

ARTIKELEN | 1 JANUARI 2019

NIEUW BIJ DE POLITIE: HET IN CONTROL STATEMENT

Auteur: Wendy Fasten - Martin Mulder - Edwin Piekaar RO EMIA CIPM

Beeld: Adobe Stock - Pexels Pixabay -

Leestijd: 7 min



De politie heeft over het jaar 2018 voor het eerst een in control statement afgegeven. In dit artikel wordt de totstandkoming van deze verklaring van de politie beschreven, waarbij er speciale aandacht uitgaat naar de zelfontwikkelde methodiek en het belangrijkste instrument dat gebruikt is bij de totstandkoming: het control self assessment.

'In control zijn, kent u die uitdrukking dames en heren?' Dominee Gremdaat zou dit artikel waarschijnlijk zo beginnen. Organisaties moeten steeds vaker aantonen dat zij in control zijn. Vooral van 'grote' organisaties wordt in toenemende mate door belanghebbenden verwacht dat bestuurders een uitspraak doen over het in control zijn van hun organisatie.

Definitie en reikwijdte ICS

Maar wat is nu in control zijn? Wat is de scope, hoe meet je de mate van interne beheersing? En hoe ga je dit vertalen naar een in control statement (ICS)? Om deze vragen te kunnen beantwoorden zal eerst gekeken moeten worden naar de definitie van een ICS.

Voor het ICS over het jaar 2018 is gekozen voor een beperkte reikwijdte. Dit hangt samen met de huidige organisatieontwikkeling, de jonge bestaansgeschiedenis van de Nationale Politie en het feit dat een ICS een nieuw

AUDIT

MAGAZINE

fenomeen is voor de politieorganisatie. De politie is een zeer complexe organisatie met een elf operationele politie-eenheden onder aansturing van politiechefs, een politie diensten centrum (PDC) als centraal shared service center, een politieacademie en een korpsleiding met ondersteunde staf op strategisch niveau. Daarom is de keuze gemaakt om de scope van ICS 2018 te richten op de beheersing van de bedrijfsvoering binnen de korpsleiding en het PDC. De bedrijfsvoering binnen de operatie en de operationele processen zijn onderdeel van het groeipotentieel van het ICS.



Het uitgangspunt voor de werkdefinitie van het ICS is dat het de verantwoording is van het bestuur ten aanzien van de kwaliteit van interne beheersing in relatie tot de realisatie van (organisatie)doelstellingen. Met een ICS geeft de korpschef antwoord op de vraag 'in hoeverre het management voldoende grip heeft op de processen ten behoeve van het realiseren van (strategische) doelstellingen'. Een brede definitie die recht doet aan het fenomeen in control statement. Letterlijk vertaald uit het Engels staat er: verklaring over interne beheersing. Door de beheersing te koppelen aan de realisatie van (strategische) doelstellingen heeft een ICS ook intern meerwaarde. Hiermee wordt voorkomen dat het instrument uitsluitend gericht is op het afleggen van verantwoording.

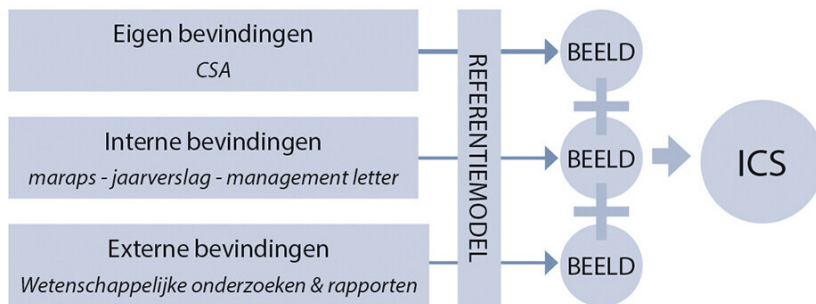
De methodiek

Na vaststelling van de definitie en de reikwijdte van het ICS over 2018 begon de uitdaging. Literatuuronderzoek leverde niet direct een good practice op voor het opstellen van een in control statement. De voorbeelden die bekend zijn, zijn gericht op de verantwoording over de financiële rechtmatigheid of gericht op de verantwoording over de activiteiten rond risicomanagement.

Gelet op de ontwikkelfase waar de politieorganisatie zich in bevindt, is er gezocht naar een methodiek die 1) de bedrijfsvoering in de volledige breedte omvat, 2) meer kwalitatief is dan kwantitatief, en 3) die meer betekent dan sec de ICS-tekst in het jaarverslag. Idealiter draagt de ICS-methodiek bij aan de verdere ontwikkeling van de interne beheersing, de bedrijfsvoering en in het verlengde daarvan de realisatie van (organisatie)doelstellingen. Het ICS en de onderliggende methodiek is daarmee zowel een instrument om de interne beheersing te verbeteren, als een instrument waarmee het bestuur zich naar buiten toe verantwoordt over de kwaliteit van de interne beheersing.

