

# Proactief risicomanagement met *scenarioplanning*

Scenarioplanning: een methode om op gestructureerde wijze vooruit te kijken en daarmee proactief risicomanagement vorm en inhoud te geven.

Net zoals de meeste ondernemingen bevinden ook de Nederlandse zorgverzekeraars zich in een turbulente omgeving. Zij worden in een toenemend tempo geconfronteerd met veranderingen die onontkoombaar zijn. Denk aan de veranderende zorgvraag door de stijging van het aantal chronisch zieken en ouderen, de nog onbekende impact van nieuwe technologische ontwikkelingen zoals robotisering, het gebruik van artificiële intelligentie op de inschatting van de zorgvraag, of het wisselende draagvlak voor het zorgstelsel en de daaruit voortvloeiende continue aanpassingen van het zorgstelsel door de wetgever.<sup>1</sup>

Verder vooruitkijken naar risico's, óók waarvan de impact en kans nog niet goed te definiëren zijn, neemt dus in belang toe. Het adequaat inspelen op ontwikkelingen en de daarmee samenhangende nieuwe, opkomende risico's is de basis voor het proactief risicomanagement. Het doordenken en ontwikkelen van strategische opties, waardoor kansen kunnen worden benut, voor dit type risico's vraagt tijd. Hoe eerder gesignaleerd, hoe meer tijd er is voor het testen van alternatieven en het implementeren van maatregelen.

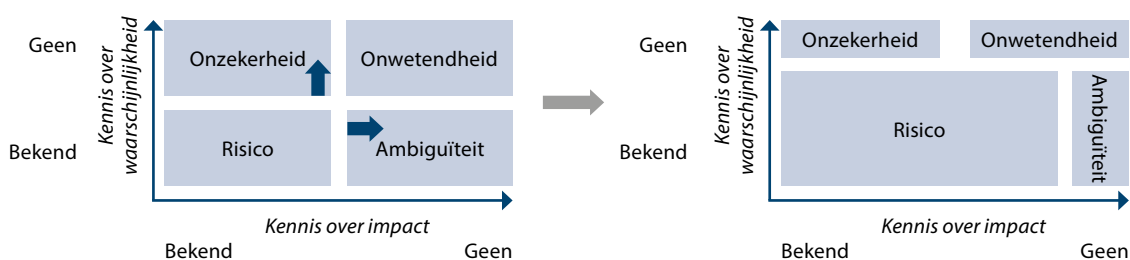
In *figuur 1* is schematisch weergegeven waar de grenzen van het reguliere risicomanagement liggen.<sup>2</sup> Het reguliere risico-

management kijkt met name terug op wat is gebeurd. Kans en impact van risico's zijn daarbij duidelijk. De opdracht voor proactief risicomanagement ligt in het verruimen van kennis over de impact en de kans op toekomstige risico's, ook daar waar deze nog maar moeilijk in te schatten zijn.

Het inspelen op de opkomende externe risico's en deze omvormen tot kansen, vereist nieuwe competenties van de risicomanagers. Zo moeten zij leren verder vooruit te kijken (proactief) in plaats van gebruik te maken van bekende gegevens. Om een ad-hocbenadering te voorkomen is een gestructureerde aanpak nodig met een duidelijke focus op de langetermijnrisico's. VGZ gebruikt daarvoor scenarioplanning.

## Risicomanagement met scenarioplanning

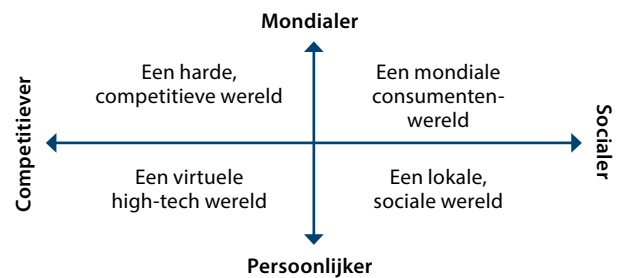
Scenarioplanning en -analyse kunnen een waardevolle toevoeging zijn aan het risicomanagementinstrumentarium voor organisaties. Door alternatieve parallelle beelden van de toekomst te geven, daagt scenarioplanning uit tot het stellen van kanttekeningen bij de huidige risicoschattingen. Daarnaast vermindert scenarioplanning mogelijke 'decision biases'.<sup>3</sup> Door middel van het 'van toekomst-terug' en 'van buiten-naar-binnen' redeneren vanuit een bepaald toekomstscenario kun-



