AUDIT
MAGAZINE

INTERVIEWS | 1 JULI 2019

DE LERENDE ZORGORGANISATIE

Auteur: Drs. Nicole Engel-de Groot RA
Beeld: NFP Photography - Nathan Anderson - Pavol Stugel
Leestijd: 6 min



's Heeren Loo, Nederlands grootste aanbieder van zorg voor mensen met een verstandelijke beperking, zette in 2014 een internal auditfunctie op. Jan Fidder (voorzitter RvB) en Louis Beenen (hoofd IA) over hoe de internal auditfunctie nu en in de toekomst waarde toevoegt.

Wat doet 's Heeren Loo?

Fidder: "'s Heeren Loo is een stichting die zorg biedt aan ruim 10.000 cliënten met een verstandelijke beperking. De zorg varieert van lichte ondersteuning aan huis tot intensieve 24-uurs opvang op woonlocaties. De zorg vindt plaats in 15 regio's in heel Nederland. Regiodirecteuren zijn integraal verantwoordelijk voor hun zorgregio. 's Heeren Loo heeft 14.000 werknemers in dienst. Daarbovenop zijn er 4600 vrijwilligers. De raad van bestuur (RvB), bestaande uit 3 personen, is verantwoordelijk voor het strategisch beleid en geeft leiding aan 15 regiodirecteuren en 7 concerndirecteuren. Een raad van toezicht ziet toe op het functioneren van de RvB. De internal auditfunctie (IAF) is rechtstreeks onder de voorzitter van de RvB gepositioneerd."

© AuditMagazine.nl



Jan Fidder (voorzitter RvB) en Louis Beenen (hoofd IA) van ’s Heeren Loo

Waarom heeft ’s Heeren Loo een IAF?

Beenen: “In 2014 is besloten om een IAF op te richten conform het three-lines-of-defensemodel. Doel van de IAF was om te zorgen voor een continue verbetering van de organisatie. Vanuit het uitgangspunt dat het management verantwoordelijk is, dienen de werkzaamheden van de IAF eraan bij te dragen dat de organisatie continu leert en verbetert. De IAF geeft onafhankelijke oordelen op vraagstukken die er leven binnen ’s Heeren Loo. De IAF werkt vraaggestuurd. De vragen kunnen komen van de RvB, maar ook van de directeuren. In de loop der jaren is de IAF verder ontwikkeld. Dit heeft erin geresulteerd dat we sinds kort ook het IIA-certificaat hebben. We zijn met 5 mensen en ambiëren geen groei in mensen. We zorgen ervoor dat we een groot (intern) netwerk hebben, dat mensen binnen ’s Heeren Loo ons weten te vinden. We werken met een flexibele pool bestaande uit 25 mensen uit de regio’s met een heel diverse achtergrond, maar met één belangrijk gemeenschappelijk element: zij vinden kwaliteit belangrijk. Dit werkt heel goed. Als we een auditopdracht uitvoeren putten we uit de flexibele pool waarbij iemand van de IAF de regie houdt. We merken dat een IAF niet alleen binnen de RvB wordt gewaardeerd, maar ook daar waar de zorg verleend wordt. We staan middenin de organisatie en praten met medewerkers, cliënten en hun naasten. We ervaren dat mensen zich veilig voelen om te praten over kwaliteit en hoe dingen mogelijk beter kunnen. Doorgaans zijn mensen blij dat ze aandacht krijgen en hun verhaal kwijt kunnen.”

Omschrijf de IAF eens

Fidder: “Continu verbeteren, leren en ontwikkelen vanuit een onafhankelijke positie. We zitten met 1000 teams in 1000 gebouwen in 210 gemeenten in Nederland. Tegelijkertijd willen we met één beeld naar buiten treden. Onze IAF raakt alle regio’s en alle activiteiten. Het is ontzettend behulpzaam om ons beleid te toetsen aan de realiteit. De IAF is altijd onafhankelijk, heeft geen eigen- of afdelingsbelang. Ze staan middenin de organisatie met kennis en kunde en zicht op de processen, de context en de branche. Ze kijken naar het primaire proces en geven terug wat wel werkt en wat niet.”

Louis Beenen: “Alles wat we doen is vraaggestuurd en onze focus ligt altijd op een toetsende rol en het geven van inzicht”

Omschrijf de bestuurder als opdrachtgever eens

Beenen: “Het samen doen, een gezamenlijk doel en nabijheid. Met dat laatste bedoel ik dat we elkaar makkelijk vinden. Na elk onderzoek volgt uiteraard een formeel rapport, maar evengoed lopen we bij elkaar naar binnen om open te praten over bevindingen. We trekken samen op met ieder een eigen rol. Als IAF zijn we de neutrale aanbrenger van feiten en bevindingen. We zijn hierin belangeloos en onafhankelijk. De RvB staat meer in de wind. Zij zijn aanjager van de discussie over wat te doen met de bevindingen. Die rolverdeling is cruciaal.”

Wat zijn de taken van de IAF?

