

Via Interne Beheersing naar  
**Corporate Governance**  
Achtergronden



“Het is een goed initiatief van het Koninklijk NIVRA om via deze publicatie een aanzet te geven tot een analyse en een beoordeling van “interne-beheersingssystemen” zoals die door de Commissie Peters is aanbevolen. Zoals blijkt uit de omvang van deze publicatie en met name de vragenlijsten daarin zal het nog een hele toer zijn om de beoordeling grondig uit te voeren. Wij zien dit stuk als een goed instrument voor internal auditors.”

***Institute of Internal Auditors Nederland  
A.P. den Butter RA***

“Het Controllersinstituut, waarin de Vereniging van Registercontrollers en het FINAD-overlegorgaan van het Koninklijk NIVRA samenwerken, heeft met genoegen meegewerkt aan de totstandkoming van dit rapport. Het is voor de leden - veelal controllers van beursgenoteerde ondernemingen - een handzaam hulpmiddel bij de invoering en beoordeling van de aanbevelingen van de Commissie Peters op het gebied van de interne beheersing in hun bedrijf. Maar ook voor niet-beursgenoteerde organisaties is gebruik van dit rapport bij de beoordeling van de interne controle bijzonder nuttig en van harte aanbevolen door het Controllersinstituut.”

***Controllersinstituut  
J.C. Bruggink RA***

© 2002 Koninklijk NIVRA, Amsterdam Niets uit deze uitgave mag worden veeleelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, elektronisch op geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Koninklijk Nederlands Instituut van Registeraccountants.

## **Inhoudsopgave**

<b>Voorwoord</b>	4
<b>Inleiding</b>	5
Aanleiding	5
Doelstelling en doelgroep	5
Het begrip interne beheersing	5
Opbouw rapport	5
Benchmark	6
Praktijkvoorbeelden	6
<b>1. De vijf componenten van interne beheersing</b>	7
A Risicobeoordeling	8
B Beheersingsmaatregelen	8
C Informatie en communicatie	8
D Bewaking	9
E Beheersingskader	9
<b>2. Onderlinge samenhang tussen de vijf componenten en de doelstellingen van interne beheersing</b>	10
<b>3. Toepassingen van interne-beheersingssystemen</b>	11
3.1 Wat kan met interne-beheersingssystemen worden bereikt?	11
3.2 Wat kan met interne-beheersingssystemen niet worden bereikt?	11
<b>4. Opzet van het instrument</b>	12
4.1 Algemeen gebruik	12
4.2 Onderverdeling in deelcomponenten	12
4.3 De “management control cyclus” in de deelcomponenten	13
4.4 Voorbeelden van analyses	14
4.5 Van evaluatie naar eindoordeel	14
<b>Bijlagen</b>	
1 Lijst met deskundigen die hun medewerking hebben verleend	15
2 Praktijkvoorbeelden	16
3 Relevante aanbevelingen Commissie Peters	21
4 Vergelijking COSO met CoCo	22
5 Vergelijking COSO met analyse- en beoordelingsinstrument	24
6 Literatuur	28

## Voorwoord

Inhakend op de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance en interne beheersing publiceerde het Koninklijk NIVRA in 1996 studierapport 37 "Interne beheersing en accountant". In dit rapport worden begrippen op het gebied van interne beheersing uit een aantal internationale publicaties toegelicht en met elkaar vergeleken. In 1997 verscheen het rapport van de Commissie Corporate Governance (ook wel Commissie Peters genoemd), waarin de commissie aanbevelingen doet om in organisaties te komen tot corporate governance, of zoals de commissie het noemt: goed bestuur. De aanbevelingen gaan ook in op het beoordelen van interne-beheersingssystemen en op de wijze waarop hierover verantwoording moet worden afgelegd. Noch in het rapport "Interne beheersing en accountant", noch in het rapport van de Commissie Peters, worden echter concrete instrumenten aangegeven om tot een beoordeling van interne-beheersingssystemen te komen en daarover verantwoording af te leggen. De verwachting bestaat evenwel dat over enkele jaren in Nederland in het jaarverslag informatie moet worden verstrekt omtrent het interne-beheersingssysteem. Een eis die vergaande maatschappelijke en praktische consequenties met zich mee brengt en die de ontwikkeling van een analyse- en beoordelingsinstrument noodzakelijk maakt.

Met het oog daarop heeft het NIVRA een breed forum van deskundigen uitgenodigd te adviseren over dit onderwerp met het doel te komen tot een analyse- en beoordelingsinstrument dat kan worden gehanteerd voor het beoordelen van interne-beheersingssystemen. De deskundigen hebben bijgedragen aan drie groepen: een klankbordgroep, een stuurgroep en een werkgroep (zie bijlage 1).

In de klankbordgroep hebben leden van de volgende organisaties geparticipeerd:

- De Nederlandsche Bank (DNB);
- de Verzekeringskamer (VK);
- de Stichting Toezicht Effectenverkeer (STE);
- het Nederlands Centrum voor Directeuren en Commissarissen (NCD);
- het Institute of Internal Auditors Nederland (IIA);
- de Nederlandse Orde van Register EDP Auditors (NOREA);
- het Controllersinstituut (CI);
- de Commissie Monitoring Corporate Governance.

De leden van de klankbordgroep hebben op grond van hun persoonlijke expertise een adviesrol vervuld omdat ze allen het belang van goede interne beheersing binnen ondernemingen onderschrijven. Zij hebben de totstandkoming van het rapport kritisch gevolgd en het eindproduct beoordeeld. De eindverantwoordelijkheid voor het rapport ligt bij het NIVRA.

De leden van de stuurgroep hebben op grond van hun ervaring en kennis op het gebied van interne beheersing een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van dit rapport. Zij onderhielden de contacten met de leden van de klankbordgroep en hebben de leden van de werkgroep geadviseerd bij het ontwikkelen van het instrument en het schrijven van dit rapport.

De leden van de werkgroep tenslotte, hebben in nauwe samenspraak met de stuurgroep en de klankbordgroep dit rapport geschreven en een analyse- en beoordelingsinstrument ontwikkeld.

Voordat het instrument zijn definitieve vorm kreeg, is het voorgelegd aan een aantal ondernemingen met de vraag het instrument te testen in de eigen organisatie. De organisaties hebben aan die vraag gevolg gegeven; hun ervaringen en suggesties tot verbetering zijn in het materiaal verwerkt. De opstellers hebben aan een aantal andere ondernemingen gevraagd voorbeelden uit hun eigen organisatie te verstrekken. Een aantal van die praktijkvoorbeelden is geanonimiseerd in dit rapport opgenomen (zie bijlage 2).

Het NIVRA dankt op deze plaats alle deskundigen die aan de totstandkoming van dit rapport hebben bijgedragen.

Amsterdam, december 1998  
Het Bestuur.

## **Inleiding**

### **Aanleiding**

In 1997 verscheen het rapport van de Commissie Corporate Governance (ook wel Commissie Peters genoemd). De aanleiding voor dat rapport was tweeledig: enerzijds de vergaande internationalisering van de economie en internationaal gewijzigde verhoudingen en anderzijds de discussies over rol, positie en invloed van de kapitaalverschaffer. In het rapport zijn 40 aanbevelingen opgenomen die bestuurders zouden behoren op te volgen wil er sprake zijn van goed bestuur. Het rapport bevat ook aanbevelingen over het beoordelen van de opzet van interne-beheersingssystemen en de wijze waarop hierover verantwoording moet worden afgelegd (de aanbevelingen 17, 21, 34 en 36 zijn opgenomen in bijlage 3). De commissie beveelt aan de verantwoordelijkheid voor de interne beheersing primair te leggen bij de Raad van Bestuur.

Tenslotte roept de Commissie zowel opstellers en gebruikers van verantwoordingsinformatie alsmede accountants op om consensus te bereiken over de opzet en implementatie van interne-beheersingssystemen en over de wijze waarop over de interne beheersing in het jaarverslag moet worden gerapporteerd. Richtlijnen over de beoordeling van opzet en implementatie van interne-beheersingssystemen zijn in de aanbevelingen van de commissie echter niet opgenomen.

### **Doelstelling en doelgroep**

Het Koninklijk NIVRA, draagt met dit rapport graag bij aan het tot stand brengen van een algemeen aanvaard raamwerk voor het analyseren en beoordelen van de opzet van interne-beheersingssystemen en de verantwoording daarover. Dit rapport biedt daarvoor de achtergrondinformatie, maar ook een instrument dat ondernemingen kunnen gebruiken om het beoordelingsproces uit te voeren.

Het rapport is in beginsel bestemd voor het management van grotere ondernemingen. Maar ook andere ondernemingen kunnen de achtergrondinformatie en het instrument gebruiken om de effectiviteit van hun interne-beheersingssysteem te beoordelen. Anderen die bij de onderneming betrokken zijn - zoals commissarissen, leden van audit committees, interne accountants en externe accountants - kunnen dit rapport gebruiken als hulpmiddel voor het beoordelen van de mate van interne beheersing.

