mit Arbeitsausfall	2.0%
8	A 20 Mangelnde Compliance mit kleinen Folgen	1.2%
9	P 35 Unzureichende Patienteninformation, mittlere Konsequenzen	1.0%
10	P 21 Andauernde Überlastung durch Personalunterdeckung	0.8%
11	A 14 Sexuelle Belästigung AngestellteR --> PatientIn	0.7%
12	A 28 Zimmerbrand mit Eskalation zum Grossbrand	0.7%
13	P 31 Fehler bei der Ausführung mit kleinen Konsequenzen	0.7%
14	P 14 Grössere Freisetzung von Krankheitserregern	0.6%
15	P 27 Übersehen relevanter Sachverhalt, kleine Konsequenzen	0.6%
16	P 29 Verwechslung mit kleinen Konsequenzen	0.6%
17	P 33 Schnittstellenfehler mit kleinen Konsequenzen	0.6%
18	A 13 Androhung von Körperverletzung gegen Personal	0.6%
19	A 33 Dienst nach Vorschrift, Bleistiftstreik, Arbeitsniederlegung	0.6%
20	P 41 Ausfall Hauptverteiler Strom --> Totalausfall (mehrere Tage)	0.4%
Total		97.2%

Stellenwert der Szenarien „Kerngeschäft“

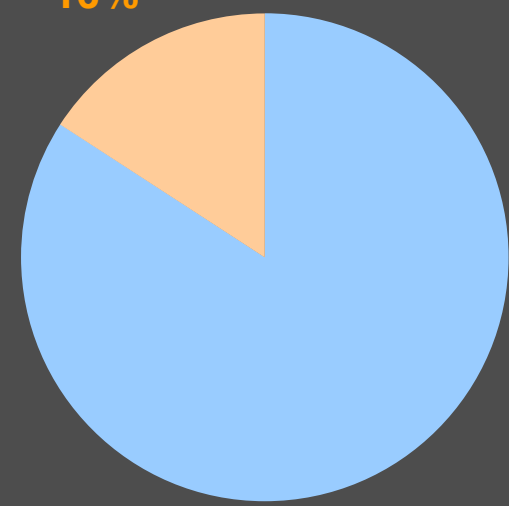
Anzahl „Handlungen pro Jahr“:

~ **340'000**

- Untersuchungen
- Behandlungen
- Operationen
- Gynäkologische Operationen
- Geburten
- Geburtshilfliche Operationen
- Neonatologie
- Pflege

Restliche Szenarien

16%



Szenarien "Kerngeschäft"

84%

Zuverlässigkeit (Fehlerrate):

~ **1.5 ‰**

(~ 500 Ereignisse / 340'000 Handlungen)

