

Welkom bij de NVTZ Academie!

Contact

 0570 – 76 00 06

 academie@nvtz.nl

Opleidingsaanbod



Online leeromgeving



NVTZ Themabijeenkomst

‘De toekomst van financieel toezicht’

*Workshop Integraal risicomanagement (IRM)
in de sector zorg en welzijn*

5 maart 2026

Conferentiecentrum Drakenburg

Workshop Integraal risicomanagement (IRM) in de sector zorg en welzijn

IRM: Van formele verplichting naar een tastbare versterking van het intern toezicht

- Rekening houdend met de veranderingen in de visie op toezicht en in de governancecodes -

AGENDA

1. Korte intro docent
2. Impact workshop IRM
3. Evolutie van het intern toezicht
4. Hoe functioneert IRM in de praktijk
5. IRM en intern toezicht; waar komt het vandaan?
6. IRM en intern toezicht; (belemmerende) overtuigingen
7. Plaats IRM in de governance c.q. intern toezicht
8. Het goede gesprek in het kader van IRM
9. Take-aways

1. Korte intro docent

drs. J.A. (Marco) Walhout RA



THEMA

LES VOOR DE OBSERVER

Rol

Actief monitoren, niet passief kijken

Automatisering

Ook automation continu bewaken

Hiërarchie

Drempel om te spreken bewust doorbreken

Energiebeheer

Snelheid & thrust expliciet volgen

Jumpseat

Veiligheidsfunctie, geen bijrijdersstoel



2. Impact workshop IRM

Risicomanagement is een containerbegrip.
Tegelijkertijd is het geen vrijblijvend onderwerp voor toezichthouders.

Na afloop van deze workshop weet u:

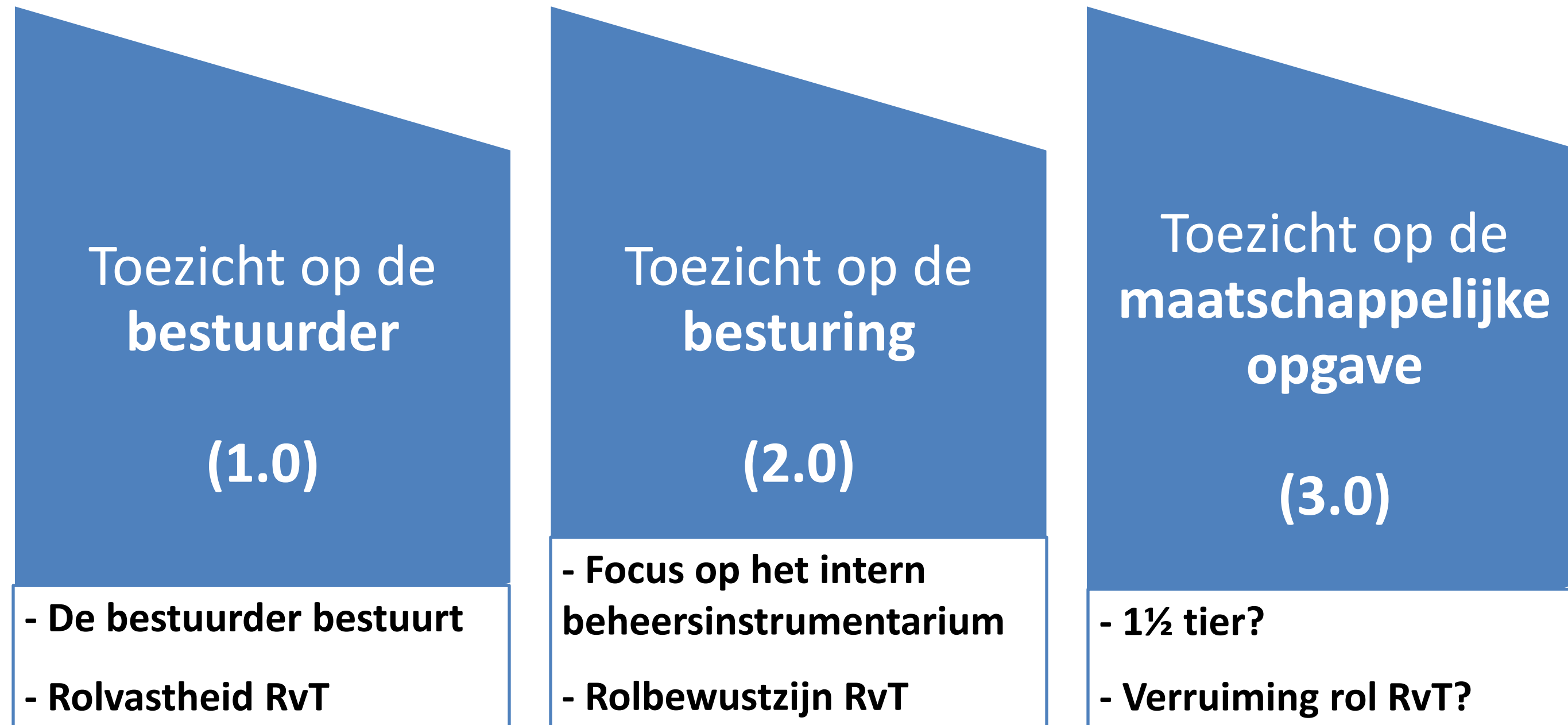
- waar IRM in de sector zorg en welzijn vandaan komt;
- hoe IRM bedoelt de governance en het interne toezicht te versterken;
- hoe IRM in de praktijk iets toevoegt en daardoor betekenisvol wordt.

