

Risikomanagement Insel Gruppe

Aktueller Stand und Weiterentwicklung zum IRM



Patrick Egger
Leiter Risikomanagement

Jahrestagung Netzwerk Risikomanagement, 28.03.2018

Übersicht

Vorstellung Insel Gruppe

Risikomanagement der Insel Gruppe: aktueller Stand

Weiterentwicklung zu einem IRM

Innosuisse-Projekt «Ganzheitliches Risikomanagement in Schweizer Spitälern»



Die Insel Gruppe AG

- Seit dem 1.1.2016 grösstes medizinisches **Vollversorgungssystem** der Schweiz (Grundversorgung bis hoch spezialisierte Versorgung)
- **Kennzahlen [2016]:**
 - rund 500'000 Patientinnen und Patienten
 - davon 61'156 stationäre Patienten und Patientinnen
 - 761'447 ambulante Konsultationen
 - über 10'000 Mitarbeitende aus 89 Nationen
 - 1.6 Mrd. CHF Umsatz

6 Standorte der Insel Gruppe AG



Risikomanagement Insel Gruppe

Aktueller Stand



Funktionen im Risikomanagement

Rollen	Aufgaben	Kompetenzen	Verantwortung
VR	Festlegung Risikopolitik , Risikobeurteilung.	Oberleitung , delegiert Aufsicht und Kontrolle an ARFA-VR, delegiert Umsetzung an KL.	Gesetzliche Gesamtverantwortung .
ARFA	Aufsicht, beurteilt Funktionsfähigkeit, überprüft RM.	Entscheidungsvorbereitung , Einsicht in alle Dokumente.	Vorberatung für VR , vertiefte Abklärungen und Meinungsbildung.
I.R.	Beurteilt Effektivität & Effizienz, führt Audits & Follow-up durch.	Einsicht in alle Dokumente.	Überwachung
Direktion	Einflussnahme auf Top-Risiken Stellt Ressourcen sicher, delegiert Umsetzung an Abt.RM.	Operative Leitung	Verantwortlich für Umsetzung der Risikopolitik und Durchführung RM, Überwachung.
Abt. RM	System- & Prozessentwicklung , Berichterstattung, Koordination, Support, überwacht Umsetzung.	Fachführung , Einsicht in alle risikorelevanten Dokumente.	Weiterentwicklung RM, Support & Coaching Risikoeigner, keine Risikoverantwortung .
Risiko-Experten	Führt Prozess im Fachbereich , Support, Berichterstattung an Abteilung RM.	Fachführung, Einsicht in alle risikorelevanten Dokumente im Fachbereich.	Weiterentwicklung Fachbereich, Support & Coaching Risikoeigner, keine Risikoverantwortung .
Risiko-Manager	Koordiniert Prozess seiner Einheit, Support, überwacht Massnahmen, Berichterstattung.	Prozessdurchführung in seiner Einheit.	Support, Berichterstattung, keine Risikoverantwortung .
Risiko-Eigner	Risikoidentifikation, -Bewertung, Massnahmenumsetzung, Rapportierung an Vorgesetzter .	Setzt Auftrag um. Kann Massnahmen delegieren.	Ist verantwortlich für Risiko , Delegation nicht möglich. Kann Risiko nach oben eskalieren.

Risikoexperten & lokale Risikomanager unterstützen die Linie im RM-Prozess

Risiko-Komitee	Patrick Egger	Risikoexperte	Strategisches Risikomanagement	Insel Gruppe AG						
	Patrick Egger	Risikoexperte	Finanzielles Risikomanagement / IKS	Direktionen	Unspital	Stadspital	Landspieltler			
	Caspar Flück	Risikoexperte	Compliance							
	Rebekka Kiser	Risikoexperte	Datenschutz							
	Thomas Friedli	Risikoexperte	ICT-Sicherheits- und Risikomanagement							
	H.P. Aebischer	Risikoexperte	Gebäudetechnik & Unterhalt							
	Beat Plüss	Risikoexperte	Sicherheit							
	Peter Burkhardt	Risikoexperte	Krisenmanagement (KATAPLAN)							
	Dieter Egger	Risikoexperte	Medizintechnik							
	Helmut Paula	Risikoexperte	Klinisches Qualitäts- & Sicherheitsmanagement							
								Lokale R-Manager	Lokale R-Manager	Lokale R-Manager

