



toezichthouders in zorg & welzijn

RISICOLEIDERSCHAP

Martin van Staveren

Wie is dr. ir. Martin van Staveren MBA?

Staat voor *ERG anders* omgaan met risico's



5 Goed bestuur



5.4. Risicobeheersing

5.4.1. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de strategie en de verschillende activiteiten van de zorgorganisatie, het handelen van medewerkers en de maatschappelijke positionering van de zorgorganisatie. De raad van bestuur draagt zorg voor goede en hanteerbare interne risicobeheersings- en controlesystemen, de bemensing daarvan en de werking van die systemen.

5.4.2. De raad van bestuur bespreekt en verantwoordt regelmatig de risicoanalyses en de werking van de risicobeheersingssystemen met de raad van toezicht, dit mede in het licht van de strategie en de effecten van die beheersing op de regelbaarheid in de organisatie.

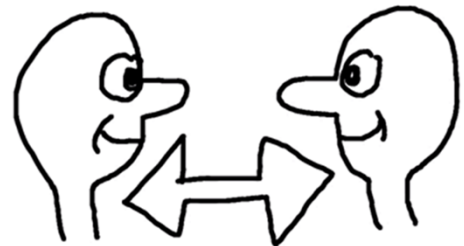
5.6. Informeren raad van toezicht

De raad van bestuur verschaft de raad van toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor een goede uitoefening van de functie van de raad van toezicht. De raad van bestuur faciliteert op verzoek van de raad van toezicht het contact van de raad van toezicht met functionarissen of (medezeggende) functionarissen van de organisatie. De raad van bestuur legt de afspraken met de raad van toezicht vast.

Wat vraagt dit van de toezichthouder én de evaluatoren?

DRAAIBOEK

- + Inleiding risicoleiderschap
 - + Waarom?
 - + Wat
 - + Hoe?
- + Risicoleiderschapsvaardigheden voor de toezichthouder
- + In dialoog met elkaar: in groepen en plenair



Waarom Risicoleiderschap?

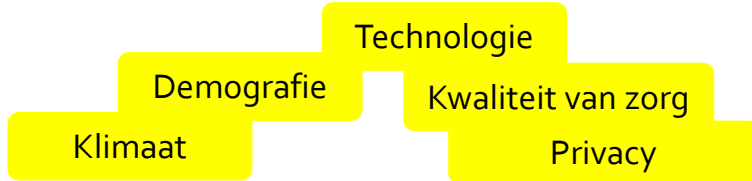
COMFORTABEL

- a. Zeker
- c. Gecompliceerd**
- d. Eenduidig



ONCOMFORTABEL

- a. Volatil
- b. Uncertain
- c. Complex**
- d. Ambigu



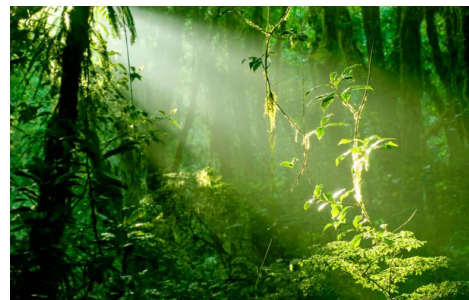
VUCA in o.a.
Sitskoorn (2016)
WEF (2016)
COSO (2017)

Vraagstukken in de VUCA-wereld



Gecompliceerd
Tamme vraagstukken

Beheersing
Eén oplossing



Complex
Wilde vraagstukken

Géén ultieme oplossing
Wel keuzes & besl.
Resilience

Wat is risicoleiderschap?

risico + leiderschap

Wat is Risico?


