

Via Interne Beheersing naar  
**Corporate Governance**  
Analyse- en beoordelingsinstrument



© 1999 (Herzien en aangevuld 2001) Koninklijk NIVRA, Amsterdam. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd 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>Van hulpmiddel tot benchmark</b>	4
<b>Gebruikerstips</b>	5
<b>Analyse- en beoordelingsinstrument interne beheersing</b>	6
A1 Ondernemingsdoelstellingen	7
A2 Externe en interne omgeving	9
A3 Kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren	11
A4 Risico-analyse	13
B1 Interne-beheersingsmaatregelen	15
B2 Procedures	17
B3 Coördinatiemechanismen	19
C1 Communicatie	21
C2 Informatiebehoeften	23
C3 Planning	25
C4 Informatievoorziening en informatiesystemen	27
D1 Prestatieniveau	29
D2 Veronderstellingen en uitgangspunten	31
D3 Follow-up-procedures	33
D4 Effectiviteitsmeting	35
E1 Taken en bevoegdheden	37
E2 Personeelsbeleid	39
E3 Kennis en vaardigheden	41
E4 Stijl van leidinggeven	43
E5 Ethisch gedrag	45
<b>Samenvatting interne-beheersingssysteem</b>	47
<b>Afspraken</b>	48
<b>Eindoordeel interne-beheersingssysteem</b>	49

## Van hulpmiddel tot benchmark

Bij het opstellen van het analyse- en beoordelingsinstrument interne beheersing (ABIB) is niet gestreefd naar volledigheid van de aandachtspunten voor alle soorten en typen ondernemingen. Elke gebruiker zal constateren dat relevante aandachtspunten voor zijn organisatie onderneming nog ontbreken. Ook kan het zijn dat de gebruiker sommige aandachtspunten niet relevant vindt voor de betrokken organisatie.

Daarom de volgende opmerkingen:

- U kunt zelf vragen en aandachtspunten toevoegen aan het analyse- en beoordelingsinstrument dat u hanteert binnen uw onderneming;
- U kunt zelf ook vragen die zijn opgenomen weglaten.

*Citaat uit pilotonderzoeken:*

*Voor startende ondernemingen is het raamwerk zeker toepasbaar, maar dan moeten de aandachtspunten niet als alomvattende checklist worden gehanteerd!*

Het Koninklijk NIVRA ontvangt graag ervaringen van gebruikers. Het is de bedoeling op basis van deze ervaringen met het instrument “best practices” per component te ontwikkelen. Op die manier kan ABIB in volgende edities worden aangevuld met uw inzichten. Uiteindelijk zal deze “best practice-benchmark” behulpzaam zijn bij de “normering” van de effectiviteit van interne-beheersingssystemen. U kunt zich met deze aanvullende aandachtspunten of met andere opmerkingen over het rapport of het ontwikkelde raamwerk wenden tot het NIVRA:

Koninklijk NIVRA  
A.J. Ernststraat 55  
1083 GR Amsterdam  
Postbus 7984  
1008 AD Amsterdam  
tel: 020 - 301 03 01  
fax: 020 - 301 03 02  
Website: [www.nivra.nl/abib](http://www.nivra.nl/abib)

In deze herziene versie van ABIB (2002) zijn de te verwachten sterke onderlinge relaties tussen deelcomponenten en voorbeelden voor elk van de deelcomponenten toegevoegd. Daarnaast is de lay-out van de werkpagina's in het instrument aangepast om de overzichtelijkheid tijdens het gebruik te vergroten.

## Gebruikerstips

- Houd in gedachten dat gebruik van dit instrument voor oordeelsvorming specifieke kennis en vaardigheden vereist op het gebied van organisatiekunde en/of bedrijfsdiagnose.
- Bereid u voor op het werken met het instrument door:
  - de achtergrondinformatie te lezen (zie het theoretische deel “Achtergronden” van het rapport);
  - het instrument eerst rustig door te nemen.
- Zorg ervoor dat het management betrokken blijft bij het hele proces van interne beheersing.
- Doe de analyse en de beoordeling zo mogelijk samen met collega's.
- U kunt vragen en aandachtspunten toevoegen aan het analyse- en beoordelingsinstrument dat u hanteert binnen uw onderneming.
- U kunt vragen die niet relevant zijn voor uw onderneming weglaten.
- Gebruikt u het instrument om tot een totaaloordeel te komen? Houd er dan rekening mee dat het invullen van het gehele instrument achter elkaar erg lang duurt en veel concentratie vergt. Beter is om één component per dag te plannen.
- Hanteer de vragen per onderdeel niet als vragen die u beslist moet beantwoorden, maar als aandachtspunten die u kunnen helpen vaststellen waarop u in uw specifieke onderneming zult letten.
- Houd in gedachten dat de vragen beslist geen compleet beeld geven van de situatie die u in uw specifieke onderneming aantreft.
- Met het instrument geeft u oordelen over een cyclisch proces. Laat u daarom niet te veel afleiden door incidenten.
- Probeer zo veel mogelijk eigen vragen als aandachtspunt aan de lijst toe te voegen. Daarvan kunt u in een volgende ronde gebruikmaken waardoor de beoordeling efficiënter kan verlopen.
- Motiveer uw oordelen door de sterke en de te verbeteren punten te noteren.
- Expliciteer zo mogelijk per oordeel de wegingsfactoren die u hanteert om tot uw oordeel te komen.
- Stel na de presentatie van de resultaten aan de bestuurders ook de vraag: “Bent u verrast door de resultaten?”

