



Lancering nieuwe '3LoD'-model
Het '3 Lines'-model

*IIA Nederland, Peter Hartog
20 augustus 2020*

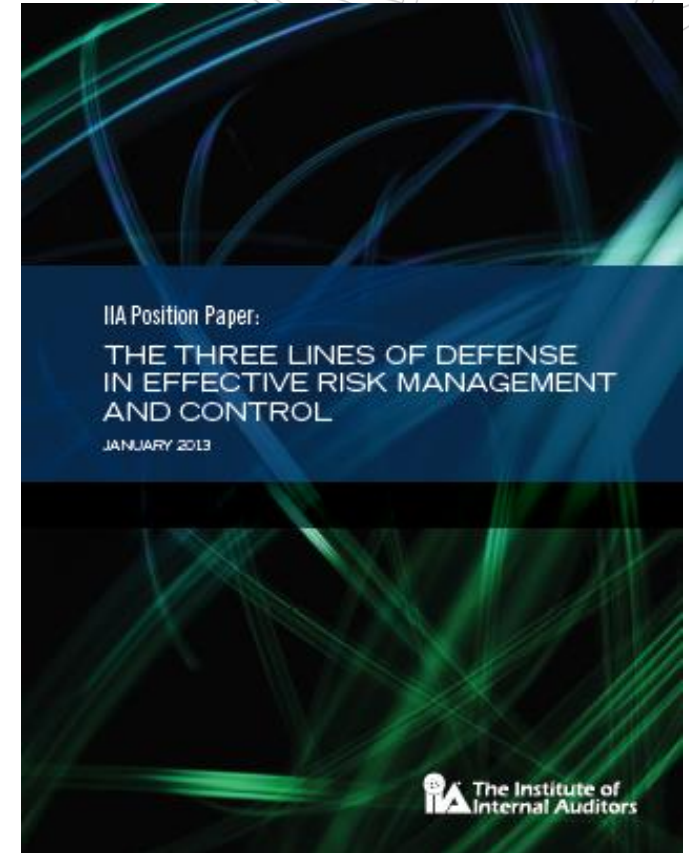
Agenda

- 09.00 – 09.45 Het nieuwe model en de wijzigingen
 - presentatie + vragen
- 09.45 – 10.20 Pro's en con's van het nieuwe model
 - Break-out – discussie in groepjes
 - Plenaire terugkoppeling
- 10.20 – 10.55 Tips en tricks hoe het model toe te passen
 - Break-out – discussie in groepjes
 - Plenaire terugkoppeling
- 10.55 – 11.00 Afsluiting



HET THREE LINES MODEL VAN HET IIA

Een update van de 'Three Lines of Defense'



Aanleiding en uitgangspunten

3LoD-model breed geaccepteerd, maar ook kritiek:

- Model is te star
 - → een meer flexibele benadering
- De lijnen zijn teveel silo's
 - → meer aandacht voor samenwerking en afstemming
 - → meer focus op het samen werken aan het gemeenschappelijk doel: de doelen van de organisatie
- Model is reactief en negatief ('defense')
 - → zowel reactief als proactief, zowel waarde beschermen als waarde toevoegen



De uitgangspunten

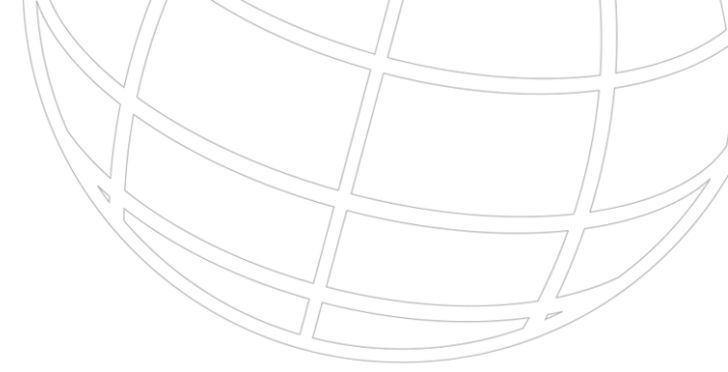
- Generiek model voor opzetten goede governance-structuur
 - Om de waarde van de organisatie te beschermen en te vergroten
- Adaptief
 - Voor alle organisaties toepasbaar
 - In kunnen spelen op snel veranderende omgeving
- Coördinatie, afstemming en samenwerking tussen de lijnen