2. Impact workshop

Anders en concreter gezegd:

- het verschil kunnen duiden tussen IRM als formele verplichting versus IRM als doorleefde bouwsteen van governance c.q. intern toezicht.
- het periodieke IRM-gesprek met het bestuur inhoudelijk te verdiepen waarbij IRM concreet verbonden wordt aan kostbaarheden van de organisatie (strategie, prestaties en organisatiegedrag).
- als toezichthouder gerichte en verdiepende IRM-vragen te kunnen stellen die bijdragen aan beter inzicht, méér samenhang en effectiever intern toezicht.

3. Evolutie van het intern toezicht



4. Hoe functioneert IRM in de praktijk?

**IRM binnen de sector zorg en welzijn
functioneert vooral als een periodieke
SWOT-analyse**

4. Hoe functioneert IRM in de praktijk?

Verskil IRM en een SWOT-analyse

SWOT-analyse

Een strategisch analyse-instrument

Integraal risicomanagement (IRM)

Een doorlopend sturings- en beheersingsproces.

Een SWOT helpt je nadenken.

IRM helpt je sturen, beheersen en verantwoorden.

ASPECT	SWOT-ANALYSE	RISICOMANAGEMENT
Doel	Inzicht & richting	Beheersing & sturing
Tijdshorizon	Momentopname	Continu proces
Abstractieniveau	Hoog	Concreet
Uitkomst	Thema's & beelden	Gekwalificeerde risico's
Actiegericht	Beperkt	Expliciet
Governance	Strategisch	Besturing & toezicht

5. IRM en intern toezicht; waar komt het vandaan?



IRM komt niet voor in de wet
en de governancecodes.

Wat wel?

5. IRM en intern toezicht; waar komt het vandaan?

Uitvoeringsbesluit Wet toetreding zorgaanbieders:

“De toezichthouder moet toezicht kunnen houden op ontwikkelingen binnen de groep/holding die de instelling raken of een risico kunnen vormen voor de instelling.”

5. IRM en intern toezicht; waar komt het vandaan?

IRM in de governancecode zorg

- Doel code: Borgen checks & balances binnen de zorgorganisatie.
- Toets RvT: Voor- en nadelen en risico's van belangrijke besluiten.
- De RvB draagt zorg voor:
 - goede en hanteerbare interne risicobeheersings- en -controlesystemen;
 - de bemensing daarvan;
 - de werking van die systemen;
 - de bespreking hiervan met de RvT.



5. IRM en intern toezicht; waar komt het vandaan?

Specifieke aanvullingen vanuit de governancecode sociaal werk

- De RvB bespreekt ten minste eens per jaar met de RvT de voornaamste risico's, de risicobereidheid, en de werking van het systeem van risicobeheersing en controle.
- Ten minste eens per jaar wordt gezien of actuele ontwikkelingen dienen te leiden tot aanpassingen van strategie en beleid, bijvoorbeeld om risico's te beheersen en nieuwe mogelijkheden te benutten.