## **Analyse- en beoordelingsinstrument interne beheersing**

<b>A Risicobeheersing</b>
<b>A1 Ondernemingsdoelstellingen - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zijn de doelstellingen beschreven?</li> <li>• Hoe wordt de strategie afgestemd op kansen en bedreigingen in de omgeving?</li> <li>• Wat is het onderscheid tussen doelstellingen die gelden voor de onderneming als geheel en doelstellingen voor processen?</li> <li>• Hoe is de koppeling van doelstellingen aan budgetten geregeld?</li> <li>• Hoe zijn haalbaarheidstermijnen voor doelstellingen geformuleerd?</li> <li>• Hoe zijn prioriteiten aangegeven voor doelstellingen?</li> <li>• Welke onderscheid is gemaakt tussen lange- en korte-termijndoelstellingen?</li> <li>• Hoe worden de medewerkers betrokken bij het formuleren van de doelstellingen?</li> <li>• Hoe worden de ondernemingsdoelstellingen vertaald in kritieke succesfactoren?</li> <li>• Hoe is de consistentie tussen de doelstellingen voor verschillende organisatieniveaus?</li> <li>• Hoe geschikt is de organisatiestructuur voor het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de beschikbare hoeveelheid tijd om de missie, strategie en doelstellingen te formuleren?</li> <li>• In welke mate zijn middelen beschikbaar om de missie, strategie en doelstellingen te formuleren?</li> <li>• Hoe worden de missie, strategie en doelstellingen bekendgemaakt?</li> <li>• Hoe wordt de consistentie tussen de missie, strategie en doelstellingen bewaakt?</li> <li>• Wat is de consistentie tussen de doelstellingen voor verschillende organisatieniveaus?</li> <li>• In welke mate zijn procesdoelstellingen afgeleid van de doelstellingen die gelden voor de onderneming als geheel?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe wordt de realisatie van doelstellingen gemeten?</li> <li>• Hoe wordt over de realisatie van doelstellingen gerapporteerd?</li> <li>• In hoeverre is managementinformatie gebaseerd/opgebouwd op basis van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren?</li> <li>• In hoeverre wordt de realisatie van doelstellingen vergeleken met die van concurrerende benchmark-ondernemingen?</li> <li>• In hoeverre worden de effecten van geformuleerde ondernemingsdoelstellingen op medewerkers getoetst?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de bijdrage van het formuleren van de missie, strategie en ondernemingsdoelstellingen aan het realiseren van deze doelstellingen?</li> <li>• In welke mate leiden afwijkingen van geplande realisatie tot aanpassingen van de ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• In welke mate oefenen doelstellingen een onrealistische druk op medewerkers uit?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

**A1 Ondernemingsdoelstellingen - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** In de ondernemingsdoelstellingen is de strategie van de onderneming vertaald naar concrete te behalen doelen.

**Doel:** Beheersing van het proces van het formuleren, bekendmaken, toetsen en herformuleren van de ondernemingsdoelstellingen is gewenst, omdat de ondernemingsdoelstellingen richting geven aan alle ondernemingsactiviteiten.

**Zie ook deelcomponent(en):** A2 t/m E5

**Voorbeeld:** Denk aan de vertaling van jaarbudgetten, afdelingsplannen in concrete meetbare doelstellingen (KSF) en informatie over de mate van realisatie van deze doelstellingen (KPI).

Sterke punten	(Opzet/beleid)	Te verbeteren punten		
---------------	----------------	----------------------	--	--

--	--	--	--	--

Sterke punten	(Uitvoering)	Te verbeteren punten		
---------------	--------------	----------------------	--	--

--	--	--	--	--

Sterke punten	(Toetsing)	Te verbeteren punten		
---------------	------------	----------------------	--	--

--	--	--	--	--

Sterke punten	(Evaluatie en bijsturing)	Te verbeteren punten		
---------------	---------------------------	----------------------	--	--

--	--	--	--	--

5. Slotevaluatie	Slecht	Matig	Voldoende	Goed
------------------	--------	-------	-----------	------

Wat is uw oordeel over de beheersing van de ondernemingsdoelstellingen?				
---	--	--	--	--

Toelichting:

--	--	--	--	--



<b>A Risicobeheersing</b>
<b>A2 Externe en interne omgeving - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de relatie tussen de externe en interne omgeving en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen de externe en interne omgeving en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen de externe en interne omgeving en de uit te voeren werkzaamheden?</li> <li>• Wat is de kwaliteit van de kansen en bedreigingen die worden geïdentificeerd?</li> <li>• In welke mate wordt bruikbare informatie verworven, afkomstig uit de externe omgeving van de organisatie?</li> <li>• In welke mate wordt bruikbare informatie verworven, afkomstig vanuit de organisatie zelf?</li> <li>• Hoe is het communicatiebeleid geformuleerd voor het onderhouden van contacten met belanghebbenden ('stakeholders')?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden de uitkomsten van omgevingsonderzoeken bekendgemaakt aan belanghebbenden?</li> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar voor het verwerven van omgevingsinformatie?</li> <li>• Wat is de toegevoegde waarde van bijeenkomsten die u organiseert met externe belanghebbenden?</li> <li>• Welke variatie bestaat er in communicatiemedia voor het onderhouden van contacten?</li> <li>• Wat zijn de uitkomsten van externe onderzoeken, zoals marktonderzoeken en klanttevredenheidsonderzoeken?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden de uitkomsten van omgevingsanalyse geanalyseerd?</li> <li>• Wat is de kwaliteit van de verkregen omgevingsinformatie?</li> <li>• Wat zijn de implicaties van de uitkomsten van omgevingsanalyse op het te voeren beleid van de onderneming?</li> <li>• Wat is de toegevoegde waarde van de verkregen omgevingsinformatie in vergelijking met benchmarkgegevens?</li> <li>• Wat zijn de uitkomsten van de omgevingsonderzoeken in vergelijking met de verwachtingen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de bijdrage van omgevingsanalyse aan het realiseren van ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Welke aandacht is er voor de resultaten van de omgevingsonderzoeken in het management team?</li> <li>• In hoeverre worden de uitkomsten van omgevingsonderzoeken gehanteerd voor het bijstellen van de ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• In hoeverre worden de uitkomsten van omgevingsonderzoeken gehanteerd voor het bijstellen van het communicatiebeleid, bijvoorbeeld externe communicatie met belanghebbenden en interne communicatie met medewerkers?</li> <li>• In hoeverre worden de uitkomsten van omgevingsonderzoeken gehanteerd voor het bijstellen van het interne communicatiebeleid voor de communicatie met medewerkers?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

## A2 Externe en interne omgeving - Werkpagina

**Begripsbepaling:** Elke onderneming heeft te maken met een externe omgeving en een interne omgeving. De externe omgeving bestaat uit bijvoorbeeld leveranciers, afnemers, concurrenten, aandeelhouders, belangengroepen en overheidsinstanties. De interne omgeving bestaat bijvoorbeeld uit de individuele medewerkers, de informele cultuur, en de medezeggenschapsstructuur.