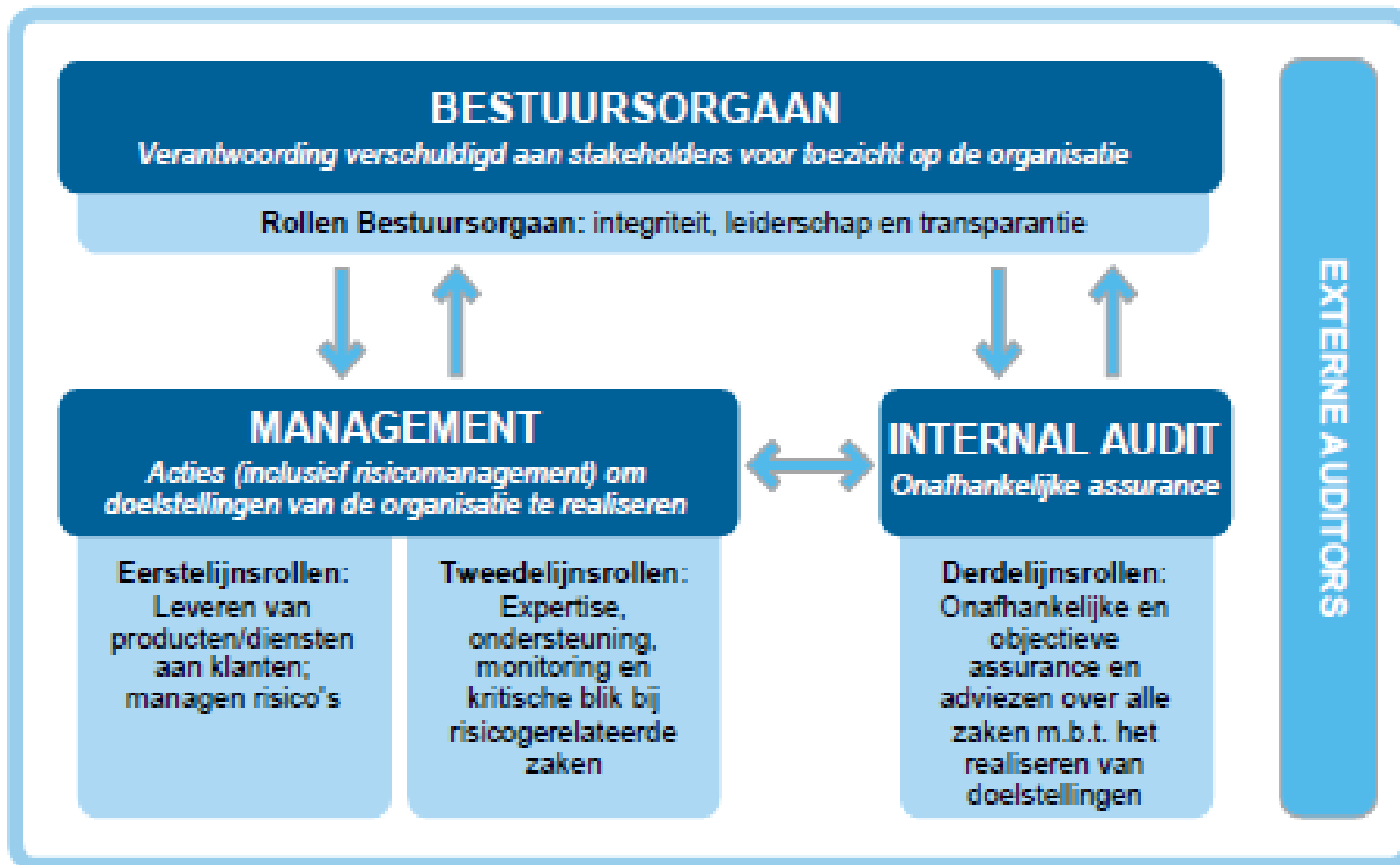
“intent was to reflect changes in modern risk management and governance, while at the same time preserving the model’s straightforward and clear approach”