5. IRM en intern toezicht; waar komt het vandaan?

Specifieke aanvullingen vanuit de governancecode sociaal werk

- *Digitale transformatie en nieuwe technologie*
De RvB ontwikkelt een visie en strategie op digitale transformatie en nieuwe technologie, op het benutten van de mogelijkheden en op het adequaat beheersen van de daaraan verbonden risico's.
- *Duurzame samenwerking en netwerken*
De RvB draagt zorg voor een transparante en wederkerige samenwerking en weegt daarbij de kansen en risico's van afhankelijkheden en belangen zorgvuldig af

6. IRM en intern toezicht; (belemmerende) overtuigingen

1. Risicomanagement is een bureaucratische verplichting uit de systeemwereld.
2. IRM draagt niet bij aan betere zorg.
3. Het nieuwe kwaliteitskompas zet risicomanagement overboord; het samenspel formele/informele zorg is nu eenmaal niet te beheersen.
4. Meer regels en protocollen dragen niet bij aan risicobeheersing.
5. Regionale samenwerking in het eco-systeem dwingt tot strak risicomanagement.
6. De autonomie van patiënt en zorgverlener verhoudt zich niet tot risicomanagement.
7. IRM gedijt alleen in een veilige omgeving.

7. Plaats IRM in de governance c.q. intern toezicht

Samenspel bestuur en toezichthouders

- Wees als RvT rolbewust: IRM is de primaire verantwoordelijkheid van de RvB.
- Welke plaats heeft IRM in uw visie op toezicht?
- Met welke frequentie staat de risicoanalyse en het risicobeheersingssysteem op de agenda van de RvT?
- Heeft u als RvT-lid zicht op de specifieke kostbaarheden van uw organisatie?

7. Plaats IRM in de governance c.q. intern toezicht

IRM en de visie op toezicht (deelwaarneming, a-select, n = 6)

Risicoanalyse

In alle documenten aanwezig, vaak impliciet en beperkt uitgewerkt in de visie zelf.

Risicobereidheid

Nergens expliciet benoemd. Wel vaak impliciet via waarden, spanningsveld en balans tussen controle en vertrouwen

Risicobeheersing

Overal aanwezig. Vaak sterker uitgewerkt dan risicoanalyse.
Doorgaans gekoppeld aan kwaliteit, continuïteit en compliance.

7. Plaats IRM in de governance c.q. intern toezicht

IRM en de visie op toezicht (voorbeeld Stichting Emergis)

Plaats van risicoanalyse

Expliciet uitgewerkt: toezicht in context van onzekerheid, complexiteit en verandering, denken in scenario's en analyse strategische en maatschappelijke risico's.

Plaats van risicobereidheid

Impliciet maar inhoudelijk duidelijk toegelicht in de vorm van expliciete balans tussen: vertrouwen $\leftrightarrow$ beheersing en controle $\leftrightarrow$ improvisatie.

Plaats van risicobeheersing

Uitgebreid toegelicht via commissies (audit, kwaliteit & veiligheid), via monitoring, rapportages en dialoog en via expliciete reflectie op “in control zijn”.

IRM is strategisch, toekomstgericht en expliciet onderdeel van de toezichtfilosofie.

7. Plaats IRM in de governance c.q. intern toezicht

IRM en de visie op toezicht (voorbeeld Stichting Emergis)

