

# Visie op Control

Samenwerkingsorganisatie De Wolden - Hoogeveen

## “Control is van ons allemaal”

12 februari 2024



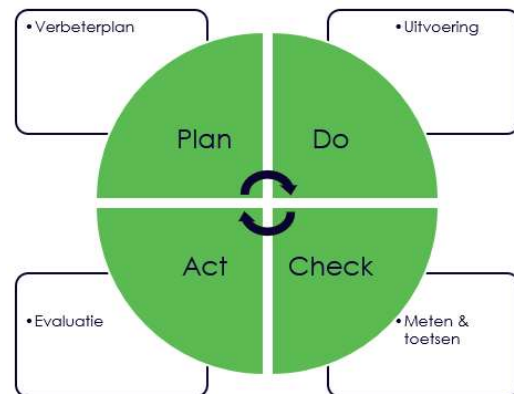
# 1 INLEIDING

De Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogetveen (SWO) is opgericht voor een kwalitatief goede en doelmatige uitvoering van de taken van de gemeente De Wolden en de gemeente Hoogetveen. Inwoners, ondernemers bezoekers mogen verwachten dat we als organisatie doeltreffend (effectief), doelmatig (efficiënt) en rechtmatig zijn georganiseerd en dat we 'onze zaken' op orde hebben. Het voldoende 'in control zijn' van onze organisatie en de beide gemeenten draagt bij aan het vertrouwen in het lokaal bestuur.

In control zijn betekent niet dat we foutloos werken. Het gaat erom dat we zicht hebben op waar we risico's lopen en dat we meten wat er goed en fout gaat.

**Het betekent dat we open zijn over fouten, ons best doen om deze te herstellen, dat we leren van de fouten en dat we evalueren of dat gelukt is.**

We volgen de PDCA cyclus.



Control (beheersing) moet ook niet verward worden met controle. Het gaat om het beheersbaar maken en beheersbaar houden van de organisatie. Voor het beheersen van onze organisatie is brede betrokkenheid nodig vanuit verschillende rollen, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Control is dus van ons allemaal!

## 1.1 Wat willen we bereiken?

Met het vaststellen van de visie op control worden kaders meegegeven waarbinnen de control door de gemeentelijke organisatie wordt uitgevoerd. Door het helder maken van de rollen, taken en verantwoordelijkheden, het versterken van de control organisatie en de positie van de gemeentelijke controllers en de SWO-controller, dragen de visie op control en het control statuut bij aan het duurzaam in control zijn van de organisatie. Het control statuut richt zich op de beheer verantwoordelijkheden van de colleges, en benoemt alleen de bijzonderheden die specifiek gelden voor de control organisatie en vervangt niet de reguliere werkwijze, verantwoordelijkheden en aansturing van de organisatie.

## 1.3 Wat gaan we daarvoor doen?

De visie op control bestaat uit drie thema's die we de komende jaren verder versterken. Het eerste thema is de versterking van de sturing en beheersing. Het tweede thema is het implementeren van het Three Lines of defense model (3LofD). Dit model is gehanteerd bij het schrijven van het control statuut. De raden sturen met het eigen instrumentarium, zoals dat onder andere is vastgelegd in de Gemeentewet.

Het derde thema is investeren in de medewerkers die de control organisatie vormen. Door te investeren in kennis, competenties en vaardigheden versterken we de samenwerking tussen de verschillende Lines of defense die samen zorgen voor een beheerste organisatie.

## 2 UITGANGSPUNTEN

Voor het formuleren van de visie op control zijn uitgangspunten gehanteerd. Deze sluiten aan bij de missie, visie, strategie en kernwaarden van de samenwerkingsorganisatie. De uitgangspunten zijn:

### 2.1 Integraal management

Integraal management betekent dat een organisatieonderdeel volledig verantwoordelijk en bevoegd is op zijn eigen taakgebied, zowel voor de realisatie van de afgesproken doelen, de inrichting van de werkprocessen, de aansturing van medewerkers en het beheer van de middelen.