Als basis voor de totstandkoming van het ICS is gebruikgemaakt van een methodiek die in 2009 door een van de auteurs is ontwikkeld.¹ Deze methodiek maakt gebruik van een control self assessment (CSA). Een zelfevaluatie, waarbij door middel van een zelfreflectie de eigen mate van beheersing wordt beoordeeld. Deze methode is verrijkt, verder

uitgewerkt en toegespitst op de politieorganisatie. Dit heeft geleid tot een methode met drie verschillende perspectieven, die door middel van een referentiemodel een beeld opleveren van de mate van beheersing van de organisatie. Vervolgens worden deze drie beelden naast elkaar gehouden om er een eenduidig beeld aan te ontleen dat als basis dient voor de uiteindelijk op te stellen verklaring. Zie figuur 1 voor een schematische weergave van de methode.



Figuur 1. ICS-proces

Drie perspectieven

Deze methodiek gaat uit van drie perspectieven: de eigen bevindingen, de interne bevindingen en de externe bevindingen. Elk van deze perspectieven wordt beoordeeld aan de hand van een referentiemodel. Het referentiemodel geeft een indicatie van de mate van beheersing. Vanuit, bijvoorbeeld, de interne bevindingen wordt door de extern accountant gekeken waar de politieorganisatie zich bevindt in het referentiemodel. Dit levert een beeld op van de mate van beheersing van de organisatie. Het referentiemodel dient als leidraad om de mate van beheersing te duiden.

Het betreft een intersubjectief model dat tot stand is gekomen door middel van het combineren van de volwassenheidsmodellen voor interne beheersing van accountantskantoor PwC en COSO ERM. Het gecombineerde referentiemodel is vervolgens verfijnd en toegeschreven op de politieorganisatie. Het legt in eerste aanleg de focus op control. Hiermee wordt bedoeld dat het vooral gericht is op taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Het sluit aan bij de klassieke controlbenadering. De drie perspectieven geven aan de hand van het referentiemodel elk een eigen onafhankelijk beeld van de mate van beheersing. In een analysesessie worden de drie beelden verenigd tot een oordeel over de interne beheersing van het korps als geheel. Dit is de basis voor de uiteindelijk op te stellen verklaring.

De methodiek die nu is ontwikkeld is uniek vanwege het gebruik van de CSA's in combinatie met de overige perspectieven en het feit dat deze elk gewogen in het eindoordeel worden meegenomen. De meerwaarde voor de doorontwikkeling van de bedrijfsvoering ligt expliciet in het gebruik van het control self assessment. Deze bouwsteen is van fundamenteel belang om de nadruk van het ICS-traject te leggen op het verbeterpotentieel. Hierna wordt dieper ingegaan op deze cruciale bouwsteen van het ICS Politie: het control self assessment.

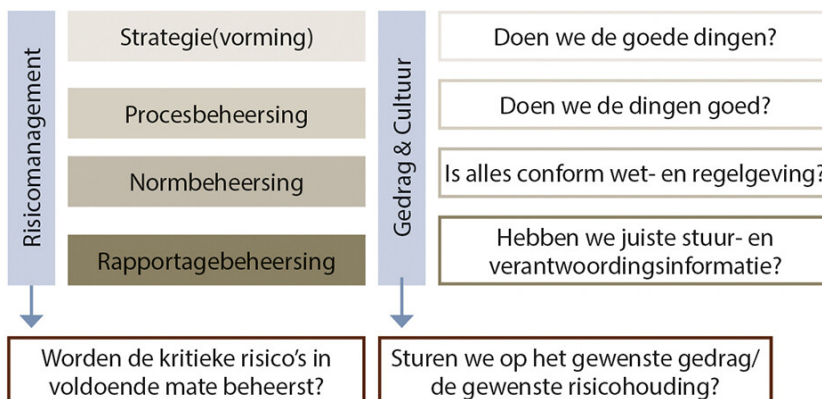


Control self assessment

Het control self assessment is een zelfevaluatie, die door het voeren van een waardevol gesprek inzicht geeft in de mate van beheersing. Het is op zichzelf een instrument voor verandering. Daarnaast is het geschikt als bouwsteen voor het ICS.

Het CSA binnen de politieorganisatie is opgebouwd uit zes aandachtsgebieden die ontleend zijn aan de vereisten van een goed management control systeem (MCS).²

Een MCS is voor de politie de verzameling van beheersingsinstrumenten die managers en medewerkers inzetten om richting te geven aan de organisatie en haar processen om de doelstellingen te realiseren en (elkaars) gedrag te beïnvloeden'.³ In het CSA-raamwerk zijn vier bouwstenen en twee randvoorwaarden benoemd (de zes aandachtsgebieden). De vier bouwstenen bieden handvatten voor het nemen van beslissingen en het uitvoeren van activiteiten om op een effectieve en efficiënte wijze de doelstellingen te realiseren. Om deze doelstellingen te realiseren zijn risicomanagement en gedrag & cultuur essentiële randvoorwaarden (zie figuur 2).



