

Hoe leg je de verantwoordelijkheid in de lijn?

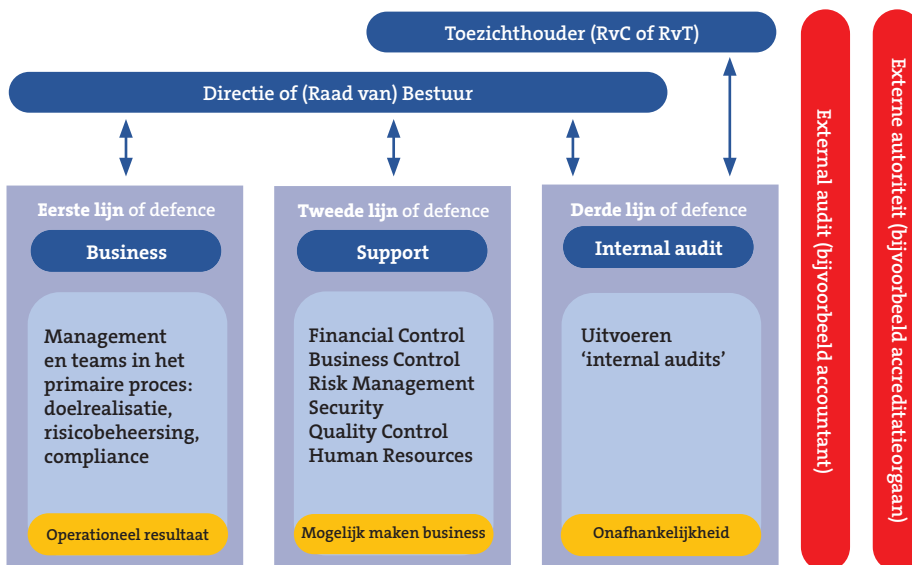
Natuurlijk ligt de verantwoordelijkheid per definitie al in de lijn van de business. Dat geldt niet alleen voor kwaliteitsmanagement, maar ook voor thema's als HR, risicomanagement, procesmanagement, compliance, privacy, veiligheid, business control, sales. De lijn moet alleen wel inspelen op de dynamiek van de business én voldoen aan de professionele standaarden. Dat is vaak een uitdaging, ook al staan business en standaarden natuurlijk niet los van elkaar. In dit artikel geven we tips voor de staf, de 'tweede lijn', om die 'eerste lijn' zo goed mogelijk te ondersteunen bij het nemen van hun lijnverantwoordelijkheid. Soms bewerkstelligt de tweede lijn – natuurlijk met de beste bedoelingen – namelijk juist het tegenovergestelde.

Door Ouke J. Pijl

In organisaties werken mensen samen om de gezamenlijke missie te realiseren: bijvoorbeeld het verlenen van zorg, het

geven van onderwijs, het verstrekken van hypotheeklen of het bezorgen van pakketjes. Er zijn teams die direct te maken hebben

met de klant: de verpleegkundige, de docent, de hypotheekadviseur of de pakketbezorger die bij je aan de deur komt. En er zijn teams of functionarissen die zorgen dat zij hun werk goed kunnen doen: de planners, de HR-mensen, de communicatieadviseurs, de financiële mensen, de kwaliteitscoördinatoren, enzovoort. Maar wie is er nu eigenlijk verantwoordelijk voor wat? Het *Three lines of Defence*-model kan daarbij helpen.



Figuur 1: het Three Lines of Defence (3LoD)-model. In het dagelijks spraakgebruik wordt de eerste lijn ook wel 'lijn' genoemd en de tweede lijn 'staf'. 'RvC' staat voor Raad van Commissarissen, 'RvT' voor Raad van Toezicht. [Ontleend aan IIA (2013)].