**Doel:** Beheersing van het proces van de analyse van de omgeving is nodig om het interne beheersingssysteem waar nodig bij te sturen en de ondernemingsdoelstellingen tijdig aan te passen.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1, A3, A4 en C1.

**Voorbeeld:** Denk aan mogelijke veranderingen in (extern) de samenstelling van relevante belangengroepen/stakeholders, onverwachte opkomst van lobbyorganisatie en (intern) de veranderingsgezindheid van medewerkers, kennis over de interne bedrijfscultuur.

Sterke punten	(Opzet/beleid)	Te verbeteren punten

--	--

Sterke punten	(Uitvoering)	Te verbeteren punten

--	--

Sterke punten	(Toetsing)	Te verbeteren punten

--	--

Sterke punten	(Evaluatie en bijsturing)	Te verbeteren punten

--	--

5. Slotevaluatie	Slecht	Matig	Voldoende	Goed
Wat is uw oordeel over de bewaking van de externe en interne omgeving?				
Toelichting:				

<b>A Risicobeheersing</b>
<b>A3 Kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren – Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de relatie tussen kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren en de uit te voeren werkzaamheden?</li> <li>• In hoeverre worden werknemers betrokken bij het vertalen van ondernemingsdoelstellingen in kritieke succesfactoren?</li> <li>• Wat is de betrokkenheid van werknemers bij het definiëren van prestatie-indicatoren?</li> <li>• In hoeverre zijn kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren getoetst aan benchmark-ondernemingen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar voor het bepalen van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren?</li> <li>• In welke mate zijn middelen beschikbaar voor het bepalen van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren?</li> <li>• In welke mate worden de kritieke succesfactoren gehanteerd bij het formuleren van doelstellingen op verschillende ondernemingsniveaus?</li> <li>• Hoe zijn de kritieke succesfactoren bekendgemaakt aan de medewerkers?</li> <li>• Hoe zijn de prestatie-indicatoren bekendgemaakt aan de medewerkers?</li> <li>• Hoe is meegedeeld aan medewerkers wat de consequenties zijn van het al dan niet voldoen aan prestatie-indicatoren?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren gebruikt als meetinstrument in de onderneming?</li> <li>• In hoeverre wordt de realisatie van de ondernemingsdoelstellingen aan de hand van geformuleerde kritieke succesfactoren gemeten?</li> <li>• In hoeverre worden doelstellingen met behulp van prestatie-indicatoren gemeten?</li> <li>• In hoeverre zijn de kritieke succesfactoren vastgesteld?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de bijdrage van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Hoe worden wijzigingen in de ondernemingsdoelstellingen doorgevoerd in de kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren?</li> <li>• Hoe worden de gedefinieerde kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren geëvalueerd?</li> <li>• Wat is de bijdrage van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren aan de kwaliteit van de besluitvorming?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

**A3 Kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** Kritieke succesfactoren (KSF) zijn van cruciaal belang voor het succes van de onderneming en vereisen daarom voortdurend de aandacht van het management. Prestatie-indicatoren zijn de vertaling van KSF in meetbare doelstellingen voor de belangrijkste activiteiten en processen van de onderneming.

**Doel:** Beheersing van het proces waarin de KSF en prestatie-indicatoren worden opgesteld, is gewenst omdat de KSF en de prestatie-indicatoren nodig zijn om de ondernemingsprestaties te meten.  
**Zie ook deelcomponent(en):** A1, A2, A4 en D1.

**Voorbeeld:** Denk aan de vertaling van jaarbudgetten, afdelingsplannen in concrete meetbare doelstellingen (KSF) en informatie over de mate van realisatie van deze doelstellingen (KPI).

**Sterke punten** (Opzet/beleid) **Te verbeteren punten**

--	--

**Sterke punten** (Uitvoering) **Te verbeteren punten**

--	--

**Sterke punten** (Toetsing) **Te verbeteren punten**

--	--

**Sterke punten** (Evaluatie en bijsturing) **Te verbeteren punten**

--	--

<b>5. Slotevaluatie</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>
Wat is uw oordeel over de beheersing van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren?				

Toelichting:

<b>A Risicobeheersing</b>
<b>A4 Risico-analyse - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welk tijdstip worden interne en/of externe risico's geïdentificeerd?</li> <li>• Met welke frequentie worden risico-analyses uitgevoerd?</li> <li>• Hoe worden de resultaten van risico-analyses gedocumenteerd?</li> <li>• In hoeverre wordt gebruikgemaakt van risico-analyse bij organisatieveranderingen?</li> <li>• Hoe is de participatie van de medewerkers bij het definiëren van risico's?</li> <li>• Hoe worden de gehanteerde begrippen bij risico-analyse geformuleerd (risicodefinities)?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In hoeverre worden de resultaten van risico-analyse gebruikt bij het nemen van beslissingen?</li> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar voor het in kaart brengen van risico's?</li> <li>• Hoe worden de financiële en/of niet-financiële gevolgen van bedrijfsrisico's in kaart gebracht?</li> <li>• In hoeverre worden naast bedreigingen ook kansen geïdentificeerd tijdens risico-analyse?</li> <li>• In hoeverre wordt bij geïdentificeerde risico's ook de kans bepaald dat deze risico's daadwerkelijk optreden?</li> <li>• In hoeverre wordt bij geïdentificeerde risico's de prioriteit voor de onderneming bepaald?</li> <li>• In hoeverre wordt bij het formuleren en aanpassen van ondernemingsdoelstellingen ook een inventarisatie van mogelijke risico's gemaakt?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In hoeverre zijn de medewerkers die risico-analyses toetsen onafhankelijk en deskundig?</li> <li>• Hoe worden risico-analyses getoetst?</li> <li>• Hoe betrouwbaar zijn de resultaten van risico-analyses?</li> <li>• Met welke frequentie worden risico-analyses getoetst?</li> <li>• Wat is de kwaliteit van de uitgevoerde risico-analyses?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de bijdrage van uitgevoerde risico-analyses aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Hoe adequaat worden de risico-analyses uitgevoerd?</li> <li>• In hoeverre worden de ondernemingsdoelstellingen aangepast naar aanleiding van de resultaten van risicoanalyse?</li> <li>• In hoeverre worden de uitkomsten van risico-analyses geëvalueerd en toegepast?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

**A4 Risico-analyse - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** Risico-analyse schat de kans in dat externe en interne bedreigingen het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen bemoeilijken en evalueert de mogelijke gevolgen daarvan voor de onderneming.