Expliciet effect
van onzekerheid
op een doel

o.a.
ISO (2009, 2018)
COSO (2018)
WEF (2016)



1. Onzekerheid expliciet
2. Oók KANSEN!

Risico ≠ Probleem

		ZEKER	
		Ja	Nee
WETEN	Ja	Bekend probleem	Risico
	Nee	Latent probleem	

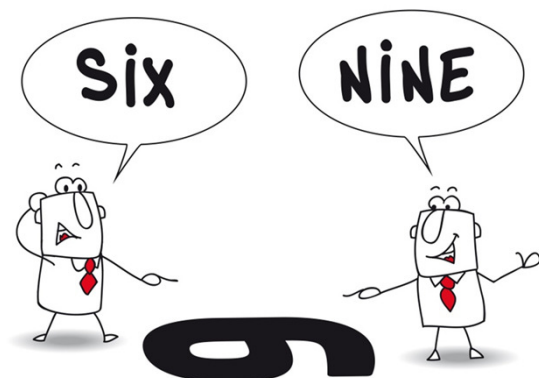
Risico = Perceptie

Situatie-gebonden

Veranderlijk

Subjectief

Voorbeelden van veranderde risicopercepties?



Risicoperceptie => Risicobereidheid

Situatie-gebonden

Veranderlijk

Subjectief

**Hoeveelheid
acceptabel risico,
nodig om doelen
te realiseren**

Wat is Risicoleiderschap?

Doelgericht

durven omgaan

met onzekerheden



vanuit Complexiteit => terug naar de Bedoeling
van RM naar RW met RL => van Moeten naar Willen

6 stappen		3 vragen	
1	Bepaal doel(en)	1	Wat wil je?
2	Identificeer risico's	2	Wat is onzeker, voor wie?
3	Bepaal grootte risico's		
4	Voer maatregelen (niet) uit	3	Wat ga je doen, met wie?
5	Evalueer maatregelen		
6	Rapporteer & communiceer		

Hoe werkt Risicoleiderschap?

Doelgericht durven *omgaan met* en *sturen*
op onzekerheden, risico's én kansen ...

Risico's en kansen **EXPLICIET** maken:

1. Beheersen waar nodig én mogelijk
2. Accepteren waar het moet
3. Benutten waar het kan

in dat wat je al doet!

DOOR IEDEREEN

Hoe werkt risicoleiderschap?

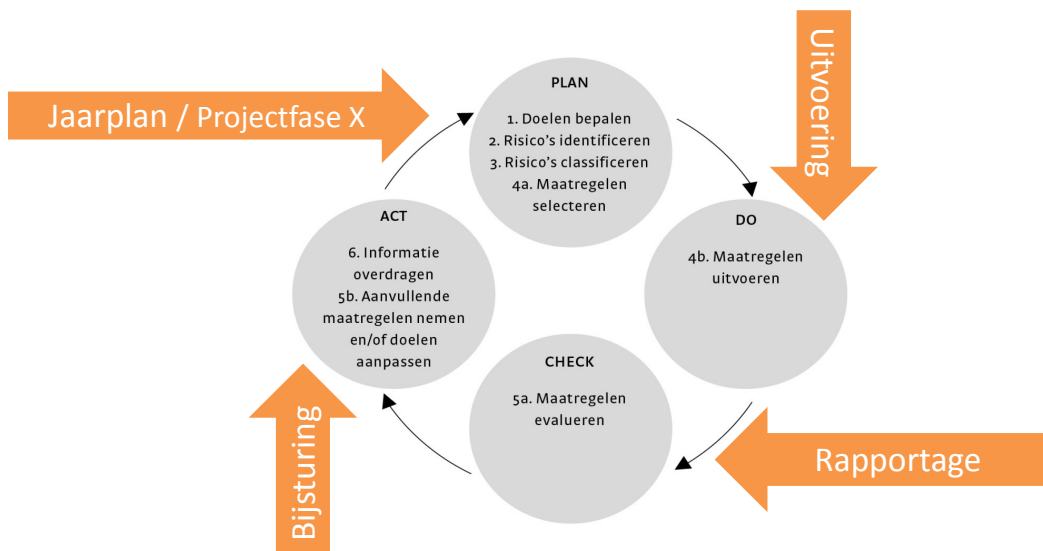


Toepassen van de
6 stappen
of 3 vragen
in de PDCA
kwaliteitscyclus



Zes risicoprocesstappen in de PDCA-cyclus.

