



Adviesrapport: Verbetering declaratieproces Provincie Utrecht

Aan: De concerncontroller Provincie Utrecht Johan Luiks RA
ter behandeling in de BEM van 4 november 2020, agendapunt 2.5

Inhoudsopgave

1	De aanleiding	2
2	De opdracht aan ACS Partners	2
3	De onderzoeksaanpak en rapportage.....	3
4	Ons advies	4
5	De uitkomsten van de procesanalyse op hoofdlijnen	4
6	De acties als antwoord op de casus.....	5
7	Effectiviteit van het nieuw ontworpen proces.....	6
7.1	Eén afgeschermdde mailbox voor alle declaraties van GS-leden.....	6
7.2	Eén verantwoordelijke en contactpersoon voor de GS-leden, tevens coördinator over de disciplines heen.....	7
7.3	Ondersteuning met automatisering: e-HRM en de app.....	7
7.4	De rol van de GS-accounthouder vanuit Bedrijfsvoering	7
8	Impliciete keuzes achter het nieuw ontworpen proces.....	8
9	De relatie met de organisatieontwikkeling	8
9.1	Risicomanagement of -leiderschap	8
9.2	Leren van fouten en bijna-fouten.	9
9.3	Ontwerpen en vastleggen van beheersing in processen.....	10
10	Overzicht aanbevolen nadere acties	10
10.1	Per direct:.....	10
10.2	Zodra ervaring is opgedaan met het nieuwe proces:.....	11

1 De aanleiding

In de statenbrief over de vergoeding dubbele woonlasten Gedeputeerde Strijk (verder: de gedeputeerde) d.d. 18 september 2020 (kenmerk 8216EB12) wordt geconcludeerd dat op meerdere punten niet is voldaan aan de regeling 'Rechtspositie decentrale politieke ambtsdragers'. Het zijn er drie:

1. De gedeputeerde kwam niet in aanmerking voor de vergoeding omdat deze zich niet eerder dan op 14 februari 2020, de dag van verkoop van de woning, geregistreerd heeft in de basisadministratie van Utrecht.
2. De woning stond van 10 september 2019 tot en met 23 november 2019 niet te koop maar te huur.
3. De tegemoetkoming voor dubbele woonlasten had moeten stoppen per 1 februari 2020, maar is doorbetaald tot het moment van verkoop op 14 februari 2020.

De gedeputeerde heeft het volledige bedrag teruggestort en zijn excuses gemaakt.

Naar aanleiding van de berichtgeving in de media en de statenbrief over de vergoedingen van de dubbele woonlasten van de gedeputeerde zijn drie onderzoeksvragen gegund aan twee onderzoeksbureaus.

2 De opdracht aan ACS Partners

Het College van Gedeputeerde Staten (GS) van de provincie Utrecht heeft besloten om, onder bestuurlijke verantwoordelijkheid van de Commissaris van de Koning, een breed onderzoek te gelasten. Dat onderzoek richt zich op drie vragen. Dit rapport van ACS Partners¹ te Doorn beperkt zich tot de tweede en derde vraag en tot de casus 'Dubbele woonlasten gedeputeerde Strijk'. Onderstaande drie onderzoeksvragen zijn letterlijk overgenomen uit de offerteaanvraag:

1. Het nogmaals bezien van alle onkosten en declaraties van de bestuurders gedurende deze bestuursperiode.
2. Het uitvoeren van een analyse van het proces dat ten grondslag ligt aan de declaratie door bestuurders.
3. Maatregelen te formuleren om de interne controlemaatregelen en de procesgang te verbeteren.

De resultaten zullen aan de bestuurlijk opdrachtgever worden aangeboden en daarna met Provinciale Staten worden gedeeld. Ons rapport is daarom specifiek geschreven voor de leden van genoemde gremia. Mogelijk zullen om die reden andere lezers de inhoud van dit rapport niet juist

¹ Voluit: Coöperatie ACS Partners u.a.

interpreteren en verkeerde conclusies trekken. De opdracht kenmerkt zich als een adviesopdracht. We leveren nadrukkelijk geen assurance².