### **Het begrip interne beheersing**

In NIVRA studierapport 37 "Interne beheersing en accountant" uit 1996 is het begrip interne beheersing als volgt gedefinieerd:

Interne beheersing is een proces, gericht op het verkrijgen van een redelijke mate van zekerheid omtrent het bereiken van doelstellingen in de volgende categorieën:

- de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen;
- de betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging;
- de naleving van relevante wet- en regelgeving.

Ook in dit rapport zal deze definitie worden gehanteerd.

### **Opbouw rapport**

Dit rapport bestaat uit het theoretische deel "Achtergronden", het analyse- en beoordelingsinstrument interne beheersing en ABIB-handreikingen voor implementatie en gebruik. Het analyse- en beoordelingsinstrument is in een separaat boekwerk opgenomen. Om het gebruik te vergemakkelijken, is het analyse- en beoordelingsinstrument ook rechtstreeks vanaf de NIVRA-site te downloaden. Door de menugestuurde werkwijze en de mogelijkheid om vragen toe te voegen die in een specifieke situatie relevant zijn, kan het analyse- en beoordelingsinstrument op een effectieve en efficiënte manier worden gebruikt.

Het deel “Achtergronden” is bedoeld voor managers. Hierin wordt het concept van interne beheersing behandeld. Dit gebeurt aan de hand van vijf begrippen die ook in internationale publicaties worden gehanteerd om interne beheersing nader te definiëren en tot een toetsingsinstrument voor interne beheersing te komen. Die begrippen zijn:

- A. risicobeoordeling;
- B. beheersingsmaatregelen;
- C. informatie en communicatie;
- D. bewaking en
- E. beheersingskader.

In het vervolg van dit rapport noemen we deze begrippen: de vijf componenten van interne beheersing.

*Citaat uit pilotonderzoeken:  
De rol van degene die het instrument in de onderneming brengt (facilitator) is heel belangrijk.*

Het analyse- en beoordelingsinstrument interne beheersing (ABIB) is bedoeld voor de professionals die het analyse- en beoordelingsinstrument gaan gebruiken. Ook het analyse- en beoordelingsinstrument is opgezet aan de hand van de vijf componenten. Het analyse- en beoordelingsinstrument is redelijk zelfstandig bruikbaar, zij het dat de gebruiker ten aanzien van de oordeelsvorming specifieke kennis en vaardigheden moet bezitten op het gebied van organisatiekunde en/of bedrijfsdiagnose.

Het deel “Handreikingen voor implementatie en gebruik” is bedoeld voor medewerkers die leiding (gaan) geven aan de functionarissen en/of afdelingen die binnen de organisatie belast zijn met de analyse en beoordeling van interne beheersing.

### **Benchmark**

Het is de bedoeling op basis van de ervaringen met het analyse- en beoordelingsinstrument, “best practices” per component te ontwikkelen. Het NIVRA ontvangt daartoe graag ervaringen van gebruikers.

### **Praktijkvoorbeelden**

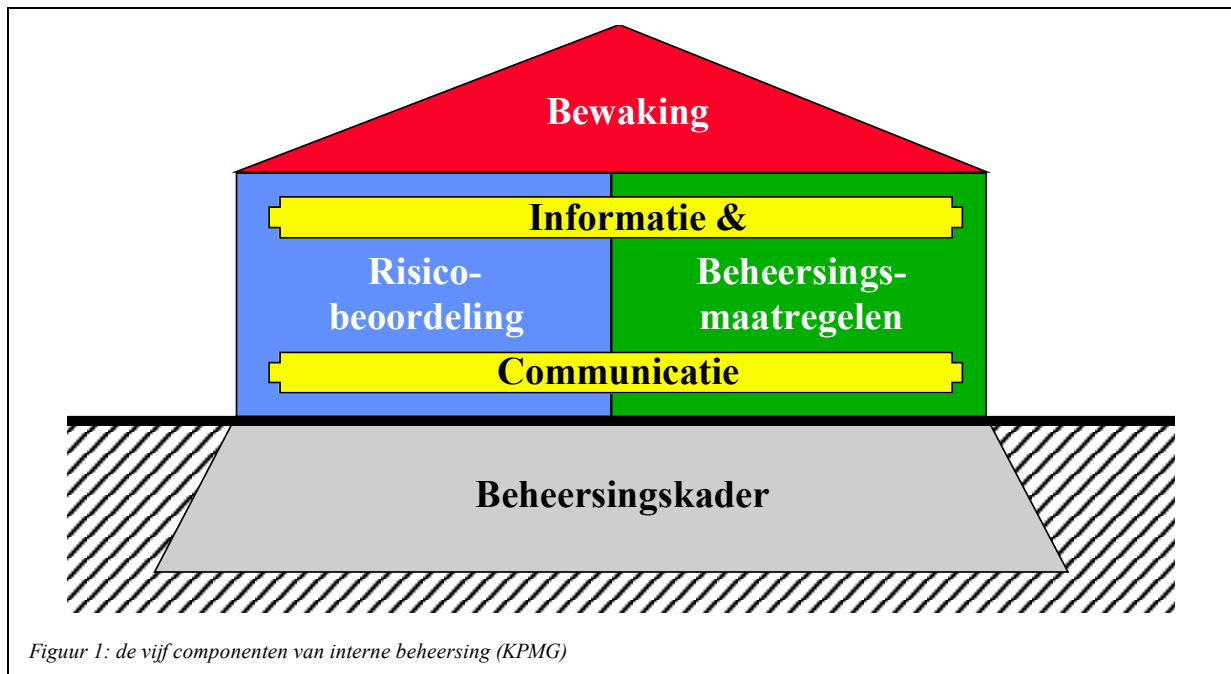
Er zijn bij een aantal ondernemingen pilots uitgevoerd. Enkele vragen en opmerkingen zijn cursief in een kader in de tekst van dit rapport opgenomen. In bijlage 2 zijn praktijkvoorbeelden opgenomen van ondernemingen die het analyse- en beoordelingsinstrument hebben toegepast.

# 1 De vijf componenten van interne beheersing

Het afgelopen decennium is de belangstelling voor interne beheersing aanzienlijk toegenomen. Aanleiding hiervoor was onder andere de vraag of het grote aantal faillissementen en fraudes in met name het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten te wijten zouden zijn aan falende interne-beheersingssystemen. Als gevolg hiervan zijn in die landen commissies opgericht, zoals het Cadbury Committee en het Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), die zich ten doel hebben gesteld interne beheersing nader te definiëren en tot een raamwerk te komen om interne-beheersingssystemen te toetsen.

De hier gehanteerde vijf componenten van interne beheersing: risicobeoordeling, beheersingsmaatregelen, informatie en communicatie, bewaking en beheersingskader zijn afkomstig uit het COSO-rapport. De componenten zijn afgeleid van de wijze waarop het management leiding geeft aan de onderneming, en ze zijn binnen het managementproces geïntegreerd.

De onderverdeling van de vijf componenten in deelcomponenten is ontleend aan het Canadese CoCo-rapport. In bijlage 4 is de vergelijking tussen het COSO-rapport en het CoCo-rapport opgenomen. In bijlage 5 is een vergelijking opgenomen tussen het in dit rapport ontwikkelde raamwerk en het COSO-rapport. Uit deze vergelijking kan worden geconcludeerd dat alle elementen van het COSO-rapport in hoofdlijnen zijn opgenomen.



*Figuur 1: de vijf componenten van interne beheersing (KPMG)*

Hieronder worden de afzonderlijke componenten van interne beheersing toegelicht. De kern per component is telkens eerst als vraag opgenomen. Wanneer de antwoorden op die vragen voor een bepaalde onderneming positief zijn, is er sprake van interne beheersing. Interne beheersing gedefinieerd als een proces dat erop gericht is een redelijke zekerheid te krijgen over het bereiken van doelstellingen in de volgende categorieën:

- de effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsprocessen;
- de betrouwbaarheid van de financiële informatieverzorging;
- de naleving van relevante wet- en regelgeving.

In bijlage 2 worden de componenten nog geïllustreerd met enkele praktijkvoorbeelden.

## **A Risicobeoordeling**

Hoe gaat de organisatie om met de interne en externe risico's die het realiseren van de organisatie-doelstellingen in de weg staan?

Elke onderneming heeft te maken met een verscheidenheid aan interne en externe risico's, die op hun ernst en consequenties moeten worden beoordeeld. De component risicobeoordeling heeft hierop betrekking.