Risikoexperte	führt einen Bereich, Abteilung, Fachstelle, RM-Thema & ist Mitglied des Risiko-Komitees
Lokaler Risikomanager	unterstützt Linie im RM-Prozess in der Linie

Risikokomitee

- Klinisches Qualitäts- & Sicherheitsmanagement
- Gebäudetechnik & Unterhalt
- Sicherheit
- Krisenmanagement (KATAPLAN)
- Medizintechnik
- Datenschutz
- Compliance
- Finanzielles Risikomanagement
- ICT Sicherheits- & Risikomanagement



Risikoprozess der Insel Gruppe

Involvierte Stellen in System und Teilsystemen

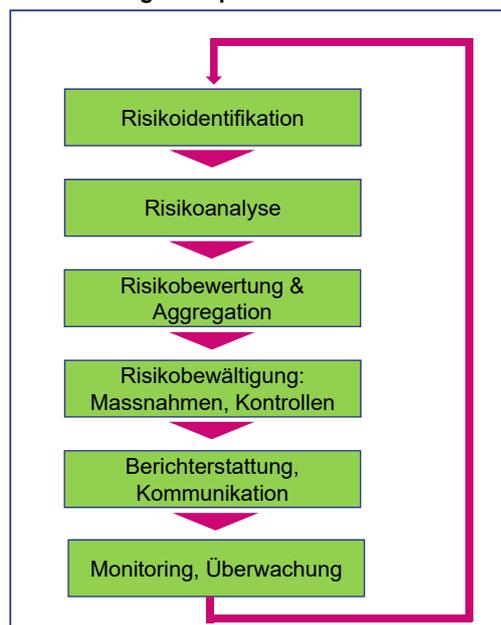
Rolle Abteilung Risikomanagement

- Festlegen und Weiterentwicklung des RM-Systems und des RM-Prozesses
- Single Point of Contact für Risikofragen
- Bindeglied zu internen und externen Revision
- Support / Schulungen / Workshops

Für Koordination der RM-Tätigkeiten, Besprechung von Risiken und deren Schnittstellen und Bereinigung der Risiken für die Berichterstattung involvierte Bereiche:

- Klinisches Qualitäts- & Sicherheitsmanagement
- Gebäudetechnik & Unterhalt
- Sicherheit
- Krisenmanagement (KATAPLAN)
- Medizintechnik
- Datenschutz / Compliance
- Finanzielles Risikomanagement, IKS
- Strategisches Risikomanagement
- ICT Sicherheits- & Risikomanagement

Risikomanagementprozess



Risikoidentifikation und -Analyse

Beispiel: Statik und Sanierung Südfassade Frauenklinik

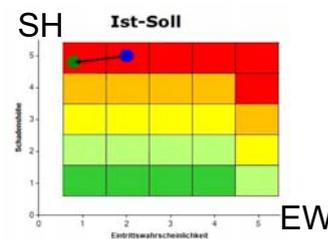
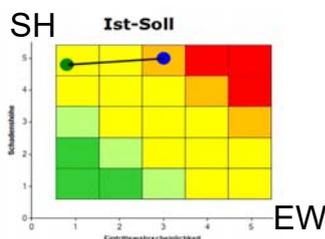
Ursachen	Beschreibung Gefahr	Auswirkungen
(1) Technik: Baumängel, Fehler in der Statik des Gebäudes Umwelt: Erdbeben (2) Organisation: Entdeckung des Schadens nach Ablauf des Termins für Garantieleistungen	(1) Statik der Frauenklinik ist nicht erdbebensicher → Einsturzgefahr (2) Sanierung kostet CHF 35 Mio. Gefahr besteht, dass der Kanton Bern die Kosten nicht übernimmt	(1) Mensch: Tote und Verletzte Organisation: Spitalbetrieb stark eingeschränkt (2) Organisation: Im schlechtesten Fall muss die Insel Gruppe die Kosten von CHF 35 Mio. selber tragen, hohe Opportunitätskosten