Beenen: “Alles wat de organisatie raakt, raakt de IAF. Onze taken zijn het uitvoeren van onderzoeken en het adviseren over risicomanagement. Alles wat we doen is vraaggestuurd en onze focus ligt altijd op een toetsende rol en het geven van inzicht. We doen wel financiële onderzoeken maar geen werkzaamheden voor de externe accountant. Ook doen we geen onderzoeken volgend uit een wettelijke taak. We adviseren vooraf over risico’s. Deze adviesfunctie komt ook tot uiting in de bilaterale overleggen tussen RvB en IAF waar we ook spreken over wat er op ’s Heeren Loo afkomt. Verder doen we ook quick scans om zo in een kort tijdsbestek inzicht te geven. We maken jaarlijks in november een jaarplan met input uit een ‘rondje langs de velden’. Dit jaarplan wordt vastgesteld door de RvB. We bouwen voldoende flexibiliteit in het jaarplan om gedurende het jaar door middel van bijvoorbeeld quick scans in te spelen op actuele vragen. We doen ongeveer 35 onderzoeken in het jaar.”



Aan wie rapporteert de IAF?

Fidder: “In de eerste plaats ontvangt de opdrachtgever een rapport. In het rapport zijn bevindingen en praktische aanbevelingen voor verbetering opgenomen. Daarnaast worden alle rapporten van internal audit (IA) besproken in de RvB en daarna ook in de vergadering van de RvB met de directeuren. Dit doen we omdat we het belangrijk vinden om best practices te delen binnen de organisatie. Dat maakt het ook best spannend voor directeuren, want de rest ziet aan de hand van de IA-rapportage hoe het ervoor staat in die betreffende regio of bij die concerndienst. Door de RvB wordt een actieverantwoordelijke voor het uitvoeren van de aanbevelingen uit het rapport benoemd. Alle besluiten en acties

vanuit de RvB komen op een zogenaamde actiekaart. De actiekaart bevat, onder andere, alle aanbevelingen van IA. De voortgang wordt door de RvB periodiek besproken met het lijnmanagement. Op verzoek toetst de IAF de juiste follow-up van acties. Daarnaast maakt IA ieder kwartaal een voortgangsrapportage met hierin de realisatie van het jaarplan, een samenvatting van de uitgebrachte rapportages inclusief follow-up, en ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement, interne beheersing en governance."

Wat zijn de uitdagingen voor 2020 voor de IAF?

Fidder: "Het nog beter verspreiden van kennis over uitgevoerd onderzoek, zodat leren van elkaar nog meer gestalte krijgt. En een uitdaging is om niet verzeild te raken in eerste- en tweedelijns werkzaamheden maar om juist de eerste en de tweede lijn binnen de organisatie sterker te maken, zodat doelstellingen effectiever en efficiënter behaald worden. De IAF moet zo klein mogelijk blijven. Je wilt dat mensen in de organisatie zelf gaan nadenken over of ze compliant zijn en waarom er afgeweken wordt. De bijdrage van de IAF is om mensen te laten nadenken wat nu de meest effectieve checks in een proces zijn. Als je mensen in de lijn die dicht op het proces zitten zelf aan het stuur zet om na te gaan wat kwaliteit is en hoe ze het beste kwaliteit kunnen monitoren, dan heb je de grootste kans om als organisatie je doelstellingen te behalen. We willen mensen bewust(er) maken."

Jan Fidder: "De IAF kijkt naar het primaire proces en geeft terug wat wel werkt en wat niet"

In hoeverre voert het hoofd IA de door hem gewenste werkzaamheden uit?

Beenen: "Vraaggestuurd werken helpt om de goede dingen te doen. We doen datgene waar echt een behoefte aan is. We geven additionele zekerheid, wat waarde toevoegt gezien de omvang van een organisatie als 's Heeren Loo."

Krijgt de bestuurder de door hem gewenste additionele zekerheid?

Fidder: "Absoluut. Om een grote organisatie te besturen anno 2019 is de IAF een onmisbare schakel. Dit kan alleen als het eigenaarschap op de goede plek belegd is. Als rollen helder en duidelijk zijn en de IAF vanuit een absoluut onafhankelijke positie feiten toetst, dan geeft dit veel toegevoegde waarde. In de zorg moeten we constant alert zijn. Er verandert veel, vanuit de overheid, de zorgvrager of de branche. Je kunt hier alleen goed mee omgaan als je flexibel bent. De quick scans die de IAF uitvoert zijn belangrijk om te kijken wat werkt en wat niet. Ons doel is om goede zorg te bieden. Dat is zorg van goede kwaliteit, die veilig, betaalbaar en toegankelijk is. Uiteindelijk is dat afhankelijk van mens-tot-menscontact. Om dit te borgen in een organisatie met zoveel mensen op zoveel locaties, hebben wij veel baat bij een kleine effectieve IAF met een groot netwerk."

Over

Jan Fidder is sinds 2016 CEO van 's Heeren Loo. Daarvoor was hij CEO van Gelre Ziekenhuizen, Ipse de Bruggen en commercieel directeur bij de ArboUnie. Daarnaast vervulde hij vele bestuurs-en toezichthoudende functies. Fidder begon zijn loopbaan als arts en fysiotherapeut.

Louis Beenen is sinds 2014 hoofd Internal Audit bij 's Heeren Loo. Daarvoor werkte hij bij het ministerie van Defensie in functies op het gebied van auditing, finance, IT en bedrijfsvoering.

Tags: Lerend vermogen

Bron url: https://auditmagazine.nl/interviews/de-lerende-zorgorganisatie/