### 2.2 Eigenaarschap

Onze medewerkers zijn taakvolwassen en nemen eigen verantwoordelijkheid. Iedere medewerker draagt actief bij aan het in control zijn van de organisatie. Dit doen we door:

- Verantwoordelijkheid te nemen voor het boeken van resultaten op de gezamenlijke doelen, met de collega's als team en persoonlijk;
- Verantwoordelijkheid te nemen voor doeltreffend (effectief), doelmatig (efficiënt) en rechtmatig georganiseerd zijn, waarbij we onze zaken op orde hebben;
- De ruimte die daarvoor gegeven wordt optimaal te benutten, en collega's aan te moedigen en te steunen;
- Aanspreekbaar te willen zijn en verantwoording af te leggen voor de behaalde en niet behaalde resultaten en de manier waarop zaken worden aangepakt; en
- Daarbij steeds rekening te houden met de belangen en mogelijkheden van onze inwoners, klanten, bestuurders en collega's en het handelen daarop af te stemmen.

### 2.3 Vertrouwen

Wij hebben vertrouwen in de professionaliteit van onze medewerkers. We leggen de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie en geven de medewerkers de ruimte om binnen de gestelde kaders actief en ondernemend te werken. Elke medewerker draagt hierdoor bij aan een goede sturing en beheersing van de organisatie.

Zo laag mogelijk betekent dat we verantwoordelijkheden en bevoegdheden beleggen op het niveau waar de verantwoordelijkheid kan worden waargemaakt, zodat daar ook op aangesproken kan worden.

Wij werken open en transparant en zeggen wat we doen en doen wat we zeggen. Door deze open en transparante cultuur worden risico's gesignaleerd, passende maatregelen genomen, fouten herkend en tijdig hersteld.

Met deze uitgangspunten geven we invulling aan de kernwaarden van de SWO-organisatie, namelijk vertrouwen, verbinding en eigenaarschap.

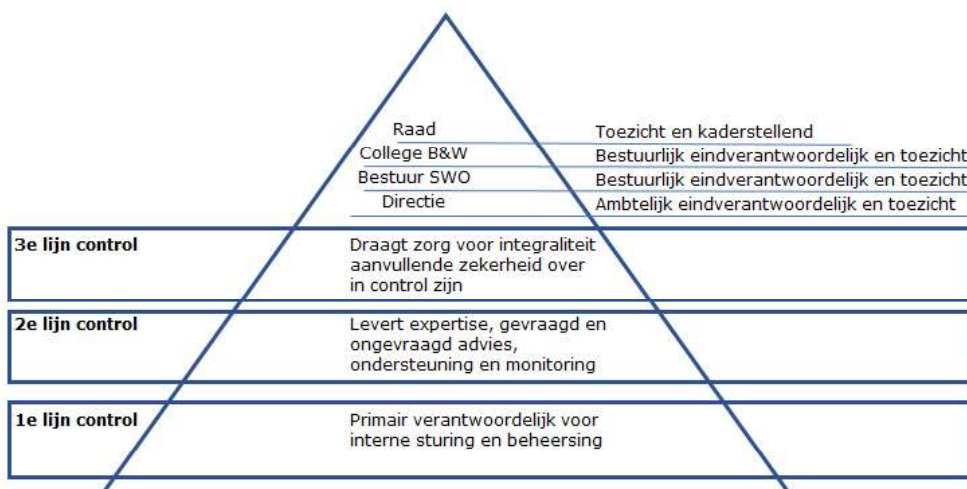
### 3 AMBITIE

Er zijn vele definities van het begrip control. Hieronder worden de meest voorkomende begrippen in deze definities opgesomd. We zien dat 'control' vooral gaat over:

- Sturing en beheersing;
- Stellen van kaders en richtlijnen;
- Monitoren en toetsen;
- Effectieve, rechtmatige en efficiënte processen;
- Beheersen van risico's en onzekerheden door het nemen van maatregelen.