**Doel:** Beheersing van het proces van risico-analyse is gewenst om risico's vroegtijdig te identificeren en waar nodig maatregelen te treffen om de realisatie van doelstellingen te bevorderen.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1, A2, A3 en B1.

**Voorbeeld:** Denk aan de beweeglijkheid van de markt en de procedures voor het opstellen van markt-risicoprofielen, het afhankelijk zijn van een leverancier voor essentiële toeleveranties, de continuïteit van kernfuncties binnen de onderneming.

<b>Sterke punten</b>	(Opzet/beleid)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	----------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Uitvoering)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	--------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Toetsing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Evaluatie en bijsturing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	---------------------------	-----------------------------

--	--	--

<b>5. Slotevaluatie</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>
-------------------------	---------------	--------------	------------------	-------------

Wat is uw oordeel over de beheersing van risico-analyse?				
--	--	--	--	--

Toelichting:

<b>B Beheersingsmaatregelen</b>
<b>B1 Interne-beheersingsmaatregelen - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zijn binnen uw onderneming uitgangspunten vastgelegd over wat het acceptabele risiconiveau is voor alle belangrijke bedrijfsprocessen?</li> <li>• Hoe is de afweging van kosten en baten bij de selectie van interne-beheersingsmaatregelen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen interne-beheersingsmaatregelen en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen interne-beheersingsmaatregelen en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen interne-beheersingsmaatregelen en uit te voeren werkzaamheden?</li> <li>• In hoeverre zijn de inrichtingseisen voor het interne-beheersingssysteem afgestemd op de kwaliteitseisen die door externe (bijvoorbeeld certificerende) instanties worden gesteld?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar voor het uitvoeren van interne-beheersingsmaatregelen?</li> <li>• Hoe worden processen op verschillende niveaus binnen de onderneming door middel van beheersingsmaatregelen beheerst?</li> <li>• Hoe worden de beheersingsmaatregelen bekendgemaakt aan alle medewerkers?</li> <li>• Wat is de invloed van risico-analyse bij de selectie van beheersingsmaatregelen?</li> <li>• Hoe worden kwaliteitssystemen in de onderneming geïmplementeerd?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die interne-beheersingsmaatregelen toetsen?</li> <li>• Hoe adequaat worden de interne-beheersingsmaatregelen nageleefd?</li> <li>• In hoeverre worden de interne-beheersingsmaatregelen getoetst?</li> <li>• Wat is de (door middel van toetsing) vastgestelde kwaliteit van de interne-beheersingsmaatregelen?</li> <li>• In hoeverre worden medewerkers verantwoordelijk gesteld voor toetsing van de werking van interne-beheersingsmaatregelen?</li> <li>• In hoeverre worden de aanwezige kwaliteitssystemen door externe instanties getoetst?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welke mate dragen interne-beheersingsmaatregelen bij aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Hoe is de verhouding tussen kosten en baten van interne-beheersingsmaatregelen?</li> <li>• In welke mate wordt gebruik gemaakt van de adviezen en aandachtspunten die door derden (bijv. accountants) zijn verstrekt ten aanzien van de interne-beheersingsmaatregelen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

<b>B1 Interne-beheersingsmaatregelen - Werkpagina</b>					
<p><b>Begripsbepaling:</b> <i>Interne-beheersingsmaatregelen zijn de maatregelen die worden getroffen om te waarborgen dat de ondernemingsdoelstellingen worden bereikt.</i></p> <p><b>Doel:</b> <i>Beheersing van het proces van het selecteren, implementeren, toetsen en evalueren van interne-beheersingsmaatregelen is gewenst, om vast te stellen of de interne-beheersingsmaatregelen nog steeds wenselijk zijn en passen bij de onderneming.</i></p> <p><b>Zie ook deelcomponent(en):</b> A1, A4, B2, B3 en D4.</p>					
<b>Voorbeeld:</b> <i>Denk aan ongeschreven regels voor werkoverleg, het gebruik van pass-words, het gebruik van periodieke managementinformatie, maar ook de aanwezigheid van een beveiligingsdienst.</i>					
Sterke punten		(Opzet/beleid)		Te verbeteren punten	
Sterke punten		(Uitvoering)		Te verbeteren punten	
Sterke punten		(Toetsing)		Te verbeteren punten	
Sterke punten		(Evaluatie en bijsturing)		Te verbeteren punten	
5. Slotevaluatie		Slecht	Matig	Voldoende	Goed
Wat is uw oordeel over de beheersing van interne-beheersingsmaatregelen?					
Toelichting:					



<b>B Beheersingsmaatregelen</b>
<b>B2 Procedures - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke wijze worden procedures opgesteld?</li> <li>• Hoe worden medewerkers betrokken bij het opstellen van procedures?</li> <li>• Wat is de relatie tussen procedures en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen procedures en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen procedures en uit te voeren werkzaamheden?</li> <li>• In hoeverre is er overlap tussen procedures?</li> <li>• In hoeverre zijn de procedures beoordeeld door deskundigen?</li> <li>• In welke mate is bij het opstellen van procedures rekening gehouden met geldende normen en waarden in de onderneming?</li> <li>• In hoeverre is gebruikgemaakt van gegevens van benchmark-ondernemingen als vergelijkingsmateriaal bij het opstellen van procedures?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden procedures bekendgemaakt aan medewerkers?</li> <li>• Hoe worden procedures vastgelegd?</li> <li>• In welke mate worden procedures expliciet bekendgemaakt?</li> <li>• In welke mate zijn tijd en middelen beschikbaar om procedures te implementeren?</li> <li>• Op welke manier zijn procedures geïmplementeerd?</li> <li>• In welke mate zijn procedures uit te voeren?</li> <li>• In welke mate worden procedures gebruikt in de dagelijkse bedrijfsvoering?</li> <li>• Hoe verantwoordelijk voelen de medewerkers zich voor het naleven van procedures?</li> <li>• In hoeverre is er periodieke informatie beschikbaar over de mate waarin procedures worden nageleefd?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die naleving van procedures toetsen?</li> <li>• Hoe wordt de naleving van procedures getoetst?</li> <li>• Hoe is de toetsing van procedures opgezet?</li> <li>• Hoe is de kwaliteit van de toetsingsprocedures gewaarborgd?</li> <li>• Hoe worden de effecten van procedures op medewerkers getoetst?</li> <li>• Hoe wordt de samenhang van procedures getoetst?</li> <li>• Met welke frequentie wordt getoetst?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden de toetsresultaten geëvalueerd?</li> <li>• In hoeverre wordt benchmarken van toetsresultaten toegepast?</li> <li>• Hoe flexibel zijn de procedures?</li> <li>• Hoe worden toetsresultaten besproken met medewerkers en/of toezichthouders?</li> <li>• Hoe worden adviezen van derden (bijv. accountants) bij het opstellen/aanpassen van procedures gebruikt?</li> <li>• Wat zijn de consequenties voor medewerkers bij het niet naleven van procedures?</li> <li>• Hoe worden consequenties voor het niet naleven van procedures bekendgemaakt?</li> <li>• In welke mate worden resultaten van evaluaties verwerkt in nieuwe procedures?</li> <li>• Hoe worden veranderingen op relevante onderdelen aangepakt?</li> <li>• Welke bijdrage leveren procedures aan het verbeteren van de interne beheersing?</li> <li>• Welke bijdrage leveren procedures aan het realiseren van doelstellingen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