3 De onderzoeks aanpak en rapportage

Voor ons onderzoek hebben we gebruik gemaakt van de door een taskforce verzamelde mails en bijlagen. Deze taskforce is opgericht om snel in te spelen op de problematiek, leidend tot ondermeer een statenbrief (§6) en een concept procesbeschrijvingen (§7) voor declaraties. Uit de ontvangen mails en documenten hebben we de bij de casus betrokkenen uit afgeleid. Op basis van in totaal tien interviews is nadere informatie en aanvullende documentatie verkregen. We hebben ons beperkt tot betrokken domeinmanagers, teamleiders en meer uitvoerende medewerkers. Gezien de inhoud van de uitgebreide brief van gedeputeerde Strijk en de scope van het onderzoek zagen we geen aanleiding hem (of het secretariaat van de gedeputeerde) voor een interview uit te nodigen.

Op basis van de eerste interviews zijn mogelijke oorzaken geanalyseerd en ter verificatie voorgelegd tijdens de resterende interviews. De voorlopige beschrijvingen van de verbeteracties zijn bekeken en gerelateerd aan de opgehaalde problematiek en de meest waarschijnlijke oorzaken. De interviews hebben we afgenomen in de periode 6 tot en met 19 oktober 2020. De ontvangen documenten zijn van voor 15 oktober, met uitzondering van de procesbeschrijvingen die ons op 19 oktober zijn aangeleverd. We hebben ons vanaf dat moment specifiek gericht op die procesbeschrijvingen en tijdens een groepsgesprek gericht op afstemming (op 27 oktober), ondermeer aangegeven waar en hoe deze nog kunnen worden aangescherpt (§10). Bij de analyses en advisering hebben we ons gefocust op het voorkomen van een herhaling van de casus en is tevens gebruik gemaakt van onze ruime ervaring met procesbeheersing en organisatieverandering in overheidsorganisaties. De procesbeschrijvingen richten zich op het verwerken van declaraties en overige kosten die toe te rekenen zijn aan de GS-leden³, zijnde de Commissaris van de Koning en de vijf gedeputeerden.

Een conceptversie van dit rapport is afgestemd met de Domeinmanager Bedrijfsvoering en Domeinmanager Bestuurs- en directieondersteuning, en aangeboden aan de Gedeputeerde Financiën, Organisatie, Economie en Europa, de Provinciesecretaris/ algemeen directeur en de Concerncontroller (als ambtelijk opdrachtgever).

Vraag 2 (de analyse) beantwoorden we met een opsomming van de kenmerken van het proces en de meest aannemelijke oorzaken daarvan (§5). Vraag 3 (welke maatregelen) beantwoorden we met een adviestekst (eerst op hoofdlijnen in §4 en later meer in detailacties in §10) en kanttekeningen (§7) bij de inmiddels aan de staten voorgelegde beheersmaatregelen. We komen niet met een definitieve uitwerking van het declaratieproces, maar met attentiepunten bij de intern

² Zoals bedoeld in de beroepsreglementering van het NBA en NOREA.

³ Onder 'GS-leden' valt niet de Provinciesecretaris/ algemeen directeur.

reeds ingang gezette ontwikkeling van het nieuwe proces voor de verwerking van declaraties en andere kosten van de GS-leden.