Het proces

- Aug. 2018: start working group (o.l.v. Jenitha John)
 - Governance experts
 - Ondersteund door Advisory Panel
- Juni – Sept. 2019: brede consultatie
- Okt. 2019: publicatie ‘exposure findings’
 - > 2000 reacties, wereldwijd
 - +/- 80% IIA-leden
 - +/- 68% 3^e lijn, 13% 2^e lijn
 - Aanscherping + omzetting van Exposure draft in ‘position paper’
- Juli 2020: nieuwe paper

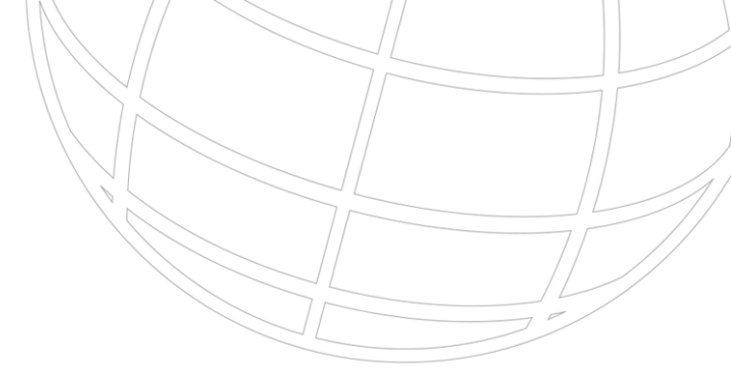


Het resultaat



LEGENDA: ↑ Verantwoording, rapporteren | ↓ Delegeren, richting, middelen, toezicht | ↔ Afstemming, communicatie, coördinatie, samenwerking

Wat is hetzelfde gebleven?

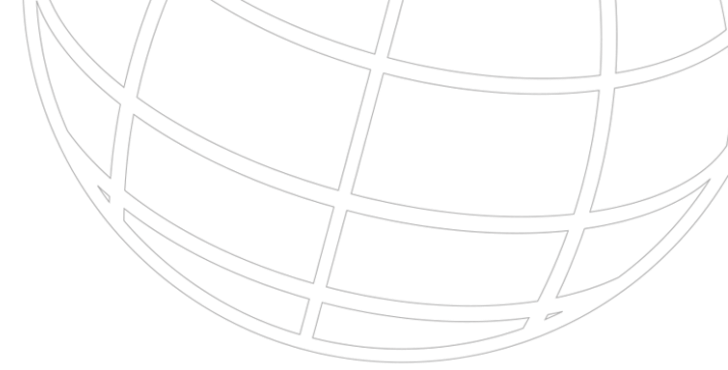


- Consistentie met IPPF
- Status van Position Paper
- Toepasbaar voor alle organisaties
- Dient als hulpmiddel voor ontwerp van goede governance (effectief en efficiënt)
- Focus op de interne organisatie
- Behoud van de bekende ‘3 lijnen’,
 - incl. 1^e lijn als eindverantwoordelijke, ook voor managen risico’s
 - incl. de IAF als de onafhankelijk 3^e lijn

Wat is gewijzigd?

- ‘Governance’ i.p.v. ‘risicomanagement’
- -/- ‘defense’
- Expliciete definitie van de 6 principes
 - basis voor de flexibele, adaptieve toepassing van het model
- Componenten ‘Governance’: accountability, actions, assurance & advice
- De ‘lijnen’ zijn rollen i.p.v. structuren
- Governing Body
 - Uitgebreide beschrijving rol
 - Onderscheid GB en Sr.Mngt verdwenen
- ‘Samenvoeging’ 1^e en 2^e lijn onder ‘Management’: executie
 - 2^e lijn meer als support van de 1^e lijn