**B2 Procedures - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** In procedures zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers vastgelegd.

**Doel:** Beheersing van het formuleren, bekendmaken, toetsen en herformuleren van procedures is gewenst, omdat procedures richting geven aan de activiteiten die door medewerkers worden uitgevoerd.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1, B1 en E1.

**Voorbeeld:** Denk aan procuratieregelingen, functiescheidingen, administratieve procedures (handboek AO), telefooninstructies, instructies voor klachtenafhandeling.

Sterke punten	(Opzet/beleid)	Te verbeteren punten		
---------------	----------------	----------------------	--	--

--	--	--	--	--

Sterke punten	(Uitvoering)	Te verbeteren punten		
---------------	--------------	----------------------	--	--

--	--	--	--	--

Sterke punten	(Toetsing)	Te verbeteren punten		
---------------	------------	----------------------	--	--

--	--	--	--	--

Sterke punten	(Evaluatie en bijsturing)	Te verbeteren punten		
---------------	---------------------------	----------------------	--	--

--	--	--	--	--

5. Slotevaluatie	Slecht	Matig	Voldoende	Goed
------------------	--------	-------	-----------	------

Wat is uw oordeel over de beheersing van procedures?				
--	--	--	--	--

Toelichting:

--

<b>B Beheersingsmaatregelen</b>
<b>B3 Coördinatiemechanismen - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de relatie tussen coördinatiemechanismen en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen coördinatiemechanismen en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen coördinatiemechanismen en uit te voeren werkzaamheden?</li> <li>• Wat is het beleid ten aanzien van de coördinatie van processen, activiteiten en beslissingen in uw onderneming?</li> <li>• Met welke frequentie is er overleg tussen topmanagement en lager management?</li> <li>• In hoeverre wordt bepaald welke informatie voorafgaand aan een overleg aanwezig dient te zijn?</li> <li>• Hoe is de inrichting van coördinerende functies in relatie tot de bestaande organisatiestructuur?</li> <li>• Hoe is de samenhang tussen processen, activiteiten en beslissingen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar voor coördinatie van belangrijke beslissingen en activiteiten van de onderneming?</li> <li>• Welke mogelijkheden zijn er voor overleg en coördinatie bij de uitvoering van werkzaamheden?</li> <li>• Hoe worden de uitgangspunten voor de coördinatie van processen, activiteiten en beslissingen bekendgemaakt aan alle medewerkers?</li> <li>• In hoeverre raadplegen medewerkers collega's alvorens beslissingen te nemen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die coördinatiemechanismen toetsen?</li> <li>• In welke mate treden coördinatieproblemen op?</li> <li>• In hoeverre is de benodigde informatie bij aanvang van een overleg daadwerkelijk aanwezig?</li> <li>• In hoeverre worden problemen binnen processen veroorzaakt door gebrek aan coördinatie?</li> <li>• In hoeverre vindt follow-up plaats op acties die zijn opgenomen in actielijsten?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de bijdrage van de coördinatiemechanismen aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• In hoeverre reageert het management op signalen die duiden op coördinatieproblemen?</li> <li>• Wat is de aandacht van het management voor overlegstructuren binnen de onderneming?</li> <li>• Hoe volledig is de informatie aan het management over de discipline waarmee afspraken binnen de onderneming worden nageleefd?</li> <li>• In welke mate worden medewerkers aangesproken wanneer zij gemaakte afspraken niet nakomen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

**B3 Coördinatiemechanismen - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** Coördinatiemechanismen zijn de maatregelen en overlegstructuren met behulp waarvan de activiteiten en beslissingen van de medewerkers binnen de onderneming op elkaar worden afgestemd.

**Doel:** Beheersing van de goede werking van de coördinatiemechanismen is gewenst om een samenhang te waarborgen tussen alle activiteiten en beslissingen binnen de onderneming.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1, B1, C3 en E1.

**Voorbeeld:** Denk bijvoorbeeld aan structurele overlegstructuren zoals werkoverleg, de wijze waarop managementbeslissingen aan medewerkers worden gecommuniceerd en draaiboeken en uitwijkplannen als zich bijzondere situaties voordoen (stakingen, rampen e.d.)