Risikobewertung

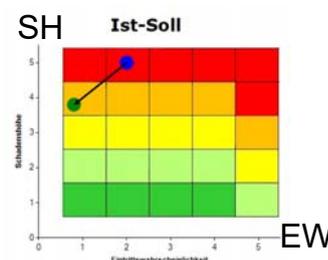
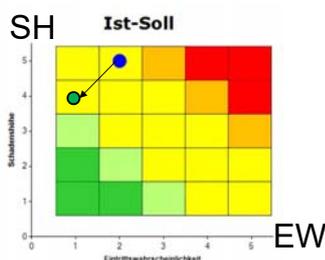
Berichterstattung 2016
konventionelle Riskmap

Berichterstattung 2017
angepasste Riskmap

Statik und Sanierung Südfassade Frauenklinik

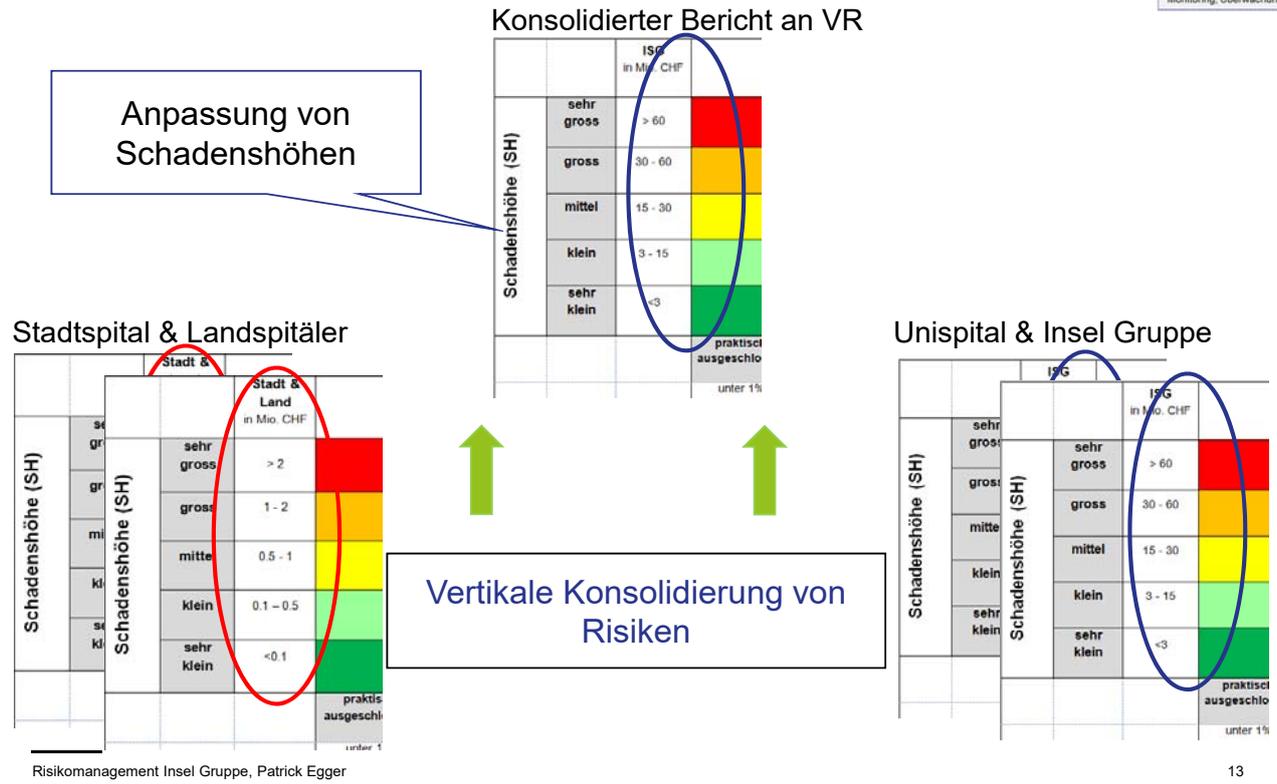


Ausfall Rechenzentrum

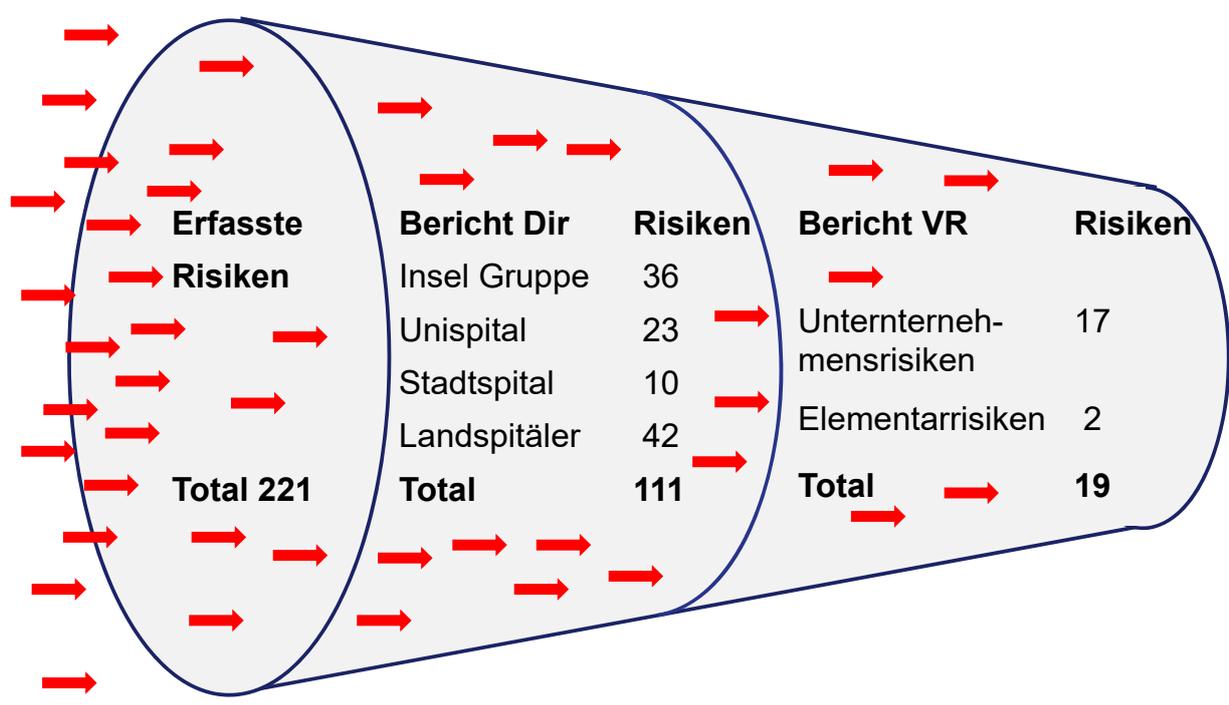


Veränderung der Rangfolge durch Fokussierung auf **Schadenshöhe** gegenüber Eintrittswahrscheinlichkeit

