



Ministerie van Financiën

Vertrouwen geven en toch in control zijn.

Basis voor meer zuurstof in het systeem

Regionale Controlmiddag

Robert Vos

Ministerie van Financiën

23 februari 2017



Soms komt je vertrouwen in de ander uit
Maar het blijft een risico.....





Waarom vertrouwen?



Waarom vertrouwen?

- High trust samenlevingen zijn welvarender (Fukuyama)
- Vertrouwen bespaart op kosten en vergroot snelheid (Covey)
- Het is prettiger: betere sfeer/prestaties (Cools)

Maar:

- Vertrouwen kan wel beschaamd worden (Cools)



Wat is de essentie van vertrouwen?



Definitie vertrouwen (Nooteboom)

- Vertrouwen is de verwachting dat mensen of organisaties ons niet in de steek laten, ook al is dat mogelijk.
- Vertrouwen is de bereidheid dat risico te lopen.



Wantrouwen, vertrouwen en blind vertrouwen

Vaak wordt vertrouwen gepositioneerd tegenover wantrouwen:

wantrouwen ↔ *vertrouwen*

Het is dan of/of

Het gaat er echter om om vertrouwen te positioneren tussen aan de ene kant wantrouwen en aan de andere kant blind vertrouwen

Het gaat dan om *gerechtvaardigd* vertrouwen:

wantrouwen ↔ *gerechtvaardigd vertrouwen* ↔ *blind vertrouwen*

Het gaat dan om gradaties: meer/minder

en/of: op dit punt *wel*/op dat punt *niet*



Geen vertrouwen in een organisatie is een risico, teveel vertrouwen evenzeer

- De mate van elkaar vertrouwen geven is een cultuurcomponent van een organisatie.
- Hoe zorg je ervoor dat dit een kracht van de organisatie wordt en geen risico.
- De mate van vertrouwen zit in de 1e component van Coso, de interne omgeving: cultuur, stijl van leiding geven, integriteit, ethiek, verdeling van taken en bevoegdheden, de mate waarin risico's worden genomen.



Vijf niveau 's waarop vertrouwen speelt (Covey)

- Persoon zelf (houding t.o.v. vertrouwen in jezelf)
- Relaties tussen personen
- Relaties binnen een organisatie
- Relaties tussen organisaties (met de omgeving)
- Maatschappij



Vertrouwen komt te voet, gaat te paard

- Bij vertrouwen is het niet zo dat men altijd op nul (wantrouwen) begint.
- Vaak is er een bepaald 'instapniveau' van vertrouwen op basis van een algemeen mensbeeld en eerdere algemene ervaringen (vergelijk de bonus- malusladder bij autoverzekeringen, waarbij men ook niet op nul binnentreedt).
- Vervolgens ontwikkelt vertrouwen zich naar meer respectievelijk minder vertrouwen op basis van nadere, meer specifieke ervaringen.

Vertrouwen is dynamisch, niet statisch.



Sluit vertrouwen controle uit?
(als je me vertrouwt, controleer je me niet)



Vertrouwen en controle zijn zowel complement als substituut

- Vertrouwen kan niet zonder een zekere mate van controle
- Vertrouwen kan wel leiden tot minder behoefte aan controle



Intentie, naleving en vertrouwen (Six)

Principieel
verantwoordelijken

Context-gevoeligen

Calculeerders

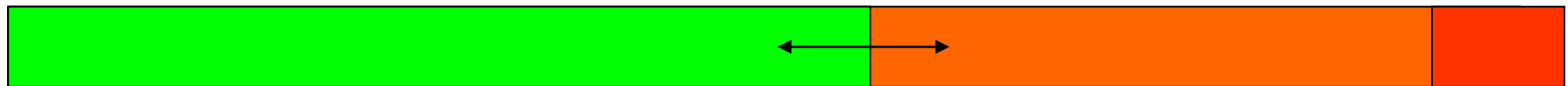


Vertrouwen controleur
in gecontroleerde:

Hoog
vertrouwen

Laag
vertrouwen

Hoog
wantrouwen



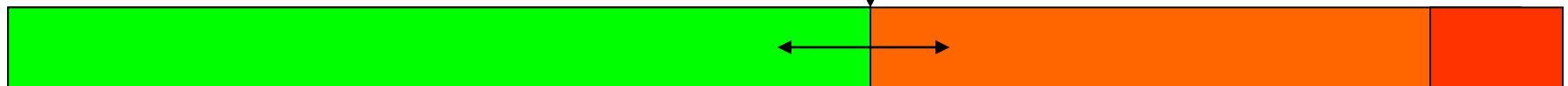
Gedrag
gecontroleerde:

Vrijwillige
naleving

*Invloed
controleur*

Afgedwongen
naleving

Bewuste
regel-
overtreding





Kan je (de mate van) vertrouwen meten?



