

Q & A het Three Lines Model; tijd voor een nieuwe?

Webinar van dinsdag 3 december 2024 en donderdag 30 januari 2025.

Antwoorden van:



Tjerk Budding

Professor in Public Sector Accounting – directeur het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership en Bacheloropleiding Economie en Bedrijfseconomie, Vrije Universiteit Amsterdam



Robert 't Hart

Docent risicomanagement aan het Zijlstra Center for Public Control, Governance & Leadership, Vrije Universiteit Amsterdam. Eigenaar van Naris B.V. NARIS-GRC® software.

Martin: Wat zijn de verschillen tussen de centrale eigenaar van de 2e lijn - zoals uitgelegd door Oya - en de gebruikelijke risicomanager?

Antwoord: Naar onze mening dient er een centrale 'eigenaar' te komen onder wie de verschillende bedrijfsvoeringsfuncties vallen. Eén van die functies is de gebruikelijke risicomanager.

Pieter: In hoeverre is het verhaal van de DWMR-balans, die belangrijk is volgens TNO, geborgd in de governance? In feite is het 'risico' van 'risicomanagement' of beter (slechter) gezegd: risicosturing, heel groot, wanneer deze niet in balans met Doel Waarden Middelen en Risico wordt gewogen...

<https://publications.tno.nl/publication/34643477/o7ufyggZ/TNO-2024-P12454.pdf>

Antwoord: De principes waar DWMR voor staat zijn een essentieel onderdeel van ons model. Om dit zichtbaar te maken staat de 'Maatschappij' aan de kop van ons model en spreken we bij de verschillende lijnen erover dat hun activiteiten gericht zijn op het oplossen van maatschappelijke problemen.

Emre: Wat betekent het volwassenheidsmodel in het nieuwe Three lines model?

Antwoord: Het nieuwe model beoogt een spiegel te bieden voor hoe het systeem van governance is ingericht en daarmee een zelfbeoordeling over de volwassenheid van de governance. Zijn de juiste checks en balances ingericht, worden rollen

opgepakt, maar ook: doen de linies wat van hen verwacht mag worden gegeven hun rol in het licht van maatschappelijke waardecreatie? Tegelijkertijd is het niet onze ambitie om harde normen (voor volwassenheid) met het model te introduceren.

Rutger: Wat zijn voorbeelden van de 'middelen' die de 2e lijns eigenaar nodig zou moeten hebben om zijn ondersteunende / coördinerende rol uit te voeren? Anders dan 'losse' 2e lijns managers nu al hebben?

Antwoord: *Managementverantwoordelijkheden voor 2e lijns functionarissen (gericht op coördinatie en afstemming), mandaat, budget, richting en escalatiemogelijkheden naar boven toe.*

Danielle: Welke rol heeft de gemeenteraad?

Antwoord: *De rol van de gemeenteraad gaat verder dan de rol van een reguliere RvT. De raad is verantwoordelijk voor vaststellen systeem van governance en dient op werking toezicht te houden. Moet verder bewaken dat het lines model operationeel is en in balans met de maatschappelijke waarde.*

Koos: Wenselijkheid om aan te vullen met andere lijnen cq governance partijen van binnen naar buiten zoals interne RvT/RvC, externe accountant en externe toezichthouders?

Antwoord: *Het model beoogt de rol van deze partijen expliciet te maken. De RvT/RvC direct onder maatschappij, de externe accountant in de '4e lijn' en externe toezichthouders in de '5e lijn'.*

Marco: Je kunt corporate en business control toch plaatsen in 2e lijn?

Antwoord: *Jazeker. Mits zij aangegeven rollen in de 2e lijn oppakken, waaronder gevraagd en ongevraagd advies, verantwoordelijkheid opzet en onderhoud systemen, etc.*

Koos: In hoeverre zouden organisaties/besturen zich ook maatschappelijk moeten verantwoorden over risico-beheersing? Waarom staat 'Maatschappij' boven aan jullie model en waarom zien we geen pijltje naar boven om verantwoording af te leggen naar het maatschappij?

Antwoord: *Wij zijn van mening dat de bestuursorganen (naar de maatschappij) voor risico-beheersing verantwoordelijk zijn. Daarbij geldt wel een verschil in rollen en verantwoordelijkheden tussen de verschillende bestuursorganen. Op welke wijze*

het bestuur hierover verantwoording aflegt, kan nader bepaald worden (is nu geen beoogd punt van ons model).

Emre: Ook in dit model zien we de silo's terug. Hoe faciliteert dit model de samenhang?