Konsolidierung und Aggregation



Anzahl Risiken pro Risikobericht 30.09.2017





Umgang mit Risiken und Verantwortung

Rolle	Umgang mit Risiken, Verantwortung
Risikoeigner	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeit für sein Risiko ohne Möglichkeit der Delegation • Risiken, die er nicht selber steuern kann, eskaliert er • Massnahmenumsetzung kann delegiert werden
Massnahmeneigner	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeit für Massnahmenumsetzung
Abteilung Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung Risikomanagements • Support und Coaching der Risikoeigner • Verantwortlichkeit für Applikation h-risk • Nur Beratungs-, Berichterstattungs- und Überwachungsaufgaben für Risiken
Risikoexperten	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen beratend die Linie • Nur Beratungs-, Berichterstattungs- und Überwachungsaufgaben für Risiken
Direktion Insel Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der durch den VR beschlossenen Risikopolitik • Überwachung, Ausgestaltung und Durchführung eines adäquaten Risikomanagements
Audit-, Risk- & Finanzausschuss VR	<ul style="list-style-type: none"> • Vorberatung der VR-Beschlüsse bezüglich Audit-, Risk- und Finanzthemen • Vertiefte Abklärungen und Meinungsbildung
Verwaltungsrat	<ul style="list-style-type: none"> • Gesetzliche Verantwortung zur Risikobeurteilung resultierend aus der Oberleitungspflicht gemäss Art. 716a OR



Risikomanagement-Applikation h-risk

Drei Module der new-win AG für Insel Gruppe im Einsatz:

- **H-CIRS** (Critical Incident Reporting System) Zwischenfalls-Meldesystem für die Medizin
Verantwortung: Abteilung Klinisches Qualitäts- und Sicherheitsmanagement, Direktion Medizin.
- **H-STURZ** Elektronische Meldung von Stürzen
Verantwortung: Bereich Fachentwicklung, DP/MTT.
- **H-RISK** Risikomanagement
Verantwortung: Strategisches Management

Ausschnitt aus Berichterstattung H-RISK:

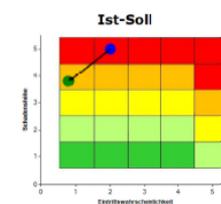
Funktionen H-RISK

- Risiko-Erfassung
- Risiko-Bewertung
- Massnahmenerfassung
- Kontrollerfassung
- Risiko-Bewirtschaftung
- Risiko-Update
- Risiko-Berichterstattung



Aktuelle Bewertung 30.09.2017

Prognose-Tendenz konstant
 Kommentar Bewertung Risikoverminderung
 Risikostategie



- **IST:**
Schadenshöhe Sehr gross (ISG/UniS > 60 Mio.)
Eintrittswahrscheinlichkeit unwahrscheinlich (1% bis 5%)
- **SOLL:**
Schadenshöhe Gross (ISG/UniS 30-60 Mio.)
Eintrittswahrscheinlichkeit praktisch ausgeschlossen (0% bis unter 1%)

Risikoverlauf

Bewertungsdatum	Risikowert	SH	EW
30.09.2017	10	Sehr gross (ISG/UniS > 60 Mio.)	unwahrscheinlich



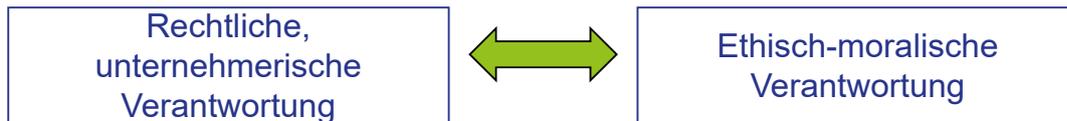
Monitoring und Überwachung

- Die **Top-Risiken** und deren Massnahmen werden regelmässig überprüft und ggf. angepasst
- **Verantwortlich** für die Überwachung der Risiken und der Kontrolle der Massnahmen sind die **Linienvorgesetzten** und die **Risikoexperten**
- Die **Abteilung Risikomanagement** führt strukturierte **Führungsgespräche** mit den Risikoexperten und den Linienvorgesetzten durch