De vertrouwenscan: De negen kritische succesfactoren

- Uit de wetenschappelijke literatuur kunnen negen kritische succesfactoren gedistilleerd worden die het vertrouwen sterk bepalen.
- Deze negen kritische succesfactoren zijn de basis voor de 'vertrouwenscan'.
- De vertrouwenscan geeft inzicht in de mate van vertrouwen in een relatie en de factoren die dit (positief/negatief) beïnvloeden.
- De vertrouwenscan maakt een onbestemd onderbuikgevoel expliciet door structuur te geven aan de onderliggende factoren.



Kritische succesfactoren voor vertrouwen

1. De verwachtingen van partijen zijn over en weer zijn duidelijk.
2. Partijen kunnen die verwachtingen ook waarmaken.
3. Partijen hebben een gedeeld belang.
4. Partijen hebben een goed gevoel.
5. Partijen zorgen voor een goede communicatie.
6. Partijen hebben goed zicht op het risico van vertrouwen en zijn bereid deze te accepteren.
7. De belangrijke zaken voor het vertrouwen mogen gecontroleerd worden.
8. De oorzaak van een inbreuk als die zich heeft voorgedaan, wordt en geanalyseerd met de bedoeling daarvan te leren.
9. Bij verkeerde intenties zijn sancties het uitgangspunt



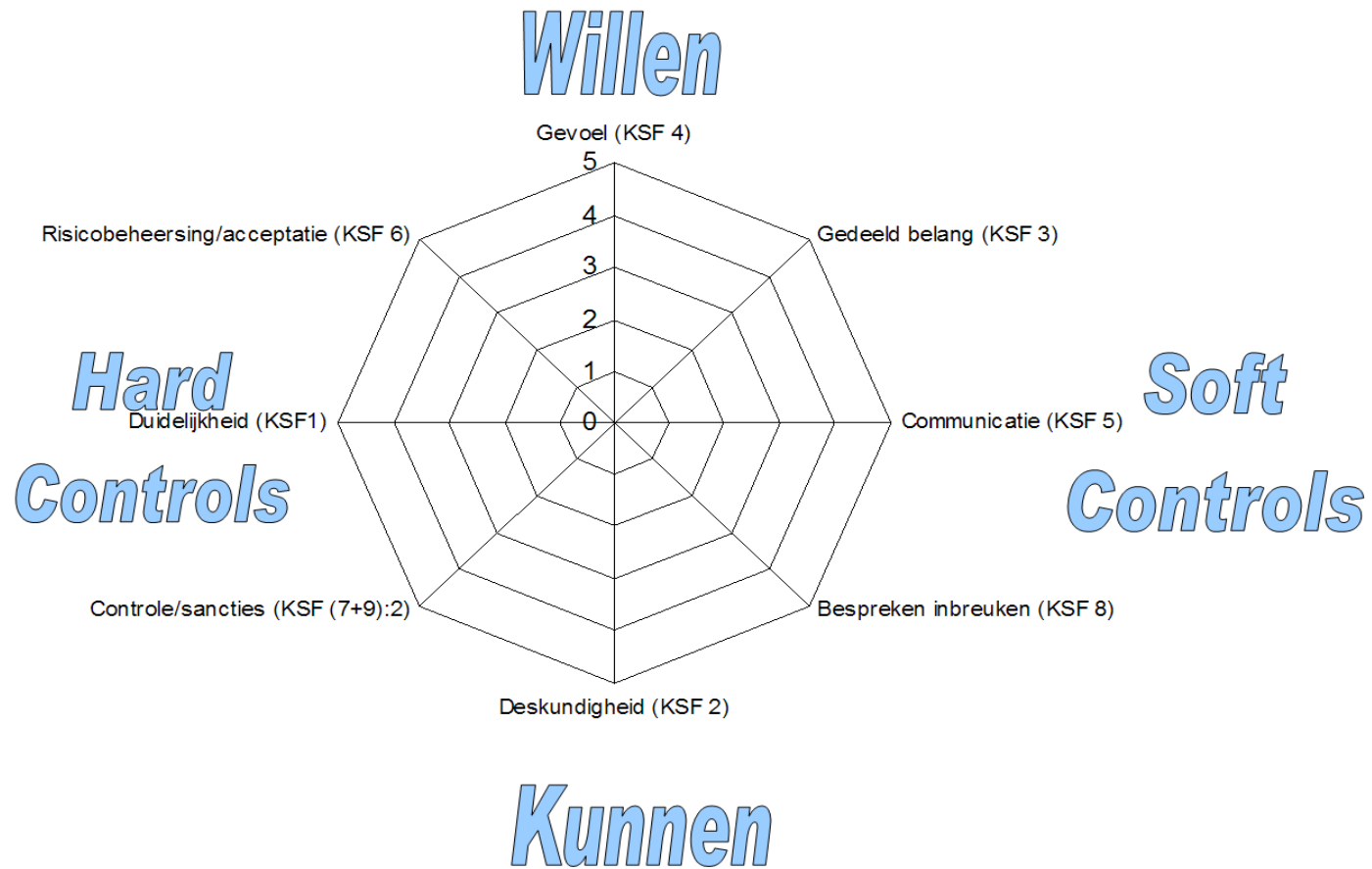
Formulier vertrouwenscan (eenzijdig)