**Figuur 1.** De grenzen van risicomanagement



Een bedrijf dat sinds de jaren zeventig ervaring heeft opgebouwd met scenarioanalyse is Shell. Shell gebruikt scenario's niet als voorspellingen maar als mogelijke toekomsten die zijn gebaseerd op een extrapolatie van de huidige trends en de onderliggende drijvende krachten in de samenleving. Op omgekeerde wijze kunnen vanuit die toekomstscenario's de voor een organisatie relevante eerste signalen van die toekomst in het heden worden geïdentificeerd.



**Figuur 2.** Scenario's zorgsector 2030

nen early-warningindicatoren worden geïdentificeerd. Deze indicatoren zijn de invoer voor het early-warningsysteem dat de basis vormt voor het proactieve risicomanagement.<sup>4</sup> Eventuele signalen, die met de early-warningindicatoren worden opgepikt, genereren kennis over kans en impact. Met deze kennis zijn risicomanagers beter uitgerust om proactief over deze risico's te adviseren. Zo kan de organisatie in een vroegtijdig stadium preventieve acties ondernemen, bijvoorbeeld om contingencyplannen op te stellen of om een bewaking in te richten van de 'meetbare/zichtbare' indicatoren voor vervolgacties.

### Toepassing

Hoe een en ander werkt, demonstreren we aan de hand van een voorbeeld in de context van de zorgverzekeraar VGZ.

### Het ontwikkelen van een toekomstscenario

Bij de ontwikkeling van toekomstscenario's zijn de meest impactvolle onzekerheden en drijvende krachten bepalend. In de zorgsector waar de toekomst 'gemaakt' wordt met patiënten, zorginstellingen, overheden, leveranciers, toezichthouders, zorgverzekeraars, media, et cetera, kunnen dat de sociale trends in de samenleving (competitiever versus socialer) en globalisering (mondialer versus persoonlijker) zijn. Door deze mogelijke ontwikkelingen op twee assen te zetten, kan tot vier algemene toekomstscenario's voor 2030 worden gekomen (zie *figuur 2*).

### Voorbeeld uitwerking scenario

Een van de scenario's voor 2030 is die van 'een virtuele high-techwereld'. Dit is een wereld waarin virtual reality de werkelijkheid is en fysieke grenzen en beperkingen door technologische ontwikkelingen irrelevant zijn. Het Internet of Things verbindt alles aan elkaar. Open-source crowdsurfing leidt tot een exponentiële versnelling van technologische innovatie en gebruik van nieuwe materialen. Duurzame energie domineert, lost waterschaarste op en maakt samen met nieuwe biotechnologieën de voedselproductie zeer efficiënt. Een minderheid van de bevolking kan de technologische ontwikkelingen echter niet bijbenen en raakt achterop. Anderen keren zich bewust van de hightech virtuele wereld af.

De zorg wordt in deze wereld door technologie gevormd: het ondersteunt zelfhulp, diagnose en preventie en verlengt de levensverwachting met tientallen jaren. Er is minder 'reparatie', meer vervanging en er vinden directe ingrepen in het DNA plaats. Naast mondiale zorgconcerns, die vaak van buiten de zorg komen en data-analyse als basis gebruiken, doen kleine, gespecialiseerde privéklinieken het goed. Lokaal is hoogwaardige zorg beschikbaar door robotisering en virtuele consulten, waarbij virtuele agenten 'patiënten' koppelen aan oplossingen. Een van de strategische risico's in dit scenario is het achterlopen op technologische ontwikkelingen. In *tabel 1* is voor dit risico een voorbeelduitwerking gegeven van de onderliggende oorzaken en maatschappelijke trends, eventuele early-warningsignalen, implicaties en eerste ideeën voor mogelijke mitigerende maatregelen.