Three lines of Defence

Het Three Lines of Defence-model, kortweg 3LoD-model, wordt al meer dan twintig jaar in een groot aantal organisaties over de hele wereld gebruikt voor met name risicomanagement (IIA, Institute of Internal Auditors, 2013). Doel van het model is inzicht geven in de manier waarop uitvoerende en controlerende taken zijn verdeeld en hoe daarbij wordt samengewerkt. Het model onderscheidt drie 'verdedigingslijnen': de business, de support (staf) en de 'internal auditor' (niet te verwarren met de interne audits, die in de tweede lijn worden



georganiseerd). In Nederland wordt het model bijvoorbeeld gebruikt bij financiële instellingen, de overheid, (semi) publieke organisaties als woningcorporaties, zorg- en onderwijsinstellingen. Figuur 1 geeft een schematische weergave van het 3LoD-model.

- De eerste lijn is die van de **business**, de uitvoering van het primaire proces door het operationele management en de teams. De business is verantwoordelijk voor het operationele resultaat dat direct raakt aan de missie van de organisatie. De business is ook zelf verantwoordelijk voor risicobeheersing en compliance.
- De tweede lijn is die van **support**, de staf, voor de eerste lijn. De tweede lijn

maakt het mogelijk dat de eerste lijn haar verantwoordelijkheid kan nemen. Denk aan afdelingen of functies voor financial, business en quality control, security, privacy en risicomanagement, maar ook aan HR, organisatieontwikkeling, research & development, bedrijfsvoering, ict, marketing en communicatie. De support is specifiek voor wat de eerste lijn nodig heeft, maar betreft vaak bedrijfsfuncties die je bij veel organisaties ziet. De tweede lijn zorgt ook voor monitoring en rapportages en bewaking van de naleving van (nieuwe) wet- en regelgeving (compliance).

- De derde lijn is die van de **internal auditor** die volledig onafhankelijk onderzoek

kan doen en rapporteert aan het hoogste niveau van de organisatie: directie, bestuur en toezichthouder. Dat kan over allerlei thema's gaan, bijvoorbeeld naar aanleiding van een risico-inventarisatie. De internal auditor kijkt daarbij ook naar de samenwerking van eerste en tweede lijn. Hij benoemt volwassenheidsstadia van (onderdelen van) de systematiek: Is het er? Wordt het gebruikt? Leidt het tot het beoogde effect? De internal auditor heeft in principe geen andere taken in de organisatie, zodat hij volledig onafhankelijk zijn werk kan doen.

- Naast deze drie lijnen is er nog een vierde/vijfde lijn: die van **externe controle** door bijvoorbeeld een accountant

en certificering/erkenning door een accreditatieorgaan of branche – al dan niet onder toezicht van de overheid.

In dit artikel gaan we in op het samenspel van de eerste en tweede lijn. Dat doen we aan de hand van zes tips voor de tweede lijn, om het de eerste lijn nog beter mogelijk te maken verantwoordelijkheid te nemen (zie ook figuur 2).

Tip 1 – Realiseer je dat in de eerste lijn alles samenkomt

Natuurlijk weet je als adviseur alles van je eigen vakgebied. Je leest je literatuur, je bent actief op social media, je bezoekt (online) congressen met de nieuwste ontwikkelingen. En natuurlijk wil je dat jouw organisatie op jouw terrein 'state of the art' is. Daar wil je trots op zijn. Om de eerste lijn te kunnen overtuigen heb je drie kwaliteiten nodig: inhoud en argumentatie (de *logos*), de ander kunnen raken (de *pathos*) én geloofwaardigheid (de *ethos*). Die heb je vast allemaal. Om de lijn te overtuigen is er alleen meer nodig: je moet een 'haakje' – een belang – zien te vinden in de business van die eerste lijn. Wat wil de eerste lijn bereiken en hoe zou je daar met jouw kennis en enthousiasme een bijdrage aan kunnen leveren? Besef dat in de eerste lijn álles samenkomt: de business die veel van de dagelijkse aandacht vraagt, maar ook de interne bedrijfsvoering, de mensen en de systemen. Doe dus even een stapje terug, denk vanuit de business en kijk dan wat jij kunt betekenen. Denk niet krampachtig aan die ene oplossing die je er graag door wilt krijgen, maar houd het open: het gaat om de richting en er zijn altijd verschillende stappen mogelijk (Bruijn et al, 2016). Dat zorgt voor ontspanning bij jezelf en bij de lijn. Zo trap je niet in de zogenaamde *dad*-valkuil: decide, announce, defend.