Figuur 2. CSA-methodiek

AUDIT

MAGAZINE

Vragenlijst

Op elk van deze aandachtsgebieden zijn vragen geformuleerd. Deze vragenlijst is toegestuurd aan diverse organisatieonderdelen binnen het korps met het verzoek een team samen te stellen om de zelfevaluatie uit te voeren. Elk samengesteld team heeft een positie bepaald op elk van de zes aandachtsgebieden. Hierbij zijn de teams begeleid door een onafhankelijke en getrainde procesbegeleider. De taak van de begeleider is: zorgen voor een eenduidige interpretatie van de vragen en het op gang brengen van het goede gesprek. Door een onafhankelijke verslaglegger is een weergave van het gesprek opgesteld. Na afloop van de sessie is deze weergave uitgewerkt en bij de deelnemers teruggelegd. Nadat de deelnemers van de zelfevaluatiesessie hun akkoord hebben gegeven op de weergave, zijn alle verslagen samengevoegd tot een korpsbrede analyse. Door een onafhankelijk analyseteam zijn alle uitgevoerde CSA's bestudeerd en de rode draden en ontwikkelpunten benoemd. Deze zijn in een korpsbrede rapportage vastgelegd en teruggekoppeld aan de organisatie.

Hierin schuilt de belangrijkste meerwaarde van het CSA-instrument. Door het terugkoppelen wordt het lerend vermogen van de organisatie bevorderd. Door de organisatiebrede analyse van de uitkomsten van de zelfevaluaties ontstaat de mogelijkheid om in de organisatie integraal te leren en te verbeteren. Met de gevoerde gesprekken is een gemeenschappelijke taal ontwikkeld en zijn vraagstukken in samenhang beschouwd. Daarnaast konden leidinggevendenden zich op basis van het verkregen inzicht richten op het verbeterpotentieel binnen hun eigen organisatieonderdeel.

Door de organisatiebrede analyse van de uitkomsten van de zelfevaluaties ontstaat de mogelijkheid om in de organisatie integraal te leren en te verbeteren

Conclusie

Het uitvoeren van CSA's levert een gedeelde, onderbouwde en kwalitatieve basis voor het afgeven van een in control statement voor de politie op. Deze is vervolgens verrijkt met de perspectieven van de interne bevindingen en de externe bevindingen, waarmee een volledig beeld van de mate van beheersing van de organisatie tot stand komt. In een aparte analysesessie zijn de drie perspectieven bestudeerd en deze hebben geleid tot een gezamenlijke positie op het referentiemodel. Dit is de uiteindelijke basis voor de verklaring geweest. Dus de op te stellen bestuursverklaring refereert aan de positie van zes bouwstenen die gebruikt zijn in de toetsing van het MCS binnen de organisatie. Deze drie perspectieven samen vormen een solide basis voor het afgeven van een in control statement. Hiermee wordt voldaan aan de verplichting van extern verantwoording afleggen.

Het verbeterpotentieel voor de organisatie zelf ligt vooral in de uitkomsten van de analyse van de control self assessments. Inzicht in de sterke en zwakke plekken in relatie tot de zes aandachtsgebieden draagt bij aan de verbetering van de interne beheersing binnen de bedrijfsvoering.

Het voeren van het waardevolle gesprek tijdens de CSA-sessies geeft tevens de mogelijkheid tot het breed uitdragen van het gedachtegoed van en bewustzijn omtrent het in control zijn. Het draagt bij aan de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal, het inspireert tot verbeteren en verscherpt de doelstellingen van de bedrijfsvoering. Het CSA dient daarmee twee doelen: enerzijds het voeren van waardevolle gesprekken waarbij het verbeterpotentieel wordt blootgelegd, anderzijds het maken van een foto ten behoeve van de op te stellen ICS. Hiermee wordt de plicht tot verantwoording ingezet als verbeterinstrument en aanjager van verandering.

De politie wil deze methodiek de komende jaren verfijnen en nog beter toe spitsen op de organisatiebehoefte. Hierbij sluiten wij graag aan bij ontwikkelingen van het ICS in de publieke sector en vragen iedereen die daarover van gedachten wil wisselen om hierover met ons in gesprek te gaan

Noten

AUDIT

MAGAZINE

1. De methodiek is in 2009 via een benchmarkonderzoek van een groot accountants- en advieskantoor beoordeeld als good practice.
2. COSO ERM, Merchant (Management control systems), Simons (Levers of control), Anthony (Planning & control Systems).
3. Vrij naar House of Control 2017.

Over

Wendy Fasten is sinds 2015 strategisch adviseur compliance en lid van het kernteam In Control Statement. Daarvoor werkte ze als controller en financieel adviseur voor internationale bedrijven. wendy.fasten@politie.nl

Martin Mulder is strategisch adviseur planintegratie en lid van het kernteam In Control Statement. Daarvoor vervulde hij verschillende rollen op het gebied van governance, risicomanagement en compliance. martin.mulder@politie.nl

Edwin Piekaar is strategisch adviseur risicomanagement en lid van het kernteam In Control Statement. Daarvoor vervulde hij diverse rollen op het gebied van audit, risk en governance en deed hij ervaringen op met het afgeven van in control statements binnen de pensioensector. edwin.piekaar@politie.nl

Tags: vaktechniek

Bron url: <https://auditmagazine.nl/artikelen/nieuw-bij-de-politie-het-in-control-statement/>