



Ministerie van Financiën

Zuurstof in het systeem o.b.v. gerechtvaardigd vertrouwen

Zomer minicongres EICPC

Robert Vos

Ministerie van Financien

R.o.vos@ minfin.nl

15 juni 2018



Aanleiding: SGO agenda controlebestel bij het Rijk

Meer doelmatig en risico- en resultaatgericht controlebestel (2015):

- van 'zero-tolerance' naar ruimte voor passende oplossingen voor het bestuur/management ('zuurstof in het systeem'), uitgaande van vertrouwen, maar wel met:
- handhaving focus op rechtmatigheidsbeheersing, verantwoording en audit op essentiële wettelijke bepalingen en grote risico's van niet-naleving.



Zuurstof in het systeem begint regelgeving (1)

- Met regels is niets mis: geven houvast en duidelijkheid.
- Regelgeving is middel om probleem op te lossen/doel te bereiken.
- Regels hebben keerzijde:
 - noodzakelijkerwijs algemeen geformuleerd
 - kunnen elkaar tegenspreken/niet altijd helder
 - lopen achter op (dynamische) ontwikkelingen



Maar gaat wel uit van terughoudendheid bij regelgeving

- Stringente regels: alleen essentiële kaders en bepalingen: zaken waarop je moet kunnen rekenen en/of uniformiteit geboden is **(rood)**.
- Regels met beleidsruimte: afwegingen mogelijk (niet eenduidig goed of fout). Comply or explain **(blauw)**.
- Beïnvloeding via handreikingen, informele regels e.d.: handig om deze te gebruiken. Geen verplichting. Mogen niet uitgroeien tot normenkader **(groen)**.



Verwerking in management control systeem (2)

Vertaling regelgeving in het management control systeem en met name in de bedrijfsvoeringsondersteunende ICT systemen ('onder de motorkap'):

- Rood: verboden in systeem (je komt niet verder) of door het systeem zelf laten controleren (robotiseren)
- Blauw: ruimte voor afweging, wel toelichten (wordt gelogd en beoordeeld)
- Groen: slim gebruiken (wel voor management informatie)

Rood + Blauw/comply = basis op orde

Blauw/explain + groen = zuurstof

Voorbeeld: reisaanvraag systeem bij rijksoverheid (TEM)



Verantwoording door management (3)

- Basis: informatie uit management control systeem.
- Verantwoording door management op hoofdlijnen.
- Richten op het *in control zijn* van de organisatie op het punt van bereiken (*bedrijfsvoerings*)doelstellingen, inclusief (als onderdeel):
 - naleving stringente regels (basis op orde)
 - facultatief: benutting regels met beleidsruimte (zuurstof)



Beoordeling door de (interne) auditor/accountant (4)

Uitgangspunt voor de (interne) auditor is verantwoording door het management op basis van het management control systeem.

Dit betekent een beoordeling van de kwaliteit van het management control systeem: kan in voldoende mate gesteund ('vertrouwd') worden op (de informatie uit) het management control systeem.

Daarbij geeft de accountant:

een controleverklaring voor de rode regels voor de financiële bedrijfsvoering (regels voor het opstellen van de jaarrekening zijn in ieder geval rode regels).

(op verzoek) een beoordelingsverklaring/rapport van onderzoeksbevindingen voor de overige (financiële) bedrijfsvoering.