Voor een effectieve risicobeoordeling is allereerst noodzakelijk dat de organisatiedoelstellingen voor processen en activiteiten worden vastgesteld op verschillende niveaus in de organisatie en in onderlinge samenhang. De risicobeoordeling bestaat uit het identificeren en analyseren van die risico's die het realiseren van deze doelstellingen in de weg kunnen staan. Op deze manier verschaft risicobeoordeling een basis voor het bepalen van de wijze waarop deze risico's dienen te worden beheerst. Aangezien zich voortdurend externe en interne veranderingen voordoen, is het ook nodig om de risico's die gepaard gaan met veranderingen te onderkennen en het hoofd te bieden.

## **B Beheersingsmaatregelen**

Hoe zorgt de organisatie ervoor dat datgene dat moet gebeuren ook werkelijk wordt uitgevoerd?

De component beheersingsmaatregelen is erop gericht te waarborgen dat richtlijnen van het management worden uitgevoerd. De beheersingsmaatregelen betreffen het beleid en de maatregelen die voor die waarborging zorg moeten dragen. Dan gaat het bijvoorbeeld om procedures, waarin is vastgelegd hoe werkzaamheden moeten worden uitgevoerd, maar ook over werkoverleg. Ook helpen de beheersingsmaatregelen waarborgen dat de nodige actie wordt ondernomen wanneer risico's optreden die een bedreiging vormen voor realisatie van de doelstellingen van de onderneming. Beheersingsmaatregelen komen voor op alle niveaus en binnen alle afdelingen van de onderneming en omvatten een scala aan verschillende procedures.

## **C Informatie en communicatie**

Hoe waarborgt de organisatie dat de informatie die nodig is om werkzaamheden goed uit te voeren bij de juiste personen aanwezig is en wordt gebruikt?

Medewerkers van de onderneming kunnen hun taken uitsluitend efficiënt uitvoeren wanneer de daarvoor benodigde en relevante informatie is geïdentificeerd, vastgelegd en gecommuniceerd op een bepaalde wijze en in een bepaalde frequentie. Bijvoorbeeld via informatiesystemen die rapporten en overzichten genereren met informatie over de bedrijfsvoering, de financiële positie en de naleving van wet- en regelgeving. Dergelijke informatie maakt het mogelijk om de bedrijfsactiviteiten uit te voeren en te controleren. Daarbij gaat het niet alleen om interne, door de onderneming gegenereerde informatie, maar ook om informatie over externe ontwikkelingen, waarvan het management kennis dient te nemen in het belang van verantwoorde besluitvorming en externe rapportering.

Communicatie moet binnen de gehele onderneming dus op effectieve wijze plaatsvinden. Het is de taak van het management van de onderneming om alle werknemers te doordringen van de noodzaak de interne beheersing van het communicatieproces serieus op te vatten. Zo moet elke werknemer weten wat zijn eigen rol is daarbinnen, en in hoeverre de eigen activiteiten samenhangen met en van invloed zijn op die van anderen. En de werknemers moeten in staat worden gesteld om belangrijke informatie aan de leiding te communiceren. Verder is van belang dat effectieve communicatie plaatsvindt met belanghebbenden van buiten de onderneming, zoals afnemers, leveranciers, regelgevende instanties en aandeelhouders.



## **D Bewaking**

Hoe zorgt de organisatie ervoor dat de werkprocessen tot de gewenste effectiviteit en efficiëntie leiden?

Door de kwaliteit van het interne-beheersingssysteem regelmatig te beoordelen, wordt gewaarborgd dat de werkzaamheden tot de gewenste output leiden. Dit kan plaatsvinden met behulp van continue bewaking, afzonderlijke evaluaties, of door een combinatie van beide. Continue bewaking vindt plaats tijdens de uitvoering van de bedrijfsactiviteiten. Hierbij moet worden gedacht aan routinematige activiteiten op het gebied van beheersing en toezicht, maar ook aan andere activiteiten die door het personeel in het kader van hun dagelijkse werkzaamheden worden uitgevoerd. Wat de diepgang en frequentie van afzonderlijke evaluaties moet zijn, hangt voornamelijk af van de uitkomsten van de risico-beoordeling en van de effectiviteit van de continue bewakingsmaatregelen: naarmate die minder zekerheid geven, zal meer accent moeten liggen op afzonderlijke evaluaties. Tekortkomingen in deze component van de interne beheersing dienen aan de leidinggevenden te worden gerapporteerd, in ernstige gevallen aan het topmanagement of de directie.

## **E Beheersingskader**

Hoe kan de organisatie er zeker van zijn dat de onderneming op de juiste wijze wordt bestuurd?

De component beheersingskader is van grote invloed op de houding van het personeel en de aandacht van het personeel voor interne beheersing. Het beheersingskader vormt de basis voor alle andere elementen van interne beheersing en draagt bij aan discipline en structuur. Factoren die de kwaliteit van het beheersingskader bepalen zijn onder meer: de integriteit, zakelijke ethiek en deskundigheid van de medewerkers; de stijl van leidinggeven van het management; de wijze waarop bevoegdheden en verantwoordelijkheden door het management worden gedelegeerd, maar ook de inzet en ontwikkeling van personeel; de aandacht die de directie voor de onderneming heeft en de mate waarin zij er sturing aan geeft.

*Citaat uit pilotonderzoeken:*

*Men moet zich realiseren dat het instrument niet gebruikt moet gaan worden als handboek. Het is een handreiking in het denkproces, het moet leven.*

## **2 Onderlinge samenhang tussen de vijf componenten en de doelstellingen van interne beheersing**

De vijf componenten van interne beheersing die hiervoor zijn besproken, vormen een geïntegreerd systeem dat dynamisch op veranderende omstandigheden reageert. De componenten kunnen niet los van elkaar gezien worden en het systeem zal moeten meeveranderen wanneer de omstandigheden veranderen waarin de onderneming verkeert. Het interne-beheersingssysteem is verstrengeld met de bedrijfsactiviteiten van de onderneming. De effectiviteit van de interne beheersing is dan ook het grootst indien de beheersingsmaatregelen in de infrastructuur van de onderneming zijn ingebed en een wezenlijk onderdeel uitmaken van de onderneming.

Met interne beheersing wordt getracht drie categorieën doelstellingen te onderscheiden. Het interne-beheersingssysteem kan namelijk als effectief worden beschouwd indien het management redelijke zekerheid heeft dat:

- voldoende inzicht kan worden verkregen in de mate en efficiency waarin de doelstellingen van de onderneming worden bereikt;
- gepubliceerde jaarrekeningen en interne informatie betrouwbaar zijn;
- relevante wettelijke voorschriften en regels worden nageleefd.

Tussen deze drie categorieën doelstellingen en de vijf componenten voor interne beheersing bestaat een direct verband. Alle componenten zijn namelijk ieder afzonderlijk gerelateerd aan elk van de categorieën doelstellingen. Wanneer een bepaalde categorie wordt geanalyseerd, zoals bijvoorbeeld de effectiviteit en efficiency van de bedrijfsactiviteiten, moeten dus alle vijf elementen daarin vertegenwoordigd zijn en goed functioneren om te kunnen vaststellen dat de interne beheersing rond de bedrijfsactiviteiten effectief is.

### **3 Toepassingen van interne-beheersingssystemen**

#### **3.1 Wat kan met interne-beheersingssystemen worden bereikt?**

Interne beheersing kan een onderneming helpen om de gestelde doelen te bereiken zonder in allerlei valkuilen te belanden of op verrassingen te stuiten. Interne beheersing dient dus als hulpmiddel bij het waarborgen dat operationele en financiële doelstellingen ook op langere termijn worden bereikt en bij het voorkomen van verlies van bedrijfsmiddelen. Verder kan interne beheersing een bijdrage leveren aan de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving. Tenslotte kan de interne beheersing mede waarborgen dat de onderneming relevante regels en wettelijke voorschriften naleeft, zodat de reputatie van de onderneming niet wordt geschaad of andere nadelige gevolgen worden ondervonden.

#### **3.2 Wat kan met interne-beheersingssystemen niet worden bereikt?**

Zelfs de meest effectieve interne beheersing kan niet meer doen dan een redelijke mate van zekerheid verschaffen dat de doelstellingen van de onderneming ook op langere termijn worden bereikt. Interne beheersing kan informatie genereren over de vorderingen die de onderneming heeft gemaakt (of juist niet) ten aanzien van het realiseren van deze doelstellingen. Interne beheersing kan van een potentieel zwakke manager geen sterke manager maken. Afgezien van het feit dat het management geen invloed heeft op veranderingen in overheidsbeleid, initiatieven van de concurrentie of economische omstandigheden. Interne beheersing is ook geen middel om winstmaximalisatie te waarborgen, laat staan het voortbestaan van de onderneming. Evenmin is het eenvoudig om een uitspraak te doen over interne beheersing in een dynamische omgeving.

Overigens kunnen beheersingsmaatregelen worden omzeild indien meerdere personen kwaad willen en heeft het management altijd de mogelijkheid om de interne beheersing te doorbreken. Tenslotte worden de mogelijkheden van de interne beheersing beperkt doordat niet altijd voor alle gewenste maatregelen middelen beschikbaar zijn. Immers de voordelen van de beheersingsmaatregelen moeten steeds worden afgewogen tegen de kosten.