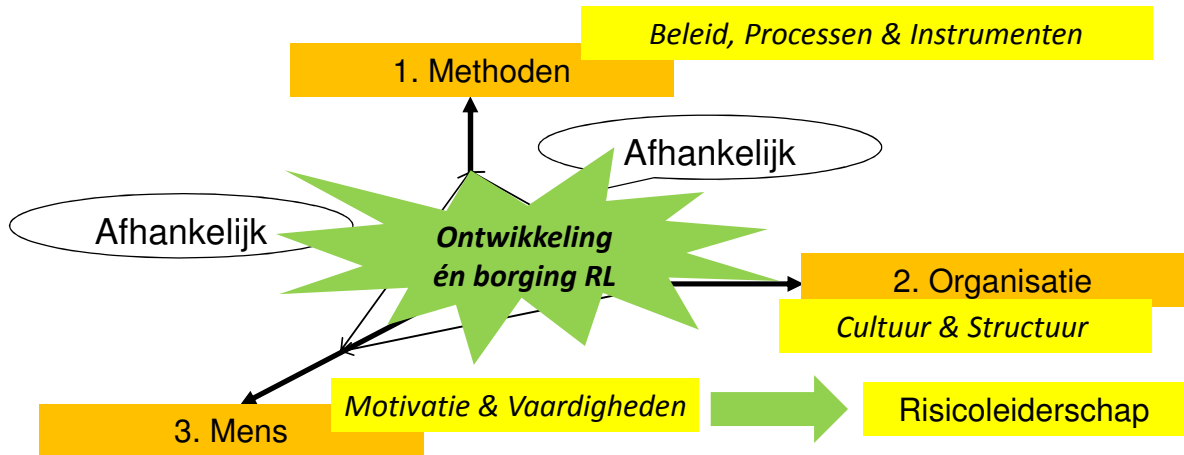
Risicogestuurd werken in P&C cyclus of alle projectfasen



Zes risicoprocesstappen in de PDCA-cyclus.

Risicoleiderschap ontwikkelen in 3 dimensies

Bron: Proefschrift Risk, Innovation & Change (Van Staveren, 2009)



Risicoleiderschap is (ook) eenvoudig

TOP = Time Out Procedure

Geen technologie

Cultuur & gedrag

Daling complicaties én sterftcijfers
(De Vries et al, 2010)

Doel – Onzeker – Doen

Afwijkingen opmerken

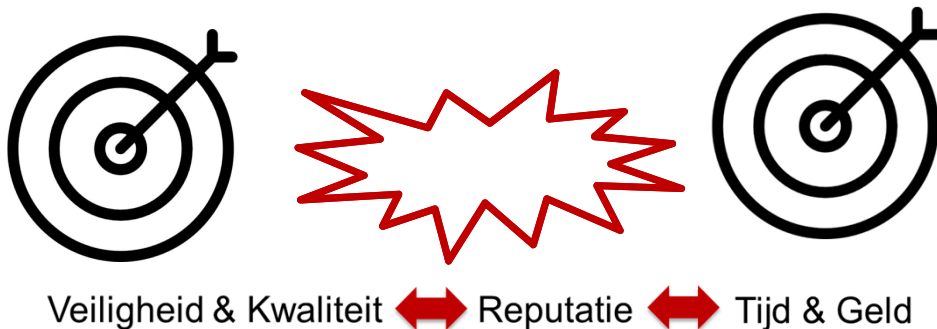
Iedereen kan TOP doen

Vaardigheden voor Risicoleiderschap

Formeel én informeel leiderschap in 4 D's



Risicoleiderschap: Vaardigheid 2



Omgaan met conflicterende doelen

Risicoleiderschap: Vaardigheid 2

Vaardigheid 2: Een risicoleider gaat om met meerdere én conflicterende doelen.

1. Erkent de realiteit van meerdere doelen;
2. **Erkent de realiteit van conflicterende doelen;**
3. Maakt expliciete afwegingen vanuit doelen én gevolgen;
4. Benut risicosturing om dilemma's met conflicterende doelen op te lossen;
5. Benut risicosturing altijd als middel, nooit als doel.

Waardenspanning!