Naam	Score	KSF	Algemeen Beeld
Organisatie	1	KSF Niet aanwezig	Vertrouwen/herstelvermogen afwezig
Datum gesprek	2	KSF Onvoldoende aanwezig	Vertrouwen/herstelvermogen onvoldoende aanwezig
Subject van vertrouwen	3	KSF Voldoende aanwezig	Vertrouwen/herstelvermogen voldoende aanwezig
Object van vertrouwen	4	KSF Uitstekend aanwezig	Vertrouwen/herstelvermogen in goede mate aanwezig
	5	KSF Volledig aanwezig	Vertrouwen/herstelvermogen volledig aanwezig

KSF	Toelichting	Score
1. Er bestaat bij de andere partij duidelijkheid over de essentiële verwachtingen		
2. De andere partij bezit de vereiste kwaliteiten om de verwachtingen waar te kunnen maken		
3. Partijen hebben en houden een gedeeld belang		
4. Er is (en blijft) een positief beeld over de andere partij		
5. Er is een goede informatie-uitwisseling (open communicatie)		
6. Er bestaat goed zicht op de risico's en er is bereidheid deze te accepteren		
7. Over de essentiële elementen die bepalen of de verwachtingen waargemaakt worden, mogen nadere vragen gesteld worden		
8. De oorzaak van een inbreuk wordt als die zich voorgedaan heeft, geanalyseerd en besproken		
9. Er zijn effectieve sancties bij kwade opzet		
Samenvattend beeld vertrouwen		Score



Spinnenweb (hulpmiddel bij de analyse)





Vier hoofdprofielen (I)

- *Hoofdprofiel wantrouwen (geen tot weinig vertrouwen)*
 - geen sterk gedeeld belang
 - weinig positief beeld over de ander
 - behoefte aan steeds meer regels en controle om in control te zijn
- *Hoofdprofiel rationeel vertrouwen (vertrouwen op = dun vertrouwen)*
 - zekere mate van gedeelde belangen
 - relatie overwegend zakelijk
 - sterke nadruk op harde controls om risico's te verminderen



Vier hoofdprofielen (II)

- *Hoofdprofiel echt vertrouwen (vertrouwen in = dik vertrouwen)*
 - positief beeld over de ander (empathie)
 - gaat verder dan alleen het gedeelde belang
 - ruimte voor informele (principle based) afspraken en risico acceptatie (wel alert blijven voor signalen).
- *Hoofdprofiel blind vertrouwen (vertrouwen zonder aandacht voor risico's)*
 - sterke mate van geloof in kunnen van de ander en/of positief gevoel bij ander
 - weinig aandacht voor harde en zachte controls om risico's te beheersen (niet zien of willen zien)



Wat kan je met de negen kritische succesfactoren



Onderzoek postacademische controllersopleiding VU op basis van 9 KSF

- Bij 'zaakjes niet op orde' is er sprake van weinig vertrouwen.
- 'Zaakjes wel op orde' zorgt voor rationeel (dun) vertrouwen als basis.
- Harde, instrumentele inzet van het controle-instrumentarium ('vinken') leidt vervolgens niet tot meer vertrouwen; kost wel veel capaciteit.
- Zachte, relationele inzet van het controle-instrumentarium ('voeren dialoog, gericht op leren/verbeteren') zorgt daarentegen voor groei naar echt (dik) vertrouwen en relatief minder capaciteitsbeslag.



Zuurstof in het systeem begint met terughoudendheid met 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

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)
- 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



Verantwoording door management

- 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)

Vraag: kan je daarvoor als controller/auditor voldoende op (de informatie uit) het management control systeem vertrouwen?



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

1. Duidelijkheid verwachtingen
 - Zijn de (beheers)ambities ten aanzien van realiseren van de (bedrijfsvoerings)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/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

- Durft 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 accompli's 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 risicomangement 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.