## 4 Opzet van het instrument

### 4.1 Algemeen gebruik

Met de vijf componenten als uitgangspunt is het analyse- en beoordelingsinstrument interne beheersing ontwikkeld, een instrument dat gehanteerd kan worden om de mate van interne beheersing binnen een onderneming te analyseren en daarover een oordeel te geven.

Wanneer het instrument wordt gebruikt om tot een oordeel te komen over de algehele mate van interne beheersing, zijn analyses van alle vijf de componenten nodig. Het management kan het instrument ook gebruiken om heel gericht in de onderneming sterke en te verbeteren punten te inventariseren. Dan kan uiteraard worden ingezoomd op één bedrijfsonderdeel, of op één van de vijf componenten.

Het instrument bestaat per component uit een aantal lijsten met aandachtspunten, die de gebruiker helpen vast stellen op welke zaken de analyse gericht moet worden. Het instrument bevat dus geen kant-en-klare checklists die toepasbaar zijn op ieder type onderneming, daarvoor zijn de verschillen tussen ondernemingen te groot. Op de onderverdeling in deelcomponenten en op de analyse van de bedrijfsprocessen, wordt in de volgende paragrafen ingegaan.

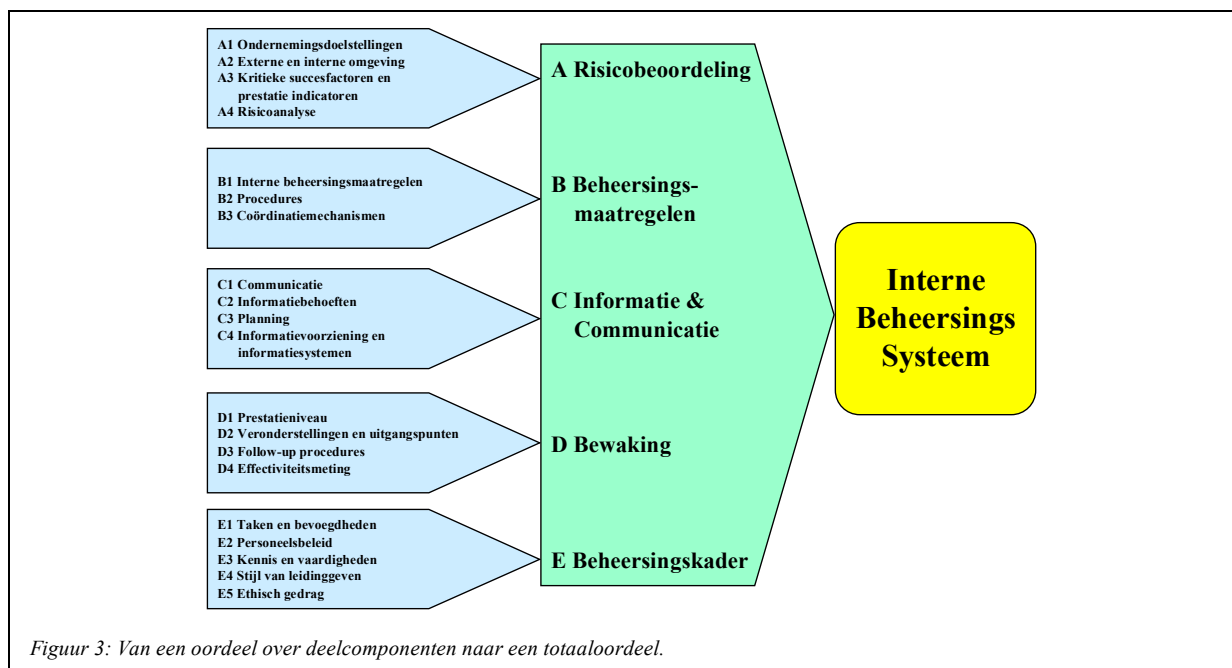
Het management houdt de eindverantwoordelijkheid voor haar interne-beheersingssysteem, dat wil niet zeggen dat het management de analyse met het instrument ook zelf moet uitvoeren. De analyse kan gedelegeerd worden aan terzake kundigen. Indien men streeft naar een objectivering van de oordeelsvorming binnen de onderneming, kan de analyse zelfs door meerdere personen worden uitgevoerd, zodat de uitkomsten met elkaar kunnen worden vergeleken.

Grotere ondernemingen kunnen het raamwerk het beste gebruiken per afzonderlijk onderdeel van de onderneming (bijvoorbeeld afdelingen, business units). Nadat de interne-beheersingssysteem van deze onderdelen zijn geanalyseerd, kan een "overall view" verkregen worden van de totale onderneming door de uitkomsten per onderdeel naast elkaar te leggen.

### 4.2 Onderverdeling in deelcomponenten

De componenten zijn ieder onderverdeeld in een aantal deelcomponenten. Zo is de component beheersingsmaatregelen onderverdeeld in de drie deelcomponenten: interne-beheersingsmaatregelen, procedures en coördinatiemechanismen.

In de figuur hieronder (figuur 3) is aangegeven hoe een oordeel over het gehele interne-beheersingssysteem is gebaseerd op oordelen over de verschillende componenten die op hun beurt weer zijn gebaseerd op oordelen per deelcomponent.



Figuur 3: Van een oordeel over deelcomponenten naar een totaaloordeel.

### 4.3 “Management control cyclus” in deelcomponenten

Om een oordeel te geven over de mate van interne beheersing op een bepaald aspect van de bedrijfsvoering, is het nodig het proces op dat gebied te analyseren. Zo is het binnen de component Beheersingsmaatregelen niet voldoende om na te gaan of procedures aanwezig zijn of (goed) worden gebruikt. Om tot een oordeel te komen moet de gehele “management control cyclus” rond de procedures worden geanalyseerd. Die cyclus wordt in de Angelsaksische literatuur wel kort aangeduid met de vierslag: “plan, do, check, act”.

In het instrument is de cyclus aangeduid met:

1. opzet/beleid;
2. uitvoering;
3. toetsing;
4. evaluatie en bijsturing.

De aandachtspunten zijn ook volgens deze vier fasen van de managementcyclus in het instrument gerangschikt. Ter illustratie enkele aandachtspunten in de vorm van vragen die per cyclusonderdeel bij de deelcomponent procedures zijn opgenomen.

<b>B2 PROCEDURES</b>
<b>1. Opzet / beleid</b> Op welke wijze worden procedures opgesteld? Hoe worden medewerkers betrokken bij het opstellen van procedures. In welke mate is bij het opstellen van procedures rekening gehouden met geldende normen en waarden in de onderneming?
<b>2. Uitvoering</b> Hoe worden procedures bekendgemaakt aan medewerkers? Hoe worden procedures vastgelegd? In welke mate worden procedures expliciet bekendgemaakt? Hoeveel tijd is beschikbaar om procedures te implementeren?

Zoals uit het voorbeeld blijkt, zijn de aandachtspunten als vraag gesteld en dienen ze als ondersteuning voor het beoordelingsproces en voor het onderkennen van sterke en te verbeteren punten in het interne-beheersingssysteem. Ze vormen dus geen uitputtende lijst.

Bovendien zijn niet altijd alle aandachtspunten van toepassing op iedere onderneming.

*Citaat uit pilotonderzoeken:  
Bespreken van de aandachtspunten met de medewerkers van de betrokken afdelingen is belangrijk.*

Wanneer in een onderneming een specifiek aandachtspunt ontbreekt, hoeft dat dus niet te impliceren dat er iets “mis” zou zijn met de interne beheersing op dat gebied. Het kan zijn dat de onderneming het niet opportuun acht om voor bepaalde risico’s binnen bedrijfsprocessen interne-beheersingsmaatregelen te treffen. Wel kan men zich dan afvragen of het invoeren van nog ontbrekende interne-beheersingsmaatregelen op termijn te overwegen valt.

De aandachtspunten dienen dus als een referentiekader, waarbij de gebruiker zich steeds moet blijven afvragen of het systeem van interne beheersing voldoende is, gegeven de situatie waarin de onderneming zich bevindt.

#### 4.4 Voorbeelden van analyses

In bijlage 2 is een aantal (geanonimiseerde) praktijkvoorbeelden opgenomen van analyses van het interne-beheersingsproces in bestaande ondernemingen. De analyses zijn gemaakt op basis van een eerdere versie van het instrument en volgen per component de management control cyclus. De voorbeelden geven niet het analyseproces zelf weer, maar de belangrijkste bevindingen van de analyses.

*Citaat uit pilotonderzoeken:  
Zwakke punten worden gemakkelijker opgemerkt dan sterke punten.*

De analyses zijn hier opgenomen ter illustratie van de vraag: op welke factoren let men bij het beoordelen van de mate van interne beheersing? De voorbeelden zijn specifiek voor de situatie van de desbetreffende onderneming en dus uitsluitend als illustratie bedoeld.