Onze ambitie is dat onze organisatie zodanig is ingericht dat de juiste discussie op het juiste moment op het juiste niveau wordt gevoerd, zodat, indien nodig, bijgestuurd kan worden om zo de doelstellingen efficiënt te realiseren. 'In Control' wil dus zeggen dat onze organisatie zo is ingericht dat het goed functioneren van de organisatie mogelijk is en dat wij er redelijkerwijs op kunnen vertrouwen dat grote verrassingen zich niet voordoen. Als leidend principe voor deze organisatiebeheersing of beheersing van de bedrijfsvoering hanteren wij het 'Three Lines of Defense Model':

1. Het management is primair verantwoordelijk voor de realisatie van de strategie en voor de daarvan afgeleide doelstellingen. Het management op de diverse organisatieniveaus is primair verantwoordelijk voor de goede sturing en beheersing van de organisatie, op het managen van de risico's en op de volledigheid en betrouwbaarheid van de verantwoordingsinformatie. De medewerkers dragen hieraan bij vanuit hun eigen verantwoordelijkheid.
2. De tweede lijn levert expertise, geeft gevraagd en ongevraagd advies, monitort en ondersteunt het verantwoordelijk management bij het identificeren en bewaken van risico's. Dit vanuit een onafhankelijke positie in de organisatie ten opzichte van de eerste lijn.
3. De derde lijn voorziet de organisatie van aanvullende zekerheid over de kwaliteit van sturing en beheersing. Dit vanuit een onafhankelijke positie ten opzichte van de eerste lijn.



In dit model komt duidelijk naar voren dat de verantwoordelijkheid voor control breed in de organisatie is belegd. Control is de verantwoordelijkheid van alle lagen in de organisatie; van medewerker tot en met directie, bestuur, college en raad. Het is daarbij van belang dat eenieder zijn rol kent en ook neemt. Dan is onze organisatie zo ingericht dat het goed functioneren van de organisatie mogelijk is en dat wij er redelijkerwijs op kunnen vertrouwen dat grote verrassingen zich niet voordoen.

### **3.1 Three lines of defense**

De eerste line of defense wordt ingevuld door de medewerkers en management in hun dagelijks werk. Waarbij defense bijvoorbeeld wordt ingevuld middels het vier-ogen principe, door -zichtbaar vastgelegde- toetsing en reviews. Defense is zichtbaar in het gebruik van onomstreden werkwijzen, calculatiemodellen en bewezen software. Het wordt zichtbaar door scenario's op te stellen, risico's in beeld te hebben en beheersmaatregelen te nemen. Het lijnmanagement is verantwoordelijk voor de keuzes die ze maken en de risico's die ze in de dagelijkse praktijk aangaan en de ruimte die zij daarin geven aan hun medewerkers. Zij kunnen de risicobeheersing dus nooit echt delegeren. De eerste line is daarmee de belangrijkste vorm van risicobeheersing. Het is zaak om de doelstellingen scherp te hebben, te reflecteren op gekozen werkwijzen, regelmatig de risicodialoog te voeren, te vragen naar incidenten en hiervan te leren, etc. Dit is de beste vorm van risicobeheersing.

De tweede line of defense wordt ingevulde door de ondersteunende afdelingen en teams, waarin adviseurs vanuit business-partner optiek niet alleen adviseren maar ook controleren op hetgeen wordt geleverd of wordt gepresteerd. De second line ontwikkelt de systemen voor een goed proces van risicomangement en beheersing, altijd ter ondersteuning van de 'business'. In deze line of defense zitten de verschillende risicofuncties waaronder juridische control, financiën, compliance, ic control, informatieveiligheid en -kwaliteit. Dezen helpen, net als business controllers en projectcontrollers om de eerste lijn op orde te brengen en te houden.

De derde line of defense wordt ingevuld middels het uitvoeren van controles en voorziet de hoogste leiding van zekerheid (Assurance) over de kwaliteit van sturing en beheersing. Internal audit is daarmee het sluitstuk van de PDCA-cyclus. Ze is dus niet in directe zin verantwoordelijk voor de kwaliteit van het in control zijn van de organisatie maar wel verantwoordelijk voor de mate waarin ze in staat is om de inconsistenties in de opzet en het bestaan van de control frameworks te analyseren en zichtbaar te maken

Als vierde line of defense kunnen ook de externe controleurs als accountant en rekenkamers worden getypeerd maar zijn toezichhouders en controleurs die in opdracht van de raad fungeren (zie ook onder de kop controletoren hierna).