Antwoord: *Om de samenhang van de verschillende lijnen duidelijk te maken hebben we ervoor gekozen om de lijnen binnen de organisatie in een kader te plaatsen. We hebben beoogd dit verder expliciet te maken door het werken met pijlen en de legenda die daarbij hoort (afstemming, communicatie, coördinatie en samenwerking).*

Wouter: Is het niet tekenen van pijl tussen 1e en 3e bewust of alleen praktisch om het eenvoudig te laten ogen? Waarom is er geen pijl tussen internal audit en management? Je wil toch ook doelmatigheid en doeltreffendheid belichten?

Antwoord: *De 3e lijn houdt toezicht op het functioneren van de 1e en 2e lijn. De derde lijn zal ook zelfstandig informatie uitvragen bij de eerste lijn. Wij pleiten echter voor een goede afstemming en samenwerking tussen derde en tweede lijn om te voorkomen dat keer op keer hetzelfde wordt uitgevraagd. Daarom is deze lijn in dit model achterwege gelaten.*

Rutger: Waar jullie "Maatschappij" vermelden zou in een generiek (niet specifiek non-profit) toepasbaar model "Stakeholders" of "klanten" kunnen staan? Begrijp ik dat goed?

Antwoord: *Het gaat bij het bedrijfsleven inderdaad om waardetoevoeging aan klanten en ook aandeelhouders, maar tegelijkertijd is ook daar het voldoen aan maatschappelijke behoeften cruciaal alsmede het hebben van de 'licence to operate'.*

Ellen: Hoe past de functie van vertrouwenspersonen in het 3-lijn model. Is dit 2de lijn? En hoe dragen zij vanuit dit model bij aan de waardecreatie van de organisatie (denk aan toeslagen schandaal)?

Antwoord: *Ook wij denken hierbij qua positionering aan de 2e lijn vanwege het element van het ongevraagde advies en rol inzake opzet en onderhoud systemen. Wij zien deze niet als onderdeel van de 3e lijn omdat die meer is van onafhankelijke borging. Juist omdat wij voor dit soort rollen ook toevoegde waarde zien in het systeem van checks-and-balances beogen we expliciet te maken dat het bij de tweede lijn om meer gaat dan alleen control en risicomanagement.*

Anonymous: Waarom zijn de blokjes van de 1e, 2e en 3e lijn even groot? Daardoor kan het mogelijk opgevat worden dat de bezetting in de 3 lijnen even groot dienen te zijn

Antwoord: *We hebben hier om redenen van leesbaarheid en lay-out voor gekozen. De omvang van de blokjes beoogt echter niet de personele of het financiële belang van de rollen aan te geven. Dit wordt bij de toelichting van het model opgenomen.*

Arjan: Ik kan mij voorstellen dat de 2e lijn ook een escalerende functie kan hebben op het moment dat adviezen onvoldoende door de eerste lijn worden opgepakt en/of onvoldoende leiden tot verbetering. Hoe kijken jullie aan tegen deze escalerende functie?

Antwoord: *Hier zijn we het zeker mee eens en we hebben dit de herziene versie van ons model ook specifiek opgenomen.*

Marco: Het benoemen van een centrale manager maakt toepasbaarheid bij organisaties lastiger. Ik zie meer in focus op niveau operationeel (bedrijfsvoering) en strategisch (corporate control)

Antwoord: *Voor alle lijnen geldt, zeker bij grote organisaties, dat deze in verschillende hiërarchische niveaus zijn opgenomen. Afhankelijk van de specifieke keuzes van een organisatie zijn er op deze niveaus strategische, tactische en operationele activiteiten ondergebracht. In de lay-outtechnische uitwerking van ons model is dit lastig op te nemen, maar we vermelden dit wel in de toelichting. Wij zijn van mening dat voor al deze niveaus het bewaken van samenhang, samenwerking etc. van belang is.*

Ruben: Waarom onderscheid tussen accountant en overige 5e lijn?

Antwoord: *Wij zien de accountant als '4e lijn' (hetzij dat we deze term liever niet gebruiken omdat de accountant niet tot de organisatie behoort). Dit gegeven de (wettelijke) taak van de accountant en de specifieke aansluiting bij de werkzaamheden van de 3e lijn (hoewel er ook op het werk van de andere lijnen wordt gesteund). Met de '5e lijn' hebben wij gemeend recht te doen aan de diverse groep andere partijen (in de Nederlandse context) die een rol hebben in de beheersing/checks and balances, zoals inspecties, rekenkamers, etc. Om welke partijen het precies gaat varieert per (deel)sector.*

Sibo: Hoe ziet u dit in een monistisch stelsel als een waterschap?