#### 4.5 Van evaluatie naar eindoordeel

Nadat per onderdeel van de management control cyclus de mate van beheersing is geanalyseerd, kan een samenvattend oordeel over de effectiviteit van de interne beheersing over het desbetreffende onderdeel worden gegeven.

Deze evaluatie per deelcomponent moet worden beoordeeld op de vierpuntsschaal: slecht, matig, voldoende en goed. In het instrument hebben deze kwalificeringen de volgende betekenis.

Oordeel	Betekenis
slecht	Waarborgen voor het bereiken van belangrijke onderneming doelstellingen zijn onvoldoende aanwezig (veel te verbeteren punten).
matig	Er zijn enkele waarborgen aanwezig voor het bereiken van belangrijke ondernemingsdoelstellingen, maar verbetering op kritische onderdelen is noodzakelijk.
voldoende	Er zijn voldoende waarborgen aanwezig voor het bereiken van belangrijke onderneming doelstellingen, maar verbetering op niet kritische onderdelen is aan te bevelen.
goed	Waarborgen voor het bereiken van belangrijke onderneming doelstellingen zijn aanwezig (veel sterke punten).

In het instrument kunnen de oordelen over de deelcomponenten worden getotaliseerd per component. Nadat voor elk van deze vijf componenten afzonderlijk een oordeel is verkregen, kunnen deze oordelen naast elkaar worden gelegd om tot een eindoordeel te komen over het totale interne-beheersingssysteem.

In het instrument is ruimte vrijgelaten om dit eindoordeel te motiveren, zeker als verbetering gewenst blijkt te zijn. Vervolgens kan het management gepaste acties in gang zetten om verbeteringen in het interne-beheersingssysteem aan te brengen.

*Citaat uit pilotonderzoeken:  
Het is een instrument, geen invuloefening!*

## **Lijst met deskundigen die hun medewerking hebben verleend bij de totstandkoming van dit rapport**

### Leden Klankbordgroep:

- drs A.L. Touw RA, De Nederlandsche Bank (DNB);
- drs R.C.L. Bakker, Verzekeringskamer (VK);
- prof. J.H. Blokdijk RA, Stichting Toezicht Effectenverkeer (STE);
- drs W.J. Bos, Nederlands Centrum voor Directeuren en Commissarissen (NCD);
- A.P. den Butter RA, Institute of Internal Auditors Nederland (IIA);
- drs H.S.J. Bronts RE RA, Nederlandse Orde van Register EDP Auditors (NOREA);
- J.C. Bruggink RA, Controllersinstituut (CI);
- drs J.F.M. Peters, Commissie Monitoring Corporate Governance.

### Leden Stuurgroep:

- prof. dr Ph. Wallage RA, voorzitter;
- H.J. Baars RA;
- J.H. van Barneveld RA;
- drs J.P.J. Krom RA;
- L. Paape RA RO;
- drs R.M. Renes RA;
- dr R.G.A. Vergoossen RA.

### Leden Werkgroep:

- drs R.M. Renes RA, voorzitter;
- mevr. S. Boelhouwer;
- mevr. drs D.M.P.J. Go-Feij;
- mevr. W.B.E. van Nieuwkoop.

## Praktijkvoorbeelden

De onderstaande praktijkvoorbeelden zijn vanuit praktische hanteerbaarheid zo kort en bondig mogelijk geformuleerd.

### Component: **Risicobeoordeling**

Deelcomponent:

#### **1. Opzet / beleid**

De bedrijfsonderdelen zijn verplicht om geautomatiseerde systemen periodiek aan een risico-analyse te onderwerpen. Deze verplichting is vastgelegd in het Statuut: "Betrouwbaarheid en continuïteit geautomatiseerde gegevensverwerking". Het Statuut is een door de Raad van Bestuur geaccordeerd beleidsdocument waarin het beleid terzake nader wordt uitgewerkt.

De verplichting tot het periodiek uitvoeren van risico-analyse heeft betrekking op zowel systemen in ontwikkeling als op operationele systemen. Ten aanzien van systemen in ontwikkeling dient de risico-analyse te resulteren in een voorgeschreven hoofdstuk over risico's en de beheersing daarvan in het functioneel ontwerp.

#### **2. Uitvoering**

Het Statuut schrijft niet voor hoe de risico-analyse moet worden uitgevoerd. Om echter de bedrijfsonderdelen bij de uitvoering van de risico-analyse te ondersteunen is met het Statuut als uitgangspunt een PC-programma ontwikkeld: RAI (Risico Analyse Informatievoorziening). RAI biedt een aantal checklists in geautomatiseerde vorm waarmee bedreigingen en maatregelen gestructureerd in kaart kunnen worden gebracht. Tegelijkertijd bouwt RAI een database op met bedreigingen en maatregelen die bij iedere toepassing van RAI kan worden geraadpleegd en die wordt aangevuld met nieuwe, nog niet eerder vastgelegde bedreigingen en maatregelen.

Via een aantal stappen en bewerkingen wordt de risicoklasse berekend. De risicoklasse is een maat voor de zwaarte van de te treffen maatregelen en is een functie van de mate van "gevoeligheid" (de kwalitatieve aanduiding van de maximale omvang van het schadebedrag) en de mate van "aantrekkelijkheid" (de waarschijnlijkheid van het optreden van de bedreiging).

#### **3. Toetsing**

De gebruikers van RAI kunnen in 4 doelgroepen worden onderscheiden:

- 1. Projectleiders/ontwikkelaars;
- 2. Houders/eigenaars van informatiesystemen;
- 3. Houders/eigenaars van infrastructurele componenten;
- 4. Controlerende instanties (Interne accountantsdienst).

De kwaliteit van de risico-analyse wordt geëvalueerd aan de hand van eventuele incidenten tijdens de operationele fase van het geautomatiseerde systeem en voorts door de periodiek uit te voeren risico-analyse.

De Interne accountantsdienst toetst bij de uitgevoerde system-audits de kwaliteit van de risico-analyses onafhankelijk van het desbetreffende bedrijfsonderdeel.

#### **4. Evaluatie en bijsturing**

De output van RAI wordt na de risico-analyse met het management besproken. Over grote risico's wordt gerapporteerd aan de Raad van Bestuur. Op basis van deze rapportages worden zonnodig maatregelen genomen.



Component: **Beheersingsmaatregelen**

Deelcomponent: Coördinatiemechanismen

### **1. Opzet / beleid**

Ten behoeve van de beleidsbepaling voor een periode van 3 jaar worden jaarlijks vanuit de Raad van Bestuur naar de directies van concerns, businessunits en concernstaven, beleidsuitgangspunten gecommuniceerd in de vorm van een strategiebrieven, waarin doelstellingen, kritische succesfactoren en dergelijke zijn vermeld.

De diverse directies op businessniveau rapporteren over de uitwerking daarvan in de vorm van beleidsplannen aan de directies op concernniveau en die op hun beurt rapporteren aan de Raad van Bestuur respectievelijk het groepsdirectoraat Strategie & Planning. De directies van de diverse staven rapporteren rechtstreeks aan de Raad van Bestuur. Onderdeel van deze rapportageslag is afstemming van hun plannen met de businessunit- en/of concerndirecties om onderlinge consistentie mogelijk te maken.

De diverse plannen zijn, afhankelijk van het niveau, vervolgens object van analyse (onderlinge consistentie) door controllers van business units, concerns en uiteindelijk de groep. De uitkomst daarvan wordt allereerst besproken tussen desbetreffende controllers en businessunit- of concerndirecties en vervolgens tussen de desbetreffende businessunit of concerndirectie met concerndirecties of Raad van Bestuur. Bij goedkeuring resulteert dit in een beleidsnota van de groep zoals vastgesteld door de Raad van Bestuur.

De strategische langere-termijnplannen worden vertaald in jaarplannen en daarvan afgeleide budgetten. Deze ondergaan een vergelijkbare cyclus van analyse, bespreking en goedkeuring. Coördinatie en consistentiebewaking is begrepen in de opbouw en gelaagdheid van de beleidsbepalingscyclus.

### **2. Uitvoering**

De uitvoering van beleid steunt op:

- taakverdeling binnen de diverse directies;
- periodiek directie-overleg mede aan de hand van financiële en/of operationele rapportage;
- rapportage naar en overleg met de naast hogere directie;

Een bevoegdheidsregeling van de diverse directies waarin duidelijk is vastgelegd welke beleidsbesluiten moeten worden voorgelegd aan naast hogere directies of Raad van Bestuur.

### **3. Toetsing**

Er gelden volgens een min of meer vaste agenda rapportagemomenten, directiebesprekingen en vergaderingen van de Raad van Bestuur waarin beleidsvoorstellen, rapportages e.d. worden besproken.