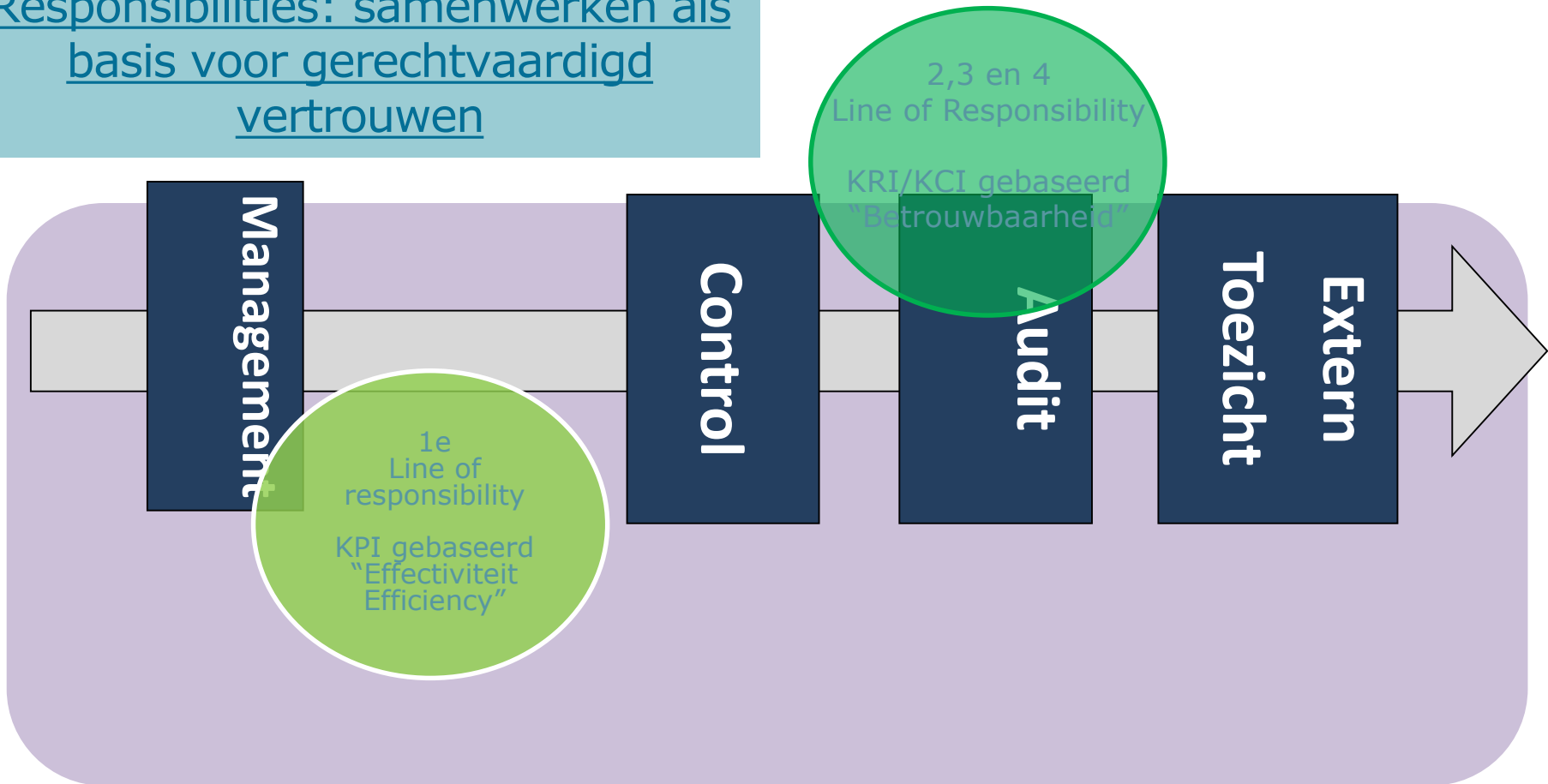


Randvoorwaarden zuurstofbenadering

1. Andere visie/cultuur: meer richten op doelstellingen en 'in control zijn', minder op strikte regelnaleving
2. Wel basis op orde
3. Een zekere mate van risico-acceptatie
4. Voldoende volwassenheidsniveau organisatie
5. Inzetten op gemeenschappelijke insteek en afstemming (vertrouwen) in de gehele keten, inclusief audit/extern toezicht



Basis op orde: Vier Lines of Responsibilities: samenwerken als basis voor gerechtvaardigd vertrouwen





Samenvattend: Wat kan je met de negen kritische succesfactoren?

- Checklist voor jezelf: inzicht in vertrouwen
- Presentatie/workshops: onderling bespreekbaar worden van vertrouwen binnen een relatie/groep ten behoeve van eenduidig kader, ook te gebruiken als basis voor verwerking in beleid.
- Self assesment: betrokkenen evalueren en beoordelen zelf hun relatie met anderen met als doel reflectie, leren en verbeteren
- Audit: onafhankelijke beoordeling, door derde
Vereist veelal meer zekerheid dan alleen perceptiemeting



Vragen/opmerkingen?

Soms is er nog veel aan
vertrouwen te winnen!