Sterke punten	Te verbeteren punten
---------------	----------------------

(Opzet/beleid)

--	--

Sterke punten	Te verbeteren punten
---------------	----------------------

(Uitvoering)

--	--

Sterke punten	Te verbeteren punten
---------------	----------------------

(Toetsing)

--	--

Sterke punten	Te verbeteren punten
---------------	----------------------

(Evaluatie en bijsturing)

--	--

5. Slotevaluatie	Slecht	Matig	Voldoende	Goed
Wat is uw oordeel over de beheersing van coördinatiemechanismen?				

Toelichting:

<b>C Informatie &amp; Communicatie</b>
<b>C1 Communicatie - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de relatie tussen het (externe en interne) communicatiebeleid en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen het (externe en interne) communicatiebeleid en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Hoe worden de opvattingen van de onderneming over ethische gedrag extern bekendgemaakt?</li> <li>• In hoeverre is het externe communicatiebeleid afgestemd op de organisatiestructuur?</li> <li>• Hoe worden verschillende communicatiemiddelen en -media geselecteerd?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar voor de realisatie van het communicatiebeleid?</li> <li>• Op welke manier wordt aan medewerkers bekendgemaakt wanneer iets (wel of niet) naar buiten de onderneming gebracht mag worden?</li> <li>• Hoe wordt de “public relations” functie in de onderneming vervuld?</li> <li>• Hoe worden communicatiemiddelen gebruikt om medewerkers te informeren?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die het communicatiebeleid toetsen?</li> <li>• Met welke frequentie wordt het communicatiebeleid getoetst?</li> <li>• Wat is het aantal klachten van medewerkers dat zij niet goed worden geïnformeerd?</li> <li>• Wat is de aard van de klachten van medewerkers dat zij niet goed worden geïnformeerd?</li> <li>• Wat is de mate waarin vertrouwelijke informatie van de onderneming vroegtijdig uitlekt?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de bijdrage van communicatie aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de effectiviteit van de communicatiemiddelen die worden gehanteerd?</li> <li>• Wat is de mate waarin reacties op communicatie leiden tot aanpassing van het communicatiebeleid?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

C1 Communicatie - Werkpagina					
<p><b>Begripsbepaling:</b> Onder communicatie wordt verstaan het verstrekken en ontvangen van informatie door medewerkers van de onderneming met als doel belanghebbenden binnen en buiten de onderneming te informeren.</p> <p><b>Doel:</b> Beheersing van het communicatieproces is gewenst, omdat een goede communicatie noodzakelijk is om activiteiten te kunnen plannen, uitvoeren, coördineren en beheersen.</p> <p><b>Zie ook deelcomponent(en):</b> A1, A2 en C3.</p>					
<p><b>Voorbeeld:</b> Denk aan het interne communicatiebeleid en de gehanteerde media (nieuwsbrief, personeelsblad, ad-hoc nieuwsflitsen, gebruik van e-mail berichtgeving) en het externe communicatiebeleid (procedures voor bijvoorbeeld verplichte inschakeling van PR-medewerkers bij contacten met de pers, opstellen en verspreiden van persberichten, mededelingen over (koers) gevoelige informatie).</p>					
Sterke punten		(Opzet/beleid)		Te verbeteren punten	
Sterke punten		(Uitvoering)		Te verbeteren punten	
Sterke punten		(Toetsing)		Te verbeteren punten	
Sterke punten		(Evaluatie en bijsturing)		Te verbeteren punten	
5. Slotevaluatie		Slecht	Matig	Voldoende	Goed
Wat is uw oordeel over de beheersing van de communicatie?					
Toelichting:					

<b>C Informatie &amp; Communicatie</b>
<b>C2 Informatiebehoeften - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de relatie tussen informatiebehoeften en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen informatiebehoeften en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Op welke wijze zijn informatiebehoeften vastgelegd?</li> <li>• In welke mate voldoet de beschikbare informatie aan de informatiebehoeften?</li> <li>• In hoeverre worden nieuwe ontwikkelingen op het terrein van informatie- en communicatietechnologie betrokken bij het formuleren van het informatiebeleid?</li> <li>• Op welke wijze zijn de bevoegdheden van medewerkers voor de ontwikkeling van nieuwe informatiesystemen vastgelegd?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar voor het bepalen van informatiebehoeften?</li> <li>• Hoe functioneert de informatiemanager?</li> <li>• Op welke wijze worden de informatiebehoeften van medewerkers bekendgemaakt?</li> <li>• Op welke wijze worden de vastgestelde informatiebehoeften aan medewerkers bekendgemaakt.</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die informatiebehoeften toetsen?</li> <li>• Hoe worden de kwalificaties onderzocht van automatiseringsbedrijven die de onderneming inschakelt?</li> <li>• Hoe wordt het informatiebeleid van de onderneming getoetst?</li> <li>• Hoe wordt het functioneren van informatiesystemen getoetst aan de hand van de informatiebehoeften van de gebruikers?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de bijdrage van de vastgestelde informatiebehoeften aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wordt de ontwikkeling van nieuwe informatiesystemen wel eens gestaakt?</li> <li>• Worden experimenten met nieuwe informatie- en communicatietechnologie wel eens stopgezet?</li> <li>• In welke mate zijn wijzigingen in informatiebehoeften het onderwerp van managementvergaderingen?</li> <li>• Is er aandacht binnen het management team voor klachten van medewerkers over tekortkomingen van informatiesystemen?</li> <li>• In welke mate wordt binnen de onderneming bij het evalueren van informatiebehoeften gebruikgemaakt van de adviezen van externe deskundigen, zoals accountants?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

**C2 Informatiebehoeften - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** Informatiebehoeften zijn de eisen en wensen van medewerkers met betrekking tot de informatie die zij nodig hebben voor het uitvoeren van hun werkzaamheden.

**Doel:** Beheersing van het proces van het formuleren, bekendmaken, toetsen en herformuleren van informatiebehoeften is gewenst, om de informatievoorziening optimaal te laten bijdragen aan de realisatie van doelstellingen.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1 en C4.

**Voorbeeld:** Denk aan de vertaling van periodieke voortgangsinformatie die nodig is om de realisatie van doelstellingen te kunnen bepalen naar de te registreren gegevens en vereiste gegevensbestanden. De informatiebehoeften bepalen de vorm, frequentie en inhoud van de periodieke voortgangsinformatie.

Sterke punten	(Opzet/beleid)	Te verbeteren punten
---------------	----------------	----------------------

--	--	--

Sterke punten	(Uitvoering)	Te verbeteren punten
---------------	--------------	----------------------

--	--	--

Sterke punten	(Toetsing)	Te verbeteren punten
---------------	------------	----------------------

--	--	--

Sterke punten	(Evaluatie en bijsturing)	Te verbeteren punten
---------------	---------------------------	----------------------

--	--	--

5. Slotevaluatie	Slecht	Matig	Voldoende	Goed
Wat is uw oordeel over het up-to-date zijn van de informatievoorziening door beheersing van de informatiebehoeften?				