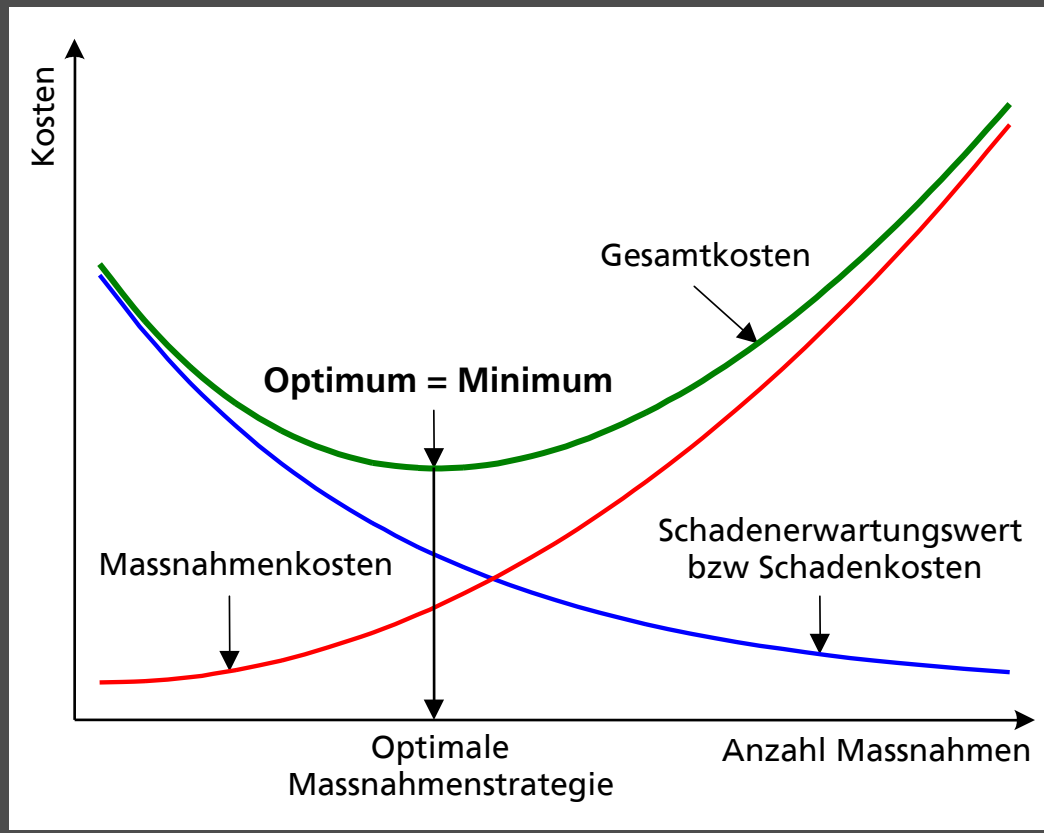
Prozess-Risikoanalyse: Beispiel Fehlerbaum zu Patientenweg Tumorbehandlung

- Instrument zur Identifikation „heikler“ Handlungen
- Basis für quantitative Einschätzungen:
 - statistische Auswertungen
 - Expertenschätzungen (Delphiverfahren)

[0]	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7a]	[7b]	[7c]	[7d]	[8]	[9]	
Szenariobeschrieb Tumorbehandlung	Informationsbeschaffung (Anamnese und Status) korrekt/nicht korrekt	Diagnose: korrekt/nicht korrekt	Therapieentscheidung: korrekt/nicht korrekt	Hauptbehandlung: korrekt/nicht korrekt	Nachbehandlung, Pflege und Entlassung korrekt/nicht korrekt	Häufigkeit des Szenarios	keine Auswirkungen	Unerwünschtes Ereignis: verlängerter Spitalaufenthalt	Unerwünschtes Ereignis: bleibender Schaden	Unerwünschtes Ereignis: Tod	Anzahl "nicht korrekt"	Anteil pro Anzahl "nicht korrekt"	
Szenario Tumorbehandlung	korrekt 0.907	korrekt 0.907	korrekt 0.907	korrekt 0.94	korrekt	5.53E-01	0.92	0.00	0.00	0.0015	0	55.25%	
					nicht korrekt	1.05E-01	0.98	0.15	0.06	0.002	1	35.04%	
					korrekt	8.90E-02	0.88	0.15	0.06	0.002	1		
					nicht korrekt	1.71E-02	0.60	0.40	0.15	0.010	2	8.62%	
					korrekt	5.67E-02	0.05	0.15	0.06	0.002	1		
					nicht korrekt	1.08E-02	0.60	0.40	0.15	0.010	2		
		nicht korrekt 0.093	korrekt 0.907	korrekt 0.94	korrekt	0.22E-03	0.60	0.40	0.15	0.010	2		
					nicht korrekt	0.94	1.76E-03	0.15	0.05	0.45	0.010	3	0.9643%
					korrekt	3.72E-02	0.95	0.15	0.06	0.002	1		
					nicht korrekt	0.84	7.08E-03	0.60	0.40	0.15	0.010	2	
					korrekt	6.05E-03	0.60	0.40	0.15	0.010	2		
					nicht korrekt	0.94	1.15E-03	0.15	0.85	0.45	0.010	3	
	nicht korrekt 0.093	korrekt 0.907	korrekt 0.94	korrekt	3.01E-03	0.80	0.20	0.07	0.005	2			
				nicht korrekt	0.84	7.26E-04	0.15	0.85	0.45	0.010	3		
				korrekt	6.20E-04	0.15	0.85	0.45	0.010	3			
				nicht korrekt	0.04	1.18E-04	0.05	0.95	0.75	0.150	4	5.01E-04	
				korrekt	6.14E-02	0.90	0.10	0.04	0.002	1			
				nicht korrekt	0.84	1.17E-02	0.90	0.20	0.07	0.005	2		
		nicht korrekt 0.093	korrekt 0.907	korrekt 0.94	korrekt	9.99E-03	0.60	0.40	0.15	0.010	2		
					nicht korrekt	0.04	1.90E-03	0.15	0.85	0.45	0.010	3	
					korrekt	6.30E-03	0.80	0.20	0.07	0.005	2		
					nicht korrekt	0.84	1.20E-03	0.15	0.85	0.45	0.010	3	
					korrekt	1.02E-03	0.15	0.85	0.45	0.010	3		
					nicht korrekt	0.04	1.95E-04	0.05	0.95	0.75	0.150	4	
korrekt 0.1	korrekt 0.907	korrekt 0.94	korrekt	4.13E-03	0.60	0.40	0.15	0.010	2				
			nicht korrekt	0.84	7.85E-04	0.15	0.85	0.45	0.010	3			