Antwoord: *Bij waterschappen is sprake van een Algemeen Bestuur en een Dagelijks Bestuur waarbij het AB vrij vergelijkbare rollen heeft als een gemeenteraad.*

Caroline: Hebben jullie ook aanbevelingen voor doorvertaling van de 2e lijn naar organisatiestructuur? De versnippering (herkenbaar probleem!) ontstaat deels door de verschillende plekken in de organisatie

Antwoord: Wij herkennen inderdaad dat de versnippering mede veroorzaakt wordt door de organisatiestructuur en wij zijn er in principe dan ook voorstander van om de bedrijfsvoeringsfuncties organisatorisch bij elkaar te plaatsen.

Marco: Waar plaatsen jullie de concern controller?

Antwoord: In principe zien wij de controlfunctie, inclusief concerncontrol, als onderdeel van de tweede lijn vanwege het gevraagde en ongevroagde advies. Op het moment dat echter andere functionarissen de gevraagde adviesrol op zich nemen en de controller meer onafhankelijk is kan deze opschuiven richting de derde lijn.

Rutger: Het IIA-model beschouwt tweedelijnsrollen als aanvullende, ondersteunende activiteiten die gericht zijn op risicogerelateerde zaken. Zo ziet het model ook ondersteunende rollen in de 1e lijn, zoals HR. Jullie trekken HR nu naar de 2e lijn. Wat is voor jullie nu bepalend voor de grens tussen 'ondersteunend/faciliterend' in de 2e lijn en 'ondersteunend/faciliterend' in de 1e lijn?

Antwoord: Een cruciaal kenmerk om functionarissen in de tweede lijn te plaatsen is de ongevroagde adviesrol en dat zij een systeemverantwoordelijkheid hebben. Op het moment dat dit niet tot het takenpakket behoort en alleen gevraagd advies wordt verleend, horen functionarissen tot de eerste en niet de tweede lijn. In de praktijk zullen de rollen van functionarissen binnen een bepaalde functie (zoals HRM) uiteen lopen en zal de ene persoon zich meer bezig houden met het ongevroagde advies dan een andere. Om de integraliteit en afstemming met de collega's binnen de functie te bewaken kiezen wij ervoor om dan de gehele functie in een bepaalde lijn te plaatsen. Dit betekent dat als HRM ook een ongevroagde rol heeft wij ervoor kiezen om deze in de tweede lijn te plaatsen. Onder systeemverantwoordelijkheid verstaan wij de acties die ondernomen moeten worden -vastgesteld in beleid en procedures- om de eerste lijn daarbij te faciliteren in het handelen, rapporteren, monitoren en beoordelen.

Job: Ik mis de lijnen tussen RvT/RvC/Gemeenteraad en College B&W/Directie/RvB. Is hier bewust voor gekozen?

Antwoord: *We hebben er om lay-outtechnische redenen voor gekozen om geen pijlen tussen deze organen te plaatsen, maar geven in de toelichting van het model aan dat hier wel degelijk interactie/afstemming/etc. tussen plaatsvindt.*

Danielle: Hoe geef je directe lijn vorm in een gemeente tussen bedrijfsvoering en de gemeenteraad?

Antwoord: *Het gaat hier vooral om informatieverschaffing en (indien nodig) escalatie.*

Rex: Zeggen jullie nu - in de kern - dat de aanpassing van het model zit in het inregelen dat de concerncontroller eigenstandig naar de raad mag escaleren?

Antwoord: *Dit is een van de kenmerken van ons model..*

Rex: Proactieve rol 2de lijn begint met de uitdaging samen te werken tussen de bedrijfsvoeringsdisciplines (PIOFACH). Als de 1ste lijn überhaupt aan risicomangement doet zorg dan dat je aan tafel zit als 2de lijn.

Antwoord: *Wij ondersteunen graag deze oproep voor een actieve tweede lijn.*

Walter: Krijg kennis van de werkprocessen van de eerste lijn. Vaak zie je wel kennis van de eigen (tweede lijn) processen maar geen kennis van de eerste lijn processen. Pas daarop die 4 prioriteiten vanuit de 3lines op af. Hoe minder hoe beter

Antwoord: *Het is ook naar onze mening van groot belang dat de tweede lijn (en ook de derde) kennis heeft van de eerstelijns processen. Die processen zijn ook gericht op maatschappelijke waardecreatie en wat de verschillende lijnen doen (en wat hun inspanningen kosten) moeten in lijn daarmee worden gezien.*

Rex: Ik herken het pleidooi aan de 2e lijn om meer samen/integraal te werken om controledruk te verminderen. Ook opmerking over de vele Excellijsten. Ik wil wél aangeven dat veel gevraagde Excellijsten voortkomen uit het feit dat de meeste 1e lijns niet goed kunnen aangeven hoe hun werkproces en kwaliteitsbeheersing in elkaar zit. Mede doordat veel in IT-systemen zitten zonder dat ze IT snappen.