4 Ons advies

Wij adviseren de acties, zoals verwoord in de statenbrief 82185C67 '(Tijdelijke) beheersmaatregelen declaratieproces Gedeputeerde Staten' van 6 oktober 2020, door te voeren. De daarin op hoofdlijnen beschreven acties kunnen herhaling van de casus in de toekomst voorkomen, omdat ze een belangrijk deel van de onderkende problematiek al op vrij korte termijn kunnen wegnemen. Eén en ander is nog wel afhankelijk van een kwaliteitsslag (§7) en voor de iets langere termijn van de explicitering van vaak impliciet genomen keuzes (§8), vanuit beter te motiveren ontwerp- en inrichtingsideeën. Dat laatste zien wij idealiter gekoppeld worden aan de reeds in gang gezette verbeter- en ontwerpinitiatieven (§9) zoals risicomangement, procesontwerp en -beschrijvingen en de onderliggende lerende organisatieprincipes van de Provincie. Dit maakt het ook mogelijk om, zodra de aanpassingen zich hebben bewezen, op basis van een nieuwe risicoanalyse tot een beperkte vereenvoudiging te besluiten.

Bovenstaande onderbouwen we in dit rapport. We sluiten dit rapport af met een overzicht van aanbevolen aanvullende acties, gericht op het verbeteren van het nieuwe proces in ontwikkeling, voor de verwerking van declaraties en andere kosten van de GS-leden. (§10).

5 De uitkomsten van de procesanalyse op hoofdlijnen

Op basis van de interviews en documentanalyse is ons beeld op hoofdlijnen:

- Alle directbetrokkenen waren bij de start van de casus dubbele woonlasten op de hoogte van de inhoud van de richtlijn.
- Gedurende de looptijd van de casus is de richtlijn op twee cruciale momenten echter niet opnieuw geraadpleegd. Namelijk op het moment van de keuze voor verhuur in plaats van verkoop en bij de feitelijke verkoop halverwege de maand februari.
- Verwachtingen over de noodzaak van het uitvoeren van controles aanvullend op de eigen verantwoordelijkheid van de gedeputeerde verschilden. Controleren op het ingeschreven zijn in de basisregistratie is door de organisatie als ongebruikelijk gezien en niet gedaan.
- Verwachtingen in de organisatie over wie welke controles op welk moment uitvoert of zou moeten voeren lagen ver uit elkaar. Controles vonden plaats als deze als passend bij de eigen functie werden ervaren. De verwachtingen werden onderling niet afgestemd.
- Invulling van de taak was sterk ingegeven door de eigen vakdiscipline met onvoldoende afstemming of regievoering. Men kon niet terugvallen op een procesbeschrijving.
- Er zijn geen signalen van onwil of verkeerde intenties ontvangen.

Als meest plausibele oorzaken van het gebeurde hebben we vastgesteld:

- Geen regie op de controle van de naleving van alle bepalingen van de richtlijn.

- Direct contact tussen de gedeputeerde en een specialist op slechts een deel van de bepalingen in de regeling.
- Onduidelijkheid van de term ‘advies’ en eventuele verantwoordelijkheden van de adviesverstrekker.
- Te weinig afstemming van verwachtingen over de disciplines heen.
- Een beperkt gevoel voor de imagoriscico’s bij de professionals.
- Geen gerichte risicomangementacties op dit proces.
- Het ontbreken van een procesbeschrijving voor declaraties.⁴

Het is aannemelijk dat hier weer oorzaken onder liggen die voor een belangrijk deel vallen onder de categorie ‘organisatiecultuur’. Een onderzoek van deze gedrags- en cultuurcomponenten maakt geen onderdeel uit van deze opdracht.

6 De acties als antwoord op de casus

Vanaf het moment van bekend worden van deze casus is voortvarend gewerkt aan maatregelen die moeten voorkomen dat een dergelijke situatie opnieuw optreedt. In statenbrief 82185C67 ‘(Tijdelijke) beheersmaatregelen declaratieproces Gedeputeerde Staten’ van 6 oktober 2020 wordt melding gemaakt van onderstaande beheersmaatregelen (letterlijke tekst overgenomen):