Risico/onzekeerheid	Oorzaken	Early warning signals	Implicaties	Mitigatie
• Technologiebedrijven domineren zorg	• Hoge investeringen in apparatuur • Magere financiële situatie ziekenhuizen • Mondiale schaal technologiebedrijven • Attractieve rendementen in de zorg	• Entree en groei van technologiebedrijven in de zorgsector • Grote investeringen in apparatuur	• Overbehandeling door afspraken tussen zorgverlener en technologieleveranciers	• Kennis vergroten van nieuwe zorgtechnologie
• Onvoldoende slagkracht op innovatief terrein (breder dan technologie)	• Nieuwe/andere spelers innoveren in hoog tempo • Interne focus • Onvoldoende openstaan voor veranderingen	• Innovatieve technologiebedrijven richten zich op de zorg • Inbreuk op privacy meer geaccepteerd en minder gereguleerd	• Polis en aanpak zorgverzekeraars past niet bij toekomstige zorg • Verlies van verzekeren aan innovatieve verzekeraars	• Partnerships met technologiebedrijven
• Technologische inflexibiliteit	• Macht van uitbestedingspartner • Verouderde ICT infrastructuur • Veelvoud aan maatwerk	• Aankondiging end of life software	• Afhankelijkheid van leveranciers • Snelle afschrijving hardware • Hoge kosten	• Investeren in front-end • Uitfaseringsstrategieën • Lease van hardware

Tabel 1. Voorbeeld uitwerking strategische risico

### Bewaking van early-warningsignalen

We zien op dit moment al verschillende early-warningsignalen voor het genoemde strategische risico. Bedrijven als Philips en Siemens zien health care tegenwoordig als een groeimarkt. Dat is voor VGZ een early-warningsignaal voor de entree en groei van technologiebedrijven in de zorgsector. Ook het feit dat Apple de Apple Watch introduceert als het ultieme device voor een gezonde levensstijl, is een early-warningsignaal. Dit

kan op termijn leiden tot afspraken tussen zorgverleners en technologieleveranciers, met overbehandeling van patiënten (hoge kosten) of het verlies van verzekeren aan meer innovatieve verzekeraars. Zoals in tabel 1 is aangegeven, kan VGZ wel iets doen om het risico te verkleinen:

- Het vergroten van kennis van nieuwe (zorg)technologie. Zo werkt VGZ samen met het Zorginstituut Nederland aan een pilot op het gebied van blockchaintechnologie, voor vrouwen die gebruik gaan maken van kraamzorg.<sup>5</sup> Op deze manier wil VGZ testen of deze technologie toegepast kan worden voor declaratieverkeer en het delen van medische informatie.
- Het sluiten van partnerships met technologiebedrijven. Dit past echter niet bij de onafhankelijke rol die zorgverzekeraars hebben in het Nederlandse zorgstelsel. Wel ziet VGZ dat steeds meer ziekenhuizen kiezen voor een dergelijk partnership. Zo is Siemens recent eigenaar geworden van de operatiekamers van het Admiraal de Ruyter Ziekenhuis in Goes.<sup>6</sup>
- Het investeren in de front-end. VGZ is in 2016 een samenwerking met Zorgkaart Nederland aangegaan.<sup>7</sup> Met onze tariefinformatie, patiëntwaarderingen van Zorgkaart en het advies van ons team voor zorgadvies en bemiddeling, kunnen patiënten daardoor beter kiezen welke arts of zorginstelling het best bij hen past.

