



Belonen en Corrigeren op basis van de Management Control Effect Matrix inzake Financien & Performance, Kwaliteit van de Organisatie en Compliance & Control

Besturen en beheersen van een landelijke werkende christelijke hulpverleningorganisatie



Kapitein Harm Slomp RA
Lid RvB Stichting Leger des Heils
Welzijns- en Gezondheidszorg

| | Groen | Oranje | Rood |
|------------------|--|---|---|
| P&C Cyclus | <ul style="list-style-type: none">• Standaard | <ul style="list-style-type: none">• Standaard aangevuld met maandelijks overleg op hoofdkantoor | <ul style="list-style-type: none">• Tijdelijke opschorting directie bevoegheden |
| Investeringsen | <ul style="list-style-type: none">• Prioriteit met investering programma | <ul style="list-style-type: none">• Terughoudendheid met investeringen | <ul style="list-style-type: none">• Vacaturestop• Investeringsstop |
| Management focus | <ul style="list-style-type: none">• Betrokkenheid bij landelijke innovatie | <ul style="list-style-type: none">• Focus op lokale verbetering | <ul style="list-style-type: none">• Korte termijn noodmaatregelen• Stop deelname landelijke initiatieven |

Introductie



- Kapitein Harm Slomp RA vormt samen met zijn collega de raad van bestuur van Stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (LdH W&G),
 - een christelijke hulpverleningsorganisatie met > 6000 betaalde medew.
 - met 260 verschillende units in Nederland
 - georganiseerd in 11 decentrale en 1 landelijke werkende werkeenheid
 - met ieder hun eigen directies.



Van Kwit-Fit-topman tot heilsofficier



Salvation Army Tanzania Territory

- *Lieutenant Harm Slomp serving as Finance Secretary*
- *Lieutenant Anna-Christel Kvern serving as Social Services Secretary*

Introductie

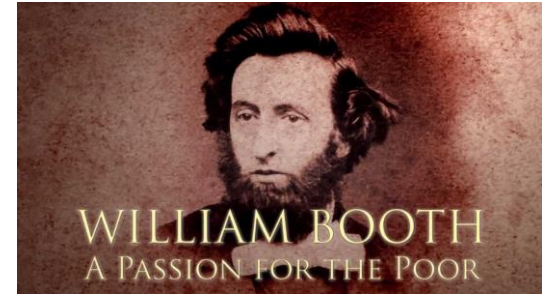
The Salvation Army worldwide



“Soup, Soap & Salvation”

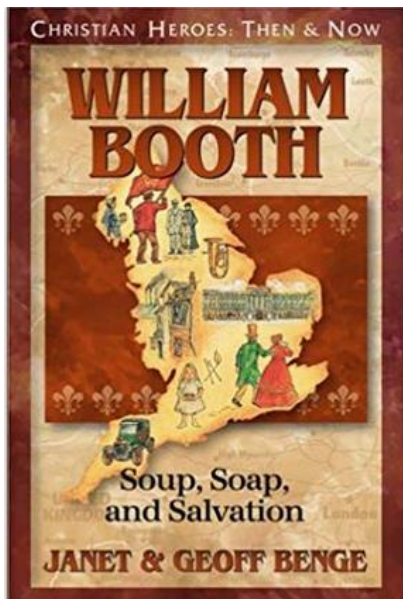


- William Booth



- Geschiedenis:
 - 1865
 - 1890

- Global presence
 - >130 landen actief



Besturen en beheersen is Continue balanceren



- Maximalisatie van Hulp in plaats van Maximale winst:
=> Bizar bedrijfsmodel met financieel een beoogd break even resultaat

Een lege maag heeft geen oren
* William Booth *

- High Risk acceptance
=> Eerst helpen dan regelen
- Verwarrende omgeving
=> Spaghetti van regelgeving
=> O.a. Kwaliteit, Veiligheid
=> Overlappende en contrasterende kaders
=> Decentralisatie van Wmo en JW naar gemeenten