1. “Als tijdelijke maatregel is ingesteld dat alle GS-declaraties naar één mailbox gaan. Vanuit het domein Bedrijfsvoering is een regievoerder aangesteld die de coördinatie op zich neemt voor de rechtmatige (inclusief wettelijke toetsing) en tijdige afhandeling van de declaraties. Uiteindelijke parafering van de declaraties vindt plaats door de voorzitter van het college en provinciesecretaris. Indien het henzelf betreft wordt dit gedaan door hun plaatsvervanger.”
2. “Er wordt gewerkt aan een duurzame borging van het GS-declaratieproces in de bedrijfsvoeringssystemen. We streven ernaar dat dit proces in november operationeel is. In dit proces worden checks en balances ingebouwd, waarbij al tijdens de afhandeling van declaraties toetsing aan de vigerende wetgeving plaatsvindt. Zo ontstaat een vervroegde signalering op onregelmatigheden. Ook in dit proces geven voorzitter van het college en/of provinciesecretaris een uiteindelijke (digitale) paraaf. Invoering van dit geautomatiseerde proces draagt bij aan een - naast rechtmatige - meer doelmatige afhandeling en doorlopende tracering van GS-declaraties.”
3. “Vanuit het domein Bedrijfsvoering is een GS-accounthouder aangesteld. Deze functionaris neemt ieder kwartaal met elk GS-lid, Commissaris en provinciesecretaris alle afgehandelde, lopende en/of te verwachten declaraties door en indien nodig worden andere bedrijfsvoering zaken doorgenomen. Naast afhandeling van het administratieve proces ontstaat zo ook op persoonsniveau inzicht in het declaratieproces.”

⁴ De procesbeschrijving voor declaraties is op initiatief van Bestuurs- en directieondersteuning in juli 2020 opgepakt met BDV/HRO en de businesscontroller, maar nog niet afgerond.

Uit onze interviews blijkt dat beheersmaatregel 1 direct in gang is gezet. Het secretariaat van de GS-leden is hierover geïnformeerd, waardoor de declaraties op één punt belanden en gecoördineerd kunnen worden opgepakt. Naast declaraties kunnen ook vragen en verzoeken op deze wijze worden gecentraliseerd. De beoogde regievoerder kan zich inwerken en aan de slag. Van de uiteindelijke parafering op het hoogst mogelijke niveau zal naar verwachting intern en extern een duidelijk signaal uitgaan, namelijk dat de onderhavige casus zich niet mag herhalen.

Een concept van de procesbeschrijving waarin de borgingsacties onder 2 zijn beschreven, hebben we ontvangen en samen met de organisatorische maatregelen ad 3 vergeleken met hetgeen wij aan problemen en mogelijke oorzaken hebben vastgesteld. Op een belangrijk deel van die problemen wordt op deze wijze effectief ingespeeld. We gaan hier in de volgende paragraaf nader op in.

7 Effectiviteit van het nieuw ontworpen proces

We behandelen onderstaand vier belangrijke onderdelen van het nieuw ontworpen proces.