### **3.2 Soft controls**

Als er wordt gesproken over control wordt vaak gedacht aan 'harde zaken' zoals rapportages, functiescheiding, procedures, afspraken en dergelijke. Control gaat ook over de 'zachte zaken' zoals de stijl van leidinggeven, voorbeeldgedrag, leren van fouten, het geven van vertrouwen, het delen van kennis en de persoonlijke ontwikkeling. Control gaat over de inrichting van de organisatie zodat het goed functioneren van de organisatie mogelijk is. Het is dan ook van belang om in het kader van control zowel aandacht te

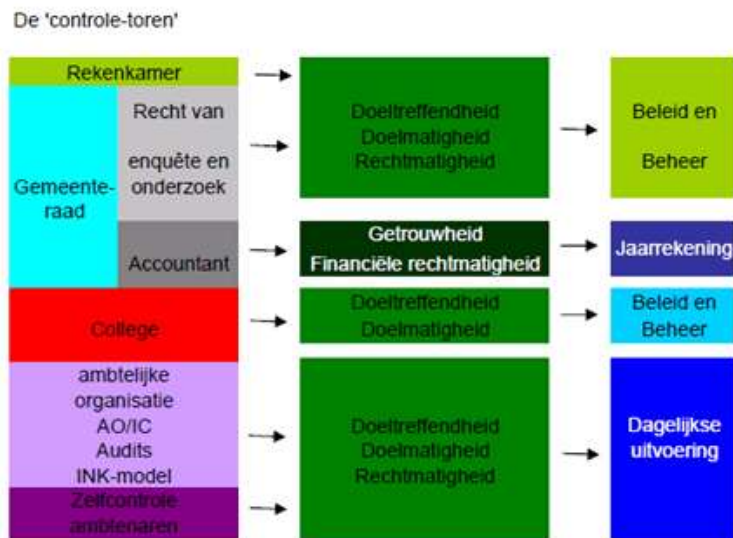
hebben voor de 'hard controls' als de 'soft controls'. Bij soft controls wordt een omgeving gecreëerd waarbij medewerkers uit zichzelf gedrag gaan tonen en handelingen gaan uitvoeren die in het belang zijn van de organisatie. Bij hard controls worden door organisaties maatregelen genomen die gewenst en ongewenst gedrag direct of indirect afdwingen.

De verdere invulling van de visie op control is vastgelegd in het controlstatuut. Het control statuut bevat onder andere een beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de controlfunctie.

## 4 CONTROLETOREN

De Three Lines of defense beperken zich tot de gemeentelijke samenwerkingsorganisatie. De raad beschikt over zijn eigen onderdelen en instrumenten om zijn controlerende rol in te vullen. Deze onderdelen, de gemeenteraad met zijn audit- of financiële commissie, de rekenkamercommissie en de accountant hebben een wettelijke grondslag en zijn benoemd in "de controletoren" zoals is weergegeven in onderstaande figuur (bron: vereniging voor rekenkamers en rekenkamercommissies). De instrumenten van de raad, zoals het vragenrecht en recht van interpellatie zijn vastgelegd in de Gemeentewet (hoofdstuk IX de bevoegdheden van de raad).

De rollen, taken en verantwoordelijkheden van de rekenkamercommissie zijn onder andere vastgelegd in de Gemeentewet (hoofdstuk IVb De Rekenkamerfunctie) en de Verordening gemeentelijke rekenkamercommissie. De rol van de accountant is beschreven in de Gemeentewet (art. 213) en het Besluit Accountants Decentrale Overheden (BADO, en voor de audit- of financiële commissie in lokale verordening of daartoe strekkend reglement.



### 4.1 Hoe meten en weten we of onze Visie op Control werkt?

Via geëigende momenten, zoals de VIC-voortgangsrapportages, de managementletter en het accountantsverslag wordt directie en bestuur geïnformeerd over de interne beheersing van de gemeentelijke organisatie.