Beginnelsen



Beginsel 1: Governance

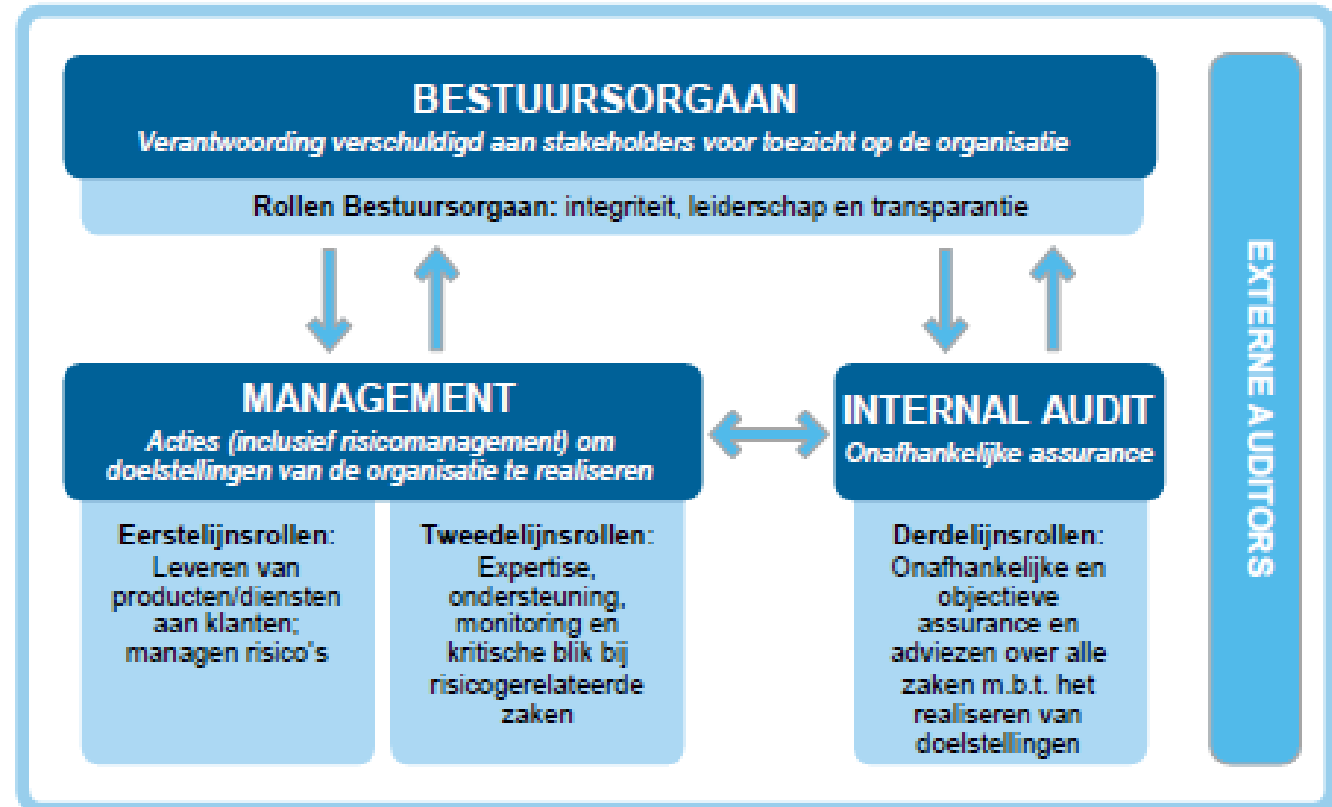
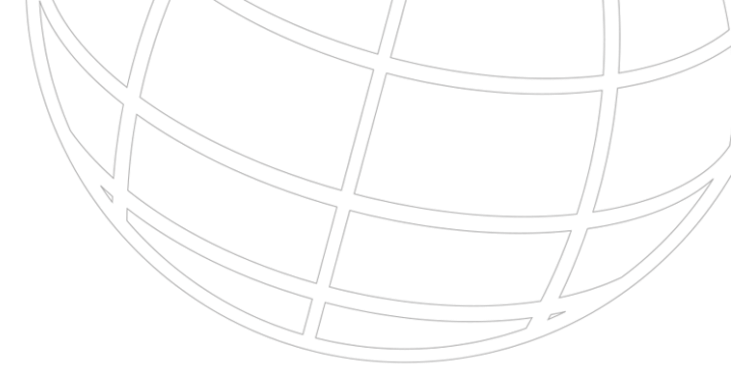
Beginsel 2: Rollen van het bestuursorgaan