### Ervaring

VGZ heeft proactief risicomanagement met scenarioplanning voor het eerst toegepast in 2011. In 2015 heeft VGZ de scenario's en bijbehorende uitwerkingen herijkt. Sindsdien heeft VGZ ervaring opgedaan met de bewaking van early warning signalen. Zo bespreekt het risk en complianceteam iedere week relevante interne en externe signalen. Dit kunnen early-warningsignalen zijn voor de strategische/langetermijnrisico's. Het instellen van harde drempels om vervolgacties of mitigerende maatregelen te starten bleek daarbij lastig en vraagt periodiek om een overall analyse en afstemming met de business.

Om de analyse van het aantal nuttige signalen te verbeteren heeft VGZ de verbanden tussen de strategische risico's in een Bayesiaans netwerk gezet. Bepaalde strategische risico's staan onderling namelijk met elkaar 'in verbinding', waardoor signalen met betrekking tot het ene risico ook impact kunnen hebben op een ander risico. Daarmee vergroten we de informatiewaarde van individuele signalen. In *figuur 3* is het deel

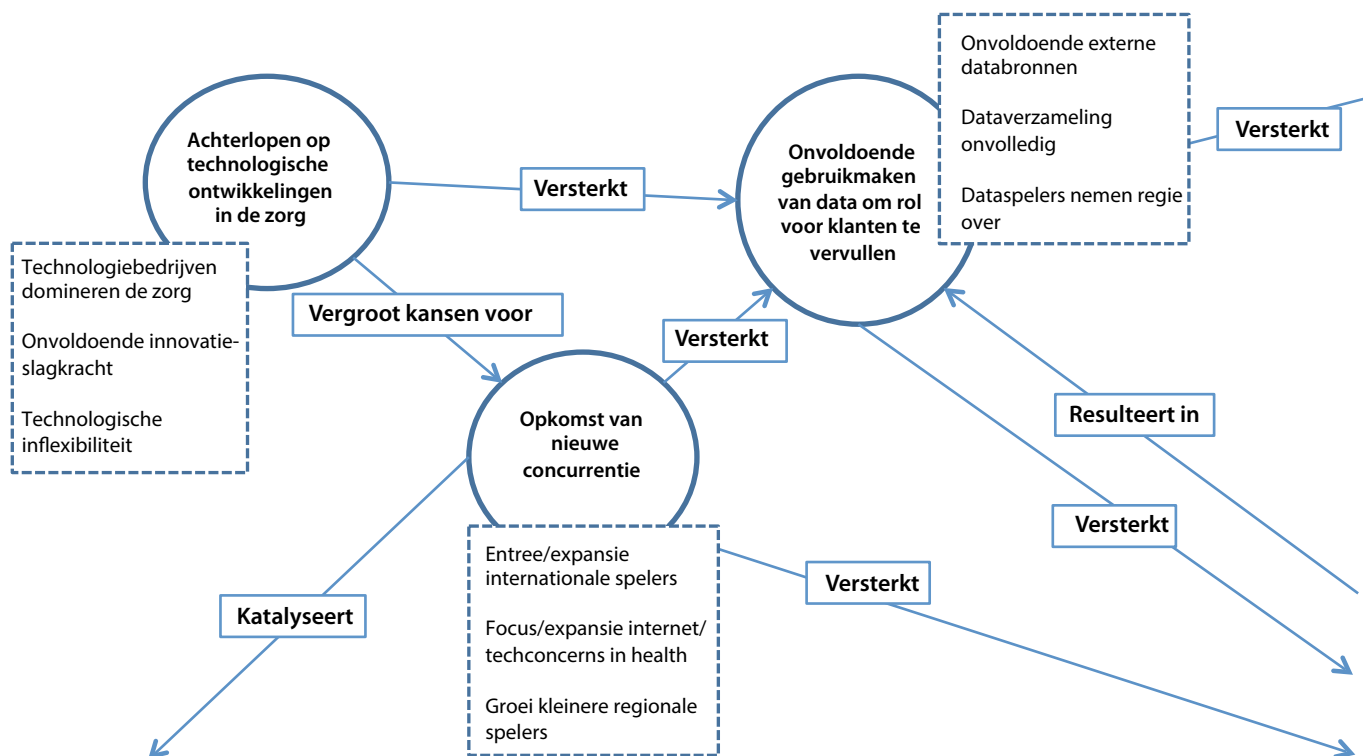
advertentie

## nieuwe economie nieuwe perspectieven

Om nieuwe perspectieven te creëren, helpt BDO organisaties bij de inzet van nieuwe technologieën en verantwoord gebruik van (big) data. Door de inzet van data analytics en process mining draagt internal audit uiteindelijk bij aan het benutten van nieuwe kansen en het beheersen van risico's in brede zin.

