

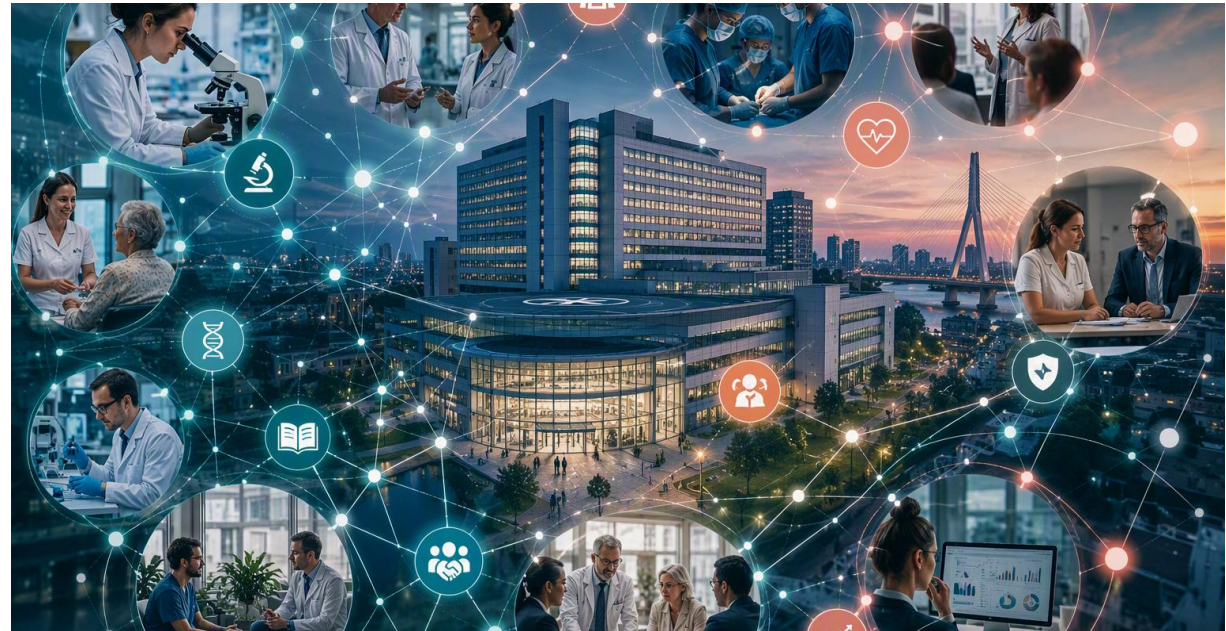
In verbinding: compliencedynamieken in een academisch ziekenhuis

Hoe compliance werkt wanneer invloed belangrijker is dan hiërarchie

Congres Compliance Officers

Kennistafel Gedrag & Cultuur

Door
Finfol Planting
Manager Risk & Compliance, Erasmus MC



Agenda



- Complexiteit van een UMC
- Compliancedynamieken
 - Tight & loose culture
 - Regels & drijfveren
 - Hierarchie versus netwerk
- De netwerkorganisatie
- Tips & tricks
- Aan de slag!

De paradox van compliance



**Formeel verantwoordelijk,
maar zelden formeel aan het
stuur**

***“Wie kan bepalen hoe een
professional morgen werkt?”***

Kernboodschap

**De formele positie bepaalt je
mandaat. Het netwerk bepaalt je
impact.**

***Waar ontstaat in jouw organisatie de meeste
compliance-impact?***

Complexiteit van een Universitair Medisch Centrum



- Zorg, Onderzoek & Onderwijs (& Bedrijfsvoering)
- Hoogopgeleide professionals
- Specialisten op verschillende vakgebieden
- Snijdend versus beschouwend
- Focus op protocollen
- Hoge autonomie
- Tight & loose culture

Compliancedynamiek - Tight & loose culture

Tight Culture

Kenmerken:

- Veel regels
- Weinig afwijkingen
- Nadruk op uniformiteit

Loose Culture

Kenmerken:

- Ruimte voor interpretatie
- Autonomie
- Innovatie

Een UMC moet beide zijn. Bijvoorbeeld:

Tight	Loose
Medicatieveiligheid	Wetenschappelijk onderzoek
Privacy	Onderwijs
Infectiepreventie	Innovatie

Tight & loose culture – wat is nodig?

Tight

- Heldere norm
- Weinig variatie
- Voorspelbaarheid
- Snelle escalatie

Loose

- Ruimte voor context
- Professionele afweging
- Experimenteren
- Leren en aanpassen

Worden wij als compliance officers soms te veel aangetrokken tot tight controls, terwijl het werk juist vraagt om ruimte?