Entscheid über Massnahmen

- ganzes Spektrum der Massnahmen betrachten
 - organisatorische
 - betriebliche
 - technische
 - bauliche
- Auswahl: Prinzip der Kosten-Wirksamkeit, d.h. maximale Risikoreduktion für die verfügbaren Mittel



Grenzkosten als Beurteilungskriterium

Grenzkosten: Betrag der für die Rettung eines Menschenlebens ausgegeben wird.

Risikokategorien	1	2	3	4
Grad der Selbstbestimmung	maximal	gross	gering	minimal
Grad der Nutzenempfindung	maximal	gross	mittel	minimal
Beispiel	BergsteigerIn	AutofahrerIn	Fahrgast in öffentlichem Verkehrsmittel	AnwohnerIn einer Chemiefabrik
Spital	←	PatientInnen Personal, Dritte	BesucherInnen →	
Fr / T	1 Mio	3 Mio	10 Mio	30 Mio

Chancen eines systematischen Risikomanagements

- „Kennen“ der Risiken und ihres Stellenwerts
 - > **Transparenz und Nachvollziehbarkeit**
 - > **breite Sensibilisierung und bewusste Auseinandersetzung**
 - > **fokussieren auf relevante Risiken**
 - > **Erhöhung der Sicherheit für Patienten, Personal und Dritte**
 - > **Reduktion der Haftungsrisiken**
 - > **Erhöhung Unternehmensstabilität**
- **Frühzeitiges Erkennen neuer Risiken und kritische Entwicklungen bei bestehenden Risiken > Reagieren statt agieren**
- **Entscheide über Massnahmen zur Reduktion von Risiken auf Basis Kosten-Wirksamkeit > effizienter Mitteleinsatz**
- **Zusammenspiel mit anderen Qualitäts- und Umwelt-Management-Systemen (integrierter Ansatz) > Nutzung von Synergien**

Grenzen eines systematischen Risikomanagements

- Kein Schutz vor nicht-erkannten Szenarien > aber vor den erkannten
- Keine Garantie für „richtige“ Riskoeinschätzung > aber *“Quantifizierung begründet keine Wahrheit, nur wer auf sie verzichtet, schreckt davor zurück, sich einer immerhin kritisierbaren «Wahrheit» überhaupt zu stellen.”*
(Robert Fogel, Nobelpreisträger Ökonomie 1993)
- Keine „Patentrezepte“ zur Risikoreduktion > aber Grundlage für gezielte Massnahmen
- Keine rasche Umsetzung in den Alltag > aber schrittweises Vorgehen möglich

Lohnt sich ein systematisches Risikomanagement?

- Ja, denn es gibt keine echte Alternative dazu
- Ja, denn es ergänzt den traditionellen Umgang mit Risiken
- Ja, wenn es auf die Bedürfnisse abgestimmt ist
- Ja, wenn es in die Organisation eingebettet ist
- Ja, wenn die Unternehmensleitung dazu steht
- Ja, wenn es langfristig angelegt ist