Risicoleiderschap: Vaardigheid 6



Eigenaarschap

Risicoleiderschap: Vaardigheid 6

Vaardigheid 6: Een risicoleider organiseert én neemt zelf risico-eigenaarschap.

1. *Stuurt op risico-eigenaarschap op basis van doelverantwoordelijkheid;*
2. Laat risicosturing opnemen in functieprofielen en functioneringsgesprekken;
3. Laat risicosturing opnemen in opleidingstrajecten;
4. Houdt zich aan risicoafspraken en wijkt er vanaf als de situatie erom vraagt;
5. Neemt zelf zichtbaar risicoverantwoordelijkheid voor zijn of haar doelen.

Risicoleiderschap: Vaardigheid 8



Vertrouwen

Risicoleiderschap: Vaardigheid 8

Vaardigheid 8: Een risicoleider gaat vanuit vertrouwen om met risico's.

1. Creëert een werkomgeving van vertrouwen door zélf vertrouwen te geven;
2. Organiseert de combinatie van intentie en vakmanschap;
3. Beperkt controles en verantwoording en kan dat uitleggen;
4. Staat afwijkingen van regels toe, mits noodzakelijk en achteraf gemotiveerd;
5. Speekt mensen erop aan en grijpt in als vertrouwen wordt geschonden.

Risicoleiderschap: Vaardigheid 10



Onzekerheid toelaten

Risicoleiderschap: Vaardigheid 10

Vaardigheid 10: Een risicoleider laat onzekerheid toe.

1. herkent en erkent de relevante onzekerheden;
2. doorbreekt de illusie van het volledige risicodossier;
3. doorbreekt de illusie van objectieve risicoanalyses;
4. doorbreekt de illusie van volledige risicobeheersing;
5. *organiseert resilience of veerkracht om risico's te incasseren.*

Risicoleiderschap: Vaardigheid 18



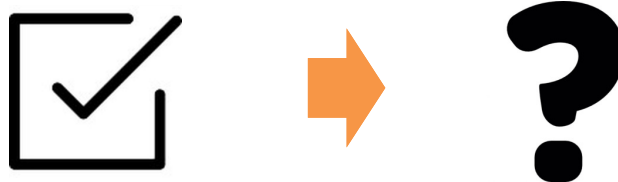
Afwijkingen opmerken

Risicoleiderschap: Vaardigheid 18

Vaardigheid 18: Een risicoleider merkt afwijkingen (en fouten) vroegtijdig op.

1. Herkent afwijkingen en relateert fouten in de dagelijkse praktijk;
2. Kijkt en luistert met aandacht;
3. Toetst systeem 1-denken met systeem 2-denken;
4. **Neemt tijdig een time-out;**
5. Ontwikkelt mentale fitheid.

Risicoleiderschap: Vaardigheid 20



Vragen stellen

Risicoleiderschap: Vaardigheid 20

Vaardigheid 20: Een risicoleider stelt vragen boven antwoorden.

1. Stelt verschillende soorten vragen in een sociaal veilige omgeving;
2. Kan de Socratische dialoog toepassen;
3. Beseft dat domme vragen en domme antwoorden niet bestaan;
4. Behoedt zich voor het 'Dunning-Kruger' effect;
5. Benut 'niet zeker weten' als continue krachtbron.

In dialoog: RL-vaardigheden vanuit toezicht

1. Welke vaardigheden en aandachtspunten zouden toezichthouders moeten ontwikkelen in het kader van risicoleiderschap?
2. Hoe kunnen wij als evaluatoren aan deze ontwikkeling bijdragen?

⇒ In groepjes

⇒ Plenair bespreken

Vaardigheden voor Risicoleiderschap

Formeel én informeel leiderschap in 4 D's



Iederéén risicoleider

Risicoleiders zijn ongewoon gewone mensen,
die steeds weer in staat blijken om risicogestuurd de
optimale kwaliteit van zorg te leveren, juist in een
dynamische organisatieomgeving.

Pak je rol!



Risicoleiderschap met Risicogestuurd Werken



@martinvstrm



martin@vsrm.nl

www.vstrm.nl