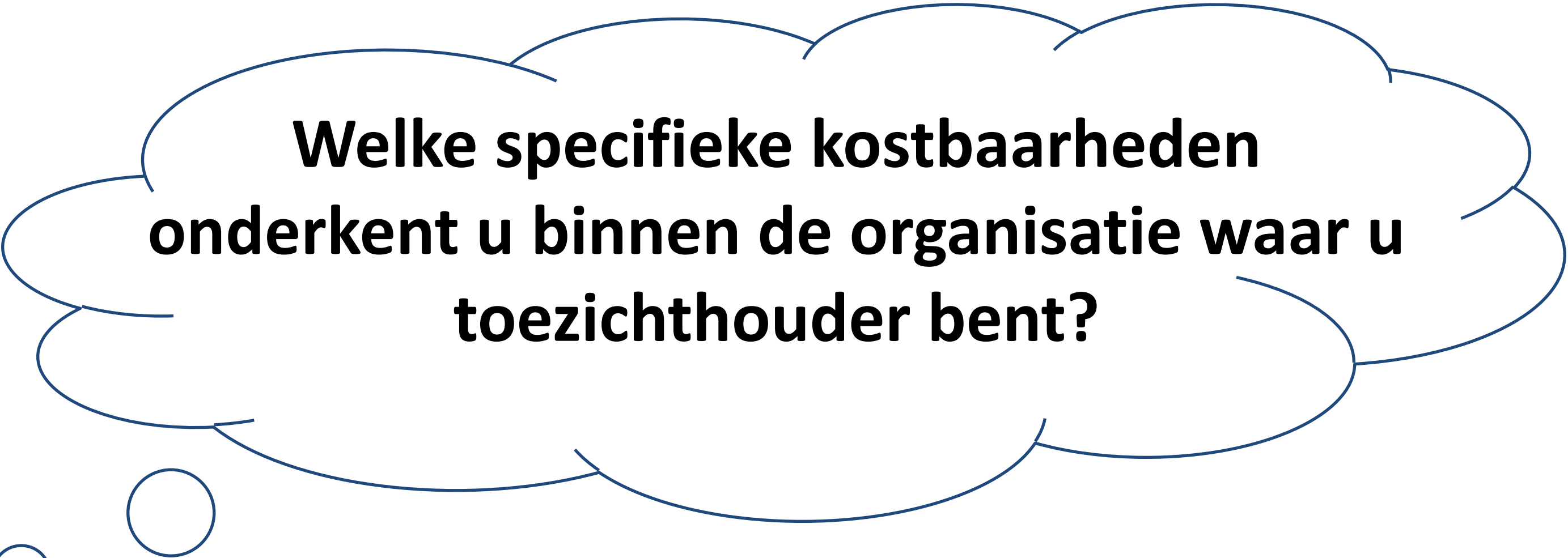
“Toezichthouders hebben een natuurlijke neiging tot controle en beheersing. Op het moment dat je als toezichthouder de overtuiging hebt dat de organisatie en de raad van bestuur ‘in control’ zijn, dan gaat het goed.

Kenmerk van deze tijd is juist dat we door de snel opeenvolgende ontwikkelingen, steeds meer controle verliezen. Bestuurders en toezichthouders hebben in toenemende mate te maken met verandering, onzekerheid en de risico's die dit met zich meebrengt. Dit vraagt om een herbezinning op de uitgangspunten die een raad van toezicht wil hanteren bij de wijze waarop hij toezicht wil houden en handelen.”

Bron: [Toezihtsvisie Raad van Toezicht](#)

7. Plaats IRM in de governance c.q. intern toezicht

IRM start vanuit focus op kostbaarheden en kwetsbaarheden



**Welke specifieke kostbaarheden
onderkent u binnen de organisatie waar u
toezichthouder bent?**

7. Plaats IRM in de governance c.q. intern toezicht

IRM start vanuit focus op kostbaarheden en kwetsbaarheden

‘Kostbaarheden’ vanuit de jaarverantwoording 2024 van de deelnemers

- Menselijk kapitaal (meer dan geld of vastgoed)
- Relationeel kapitaal (vertrouwen, samenwerking, netwerk)
- Bestuurlijke en organisatorische rust
- Professionele ruimte en aandacht
- Legitimiteit om de maatschappelijke opdracht te blijven uitvoeren

7. Plaats IRM in de governance c.q. intern toezicht

IRM start vanuit focus op kostbaarheden en kwetsbaarheden

‘Kostbaarheden’ vanuit de jaarverantwoording 2024

- Mensen: professionals, medewerkers, vrijwilligers
(niet alleen capaciteit, maar vakmanschap, betrokkenheid en behoud van mensen)
- Kwaliteit van zorg en/of ondersteuning
(kwaliteit wordt gezien als iets dat actief bewaakt en bevocht moet worden)
- Financiële soliditeit en continuïteit
(financiële ruimte is een voorwaarde om missiegedreven te kunnen blijven werken)
- Vastgoed en fysieke omgeving
(niet “stenen”, maar passende plekken waar zorg, veiligheid en menselijkheid samenkomen)

7. Plaats IRM in de governance c.q. intern toezicht

‘Kostbaarheden’ vanuit de jaarverantwoording 2024 (vervolg)