Afsluitende sheet: Randvoorwaarden zuurstofbenadering

1. Andere visie/cultuur: meer richten op doelstellingen en 'in control zijn', minder op strikte regelnaleving.

1. Wel basis op orde.

1. Een zekere mate van risico-acceptatie.

1. Voldoende volwassenheidsniveau organisatie.

1. Inzetten op gemeenschappelijke insteek en afstemming in de gehele keten, inclusief de (interne) auditor/accountant.

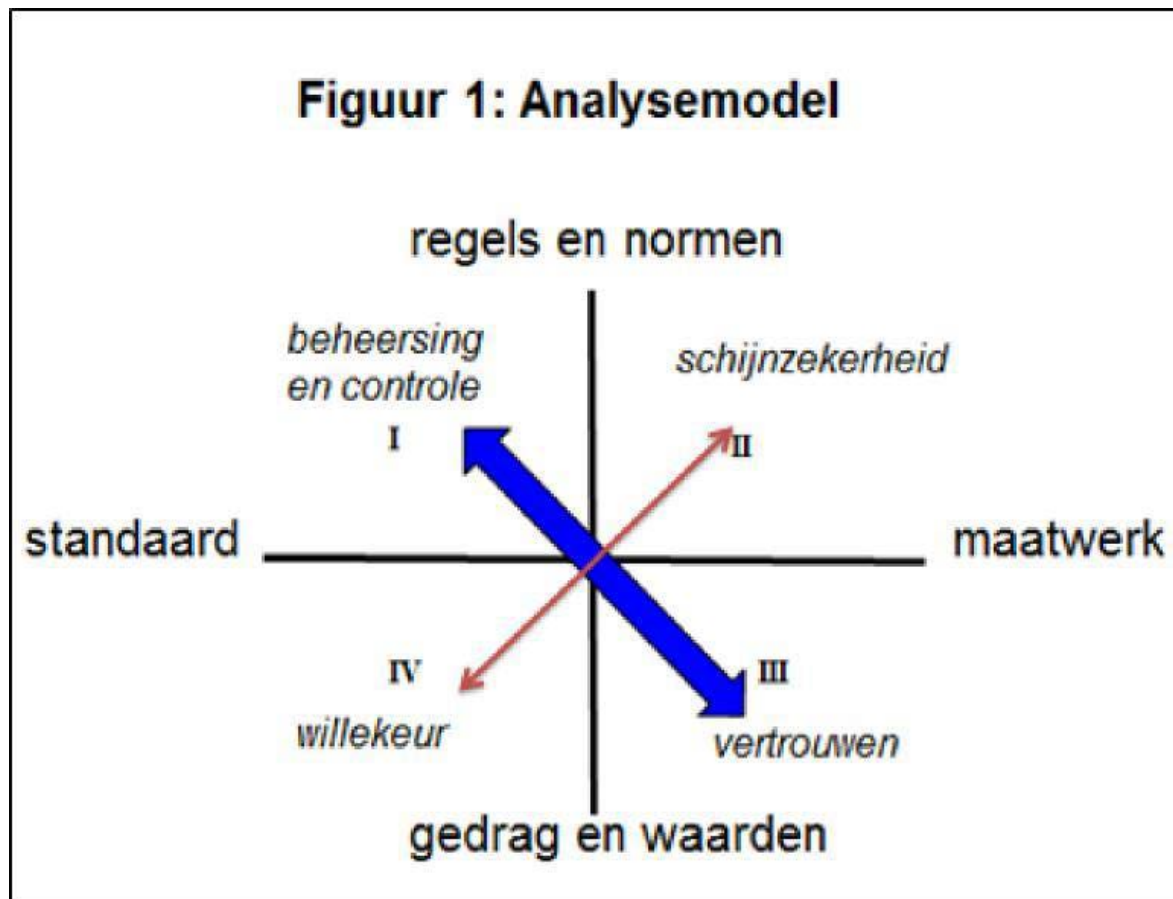


Vragen/opmerkingen?

Soms is er nog veel aan
vertrouwen te winnen!