Antwoord: *De werkzaamheden van de eerste en tweede lijn moeten in samenhang met elkaar worden gezien. De tweede lijn kan zijn werk minder efficiënt doen (c.q. aanvullende werkzaamheden te verrichten) als de eerste lijn zijn werk niet goed doet. Echter de tweede lijn dient vooral ook acties te ondernemen om die activiteiten alsnog goed door de eerste lijn te laten plaatsvinden (in plaats van werk over te nemen).*

Margriet: Mag de 1e lijn geïntegreerde sturingsinformatie verwachten?

Antwoord: *Jazeker, dat mag de eerste lijn verwachten (waarbij ze zelf ook een rol hebben om voor adequate vastleggingen te zorgen).*

Romana: Zij zijn eindverantwoordelijk maar dienen hierin ondersteund te worden door de experts op dit gebied

Antwoord: *Ja, de eerste lijn mag goede ondersteuning verwachten.*

Menno: Is de concerncontroller niet de centrale manager in het nieuwe model? Hij/zij is volgens mij verantwoordelijk voor uitvoering en coördinatie van het risicomanagement in de bedrijfsvoering.

Antwoord: *Dit kan inderdaad de concerncontroller zijn, maar deze taak kan ook door een andere functionaris (bijvoorbeeld hoofd bedrijfsvoering) ter hand worden genomen.*

Anonymous: Staan jullie open voor contact met iemand die nu de RC opleiding doet en over dit onderwerp een scriptie schrijft?

Antwoord: *Jazeker*

Marlene: Risicomanagement wordt in dit model ondergebracht bij de tweede lijn? Zou dit ook bij de derde lijn kunnen? Is dat verstandig om bij de derde lijn te leggen?

Antwoord: *Risicomanagement ligt ons inziens bij alle drie de interne lijnen binnen een organisatie. Binnen de eerste lijn vanwege de integrale verantwoordelijkheid voor het realiseren van de strategie, binnen de tweede lijn voor het faciliteren en de inrichting en monitoring van het systeem en derde lijn voor onafhankelijke toetsing.*

Anonymous: Is niet goed ook een doelstelling toe te voegen aan het nieuwe model: het vereenvoudigen van de controls door stroomlijnen en focussen en zaken gewoon niet meer doen?

Antwoord: *Wij hebben getracht dit punt te adresseren door bij de horizontale pijlen o.a. te spreken over samenwerking. Verder benoemen we op diverse punten expliciet dat het gaat om maatschappelijke waardecreatie.*

Rutger: Gaan jullie met dit model de link leggen naar IIA? M.a.w. is er samenwerking of krijgen we straks 2 verschillende modellen (leuk in het kader van risicomanagement en een consistente aanpak)?

Antwoord: *Ja, we zijn in inmiddels in gesprek met het IIA om hun input mee te nemen en verdere afstemming.*

Joost: Jullie stellen een vrij brede 2e lijn voor, waarin eigenlijk alle bedrijfsvoeringsfuncties zijn vertegenwoordigd. Wat ik daarin ingewikkeld vind, is dat control ook wat mag vinden van die andere bedrijfsvoeringsfuncties, zoals HR. Hoe pakt dit uit in dit nieuwe model? Hoe kan control in dit nieuwe model ongevraagd kritisch zijn op bedrijfsvoering?

Antwoord: *Dat zowel control als andere bedrijfsvoeringsfuncties onderdeel zijn van dezelfde lijn wil ons inziens niet zeggen dat control niet scherp op de andere bedrijfsvoeringsfuncties kan zijn. Ook is er nog de derde lijn die ook voor checks-and-balances zorgt. Overigens dient control zelf ook voldoende zelfkritisch te blijven.*

Anonymous: Wellicht goed om ook in het model de term "VIC" terug te laten komen voor de herkenbaarheid?

Antwoord: *Wij zijn het er zeker mee eens dat de VIC bij gemeenten een belangrijke rol heeft in het beheersingsmodel. We willen het model echter generiek houden voor toepassing in de gehele overheids- en non-profit sector. In specifieke uitwerking voor gemeenten laten we deze wel zichtbaar terugkomen.*