- Samenwerking en netwerk
(relaties en vertrouwen in het netwerk als strategisch kapitaal)
- Rust en stabiliteit zowel bestuurlijk als organisatorisch
(rust, helderheid en voorspelbaarheid)
- Aandacht in de vorm van tijd, mentale ruimte, relationele nabijheid
(misschien wel de meest schaarse hulpbron)
- Professionele autonomie en vakmanschap
(ruimte om te doen wat nodig is versus doen wat mag)
- Reputatie en legitimiteit
(maatschappelijke waarde, publieke legitimatie en gevoeligheid voor beeldvorming)

8. Het goede gesprek in het kader van IRM

Hoe risicoanalyse functioneert in de governance

Basis:

Reguliere en incidentele informatievoorziening RvB

- 1. Wat staat er écht op het spel?**
- 2. Welke tolerantie (risicobereidheid) hanteert de RvB?**
- 3. Waar hanteert de RvT een nauwere tolerantie?**
- 4. Waar zou de RvT alerter op moeten zijn?**
- 5. Hoe te vertalen naar toezichtsvragen?**

8. Het goede gesprek in het kader van IRM

Hoe risicoanalyse functioneert in de governance

Basis:

Reguliere en incidentele informatievoorziening RvB.

Wees alert op onderliggende bestuurlijke dilemma's.

Organiseer veilige ruimte voor een challenge met name voor 'kleine kans, grote impact'-risico's

**Welke bestuurlijke dilemma's doen zich voor?
(Zie 7 generieke bestuurlijke dilemma's)**

1. Ambitie versus absorptie
2. Solo versus samen in de regio
3. Innovatiekans versus investeringsrisico
4. Kwaliteit versus kwantiteit van leven
5. Efficiënte besluitvorming versus inclusieve besluitvorming
6. Vink risk versus think risk
7. Egosysteem versus ecosysteem

8. Het goede gesprek in het kader van IRM

1. Ambitie versus absorptie

2. Solo versus samen in de regio

3. Innovatiekans versus investeringsrisico

4. Kwantiteit versus kwaliteit van leven

5. Efficiënte besluitvorming versus inclusieve besluitvorming

6. Vink risk versus think risk

7. Egosysteem versus ecosysteem

**IRM en
bestuurlijke
dilemma's**

8. Het goede gesprek in het kader van IRM

Hoe risicoanalyse functioneert in de governance

Invalshoek raad van toezicht: dilemma's en vooruitblikken

Focussen op dilemma's en frequent dilemma-overleg

Hoeveel prioriteit, tijd en mentale ruimte is er in de RvT-vergaderingen voor een veilig en onbevangen dilemma-overleg, een specifieke situatie of ontwikkeling die wijsheid vraagt?

Creëer ruimte voor kwetsbaarheid in de interne rapportages

Experimenteer met kortere rapportages waar letterlijk en figuurlijk ruimte is voor dilemma's in de bedrijfsvoering, taaie issues en 'olifanten in de kamer'.

8. Het goede gesprek in het kader van IRM

Hoe risicoanalyse functioneert in de governance

Invalshoek raad van toezicht: dilemma's en vooruitblikken.

Vooruitblikken:

- Forecasting – wat zijn assumpties (+ blamefree backtesting)
- Rolling forecast – veilige ruimte voor sensitieve uitgangspunten (financieel en niet financieel)
- Early warning rapportages
- Scenario-analyses
- Signalen uit overige rapportages (FG, VIC, audits etc.)

9. Take-aways

Hoe risicoanalyse functioneert in uw governance

IRM triggert een betekenisvolle challenge tussen RvB en RvT vanuit het perspectief van significante kostbaarheden en kwetsbaarheden.

Het vraagt en verdient een veilige plaats in de vergadercyclus.

Vooruitblikkend en met scherpte rondom (bestuurlijke en operationele) dilemma's fungeert het als zoeklicht voor de volgende toezichtsvragen:

1. Wat staat er écht op het spel?
2. Welke tolerantie (risicobereidheid) hanteert de RvB?
3. Waar hanteert de RvT een nauwere tolerantie?
4. Waar zou de RvT alerter op moeten zijn?
5. Hoe vertaal je dat naar specifieke toezichtsvragen?