Tip 2 – Neem het niet over, maak de organisatie sterker

Vrijwel iedereen in de tweede lijn heeft het wel eens meegemaakt. De lijnmanager die je vraagt: 'Jij bent de expert, doe jij het even voor me? Wij zijn al zo druk.' Je voelt je geveild en je hecht veel waarde aan de relatie. En je doet

het 'even': een evaluatierapport schrijven, een presentatie maken, de norm of standaarden uitleggen voor de groep, soms zelfs een moeilijk gesprek voeren. Ooit deelde een collega zijn dilemma met mij: 'Los ik het op of maak ik de organisatie sterker?' Wanneer je het overneemt – uiteraard met de beste bedoelingen – dan toon je eigenlijk geen respect voor de verantwoordelijkheid van de lijn. Je geeft het verkeerde voorbeeld: eerste en tweede lijn lopen door elkaar. En de kans op een herhalingsvraag is groot. Geef je ook daar gehoor aan, dan ontstaat er al snel een structurele 'work around' en draag je ongewild bij aan het maskeren van een probleem. Je maakt de organisatie bovendien afhankelijk van jouw persoonlijke inzet. Ik ken iemand die overspannen is geworden van het structureel en hoog gewaardeerd oplossen van problemen van anderen. Zijn taak kwam in geen enkele procesbeschrijving voor, maar hij was er een belangrijk deel van zijn werktijd mee kwijt.

Moet je dan altijd zo rigide zijn in het scheiden van de eerste en tweede lijn? Natuurlijk niet. Er zijn situaties waarop je als collega's alle zeilen bijzet. En dat kan ook bij minder heftige situaties als de huidige coronacrisis. Of het is een handige manier om aansluiting te vinden. Benoem duidelijk dat je graag helpt, maar leg uit waarom het een uitzondering is. Ondersteun (daarna) bijvoorbeeld in procesverbeteringen of het organiseren van

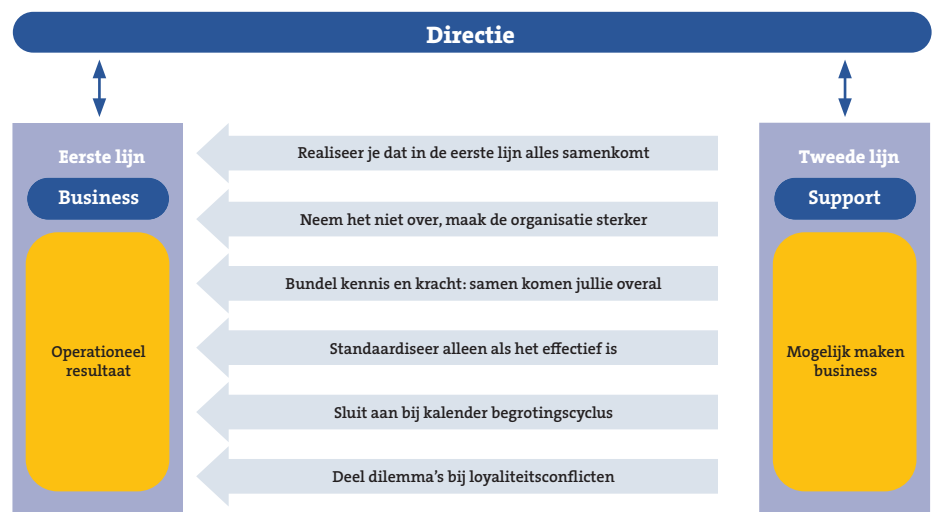
scholing. Dan maak je de organisatie sterker en minder afhankelijk van de 'workarounds' die zich ontegenzeggelijk altijd tegen je keren.