De controllersafdelingen en de Interne accountantsdienst beoordelen ten behoeve van de relevante directies plannen en rapportage op consistentie op zichzelf en met andere plannen en rapportages. Waar sprake is van (kennelijke) inconsistentie bespreken zij deze met de opstellers en/of verantwoordelijke directies. De Interne accountantsdienst doet dat ook naar de Raad van Bestuur indien van belang.

### **4. Evaluatie en bijsturing**

Periodiek wordt strategisch, tactisch en operationeel beleid geëvalueerd. De evaluatie is onderdeel van een nieuwe beleidscyclus en de rapportagecyclus en leidt indien nodig tot bijsturing. Deze evaluatie en eventuele bijsturing geldt niet alleen de beleidsvorming en -uitvoering, maar ook de wijze waarop onderlinge communicatie en consistentiebewaking tussen de diverse controllersafdelingen heeft plaatsgevonden. De evaluatie kan leiden tot heroverweging van de organisatie- of verantwoordelijkheidsstructuur en herinrichting van bijvoorbeeld plannings-, beleidsvormings- en rapportageprocessen.

Component: **Informatie & Communicatie**

Deelcomponent: Planning

### **1. Opzet / beleid**

Jaarlijks worden door de diverse business-units uitgangspunten geformuleerd die als basis dienen voor het meerjarenplan (het Strategisch Operationeel Plan omvat 10 jaar, waarvan 3 jaar meer concreet zijn ingevuld). Deze uitgangspunten worden door de Business Unit gecommuniceerd met de lokale maatschappijen die op grond hiervan en rekening houdend met de lokale omstandigheden hun Businessplan (5 jaren plan) opstellen. In dit plan worden onder andere bedrijfsdoelstellingen, marketingstrategie, productportfolio en personeelsbeleid opgenomen. Het bevat tevens een sterkte/zwakte-analyse met bijbehorende actiepunten. Het is in belangrijke mate een kwalitatieve benadering, die op een globale wijze financieel wordt gemaakt.

Deze plannen worden met het Business-unit-management besproken en na eventuele aanpassingen goedgekeurd. Het eerste jaar van het meerjarenplan is tevens het uitgangspunt voor het jaarbudget. De plannen hebben een strikt vertrouwelijk karakter en worden niet als zodanig in de organisatie gedistribueerd. De deelgebieden worden separaat met belanghebbenden besproken.

Voor zaken als investeringen, productintroductions, personeeluitbreiding, afsluiten van belangrijke contracten en dergelijke bestaan additionele aanvraag- en autorisatieprocedures.

### **2. Uitvoering**

De gehele procedure beslaat ieder jaar een periode van vele maanden t.w. mei t/m oktober. Het inschatten van de marktontwikkelingen en de introductie van nieuwe producten vormen de basis.

### **3. Toetsing**

De ingediende plannen per lokale maatschappij worden op Business-Unit-niveau getoetst door de diverse stafafdelingen. Dit geschiedt op grond van centraal aanwezige informatie en kennis. Bovendien is de onderlinge vergelijking een belangrijk hulpmiddel. Het uiteindelijke plan is taakstellend voor het lokale management en maakt onderdeel uit van de management remuneratie.

De uitvoering van de plannen wordt getoetst via de maandelijks financiële berichtgeving voor consolidatiedoeleinden en overige managementinformatie. Hierop worden centraal cijferanalyses verricht en de ontwikkelingen nauwlettend gevolgd. De aansturing van en de controle op de lokale activiteiten geschiedt via het Area-management en Controlling. Deze bezoeken frequent de lokale organisaties.

### **4. Evaluatie en bijsturing**

De plannen worden periodiek geëvalueerd en bijgestuurd. Bovendien beschikt de organisatie over een afdeling "Internal Audit" belast met operational audits bij alle ondernemingen. Tot de taak behoort eveneens een beoordeling van het planningsproces en de kwaliteit van de plannen en budgetten.

Component: **Bewaking**

Deelcomponent: Follow-up procedures

### **1. Opzet/beleid**

#### *Sterke punten*

De verkoop organisatie bij de onderneming is sterk klantgeoriënteerd. Dit betekent dat er veel aandacht is voor klachten van klanten, niet alleen voor eventuele storingen waarvoor aparte After Sales Service afdelingen bestaan, inclusief "help desk", die 7 dagen en 24 uur bereikbaar zijn.

Ook andere klachten zoals foutieve factureringen worden belangrijk gevonden. Deze klachten worden centraal geregistreerd en naar de desbetreffende afdeling gedistribueerd.

#### *Te verbeteren punten*

De communicatie bij de afhandeling van de klachten is in een aantal gevallen voor verbetering vatbaar. Soms worden de klachten daardoor slechts ten dele opgelost, waardoor de inning van de uitstaande bedragen wordt vertraagd.

### **2. Uitvoering**

#### *Sterke punten*

Intern wordt grote nadruk gelegd op de houding: "Customer Nr. 1": de klant kan telefonisch gratis klachten doorgeven via nummers die op factuur en documentatie staan aangegeven. De follow-up van klachten, ingedeeld in categorieën, wordt onder andere statistisch gevolgd en aan het management gerapporteerd.

#### *Te verbeteren punten*

Het trainen van personeel in het afhandelen van klachten; mede doordat regelmatig veranderingen in personeelsbezetting plaatsvinden.

### **3. Toetsing**

#### *Sterke punten*

Het uitgangspunt is dat het management de uitvoering toetst. De hiervoor benodigde informatie is beschikbaar. Door de Interne accountantsdienst wordt bij audits de uitvoering gereviewed op basis van steekproeven.

#### *Te verbeteren punten*

In de praktijk blijkt dat soms, door onvoldoende aandacht van het management, de uitvoering te wensen over laat. Daardoor nemen bepaalde klachten toe, die bij tijdige correctieve maatregelen hadden kunnen worden voorkomen.

### **4. Evaluatie en bijsturing**

#### *Sterke punten*

De prestaties van After Sales Serviceafdelingen worden binnen de Groep regelmatig vergeleken door middel van door het Groepsmanagement uitgevoerd benchmarkonderzoek. De uitslag hiervan wordt naar de verkooporganisatie gecommuniceerd en besproken. In de verkooporganisaties worden de resultaten zowel binnen de eigen afdeling als in het managementteam besproken.

#### *Te verbeteren punten*

Benchmarken van administratieve klachten in de verkooporganisatie vindt (nog) niet plaats.

Component: **Beheersingskader**

Deelcomponent: Personeelsbeleid

### **1. Beleidsbepaling**

Het personeelsbeleid is vastgelegd in het businessplan van het bewuste bedrijfsonderdeel en is een afgeleide van de strategie van dat bedrijfsonderdeel. De strategie is gericht op het leveren van hoge kwaliteit tegen concurrerende tarieven. HRM-activiteiten richten zich onder meer op flexibiliteit (kostenverlaging door inhuur van tijdelijke arbeidskrachten maar ook verhoogde inzetbaarheid door multi-skilling) en op kwaliteitsverbetering (opleiding en werving & selectie). Het personeelsbeleid is vertaald in een aantal kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen die alle betrekking hebben op de ter beschikking staande HRM-instrumenten:

- management development programma;
- beoordelingssysteem;
- salarieringsstelsel;
- werving & selectie;
- opleidingen.

### **2. Uitvoering**

Ten behoeve van alle bovenvermelde HRM-instrumenten zijn doelstellingen opgesteld die allen beogen een bijdrage te leveren aan een optimale kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbezetting waardoor de continuïteit van de bedrijfsvoering is gewaarborgd. Deze targets liggen onder meer op het vlak van:

- aantal vaktechnische opleidingsdagen voor uitvoerend personeel;
- aantal trainingsdagen voor leidinggevendend;
- aantal en duur openstaande vacatures;
- aantal in- en uitstromingen MD-programma;
- opbouw aantal dienstjaren;
- verhouding vast versus flexibel personeel;
- ziekteverzuim.

### **3. Toetsing**

Meting van de kwantitatieve doelstellingen vindt op gestructureerde wijze plaats. Meting van kwalitatieve doelstellingen vindt eveneens plaats. Probleem hierbij is dat verschillende mensen verschillende interpretaties hebben van "resultaten". Hierbij valt onder meer te denken aan de doelstellingen "kwalitatieve en kwantitatieve verbetering functioneringsgesprekken". Het aantal gevoerde gesprekken is gemakkelijk meetbaar maar dient slechts een beperkt doel. Een hogere kwaliteit van deze gesprekken is veel minder makkelijk te onderbouwen en dan vaak pas op langere termijn.

### **4. Evaluatie en bijsturing**

Het personeelsbeleid wordt periodiek geëvalueerd door verschillende overlegplatforms. De HRM-technische zaken worden besproken in een overlegstructuur waarin alle decentrale PZ-functionarissen inbreng hebben. Tevens vindt afstemming met de centrale P&O-afdeling en met de overige decentrale PZ-afdelingen plaats. Op afdelingsniveau vindt overleg plaats tussen PZ-functionaris en de manager terwijl alle managers en het hoofd PZ gezamenlijk onder leiding van het hoofd van het bedrijfsonderdeel bijeenkomen.