7.1 Eén afgeschermd mailbox voor alle declaraties van GS-leden

Deze maatregel richt zich op het voorkomen van het zoekraken of blijven liggen van declaraties, maar kan ook helpen om vragen en verzoeken centraal te verzamelen en gecoördineerd af te handelen. De regievoerder beheert de mailbox. Vanuit de samenwerking tussen Bedrijfsvoering en Bestuurs- en directieondersteuning (BDO), verwachten wij dat de regievoerder een BDO-verantwoordelijke voor de publicatie op internet zal zijn. Over de taakverdeling en samenwerking wordt nog overlegd. De GS-accounthouder van Bedrijfsvoering (ad 3.) en een (nader te bepalen) zeer beperkt aantal anderen krijgen toegang tot de mailbox, zodat de individuele verzoeken gemakkelijker met elkaar in verband kunnen worden gebracht en er een mogelijkheid ontstaat van coördinatie en bewaking van de tijdige afhandeling. Het gebruik van één invoerkanaal (nu de mailbox) zal overigens geen *tijdelijke* maatregel zijn, maar worden vervangen door de reguliere e-HRM-functionaliteit, die al wordt gebruikt voor declaraties van medewerkers. Ook daar moet de BDO-regievoerder dan toegang toe krijgen. Aandachtspunten zijn ieders naleving van de regels voor het gebruik van alleen deze mailbox, de diverse soorten verplichtingen, en de creditcardbetalingen die als afschrijving rechtstreeks bij de financiële administratie binnenkomen. De parafering op het allerhoogste niveau wordt wél gezien als een tijdelijke maatregel. Dit moet terug kunnen naar teamleider-niveau (van zowel Bedrijfsvoering als Bestuurs- en directieondersteuning) zodra het nieuw ontworpen proces is ingeslepen en zich heeft bewezen. Daarbij vinden we het uitgangspunt belangrijk dat dan het ‘tekenen voor gezien’ wordt vervangen door ‘tekenen met vermelding wat waarmee is gecontroleerd en waarom’ en voor welk vervolg het nu geaccordeerd is.

7.2 Eén verantwoordelijke en contactpersoon voor de GS-leden, tevens coördinator over de disciplines heen

Deze maatregel speelt effectief in op het verduidelijken van verantwoordelijkheden, het wegnemen van onjuiste verwachtingen en het voorkomen van het optreden van gaten in de procesbeheersing. Aandachtspunten zijn de verdeling van de taken en verantwoordelijkheden tussen Bedrijfsvoering en Bestuurs- en directieondersteuning, en het zichtbaar maken van de afhankelijkheden. Een ander aandachtspunt is de afhankelijkheid en vervanging van de GS-accounthouder als centrale persoon. En de inzet van één contactpersoon met GS zet de uitvoerenden meer op afstand. Extra managementaandacht gericht op het informeren over hoe GS de ondersteuning ervaart en over ontwikkelingen meer in het algemeen, kan een eventueel gemis aan direct contact verzachten.

7.3 Ondersteuning met automatisering: e-HRM en de app

Gebruik van voor de medewerker-declaraties reeds gebruikte functionaliteit is een logische keuze voor de verdere ondersteuning bij de verwerking van declaraties van GS-leden. Voor zover te standaardiseren kan dit tevens bijdragen aan het voorspelbaar en tijdig doorlopen van de vervolgstappen. Ook ondersteuning met een app past in het ‘ontzorgen’ van GS-leden. Kanttekening daarbij is dat het aantal GS-leden en daarmee het aantal te verwerken declaraties relatief klein is en de regelingen vaak specifiek. Bovendien kan het deel van de benodigde handelingen dat efficiënt te standaardiseren en daarmee te automatiseren is weleens vrij beperkt zijn.

Als voorbeeld: In de casus is sprake van het onderdeel in de richtlijn ‘zichtbaar te koop staan’. Een beoordeling van dit onderdeel lijkt ons maatwerk. Waarbij wij denken aan een situatie waarin tijdens het te koop staan ook wordt gezocht naar een huurder, de mogelijkheid tot verhuur tot een koper is gevonden et cetera. In theorie kan een situatie ontstaan die niet past bij het principe achter de regeling. Oftewel, een situatie die per maand kan wijzigen en detailinformatie én interpretatie vereist als dit moet worden gecontroleerd voor de accordering van de declaratie. Een afweging vooraf, over onder welke condities wat mág worden gedeclareerd ook wénselijk is, kan worden ondersteund door Bestuurs- en directieondersteuning.

7.4 De rol van de GS-accounthouder vanuit Bedrijfsvoering

De rolbeschrijving van de GS-accounthouder borgt zowel het ‘ontzorgen’ van de GS-leden als het totaaloverzicht over de verschillende declaraties (naast elkaar en in de tijd). Daarmee kan de kans op het onvolledig verantwoord worden sterk worden teruggebracht.