Tip 3 – Bundel kennis en kracht: samen komen jullie overal

In een kleine organisatie werkt een beperkt aantal mensen in de tweede lijn, soms als deeltaak. In een grote organisatie gaat het vaak om ondersteunende diensten, met een groot aantal functionarissen. Al die diensten hebben regelmatig contact met hun 'accounts' in de eerste lijn. Zo is in de gehele tweede lijn veel kennis van wat er speelt, waar successen zijn geboekt en waar fouten zijn gemaakt. Het heeft veel toegevoegde waarde die kennis te delen, samen leerpunten te benoemen en die weer mee te nemen in de dienstverlening naar alle accounts. Om de betrokkenheid op de business van de eerste lijn te benadrukken, benoemen stafadviseurs zich steeds vaker als 'business partner'. Wanneer meerdere stafadviseurs dat doen, wordt het er voor de eerste lijn niet duidelijker op. Het is van veel toegevoegde waarde dat de business partners met elkaar afstemmen en integrale adviezen geven.

Tip 4 – Standaardiseer alleen als het effectief is

De tweede lijn heeft een natuurlijke neiging zaken te standaardiseren, soms geïnitieerd



Figuur 2: Zes tips voor de tweede lijn om de eerste lijn te ondersteunen bij het nemen van verantwoordelijkheid voor operationeel resultaat.

door directie en management. Dan is de werkwijze overal hetzelfde, dat maakt zaken overzichtelijk en efficiënt, en draagt bij aan een 'in control' ervaring. Ga alleen wel goed na of standaardisering past bij de dynamiek van de business, de mogelijke verscheidenheid in het producten- en dienstenportfolio, de ontwikkelfase van een business unit, enzovoort. In een grote onderwijsinstelling is ooit geprobeerd een gestandaardiseerd evaluatieformulier voor cursussen en docenten in gebruik te nemen. Daar is lang over gesproken, met vrijwel alle partijen. Toen het formulier beschikbaar kwam, werd het maar nauwelijks gebruikt. In een latere fase heeft de ondersteunende kwaliteitszorg van de onderwijsinstelling na consultatie van de onderwijsmanagers een licentie aangeschaft voor een digitaal evaluatiesysteem. Boodschap aan de onderwijscollega's: we ondersteunen jullie graag met evaluaties, maar alleen bij gebruik van dit systeem; *jullie bepalen zelf de vragen* en natuurlijk kunnen we daar wel bij adviseren. Na ruim een jaar deed tachtig procent mee. Docenten spreken elkaar bij de koffieautomaat over de uitkomsten die van betekenis zijn voor hun eigen aanpak. Belangrijke constatering: er wordt met regelmaat geëvalueerd en het leidt tot verbeteringen – en daar was het om begonnen.

Tip 5 - Sluit aan bij kalender begrotingscyclus

Elke organisatie heeft een jaarlijkse begrotingscyclus, ook wel de planning & control-cyclus genoemd. In die cyclus komen richting, uitvoering en resultaten bij elkaar (inderdaad: het nieuwe EFQM-model). Op deze cyclus zit altijd spanning. Aan de ene kant wil je zo vroeg mogelijk beginnen om plannen te kunnen maken met betrokkenheid van zoveel mogelijk teams. Aan de andere kant wil je zo laat mogelijk beginnen om de resultaten van het lopende jaar mee te nemen, zodat je weet wat je prioriteit moet geven. Grote organisaties beginnen al ruim voor de zomer. Voor de tweede lijn is het van belang de planning van activiteiten af te stemmen op deze cyclus. Een managementreview conform de ISO-normen voor

managementsystemen in januari lijkt dus geen handig moment in een organisatie waar dan nét de plannen en de begroting zijn vastgesteld. Met een juiste planning kan je zorgen voor integrale plannen waarin alle aspecten aan bod komen. En voorkom je losse en – voor de lijn vaak tijdrovende – verzoeken als 'Welke maatregelen gaan jullie nemen naar aanleiding van het recente onderzoek naar medewerkerstevredenheid?'