Naast evaluatie op alle niveaus is het doel van deze structuur vooral het bewaken van de eenheid van beleid en het verzorgen van een "linking-pin" met de overige bedrijfsonderdelen. Bijsturing vindt plaats indien daartoe wordt besloten naar aanleiding van de evaluatie. Een goed voorbeeld van evaluatie en bijsturing is de (decentrale) wens om een grotere mate van marktconformiteit (in met name de beloningsstructuur) te bereiken waardoor soms de wens/noodzaak bestaat om van centrale regelgeving af te wijken.

## **Relevante aanbevelingen Commissie Peters**

De aanbevelingen dienen te worden gelezen en toegepast in de context van het gehele rapport van de Commissie Peters.

### *Aanbeveling 17*

De Raad van Commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar de strategie en de risico's verbonden aan de onderneming en de uitkomsten van de beoordeling van de interne-beheersingssystemen. Van het houden van de bespreking wordt melding gemaakt in het verslag van de Raad van Commissarissen in het jaarverslag.

### *Aanbeveling 21*

De Raad van Bestuur rapporteert schriftelijk aan de Raad van Commissarissen over de ondernemingsdoelstellingen, de strategie, de daaraan verbonden risico's en de mechanismen tot beheersing van risico's van financiële aard. De hoofdzaken van de rapportage behoren een vaste plaats in het jaarverslag te hebben. Kwantificering kan als hulpmiddel dienen om doelstellingen en strategie duidelijker naar voren te brengen. Indien er kwantificeringen zijn gegeven, dienen deze te worden benut bij vergelijkingen met resultaten.

### *Aanbeveling 34*

De hoofdlijnen van Corporate Governance binnen de vennootschap worden in het jaarverslag uiteengezet. Daarbij vermeldt de vennootschap gemotiveerd in het jaarverslag in hoeverre zij de aanbevelingen heeft opgevolgd.

### *Aanbeveling 36*

De accountantscontrole van de jaarrekening vormt een van de hoekstenen van een goed systeem van Corporate Governance.

## Vergelijking COSO met CoCo

Appendix 1 opgenomen in: Criteria of Control (CoCo) rapport Guidance on Control, November 1995, Canadian Institute of Chartered Accountants, p. 30.

### Appendix 1: CoCo Criteria of control regrouped into COSO components

Analyse- en beoordelingsinstrument	CoCo-criteria gegroepeerd naar COSO-componenten
<b>A Risicobeoordeling</b>	<b>Risk Assessment</b>
A1 Ondernemingsdoelstellingen	Objectives should be established and communicated
A2 Externe en interne omgeving	External and internal environments should be monitored to obtain information that may signal a need to re-evaluate the organisation's objectives or control
A3 Kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren	Objectives and related plans should include measurable performance targets and indicators
A4 Risico-analyse	The significant internal and external risks faced by an organisation in the achievement of its objectives should be identified and assessed
<b>B Beheersingsmaatregelen</b>	<b>Control Activities</b>
B1 Interne-beheersingsmaatregelen	Control activities should be designed as an integral part of the organisation, taking into consideration its objectives, the risks to their achievement, and the inter-relatedness of control elements
B2 Procedures	Policies designed to support the achievement of an organisation's objectives and the management of its risks should be established, communicated and practised so that people understand what is expected of them and the scope of their freedom to act
B3 Coördinatiemechanismen	The decisions and actions of different parts of the organisation should be co-ordinated.
<b>C Informatie &amp; Communicatie</b>	<b>Information and Communication</b>
C1 Communicatie	Communication processes should support the organisation's values and the achievement of its objectives
C2 Informatiebehoeften	Information needs and related information systems should be reassessed as objectives change or as reporting deficiencies are identified
C3 Planning	Plans to guide efforts in achieving the organisation's objectives should be established and communicated
C4 Informatievoorziening en informatiesystemen	Sufficient and relevant information should be identified and communicated in a timely manner to enable people to perform their assigned responsibilities
<b>D Bewaking</b>	<b>Monitoring</b>
D1 Prestatieniveau	Performance should be monitored against the targets and indicators are identified in the organisation's objectives and plans
D2 Veronderstellingen en uitgangspunten	The assumptions behind an organisation's objectives should be periodically changed
D3 Follow-up procedures	Follow-up procedures should be established and performed to ensure appropriate change or action occurs
D4 Effectiviteitsmeting	Management should periodically assess the effectiveness of control in its organisation and communicate the results to those whom it is accountable

<b>Analyse- en beoordelingsinstrument</b>	<b>CoCo-criteria gegroepeerd naar COSO-componenten</b>
<b>E Beheersingskader</b>	<b>Control Environment</b>
E1 Taken en bevoegdheden	Authority, responsibility and accountability should be clearly defined and consistent with an organisation's objectives so that decisions and actions are taken by appropriate people
E2 Personeelsbeleid	Human resource policies and practices should be consistent with an organisation's ethical values and with the achievement of its objectives
E3 Kennis en vaardigheden	People should have the necessary knowledge, skills and tools to support the achievement of the organisation's objectives
E4 Stijl van leidinggeven	An atmosphere of mutual trust should be fostered to support the flow of information between people and their effective performance toward achieving the organisation's objectives
E5 Ethisch gedrag	Shared ethical values, including integrity, should be established, communicated and practised throughout the organisation

## Vergelijking COSO met analyse- en beoordelingsinstrument

Analyse- en beoordelingsinstrument	COSO Evaluation Tools
<b>E Besturingskader</b>	<b>Control Environment</b>
E1 Ethisch gedrag	<p>Integrity and Ethical values</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence and implementation of codes of conduct and other policies regarding acceptable business practice, conflicts of interests, or expected standards of ethical and moral behaviour</li> <li>• Establishment of the "tone at the top"-including explicit moral guidance about what is right and wrong-and extent of its communication throughout the organisation</li> <li>• Dealings with employees, suppliers, customers, investors, creditors, insurers, competitors, and auditors, etc. (e.g., whether management conducts business on a high ethical plane, and insists that others do so, or pays little attention to ethical issues).</li> <li>• Appropriateness of remedial action taken in response to departures from approved policies and procedures or violations of the code of conduct. Extent to which remedial action is communicated or otherwise becomes known throughout the entity</li> <li>• Management's attitude towards intervention or overriding established controls</li> <li>• Pressure to meet unrealistic performance targets-particularly for short-term results-and extent to which compensation is based on achieving those performance targets</li> </ul>
E5 Benodigde kennis en vaardigheden	<p>Commitment to Competence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal or informal job descriptions or other means of defining tasks that comprise particular jobs</li> <li>• Analyses of the knowledge and skills needed to perform jobs adequately</li> </ul>
-	<p>Board of Directors or Audit Committees</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Independence from management, such that necessary, even if difficult and probing, questions are raised</li> <li>• Use of board committees where warranted by the need for more in-depth or directed attention to particular matters</li> <li>• Knowledge and experience of directors</li> <li>• Frequency and timeliness with which meetings are held with chief financial and/or accounting officers, internal auditors and external auditors</li> <li>• Sufficiency and timeliness with which information is provided to board or committee members, to allow monitoring of management's objectives and strategies, the entity's financial position and operating results, and terms of significant agreements</li> <li>• Sufficiency and timeliness with which board or audit committee is apprised of sensitive information, investigations and improper acts</li> <li>• Oversight in determining the compensation of executive officers and head of internal audit, and the appointment and termination of those individuals</li> <li>• Role in establishing the appropriate "tone at the top"</li> </ul>
E4 Stijl van leidinggeven	<p>Management's Philosophy and Operating Style</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature of business risks accepted, e.g., whether management often enters into particularly high-risk ventures, or is extremely conservative in accepting risks</li> <li>• Personnel turnover in key functions, e.g., operating, accounting, data processing, internal audit</li> </ul>



