

Hoe scherp willen we aan de wind varen?

Een goed gesprek over ambities, kansen en risico's

Realiseren strategische agenda

Het waarborgen van de toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg staat hoog op de strategische agenda van bestuurders van ziekenhuizen. Het realiseren van deze agenda met strategische doelstellingen vraagt om het bewust maken van keuzes in een vaak onzekere externe omgeving. Veelal zijn ook de beschikbare financiële middelen beperkt.

Om de ambities op het gebied van patiëntenzorg, onderwijs en onderzoek waar te kunnen maken moeten bestuurders steeds weten wat de belangrijkste kansen en risico's op strategisch niveau zijn. Het benutten van kansen en het benoemen en bewust nemen van de risico's is voorwaardelijk om doelstellingen te kunnen bereiken.

Het expliciteren van strategische keuzes is niet altijd een makkelijk proces. Daarom ga je als bestuurders in een vroegtijdig stadium het gesprek aan binnen het bestuur maar ook management team met andere belanghebbenden (OR, cliëntenraad, Raad van Toezicht). De crux is om deze gesprekken te voeren voordat er sprake is van korte termijn druk of casuïstiek. Deze gesprekken leiden tot richtinggevende kaders voor het maken van keuzes rondom het realiseren van de doelstellingen. Een aantal kwalitatieve uitspraken over de prioritering van doelstellingen en randvoorwaarden kunnen daarbij behulpzaam zijn.

Dilemma's

De onderwerpen en dilemma's waarover 'uitspraken' moeten worden gedaan verschillen per ziekenhuis, maar hebben in het algemeen betrekking op:

- Als het financieel spannend wordt, welke van onze strategische doelstellingen gaat dan voor? Hoe prioriteren we binnen strategische doelen en maken we onze keuzes helder?
- Het benutten van kansen, bijvoorbeeld innovatie of aangaan van strategische samenwerkingsverbanden, betekent risico's nemen. Welke kansen en risico's nemen we bewust en waar zetten we (een vorm van) beheersing op zodat we onze doelstellingen realiseren?
- Hoe kunnen we goede en betaalbare zorg aanbieden, doelmatig en tegen de laagste kosten werken en met de beste kwaliteit? In hoeverre mag het bieden van goede, betaalbare zorg ten koste gaan van de efficiency van de organisatie?
- Hoe behouden we voldoende externe langere termijn oriëntatie en flexibiliteit op 'onderzoek en onderwijs' als de focus op interne, dringende problematiek dominant is? Waar besteden we onze (management) tijd aan?
- Binnen welke financiële randvoorwaarden (solvabiliteit, liquiditeit) moeten de doelstellingen worden gerealiseerd? Welke ruimte hebben we om te versnellen, en hoeveel tijd is nodig om bij te kunnen sturen als financieringsstromen teruglopen?
- Patiëntveiligheid staat centraal. We willen deze maximaal beheersen, maar het moet wel werkbaar blijven.
- Wat is onze 'overall' besluitvormings- en risicofilosofie en hoe is onze risicobereidheid ten aanzien van het realiseren van onze doelstellingen. Oftewel 'hoe scherp willen we aan de wind varen'?



Accent, uw partner in Strategisch Risicomanagement

Een goed gesprek over ambities, kansen en risico's

Het goede gesprek

Uit onze ervaring weten wij dat het organiseren van 'het goede gesprek' over het expliciteren van ambities, doelen en risico's, de keuzes en afwegingen een uitdaging is. Daar waar wij het gesprek organiseren en faciliteren kijken bestuurders vaak terug op een waardevol proces met concrete resultaten in de vorm van richtinggevend uitspraken en afwegingskaders. Het gemeenschappelijk ontwikkelde resultaat leidt tot aanwijsbaar betere besluitvorming over de sturing van de organisatie.

Onze aanpak

Onze aanpak van 'het goede gesprek' is gebaseerd op het faciliteren van de dialoog, een kritische spiegel en concrete resultaten.

Op basis van interviews, bureau-onderzoek, onze kennis en ervaring stellen we in overleg met u de strategische dilemma's op en benoemen we de belangrijkste strategische risico's en kansen.

Vervolgens gaan we met het bestuur en management team (eventueel in combinatie met intern toezichthouder) op een interactieve manier aan de slag om richting te geven aan deze keuzes in de vorm van kwalitatieve uitspraken. Dit leggen we vast in een concreet afwegingskader voor besluitvorming.

Na het vastleggen van de 'kwalitatieve uitspraken' kunnen we rondom de belangrijkste strategische doelstellingen, kansen en risico's een aantal scenario's definiëren en deze met u doorrekenen op hun lange(re) termijn effecten.

Op basis van deze scenarioanalyses en afhankelijk van uw risicobereidheid, kan vervolgens invulling worden gegeven aan het vastleggen van concrete kwantitatieve, financiële en organisatorische randvoorwaarden.

Het resultaat

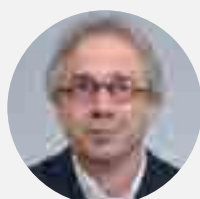
Het belangrijkste resultaat van onze aanpak is dat door het duidelijk verbinden van strategische doelstellingen met kansen en risico's, de sturing op de doelstellingen effectiever, meer gefocust en transparanter is.

De gemaakte keuzes en uitspraken en keuzes kunnen concreet worden vastgelegd als onderdeel van bijvoorbeeld de toezichtvisie, ondernemings- en beleidsplannen, kaderbrieven, jaarverslagen en/of de website.

Duidelijke en vastgelegde keuzes schept ook helderheid voor de tactische sturing, maakt besluitvorming transparanter, beter geaccepteerd en vereenvoudigt het jaarlijkse begrotingsproces. Door het maken van expliciete keuzes en een feitelijke onderbouwing, kunt u krachtiger en proactiever de dialoog aangaan met interne belangenhouders (cliëntenraad, OR, Raad van Toezicht).

Wij helpen u graag verder.

Onze adviseurs staan klaar om u te ondersteunen bij het strategisch risicomanagement. Neem gerust contact met ons op.



Marc Breij

06-13 23 25 48

m.breij@accentadvies.nl



Thea van Bommel

06-14 64 01 27

t.vanbommel@accentadvies.nl



A c c e n t
Organisatie Advies