Toelichting:



<b>C Informatie &amp; Communicatie</b>
<b>C3 Planning - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de inhoud van de actieplannen die binnen de onderneming worden opgesteld?</li> <li>• In welke mate worden actieplannen voor verschillende termijnen opgesteld?</li> <li>• In welke mate worden actieplannen per ondernemingsactiviteit opgesteld?</li> <li>• In hoeverre wordt niet-financiële informatie verwerkt in de plannen?</li> <li>• In hoeverre worden risico's verwerkt in de plannen?</li> <li>• Hoe worden medewerkers betrokken bij het opstellen van plannen?</li> <li>• In hoeverre worden de gehanteerde uitgangspunten bekendgemaakt binnen de onderneming?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar voor het opstellen van plannen?</li> <li>• Hoe worden de plannen bekendgemaakt aan de medewerkers?</li> <li>• Hoe is de kennis van medewerkers over de wijze waarop plannen worden vastgesteld?</li> <li>• Hoe is de realiseerbaarheid van plannen?</li> <li>• Hoe toereikend is de beschikbare informatie voor het opstellen van plannen?</li> <li>• In hoeverre wordt de uitvoering van plannen met de medewerkers besproken?</li> <li>• Zijn er alternatieve plannen ingeval zich onverwachte gebeurtenissen voordoen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die plannen toetsen?</li> <li>• Hoe wordt de uitvoering van plannen getoetst?</li> <li>• Hoe worden de verschillende plannen getoetst op onderlinge consistentie?</li> <li>• Hoe worden de plannen getoetst op consistentie met de ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de bijdrage van plannen aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• In hoeverre worden plannen aangepast bij wijzigingen in ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Hoe wordt de realisatie van ondernemingsdoelstellingen geëvalueerd aan de hand van opgestelde plannen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

<b>C3 Planning - Werkpagina</b>					
<p><b>Begripsbepaling:</b> Planning is het gestructureerd voorbereiden van activiteiten.  <b>Doel:</b> Beheersing van het planningsproces is gewenst om het opstellen en bekendmaken, het uitvoeren, toetsen en bijstellen van plannen te waarborgen.  <b>Zie ook deelcomponent(en):</b> A1, B3, C1, C4 en E2.</p>					
<p><b>Voorbeeld:</b> Denk aan de projectenplanning, de inzet van medewerkers, onderaannemers en medewerkers van de opdrachtgever binnen een project, de voorbereiding van de lancering van een nieuw product. Ook belangrijk kunnen zijn de reguliere meerjarenplanning, ondernemingsdoelstellingen en daarvan afgeleide afdelingsplannen en individuele jaarplannen voor medewerkers.</p>					
Sterke punten		(Opzet/beleid)		Te verbeteren punten	
Sterke punten		(Uitvoering)		Te verbeteren punten	
Sterke punten		(Toetsing)		Te verbeteren punten	
Sterke punten		(Evaluatie en bijsturing)		Te verbeteren punten	
5. Slotevaluatie		Slecht	Matig	Voldoende	Goed
Wat is uw oordeel over de beheersing van de planning?					
Toelichting:					

<b>C Informatie &amp; Communicatie</b>
<b>C4 Informatievoorziening en informatiesystemen - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welk belang wordt in de onderneming toegekend aan de informatievoorziening?</li> <li>• Hoe wordt het informatiebeleid vastgesteld?</li> <li>• In welke mate sluit het informatiebeleid aan op het ondernemingsbeleid?</li> <li>• Wat is de aandacht voor de verschillende kwaliteitsaspecten van informatie?</li> <li>• Wat zijn de instructies ten aanzien van aanpassingen in informatiesystemen?</li> <li>• In welke mate worden systeemontwikkelingsprojecten volgens planning gerealiseerd?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar voor de realisatie van de informatievoorziening?</li> <li>• Hoe is het informatiebeleid aan medewerkers bekendgemaakt?</li> <li>• In hoeverre wordt gebruikgemaakt van de beschikbare informatiesystemen?</li> <li>• In hoeverre worden test- en acceptatieprocedures uitgevoerd voordat nieuwe informatiesystemen in gebruik worden genomen?</li> <li>• In welke mate zijn medewerkers die worden ingezet voor het realiseren van aanpassingen aan informatiesystemen, gekwalificeerd voor hun taak?</li> <li>• Wat is de inbreng van medewerkers tijdens het ontwikkelingstraject van nieuwe informatiesystemen?</li> <li>• Hoe snel worden wijzigingen aangebracht in de systeemdokumentatie wanneer informatiesystemen veranderen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die informatievoorziening/ informatiesystemen toetsen?</li> <li>• In welke mate ontvangen medewerkers de voor hen relevante informatie?</li> <li>• In welke mate verstrekken medewerkers alle relevante informatie die anderen nodig hebben?</li> <li>• Hoe wordt de betrouwbaarheid van de informatiesystemen getoetst?</li> <li>• Hoe wordt de continuïteit van de informatiesystemen getoetst?</li> <li>• In welke mate lopen systeemontwikkelingstrajecten volgens planning?</li> <li>• Hoe wordt de voortgang van de planning bij systeemontwikkelingsprojecten getoetst?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de bijdragen van informatievoorziening en informatiesystemen aan het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de aandacht van het management voor de informatievoorziening?</li> <li>• In welke mate wordt gebruikgemaakt van adviezen en aandachtspunten die door accountants zijn verstrekt bij de evaluatie van de informatievoorziening?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

**C4 Informatievoorziening en informatiesystemen - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** De informatievoorziening van een onderneming bestaat uit het geheel van geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde informatiesystemen. In een informatiesysteem worden gegevens vastgelegd, zodat ze kunnen worden geraadpleegd, verwerkt en gepresenteerd.

**Doel:** Beheersing van het proces van totstandkoming, implementatie, toetsing en aanpassing van informatievoorziening en informatiesystemen is gewenst om medewerkers tijdig, juist en volledig de relevante informatie te verschaffen voor het uitvoeren van hun werkzaamheden.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1, C2, C3.

**Voorbeeld:** Denk aan de realisatie van informatiebeleid en informatieplannen in (geautomatiseerde) informatiesystemen, de inrichting van de automatiseringsorganisatie, de bruikbaarheid en inhoud en functionaliteit van informatiesystemen (applicaties) voor de medewerkers ten behoeve van de bedrijfsactiviteiten.