Beginsel 3: Management en eerste- en tweedelijnsrollen

Beginsel 4: Derdelijnsrollen

Beginsel 5: Derdelijnsafhankelijkheid

Beginsel 6: Het creëren en beschermen van waarde





Similarities

- Consistent with IPPF
- Applicable to all organizations
- Designed to help organizations when planning and structuring resources and activities that support the management of risk to avoid overlap, gaps, and confusion.
- Focus is primarily internal to an organization
- Considers the roles and relationships between the governing body, management (including risk-related functions), and internal audit.
- Maintains the language and numbering of “three lines” in the interests of familiarity.
- The model is simple and is supported by a simple graphic.

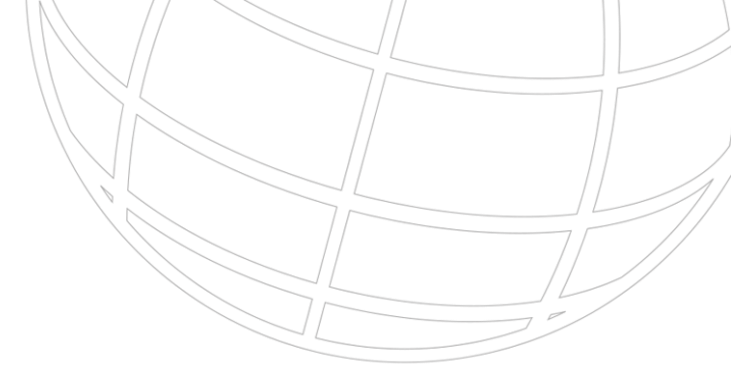
Three Lines Model



Differences

- “Defense” is omitted to reflect this is not the sole or primary focus of the model or organizations.
- Instead of referring to “the first line” and “the second line” as if they were structural elements, the model describes first, second, and third line roles that may be combined or separated in various ways.
- Defines principles underpinning the model allowing for flexibility.
- Contextualized more broadly as a tool for governance to include value creation and protection, the offensive and the defensive aspects of managing risk.
- Governance is defined as requiring three necessary components:
 - Accountability
 - Actions
 - Assurance and Advice
- Encourages a principles-based approach to match the needs and circumstances of the organization.

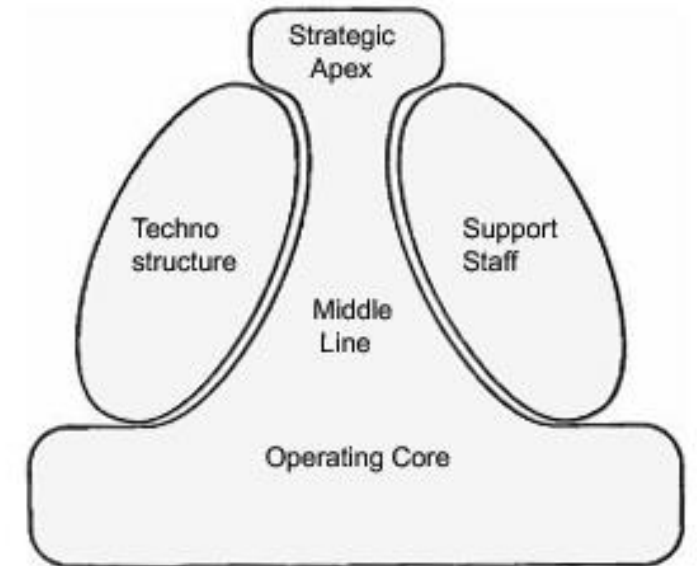
Wat zijn aandachtspunten ?



- Definitie (componenten) Governance:
 - De 3-deling sluit aan bij de 3 bodies
 - Focus op 'accountability', maar ook besturing!
- Governing Body (GB): one-tier versus two-tier: waar zit 'onze RvB'?
 - Onderscheid (versie 2013) tussen GB en Senior Management vervallen
 - RvB is onderdeel GB, kijkend naar taakomschrijving GB (besturing + verantwoording)

Wat zijn aandachtspunten ?