Aandachtspunt ook hier is de rolverdeling tussen Bedrijfsvoering en Bestuurs- en directieondersteuning. In de concept-uitwerkingen die wij onder ogen hebben gekregen, mist nog een duidelijke afbakening en een uitwerking van de wijze van samenwerking. In ons afstemmingsgesprek op 27 oktober werden nadere uitwerkingen verkend en afspraken gemaakt om dit gezamenlijk te concretiseren.

8 Impliciete keuzes achter het nieuw ontworpen proces

Uit de gesprekken en documenten halen wij enkele impliciete keuzes of uitgangspunten. We noteren deze hier met het advies deze te toetsen op wenselijkheid en waar nodig te expliciteren. Naar ons idee heeft de casus en hoe hierop bestuurlijk is gereageerd de taskforce aanleiding gegeven:

- ondanks de eigen verantwoordelijkheid van GS-leden de juiste toepassing van de richtlijn op alle punten zelfstandig te controleren;
- de werkzaamheden voorspelbaar te laten verlopen door te standaardiseren en waar mogelijk met automatisering te ondersteunen;
- de declaratieverwerking stap voor stap te toetsen en direct terug te koppelen wanneer een stap leidt tot afkeur;
- de bijdragen van de professionals te laten coördineren door een teamleider voor de afstemming onderling én met de GS-leden;
- nu snel te komen tot een strak ingericht proces met controles en fiattering in de top van de organisatie, om die mogelijk weer wat te laten vieren wanneer de organisatie daar aan toe is.

Ter toelichting op het eerste en het laatste gedachtestreepje: Controles kunnen op vijf niveaus worden uitgewerkt:

0. De mogelijkheid van controle aangeven. 1. Op attenderen en mondeling laten toelichten 2. Schriftelijk laten verklaren 3. Met stukken laten aantonen en 4. Zelfstandig stukken opvragen uit onafhankelijke bron. In de bekeken uitwerking is steeds impliciet gekozen voor uitwerking 3.

Als voorbeeld: In geval van een hoog integriteitsrisico (in een extreem geval: zelfverrijking) is niveau 4 een reële keuze. Indien de mogelijke zelfverrijking al wordt gecompenseerd door een persoonlijk reputatierisico is een controle van niveau 2 vaak voldoende. Uit de bij niveau 2 behorende schriftelijke verklaring, moet dan de kennis en uitleg van de bepalingen van de richtlijn blijken.

9 De relatie met de organisatieontwikkeling

De ontwikkeling van de Provinciale organisatie richt zich momenteel op versterking van het risicomanagement (of risicoleiderschap), verantwoordelijkheden (onder voorwaarden) lager in de organisatie plaatsen, stimuleren van eigenaarschap, leren van fouten en ruimte geven aan initiatief en intrinsieke motivatie. Stuk voor stuk ontwikkelingen die vereisen dat aandacht wordt besteed aan houding en gedrag en die randvoorwaarden vereisen om te kunnen groeien.

9.1 Risicomanagement of -leiderschap

Risicomanagement vereist, naast het onderkennen van kansen en bedreigingen, nadrukkelijk het met elkaar bepalen welk risico mag of moet worden gelopen, omwille van het realiseren van doelen én ter voorkoming van een te dure, demotiverende of starre organisatie- en procesinrichting. De te treffen beheersmaatregelen moeten passen bij wat de organisatie kenmerkt en bij de gewenste

ontwikkelrichting. Bij risicoleiderschap hoort ook, vooraf nadenken over de reactie naar betrokkenen als geaccepteerde restrisico's (in de zin van kans x impact) zich inderdaad voordoen.

Een belangrijke aanpak is het denken in scenario's, waarbij onderscheid wordt gemaakt in 'wat kan er fout gaan', 'hoe zou het slimmer kunnen' en welke onvoorziene ontwikkelingen zouden ons direct of indirect kunnen beïnvloeden?