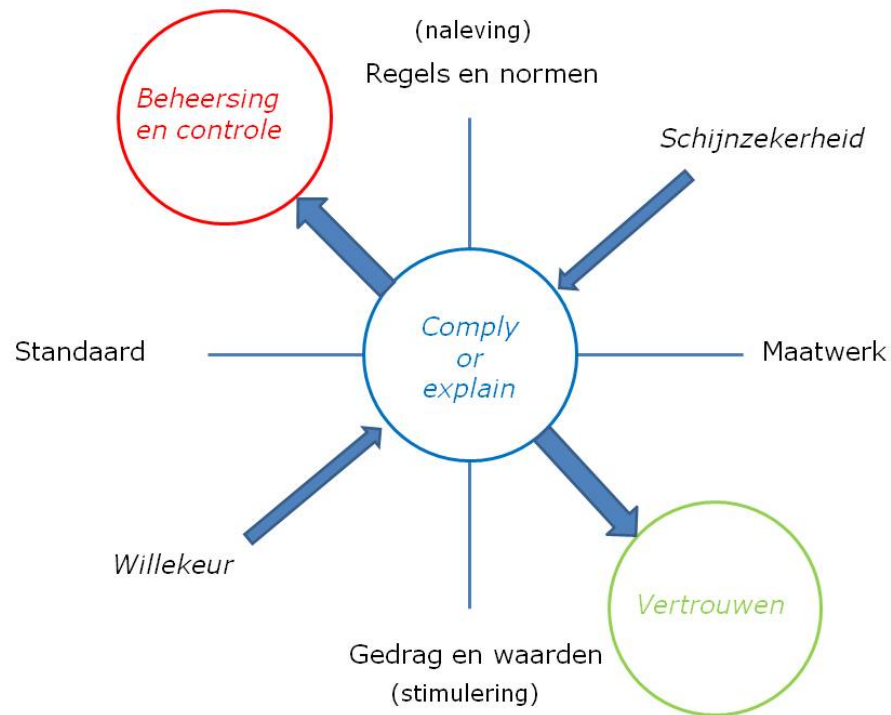


Beheersing en controle vs. vertrouwen (analysemodel expertgroep rechtmatigheid in de moderne tijd)





Expertforum rechtmatigheid in een nieuwe tijd (VU): beheersing en controle vs. vertrouwen





(Kunnen) vertrouwen op MCS (extra sheets):

Beoordeling management control systeem aan de hand van de 9 KSF voor vertrouwen:

1. Duidelijkheid verwachtingen

- Zijn de (beheers)ambities ten aanzien van realiseren van de doelstellingen en het naleven van de regels geconcretiseerd?
- Wie maakt daar keuzes in op basis van welke afwegingen?

2. Verwachtingen waar kunnen maken (deskundigheid)

- Is er kennis en kunde op het punt van naleven van de regels (instructies, plan, do, check, act, procesbeheersing via ICT systemen etc.)?
- Is er kennis en kunde op het punt van het maken van de juiste afwegingen en keuzes binnen de bedrijfsvoering in een complexe (bestuurlijke) omgeving?



3. Voldoende gedeeld belang

- In hoeverre slaagt de organisatie er in de verschillen in belangen/oriëntatie intern zoveel mogelijk op een lijn te brengen en te vertalen in het management control systeem?
b.v. kostenafwegingen kunnen voor de leiding voorop staan, voor de medewerkers een optimale (duurdere) uitvoering van de werkzaamheden. Maar ook: leiding wil eenduidigheid, (sommige) medewerkers beleidsruimte. Of andersom: leiding wil graag ruimte geven, (sommige) medewerkers duidelijkheid.

4. Goed gevoel

- Durf het management te vertrouwen op het functioneren van het management control systeem van de organisatie, inclusief de medewerkers waar mogelijk ruimte geven ('leap of faith'). Dit is een kwestie van 'tone at the top'.
- Hebben de medewerkers het gevoel dat het management control systeem er ook voor hen is (meerwaarde/gebruikersvriendelijk).



5. Goede informatie-uitwisseling

- Zijn er - naast de reguliere interne informatie-uitwisseling – tijdige signalen over afwijkende ontwikkelingen/incidenten. Het gaat erom dat deze informatie - al dan niet informeel uitgewisseld - ervoor zorgt dat de leiding, maar ook de medewerkers niet voor verrassingen/faits accomplis worden gesteld.

6. Zicht op en acceptatie van risico's

- Welke risico's op niet realiseren (bedrijfsvoerings)doelstellingen komen naar voren uit de risicoanalyse van de organisatie zelf en het risicomanagement systeem?
- Geen enkel management control systeem zal alle risico's kunnen voorkomen. Hoe wordt door de organisatie omgegaan met deze risico's? Welke risico's worden in welke mate geaccepteerd?

7. Kritische vragen mogen stellen/mogen controleren

- Zijn een nadere toelichting (als er op basis van andere informatie, signalen, tegenstrijdige informatie etc. concrete vraagpunten zijn), reality checks en interne/externe controle, vanzelfsprekend?



8. Bespreken van incidenten en daarvan leren

- Hoe wordt gereageerd als er iets mis is gegaan? Is dit één van de risico's die in principe binnen een bepaalde marge geaccepteerd wordt?
- Wordt dit intern open besproken en geanalyseerd opdat ervan door de organisatie en medewerkers geleerd kan worden?

9. Consequenties bij teveel of bewuste inbreuken

- Worden door de leiding intern consequenties verbonden aan veelvuldige en/of ernstige inbreuken (b.v. extra intern toezicht, personele gevolgen)?
- Eerst zal dan de basis weer op orde gebracht dienen te worden; pas daarna zal vertrouwen op het management control systeem (inclusief beleidsruimte) weer aan de orde kunnen zijn.