- Precieze definitie van 2^e lijn
 - Onderscheid staf in
 - 1^e lijns-rollen: HR, FA, IT, ...
 - 2^e lijns-rollen: “expertise, ondersteuning, monitoring en kritische blik bij risicogerelateerde zaken”
- Denk aan Mintzberg’s Structures in Five: Support Staff versus Technostructure
- Rol Technostructure in essentie:
 - leveren expertise t.b.v. opstellen beleid/procedures
 - monitoring naleving beleid/procedures



Wat zijn aandachtspunten ?

- ‘Blurring the lines’ omgezet in ‘Blending’:
 - Rollen dienen altijd duidelijk te zijn
 - Samenvoeging van lijnen (=rollen) bij 1 functie kan
 - → *per doel/kwaliteitsaspect de lines te definiëren*
- Onafhankelijkheid 3^e lijn:
 - Advies/consulting valt onder de 3^e lijns-rol, mits
 - Samenvoeging 3^e en 2^e lijns-rollen: geen onafhankelijke 3^e-lijnsrol meer t.a.v. object van 2^e-lijn (IPPF Standaard 1112)

“Independence does not imply isolation”



Wat zijn aandachtspunten bij analyse/toepassing?

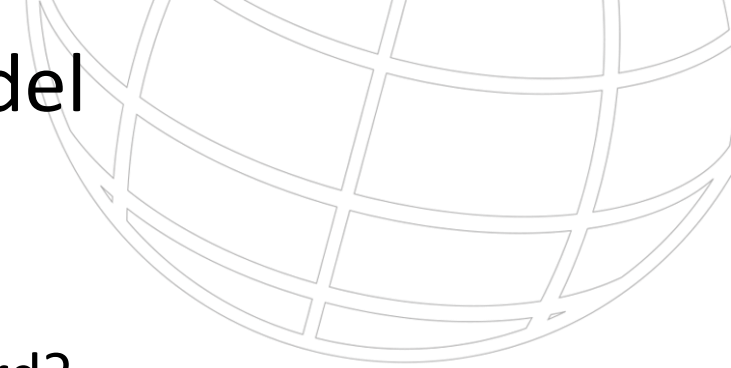
- Maak het specifiek: benoeming lines en structuur per kwaliteitsaspect
 - i.p.v. generiek benoemen van afdelingen als Xe lijn
- Analyseer behoeften (aan alle 3 en afzonderlijke lines) o.b.v. risicoanalyse
 - Evt. m.b.v. Assurance Mapping

Risk Categories	Management 1st Line										Functional Oversight 2nd Line					Independent 3rd Line						
	Finance	Human Resources	Treasury	Operations	IT	Procurement	Marketing	Legal	Budgeting & Planning	Communications	...	Risk Management Processes	Performance Review Committee	Safety Review Board	Environmental Management Group	Network Development Committee	IT Steering Group	...	Internal Audit	Outside Quality Auditors	Environmental, Health & Safety Consultants	Risk Management Consultants





Subgroepjes: pro's en con's van het nieuwe model



- Poll:
 - In welke mate vindt u het model in het algemeen verbeterd?
- Ter bespreking:
 - Wat zijn de 3 belangrijkste pluspunten van het nieuwe model?
 - Wat zijn de 3 belangrijkste minpunten c.q. aandachtspunten van het nieuwe model?

Terugkoppeling via Chat, door 1 rapporteur per groepje

Subgroepjes: tips en tricks hoe dit model toe te passen



- Poll:

- In welke mate zal het nieuwe model de toepassing/implementatie vergemakkelijken?
- In welke mate is het model (de paper) een goed hulpmiddel voor bespreking door de IAF met de andere partijen?

- Ter bespreking:

- Wat zijn uw 3 belangrijkste tips voor een succesvolle toepassing van het nieuwe model?
- Wat zijn de 3 belangrijkste tricks c.q. aandachtspunten c.q. valkuilen in de toepassing van het nieuwe model?

Terugkoppeling via Chat, door 1 rapporteur per groepje



Dank
voor uw aandacht en input!