In deze casus was nog geen risicomanagement toegepast. De beschrijving van het werkproces en analyse van 'wat kan er fout gaan' en het zoeken naar bijpassende beheersmaatregelen was nog maar net gestart.

De voorgenomen aanpak verdient degelijke risicomanagement-aandacht met scenario-analyses, juist omdat de casus zich niet mag herhalen. Daarbij is het belangrijk de beheersmogelijkheden in hoog-risicosituaties te doorgronden en te onderkennen wanneer GS-leden en medewerkers persoonlijk intrinsiek gemotiveerd zijn om fouten te voorkomen. Zo staat tegenover een potentiële drang tot geldelijk gewin, een imagorisico bij openbaarmaking. En tegenover onoplettendheid een 'teamdruk' gericht op kwaliteit leveren; mits goed georganiseerd. Van belang hierbij is dat gezocht wordt naar de juiste balans tussen beheerskosten (in de meest brede zin) enerzijds en risico's anderzijds.

9.2 Leren van fouten en bijna-fouten.

Ideaal voor het leren zijn situaties waarbij door persoonlijk optreden buiten de gestandaardiseerde werkwijze, een bedreiging is opgemerkt en het optreden ervan is voorkomen. Dit, omdat het inzicht geeft in de alertheid, assertiviteit en beheers-attitude van organisatieleden. Die zijn niet beschreven in procedures of handboeken, maar noodzakelijk in uitzonderingssituaties en wanneer de procedures niet volledig kunnen worden nageleefd.

Randvoorwaarden voor het leren van (bijna)fouten zijn, behalve een veilige omgeving met aandacht voor de dialoog en inbreng van medewerkers, nadrukkelijk ook:

- een goed beeld van wat de organisatie wil bereiken en voorkomen (de bedoeling) én van de verwachtingen van de klant, afnemer of partner;
- weten hoe men individueel en als groep kan bijdragen aan die 'bedoeling' van de organisatie;
- kennis van de risico's en de samenhang en noodzaak van werkzaamheden en maatregelen gericht op het mitigeren daarvan;
- eerder hebben stilgestaan bij mogelijke gebeurtenissen en ontwikkelingen (scenario's) en hoe hierop kan worden gereageerd.

Als voorbeeld het gevoel van de professionals voor de imagorisico's: Indien (mede op basis van deze casus) wordt geconcludeerd dat dit te weinig aanwezig is, is het aanwijzen van een tussenpersoon een goede en snelle oplossing om daaraan te wijten fouten te voorkomen. Zonder aanvullende acties verkleint dit echter het aantal communicatiemomenten tussen deze

medewerkers en hun 'afnemers' met een negatief effect op het ontwikkelen van die sensitiviteit. We constateren dat deze noodzaak wordt onderkend.

9.3 Ontwerpen en vastleggen van beheersing in processen

De nieuwe procesbeschrijvingen zijn niet af en op punten nog niet juist. Ook de businesscontroller heeft er nog geen inbreng in gehad. Ze bieden al wel een goede basis om gericht tot afstemming te komen van de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van Bedrijfsvoering en Bestuurs- en directieondersteuning. Onderliggende procesontwerpgedachten (zie §8) hebben we op 22 oktober aan de orde gesteld en worden onderschreven 'voor dit moment'. Het is daarbij niet de bedoeling een ander organisatie-ontwikkeltraject te kiezen dan eerder bewust in gang is gezet.

Uitgangspunten bij accordering en fiattering kunnen zijn:

- 'een paraaf voor gezien' moet worden vermeden en vervangen door: 'elke paraaf gaat gepaard met de opmerking wat waarmee is gecontroleerd'. en;
- één kwalitatief goede inzichtelijke alles omvattende beoordeling is meer waard dan zes parafen'.