Complancedynamiek – regels & drijfveren

Protocollen:

- Voor medische behandelingen
- Bewezen werkwijze
- Comply! Or explain... (to the judge)

Dynamiek

- Regels = strikt volgen
- Bestaande protocollen handhaven (tenzij nieuwe inzichten)



- Compliance regels vaak 'afhankelijk van de omstandigheden'
- Overbodige regels laten vervallen

Drijfveren

UMC'ers zetten elke dag weer hun beste beentje voor om de patiënt de beste zorg te kunnen bieden, onze medici van de toekomst op te leiden en om te werken aan grote, complexe medische vraagstukken.

Van regels naar een gedeelde drijfveer



Niet: “Je mag het dossier niet openen.”

Wel: “Patiënten vertrouwen hun meest persoonlijke informatie aan ons toe.”

Compliancedynamiek – hiërarchie versus netwerk

- Hierarchische structuren – vaak ook gerelateerd aan statuur
- Complexe governance, die hiërarchie in de praktijk diffuus maakt
- Hierarchie op basis van organisatiestructuur, maar ook in onderlinge verhoudingen door afhankelijkheid (PhD – promotor, arts – AIOS, hoogleraar - student)
- Hierarchie op basis van inhoudelijk werk (beschouwend versus snijdend, verschillende specialismen onderlinge)
 - Netwerk vaak vereist voor onderzoek – je kan het niet alleen
 - Netwerk op basis van functie (afdelingshoofden, verpleegkundigen, etc.)
 - Innovatie zit meestal niet 'in de lijn', maar over de lijnen heen: netwerk
 - Bij co-morbiditeit moet ook de patiëntenzorg multidisciplinair ingestoken worden

Het academisch ziekenhuis als netwerkorganisatie

Een ecosysteem van zorg, onderzoek, onderwijs en bedrijfsvoering



- Wederzijdse afhankelijkheid
- Professionele autonomie
- Meerdere belangen en waarden
- Formele én informele besluitvorming

In netwerkorganisaties wordt compliance niet afgedwongen door hiërarchie, maar gedragen door verbinding.

Compliance in een netwerkorganisatie



High Tech Campus - Eindhoven



De Compliance officer als architect van een integere bedrijfsvoering:

- Wat wil je bereiken?
- Welk gedrag wil je stimuleren?
 - Wie is jouw doelgroep?
- Hoe bereik je de doelgroep?
- Is er een bestaand netwerk?

Compliance organiseren buiten de hiërarchie

Niet de lijn vervangen, maar het netwerk activeren

1 Maak het netwerk zichtbaar

- Wie beïnvloedt het gedrag?
- Waar zitten sleutelposities?
- Welke informele verbanden tellen?

2 Verdeel eigenaarschap

- Verantwoordelijkheid in de lijn
- Expertise dichtbij de praktijk
- Escalatie expliciet maken

3 Werk via verbinding

- Coalities rond dilemma's
- Aansluiten op bestaande gremia
- Dialoog naast toetsing

Centraal richting geven, decentraal betekenis geven.



De compliance officer als netwerkleider

Invloed zonder formele macht vraagt een ander professioneel repertoire

Verbinder

Brengt mensen, belangen en perspectieven bij elkaar.

Vertaler

Maakt regels betekenisvol voor de dagelijkse praktijk.

Patroon- zoeker

Ziet signalen en breuklijnen over afdelingen heen.

Spiegel

Stelt ongemakkelijke vragen zonder het gesprek te sluiten.

Niet: eigenaar van alle compliance. Wel: architect van het samenspel.



Vier ontwerpprincipes

- | | | |
|----------|--|--|
| 1 | Organiseer dicht bij de praktijk | Herkenbare aanspreekpunten en betekenisvolle dialoog. |
| <hr/> | | |
| 2 | Maak grenzen expliciet | Benoem waar geen ruimte is en waar professionele afweging wél hoort. |
| <hr/> | | |
| 3 | Investeer in relaties vóór incidenten | Bouw vertrouwen en coalities voordat het spannend wordt. |
| <hr/> | | |
| 4 | Stuur op gedeeld eigenaarschap | Verbind normen aan doelen, waarden en vakmanschap. |
| <hr/> | | |



Aan de slag! – netwerkdiagnose

Doorlicht een eigen compliancevraagstuk in vijf stappen

1

Kies

een actueel
dilemma

2

Teken

het formele én
informele netwerk

3

Bepaal

Het gedrag dat je
wil bereiken

4

Formuleer

de gedeelde
drijfveer

5

Kies

één verbindende
interventie

Opbrengst: van abstract compliancerisico naar concreet netwerkplan.



Afsluiting

Compliance-impact ontstaat in het netwerk, niet alleen in de lijn.

Effectieve compliance vraagt bewuste keuzes, gericht op het gewenste gedrag.

Een gedeelde drijfveer maakt regels betekenisvol en gedrag duurzaam.

In netwerkorganisaties wordt compliance niet afgedwongen door hiërarchie, maar gedragen door verbinding.