Tip 6 - Deel dilemma's bij loyaliteitsconflicten

De verdeling van verantwoordelijkheden over eerste en tweede lijn – zoals weergegeven in figuur 1 – maakt duidelijk hoe er loyaliteitsconflicten kunnen ontstaan. Bij je ondersteuning kunnen er bij jou in de tweede lijn risico's zichtbaar worden die de organisatie als geheel raken. De eerste lijn zou die moeten rapporteren aan het eigen management en waarschijnlijk ook aan de directeur. Dat vind jij. Wat als de eerste lijn dat niet doet? Moet jij dat dan doen vanuit de tweede lijn?

Omgekeerd kan de directeur de tweede lijn verzoeken om informatie over risico's bij een bepaalde business unit in de eerste lijn. Wat als jij dat in de tweede lijn eigenlijk niet wilt doen omdat je een vertrouwensband hebt met de eerste lijn: lever je nu support

aan de eerste lijn of aan de directeur? Op het moment dat dit zich als een dilemma voordoet, dan zegt dat iets over de (kwaliteits) cultuur in de organisatie. Wanneer er sprake is van een dilemma, leg dat dan voor om het bespreekbaar te maken. Bied bijvoorbeeld aan het gesprek in de lijn te ondersteunen. Er zijn organisaties waarbij het geen probleem is wanneer beoogde resultaten niet worden gehaald; het is wél een probleem wanneer dit niet tijdig is gemeld.

Het *Three Lines of Defence*-model biedt een uitgesproken kans om het eigenaarschap in organisaties te versterken (Voskuilen, 2016). Wie zorgt voor resultaat? En wie zorgt daarbij voor adequate support? De tweede lijn is als eerste aanspreekbaar op de effectiviteit van de systematiek, niet op alle specifieke prestaties in de eerste lijn. Wanneer de prestaties in algemene zin achterblijven, dan raakt dat uiteraard wel de systematiek en dus de tweede lijn. Samen kom je verder! **Q**

Over de auteur

Ouke J. Pijl verzorgt vanuit Kwaliteit.pro de Workshop 'Teams voor Kwaliteit', werkt als adviseur bedrijfsvoering en kwaliteitsmanagement bij Hogeschool Utrecht en is bestuurslid van het Nederlands Netwerk voor Kwaliteitsmanagement (NNK). Reacties zijn welkom: ouke@kwaliteit.pro.

Referenties en verdieping

- Bruijn, J.A. de, E.F. Heuvelhof, R.J. in 't Veld (2016). *Procesmanagement – over procesontwerp en besluitvorming*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Davies, Howard, Maria Zhivitskaya (2018). 'Three Lines of Defence: A Robust Organising Framework, or Just Lines in the Sand?'. *Global Policy*. nr 9.*
- Heide, Gerard de, Arco van de Ven (2018). 'Onafhankelijke controlfunctie: controleur of controller?' *We are finance*, december 2018.*
- IIA, Institute of Internal Auditors (2013). *The three lines of defense in effective risk management and control*. Florida USA: IIA.*
- Vaal, Kees de, Ouke Pijl, Ben van Schijndel (2019). *Kwaliteitsmanagement in de praktijk*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Voskuilen, Oscar van (2016). 'Herdefiniëring van Control – 3 lijnen van verdediging (3LoD)'. *Blog controlling.nl*, geraadpleegd 1 mei 2020.*

(* = inhoud vindbaar op internet)