10 Overzicht aanbevolen nadere acties

10.1 Per direct:

- Definieer de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van BDO en BDV in relatie tot de communicatie met GS-leden en borg de onderlinge samenwerking. (BDO en BDV gezamenlijk)
 - Pas het introductieprogramma bij de komst van een nieuw GS-lid aan de nieuw uitgewerkte rolverdeling aan.
 - Pas de concept-procesbeschrijvingen zodanig aan dat BDO de verantwoordelijkheid voor de publicatie op internet kan dragen.
 - Zorg dat voor alle te publiceren soorten vergoedingen en kosten de initiatie geregistreerd wordt op één plaats en de afwikkeling ervan kan worden gevolgd. Dit betekent bijvoorbeeld ook creditcardbetalingen en de diverse verplichtingen.
 - Beperk waar mogelijk het aantal stromen en autorisaties voor het vastleggen van verplichtingen, om de overzichtelijkheid van de aanlevering van te publiceren kosten en vergoedingen te vergroten.
 - Maak duidelijk onderscheid in adviezen en controlewerkzaamheden en concretiseer de controles (Wie wanneer wat met wat vergeleken met welk doel).
 - Richt het proces zo in dat de verantwoordelijkheid door de organisatie kan worden gedragen zonder directe betrokkenheid van Concerncontrol.
- Hanteer de ook voor GS-leden reeds bestaande P-dossiers voor de (tot het juiste niveau afgeschermd) registratie van P-gegevens en controleer ze op juistheid en volledigheid. (BDV)
- Rond de beschrijving imagorisico's (een van de aanbevelingen uit de managementletter 2018/2019 van PwC) af met het toebedelen van eigenaarschap (CCO) en van daaruit het

concretiseren van de beheersmaatregelen, benodigde stuurinformatie, afhankelijkheden en randvoorwaarden (BDO, BDV/HRO en BDV/FIN).

- Stel bij elke beheersmaatregel de vragen: Welk risico wordt hiermee gemitigeerd? Welk belangrijk risico *niet*? Waar wordt dát risico door verkleind? Welke randvoorwaarden vereist de beheersmaatregel? En wordt daaraan voldaan?
- Verricht een afsluitende controle op de toepassing van de regeling zodra een gebruik van die regeling eindigt. (BDV)
- Voer een jaarlijkse volledigheidscntrole vanuit de jaaropgave van bestuurders uit. (BDV)

10.2 Zodra ervaring is opgedaan met het nieuwe proces:

- Analyseer de bestaande regelingen en bepaal gezamenlijk onder welke omstandigheden en voorwaarden hiervan gebruik zal worden gemaakt (GS-leden en BDO).
- Organiseer een risicoleiderschap-sessie op CMT-niveau gericht op strategische en imago-risico's. (CMT)
 - Bepaal de randvoorwaarden voor de organisatie in situaties waarin risico's bewust niet tot nul (kunnen) worden gereduceerd;
 - én de response vanuit het CMT wanneer een dergelijk risico daadwerkelijk optreedt.
- Organiseer een risicosessie op het niveau van de directbetrokkenen (incl. teamleiders) van BDO en BDV en deel de uitkomsten met GS en CMT. Het betreft het proces voor de diverse vergoedingen/ declaraties en openbaarmaking daarvan, waarmee inmiddels ervaring is opgedaan. (BDO en BDV)
 - Neem daarin de impliciete keuzes (§8) achter het voorgestelde proces mee en expliciteer ze (of pas ze aan).
 - Werk de effecten uit van de nu geëxpliciteerde ontwerpkeuzes op het proces.
 - Bepaal of voldaan is aan de randvoorwaarden (zie 9.2) voor die ontwerpkeuzes.
- Geef structureel aandacht aan uitvoerenden en specialisten op het vlak van wensen en belevingen van afnemers en partners, en aan ontwikkelingen in en rond de organisatie die effect hebben op hun rolinvulling. (BDV)

Tot nadere toelichting zijn we graag bereid.

ACS Partners



Ron W.A. de Korte