Onze Externe Omgeving



BIG Register
SKJ Register

WLZ
26
Zorgverzekeraars

WMO/JW
305
gemeentes

| we | we naam |
|-----|---------------------------------|
| 001 | LdH SB Landelijk Stichtingsburo |
| 002 | LdH Noord |
| 005 | LdH Noord-Holland |
| 007 | LDH Flevoland |
| 009 | GWCA (Amsterdam) |
| 010 | LdH Zuid-West Nederland |
| 011 | Ldh Den Haag |
| 012 | LdH MCR (Rotterdam) |
| 013 | LdH Midden-Nederland |
| 014 | LdH Limburg-Brabant |
| 015 | LdH Gelderland |
| 016 | LdH Overijssel |

Ministeries
V&J
VWS

Vecozo
(data exchange)

div
Inkooporganisaties

Indicatie
organen

Regeren is vooruitzien maar je ziet het pas als je het door hebt.....



Focusstrategie/ positionering Leger des Heils:

Multi-problem Clienten met Multi-financiering

- afgelopen jaar veel kritischer in het aannemen van werk/bieden van hulp
 - ⇒ Generieke zorgvragen laten we aan andere zorgorganisaties
 - ⇒ Eerst val je dan buiten de boot, maar dan komen de gemeenten alsnog in de lucht: in 2018 11% groei
- Gemeenten waarderen deze bovengemiddelde problematiek echter te laag
 - ipv L/M/H => Extra Hoog

Helpen waar geen helper is



Risico's en Uitdagingen

Top 4 Risico's



1. HR

- Boeien en binden: arbeidsmarkt
- Competentie en Overtuiging
- Arbeidsverzuim
- Personeelsverloop (1^e jaar)



2. Financiën

- Beheersing van kosten in decentrale omgeving
- Aanbesteden en tariefdruk
- Volledigheid en tijdigheid opbrengsten
- Werkkapitaal en financiering



3. ICT

- Schaalbaarheid
- Afhankelijkheid
- Cybersecurity

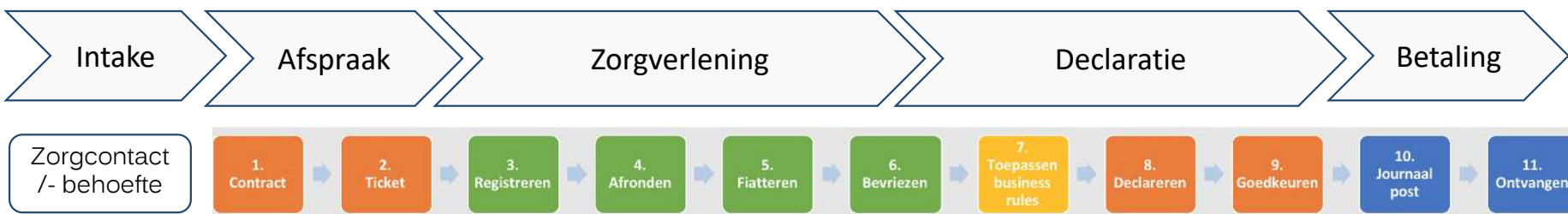
Meerjaren beleidsplan:
standaardisatie en integratie
-> Beheersing inherente risico's
-> Meerwaarde op de werkvloer



4. Veiligheid

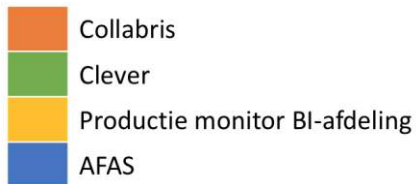
- Fysieke veiligheid cliënten (onderling) en medewerkers
- Cyber Veiligheid en AVG compliance