<b>Analyse- en beoordelingsinstrument</b>	<b>COSO Evaluation Tools</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management's attitude toward the data processing and accounting functions, and concerns about the reliability of financial reporting and safeguarding of assets</li> <li>• Frequency of interaction between senior management and operating management, particularly when operating from geographically removed locations</li> <li>• Attitudes and actions toward financial reporting, including disputes over application of accounting treatments</li> </ul>
<p>- De organisatiestructuur is impliciet opgenomen, omdat meerdere keren de vraag is opgenomen of bijvoorbeeld ondernemingsdoelstellingen (B1) en het interne-communicatiebeleid (D1) zijn afgestemd op de organisatiestructuur</p>	<p>Organisational Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appropriateness of the entity's organisational structure, and its ability to provide the necessary information flow to manage its activities</li> <li>• Adequacy of definition of key managers' responsibilities, and their understanding of these responsibilities</li> <li>• Adequacy of knowledge and experience of key managers in light of responsibilities</li> <li>• Appropriateness of reporting relationships</li> <li>• Extent to modifications to the organisational structure are made in light of changed conditions</li> <li>• Sufficient numbers of employees exist, particularly in management and supervisory capacities</li> </ul>
<p>E3 Taken en bevoegdheden</p>	<p>Assignment of Authority and Responsibility</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assignment of responsibility and delegation of authority to deal with organisational goals and objectives, operating functions and regulatory requirements, including responsibility for information systems and authorisations for changes</li> <li>• Appropriateness of control-related standards and procedures, including employee job descriptions</li> <li>• Appropriate numbers of people, particulate with respect to data processing and accounting functions, with the requisite skill levels relative to the size of the entity and nature and complexity activities and systems</li> <li>• Appropriateness of delegated authority in relation to assigned responsibilities</li> </ul>
<p>E2 Personeelsbeleid</p>	<p>Human Resource Policies and Practices</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extent to which policies and procedures for hiring, training, promoting and compensating employees are in place</li> <li>• Extent to which people are made aware of their responsibilities and expectations of them</li> <li>• Appropriateness of remedial action taken in response to departures from approved policies and procedures</li> <li>• Extent to which personnel policies address adherence to appropriate ethical and moral standards</li> <li>• Adequacy of employee candidate background checks, particularly with regard to prior actions or activities considered to be unacceptable by the entity. For example:</li> <li>• Adequacy of employee retention and promotion criteria and information-gathering techniques (e.g., performance evaluations) and relation to the code of conduct behavioural guidelines</li> </ul>
<p><b>A Risicobeoordeling</b></p>	<p><b>Risk Assessment</b></p>
<p>A1 Ondernemingsdoelstellingen</p>	<p>Entity-Wide Objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extent to which the entity-wide objectives provide sufficiently broad statements and guidance on what the entity desires to achieve, yet which are specific enough to relate directly to this entity</li> <li>• Effectiveness with which the entity-wide objectives are communicated to employees and board directors</li> </ul>

Analyse- en beoordelingsinstrument	COSO Evaluation Tools
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relation and consistency of strategies with entity-wide objectives</li> <li>Consistency of business plans and budgets with entity-wide objectives, strategic plans current conditions</li> </ul>
A1 Ondernemingsdoelstellingen	<b>Activity-Level Objectives</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Linkage of activity -level objectives with entity-wide objectives and strategic plans</li> <li>Consistency of activity-level objectives with each other</li> <li>Relevance of activity-level objectives to all significant business processes</li> <li>Specificity of activity-level objectives</li> <li>Adequacy of resources relative to objectives</li> <li>Identification of objectives that are important (critical success factors) to achievement of entity-wide objectives</li> <li>Involvement of all levels of management in objective setting and extent to which they are committed to the objectives</li> </ul>
A2 Externe en interne omgeving A4 Risico-analyse	<b>Risks</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adequacy of mechanisms to identify risks arising from external sources</li> <li>Adequacy of mechanics to identify risks arising from internal sources</li> <li>Identification of significant risks for each significant activity-level objective</li> <li>Thoroughness and relevance of the risk analysis process, including estimating the significance of risks, assessing the likelihood of their occurring and determining needed actions</li> </ul>
A3 Kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren	-
-	<b>Management of Change</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existence of mechanisms to anticipate, identify and react to routine events or activities that affect achievement of entity or activity-level objectives</li> <li>Existence of mechanism s to identify and react to changes that can have a more dramatic and pervasive effect on the entity, and may demand the attention of top management</li> </ul>
<b>B Beheersingsmaatregelen</b>	<b>Control Activities</b>
B1 Interne-beheersingsmaatregelen B2 Procedures als onderdeel van de interne-beheersingsmaatregelen B3 Coördinatiemechanismen	Existence of appropriate policies and procedures with respect to each of the entity's activities (opzet en bestaan) Identified control activities in place are being applied properly (werking)
<b>C Informatie &amp; Communicatie</b>	<b>Information &amp; Communication</b>
C2 Informatiebehoeften C4 Informatievoorziening en informatiesystemen	<b>Information</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Obtaining external and internal information and providing management with the necessary reports on the entity's performance to established objectives</li> <li>Providing information to the right people in sufficient detail and on time to enable them to carry out their responsibilities efficiently and effectively</li> <li>Sufficient resources for the development of necessary information systems</li> </ul>
C3 Planning	-
C1 Communicatie	<b>Communication</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Extent to which outside parties have been made aware of the entity's ethical standards</li> <li>Effectiveness with which employees' duties and control respon-</li> </ul>

<b>Analyse- en beoordelingsinstrument</b>	<b>COSO Evaluation Tools</b>
	<p>sibilities are communicated</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequacy of communication across the organisation and the completeness and timeliness of information and its sufficiency to enable people to discharge their responsibilities effectively</li> <li>• Establishment of channels of communication for people to report suspected improprieties</li> <li>• Receptivity of management to employee suggestions of ways to enhance productivity, quality or other similar improvements</li> <li>• Openness and effectiveness of channels with customers, suppliers and other external parties for communicating information on changing customer needs</li> <li>• Timely and appropriate follow-up action by management resulting from communications received from customers, vendors, regulators or other external parties</li> </ul>
<b>D Bewaking</b>	<b>Monitoring</b>
D1 Prestatieniveau	<p>Ongoing Monitoring</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extent to which personnel, in carrying out their regular activities, obtain evidence as to whether the system of internal control continues to function</li> <li>• Extent to which communications from external parties corroborate internally generated information, or indicate problems</li> <li>• Periodic comparison of amounts recorded by the accounting system with physical assets</li> <li>• Extent to which training seminars, planning sessions and other meetings provide feedback to management on whether controls operate effectively</li> <li>• Effectiveness of internal audit activities</li> <li>• Responsiveness to internal and external auditor recommendations on means to strengthen internal control</li> </ul>
D2 Veronderstellingen en uitgangspunten	-
D4 Effectiviteitsbeoordeling	<p>Separate Evaluations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scope and frequency of separate evaluations of internal control system</li> <li>• Appropriateness of the evaluation process</li> <li>• Appropriateness of the level of documentation</li> <li>• Whether the methodology for evaluating a system is logical and appropriate</li> <li>• Existence of mechanism for capturing and reporting identified internal control deficiencies</li> <li>• Appropriateness of reporting protocols</li> <li>• Appropriateness of follow-up actions</li> </ul>
D3 Follow-up procedures	<p>Reporting Deficiencies</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence of mechanism for capturing and reporting identified internal control deficiencies</li> <li>• Appropriateness of reporting protocols</li> <li>• Appropriateness of follow-up actions</li> </ul>

## Literatuur

- Basle Committee on banking Supervision, (1998), Framework for the Evaluation of Internal Control Systems, Basle Committee on banking Supervision, Basle.
- Cadbury, A. (et al), (1992), Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance: Report with Code of Best Practice, Gee, London.
- The Canadian Institute of Chartered Accountants, (1997), Corporate Governance: A Review of Disclosure Practices in Canada, Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto.
- CoCo, Criteria of Control Board, (1994), Guidance on Criteria of Control (Draft), The Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto.
- CoCo, Criteria of Control Board, (1995), Guidance on Control, The Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto.
- CoCo, Criteria of Control Board, (1997), Guidance on Assessing Control - The CoCo Principles (Draft), The Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto.
- Commissie Corporate Governance, (1996), Corporate Governance in Nederland. Een aanzet tot verandering en een uitnodiging tot discussie, Secretariaat Commissie Corporate Governance, Amsterdam.
- Commissie Corporate Governance, (1997), Corporate Governance in Nederland. De Veertig Aanbevelingen, Secretariaat Commissie Corporate Governance, Amsterdam.
- COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (two volume edition 1994), Internal Control - Integrated Framework, American Institute of Certified Public Accountants, Jersey City.
- COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (1996), Internal Control Issues in Derivatives Usage, American Institute of Certified Public Accountants, Jersey City.
- Committee on Corporate Governance (Hampel Committee), (1998), Final Report, Gee, London.
- Koninklijk NIVRA, (1996), Studierapport 37 Interne beheersing en accountant, Koninklijk NIVRA, Amsterdam.
- KPMG, (1997), Corporate Governance. Bent u in Control?, KPMG Accountants N.V., Amsterdam.
- Rutteman, P.J. (eds), (December 1994), Internal Control and Financial Reporting. Guidance for directors of listed companies registered in the UK, Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London.



**Koninklijk Nederlands Instituut  
van Registeraccountants**

A.J. Ernststraat 55  
postbus 7984  
1008 AD Amsterdam  
telefoon 020 301 0 301  
fax 020 301 0 302  
e-mail: [nivra@nivra.nl](mailto:nivra@nivra.nl)  
internet: [www.nivra.nl](http://www.nivra.nl)