Kijk voor meer informatie op  
[www.bdo.nl/internalaudit](http://www.bdo.nl/internalaudit)

**BDO**



**Figuur 3.** Verbanden tussen strategische risico's

van het netwerk weergegeven waar het strategische risico 'achterlopen op technologische ontwikkelingen' een rol speelt.

### Lessen uit het werken met scenarioplanning

Onze ervaring is dat het met de early-warningsignalen, die door scenarioplanning en -analyse zijn vastgesteld, eenvoudiger is geworden om uit de wirwar van signalen en issues die elke dag in de omgeving van VGZ spelen, juist die signalen te identificeren die werkelijk strategisch relevant zijn. Ook is het doorlopen van een proces van scenarioplanning- en analyse goed voor de doorontwikkeling van signaalherkenning en het omgevingsbewustzijn van risicomangers en -medewerkers. Het vergroot het bewustzijn, de betrokkenheid en de competenties van deze managers en medewerkers om proactief risicomanagement daadwerkelijk vorm en inhoud te geven.

### Conclusie

De Nederlandse zorgverzekeraars bevinden zich in een turbulente omgeving. Het verder voortuitkijken naar risico's, óók waarvan de impact en kans nog niet goed te definiëren zijn, neemt daarmee in belang toe. VGZ heeft met succes scenarioplanning toegepast om proactief risicomanagement richting te geven.

Het is wachten op de vraag naar prospectieve audits, waarin audit bijvoorbeeld gevraagd wordt om een uitspraak te doen over de toekomstbestendigheid van een ontwerp of infrastructuur. Het is daarom goed voor auditors om te weten hoe een aanpalend vakgebied als risicomanagement met toekomstgerichte vragen omgaat. <<

### Noten

1. Zorgverzekeraars Nederland, *Ambitie 2025 – de visie van de zorgverzekeraars op de toekomst van de zorg en hun eigen rol daarbij*, Zeist, 2017.
2. Stirling, A. en D. Gee, 'Science, Precaution and Practice', *Public Health Reports*, 117(6), 521-533, 2003.
3. Postma, T.J.B.M. en R.P. Bood, 'Behavioral governance: the role of scenario thinking in dealing with strategic uncertainty', *The Practice of Behavioral Strategy*, T.K. Das (ed.), *Information Age Publishing*, 2015.
4. Tessun, F., 'Scenario analysis and early warning systems at Daimler-Benz Aerospace', *Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches*, The Society of Competitive Intelligence Professionals, New York, 2001.
5. <https://www.zorginstituutnederland.nl/actueel/nieuws/2016/11/04/zorginstituut-nederland-ontwikkelt-eerste-blockchain-simulatie-in-de-zorg>
6. 'Siemens eigenaar van nieuw vastgoed van ziekenhuis in Zeeland', *Het Financieele Dagblad*, 18 maart 2017.
7. 'Bij VGZ gaat patiënt voortaan oordelen wat goede zorg is', *NRC*, 7 november 2016.

Radboud Gottmer is senior risk & compliance officer bij Coöperatie VGZ. Voorheen was hij onder meer zelfstandig adviseur en auditor bij Triodos Bank.  
Reacties op het artikel: r.gottmer@vgz.nl

Mark Buiting is manager van de afdeling Risk, Compliance en Actuarieel bij Coöperatie VGZ en begeleidde in 2011 en 2015 de scenarioplanning-/risicomanagementsessies voor VGZ.  
Reacties op het artikel: m.buiting@vgz.nl