Ons Basis zorgverleningsproces



LEGENDA

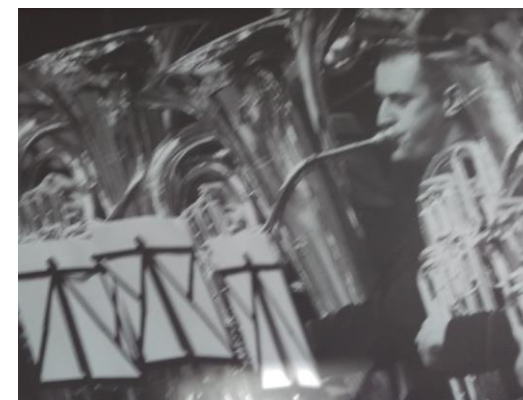
Zorgdeclaratie
ECD
Corridor
Betaling



Financieringsvarianten



| | Soll positie opbrengsten | Werkkapitaal |
|----------------------|------------------------------------|----------------------------|
| P&Q | Bestede uren etc | Voorfinanciering LdH |
| P&Q met aftopping | Bestede uren cq contractmaximum | Voorfinanciering LdH |
| Traject financiering | Indicatie met prestatie in periode | Voorfinanciering LdH |
| Lumpsum financiering | Contractregistratie | Voorschotten opdrachtgever |



Three Lines of Defense & LdH



1st line
Risico eigenaar

2nd line
Risico controle

3rd line (internal)
Risico assurance

3rd line (external)
Risico assurance

Rapportage
aan:

Senior Management
Werkeenheden

Directie
Werkeenheden

RvB
Audit Committee en Raad van Toezicht

Interne controle
maatregelen in
LDH Applicaties

Financial/
Business/Pro-
duction control

Interne
Audit

Externe
Audit

Management
Controls

Security

Inspecties

Kwaliteit &
Veiligheid

Risico
management

Compliance

- Denkmodel per werkeenheid, van 36 naar 12
- Kwalitatieve en Kwantitatieve indicatoren t.a.v.
 - Financien & Performance
 - Kwaliteit van de organisatie
 - Compliance & Control



Onderwerpen MCEM



| Domein | MEETPUNTEN | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| OUTPUT: Performance en Financieel | <ul style="list-style-type: none"> • Soepel Proces Zorgdeclaratie • Realisatie inkomsten versus begroting • Loonkosten quote (>70%) • Bottom line resultaat • Voorspelbaarheid YTE Forcecast | | | | |
| THROUGHPUT: Kwaliteit van de Organisatie | <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking directie en management team • Bijdrage aan innovatie • Aanpak interne conflicten • Retentie sleutelfunctionarissen • Medewerkerstevredenheid • Arbeidsverzuim • Personeelsverloop 1st jaar • SIAGP Incidenten • Vermoeden fraude en administratieve onregelmatigheden | | | | |
| REPUTATION: Compliance & Control | <ul style="list-style-type: none"> • Interne regelgeving en kwaliteitsnormen • Afspraken met eigen RvT/AC • Opvolging bevindingen ISO audits • Externe toezichtskaders | | | | |

Consequenties MCEM



| | Groen | Oranje | Rood |
|------------------|--|---|---|
| P&C Cyclus | <ul style="list-style-type: none">• Standaard | <ul style="list-style-type: none">• Standaard aangevuld met maandelijks overleg op hoofdkantoor | <ul style="list-style-type: none">• Tijdelijke opschorting directie bevoegheden |
| Investeringsen | <ul style="list-style-type: none">• Prioriteit met investering programma | <ul style="list-style-type: none">• Terughoudendheid met investeringen | <ul style="list-style-type: none">• Vacaturestop• Investeringsstop |
| Management focus | <ul style="list-style-type: none">• Betrokkenheid bij landelijke innovatie | <ul style="list-style-type: none">• Focus op locale verbetering | <ul style="list-style-type: none">• Korte termijn noodmaatregelen• Stop deelname landelijke initiatieven |

Take away's



- **Context**
 - Leger des Heils lokaal belangrijke maatschappelijke partner;
 - doet veel meer dan de kerstpotten: materiële en morele support krijgen van de samenleving;
 - Wij zijn als professionals missieondersteunend: wij helpen de helpers om te helpen

- **Risk**
 - Grootste Risico's op HR, Financiën, ICT en Veiligheid

- **Control**
 - Werkwijze rondom Management Control Effect Matrix
 - voorspelbaarheid en betrokkenheid met aandacht voor distantie en nabijheid
 - geeft decentrale directie de ruimte als ze in control zijn
 - biedt ze hulp indien decentrale uitdagingen bestaan