Optimierungspotential

- Das aktuelle Risikomanagement ist noch **kein Führungsinstrument**, sondern hat «Reporting-Charakter»
- Software ermöglicht aktuell **kein stufengerechtes Berichtswesen** mit Bottom-up- und Top-down-Sicht
- Aktuell **keine Verzahnung zwischen Budgetierung** und den **erfassten Risiken**
- Die Risiken der Insel Gruppe werden aktuell gemanagt aber:
 - in **unterschiedlichen Systemen** erfasst (Silodenken v.a. Trennung BWL und Medizin)
 - **nicht einheitlich bewertet**
 - **nicht aggregiert**
 - **nicht** bezüglich möglicher **Wechselwirkungen analysiert**

Betriebswirtschaftliches & Klinisches RM



Die Betriebswirtschaft verfolgt beim Risikomanagement einen systemischen Ansatz



Die Medizin arbeitet beim Risikomanagement eher ad hoc und situativ, wenig mit Checklisten

Innovation: Wir wollen mit Unterstützung der Hochschule ein Gesamtbild aller Risiken (IRM) entwickeln.

INSELGRUPPE



Projekt Ganzheitliches Risikomanagement in CH Spitälern



 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Innosuisse (ex KTI) ist eine Bundesbehörde, welche Unternehmen bei innovativen Vorhaben finanziell unterstützt



Projektrelevanz

- Hochschulen und Praxispartner identifizieren wirtschaftlich relevante Forschungslücke: **Wie schafft Risk-Management Wert im Spital?**
- **Insel Gruppe** ist für **Bund (Innosuisse)** relevante **Fallstudie**
- **Projekt** «Ganzheitliches Risikomanagement in Schweizer Spitälern» ist Basis für **erfolgsversprechendes RM-Konzept**
- Sämtliche **Unterstützungsleistungen der Hochschule** (CHF 465'000.-) sind durch Bundesmittel gedeckt



Projektpartner

Insel Gruppe
Umsetzungspartner



Hochschule Luzern
Forschungspartner



new-win
Umsetzungspartner



H + Bildung
Multiplikator





Projektziel und Wirkung

Ziel

- Risikomanagement bereichsübergreifend gestalten und im Strategieprozess integrieren
- Risikobedingt Kosten minimieren, Chancenpotential optimieren

Innenwirkung

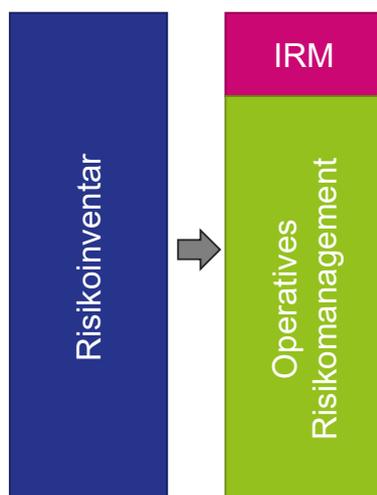
- Gesamtheitliche Sichtweise auf Risiken führt zu:
 - Verbesserter Transparenz
 - Bessere Informationsgrundlage für strategische Entscheide
 - Senkung der Risikokosten
- Vereinfachtes, empfängergerechtes, konsolidiertes Reporting

Aussenwirkung

- Gute Corporate Governance
- Erhöhtes Vertrauen gegenüber relevanten Stakeholdern
- Vorreiterrolle der Insel Gruppe (Schrittmacher)



IRM - Grobkonzept



1. Basis **Risikoinventar**
→ systematische und konsistente Erfassung
2. **Auswahl der Top-Risiken** **ORM** **IRM**
→ Hauptfilter: Schadenshöhe
→ Eintrittswahrscheinlichkeit ergänzend
3. **Vertiefte Analyse** der Top-Risiken **IRM**
→ Szenario-Analysen
→ Aggregation
→ Wechselwirkungen

Kontakte

Patrick Egger
Leiter Risikomanagement / IKS
patrick.egger@insel.ch
031 932 10 90

Christoph Kuhn
Senior-Projektleiter Strategisches Management
christoph.kuhn@insel.ch
031 932 58 21