**Sterke punten (Opzet/beleid) Te verbeteren punten**

--	--

**Sterke punten (Uitvoering) Te verbeteren punten**

--	--

**Sterke punten (Toetsing) Te verbeteren punten**

--	--

**Sterke punten (Evaluatie en bijsturing) Te verbeteren punten**

--	--

**5. Slotevaluatie**

	Slecht	Matig	Voldoende	Goed
Wat is uw oordeel over de beheersing van de informatievoorziening en informatiesystemen?				

Toelichting:

--

<b>D Bewaking</b>
<b>D1 Prestatieniveau - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden prestatienormen geformuleerd?</li> <li>• In hoeverre worden medewerkers betrokken bij het formuleren van prestatienormen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen prestatienormen en het prestatieniveau?</li> <li>• Wat is de relatie tussen prestatienormen en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen prestatienormen en uit te voeren werkzaamheden?</li> <li>• In hoeverre is er overlap tussen prestatienormen?</li> <li>• Op welke wijze zijn prestatienormen beoordeeld door deskundigen?</li> <li>• In welke mate is bij het formuleren van prestatienormen rekening gehouden met geldende normen en waarden in de onderneming?</li> <li>• In hoeverre is gebruikgemaakt van gegevens van benchmark-ondernemingen als vergelijkingsmateriaal bij het formuleren van prestatienormen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden prestatieniveau en prestatienormen bekendgemaakt aan medewerkers?</li> <li>• Hoe zijn de prestatienormen vastgelegd?</li> <li>• In welke mate worden prestatienormen expliciet bekendgemaakt?</li> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar om prestatienormen te halen?</li> <li>• Hoe haalbaarheid zijn de prestatienormen?</li> <li>• In hoeverre worden prestatienormen gebruikt in de dagelijkse bedrijfsvoering?</li> <li>• Is duidelijk welke verantwoordelijkheid medewerkers dragen voor het halen van prestatienormen?</li> <li>• In hoeverre is tussentijdse informatie aanwezig over al dan niet gehaalde prestatienormen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die het halen van prestatienormen toetsen?</li> <li>• Hoe is toetsing van prestatienormen opgezet?</li> <li>• Hoe verloopt de toetsing?</li> <li>• Hoe is de kwaliteit van toetsingsprocedures?</li> <li>• Op welke wijze worden effecten van prestatienormen op medewerkers getoetst?</li> <li>• Op welke wijze wordt de samenhang van prestatienormen getoetst?</li> <li>• Met welke frequentie wordt getoetst?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe verloopt de evaluatie van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe verloopt het benchmarken van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe flexibel zijn prestatieniveau en prestatienormen?</li> <li>• Op welke wijze worden toetsresultaten besproken met medewerkers?</li> <li>• Op welke wijze worden toetsresultaten besproken met toezichthouders?</li> <li>• In hoeverre wordt gebruikgemaakt van adviezen van derden (bijv. accountants) bij het formuleren/aanpassen van prestatienormen?</li> <li>• Wat zijn de consequenties voor medewerkers bij het niet halen van prestatienormen?</li> <li>• In hoeverre worden resultaten van evaluaties verwerkt in nieuwe procedures?</li> <li>• Wat is de aanpak bij veranderingen op relevante onderdelen?</li> <li>• Welke bijdrage leveren de prestatienormen aan betere interne beheersing?</li> <li>• Welke bijdrage leveren de prestatienormen aan het realiseren van ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

**D1 Prestatieniveau - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** Het prestatieniveau geeft de mate aan waarin de onderneming voldoet en/of wil voldoen aan de zelf geformuleerde prestatienormen voor processen en activiteiten.

**Doel:** Beheersing van het proces van het formuleren, bekendmaken, toetsen en herformuleren van het prestatieniveau is gewenst om de voortgang van de activiteiten binnen de onderneming te kunnen bewaken.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1 en A3.

**Voorbeeld:** Denk aan doelstellingen op activiteitsniveau zoals de oplevertijd van een project, het maximale aantal foute eindproducten, de gewenste betrouwbaarheid en/of tijdigheid van rapportages, het aantal schadedossiers dat medewerkers van een schadeverzekeraar per dag moeten behandelen, het aantal verkoopbezoeken per buitendienstmedewerker.

<b>Sterke punten</b>	(Opzet/beleid)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	----------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Uitvoering)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	--------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Toetsing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Evaluatie en bijsturing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	---------------------------	-----------------------------

--	--	--

<b>5. Slotevaluatie</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>
-------------------------	---------------	--------------	------------------	-------------

Wat is uw oordeel over de bewaking van het prestatieniveau?				
---	--	--	--	--

Toelichting:

<b>D Bewaking</b>
<b>D2 Veronderstellingen en uitgangspunten - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden veronderstellingen en uitgangspunten in de onderneming geformuleerd?</li> <li>• In hoeverre zijn medewerkers betrokken bij het formuleren van veronderstellingen en uitgangspunten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen veronderstellingen en uitgangspunten en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• In hoeverre is er overlap tussen veronderstellingen en uitgangspunten?</li> <li>• Op welke wijze zijn veronderstellingen en uitgangspunten beoordeeld door deskundigen?</li> <li>• In hoeverre is bij het formuleren van veronderstellingen en uitgangspunten rekening gehouden met geldende normen en waarden in de onderneming?</li> <li>• In hoeverre is gebruikgemaakt van gegevens van benchmark-ondernemingen als vergelijkingsmateriaal bij het formuleren van veronderstellingen en uitgangspunten?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden gemaakte veronderstellingen en uitgangspunten bekendgemaakt aan medewerkers?</li> <li>• Hoe zijn veronderstellingen en uitgangspunten vastgelegd?</li> <li>• In welke mate worden veronderstellingen en uitgangspunten expliciet bekendgemaakt?</li> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar om veronderstellingen en uitgangspunten te bespreken?</li> <li>• Hoe juist zijn veronderstellingen en uitgangspunten?</li> <li>• In hoeverre worden veronderstellingen en uitgangspunten gebruikt in de dagelijkse bedrijfsvoering?</li> <li>• Welke verantwoordelijkheid dragen medewerkers voor het analyseren van de juistheid van veronderstellingen en uitgangspunten?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die veronderstellingen en uitgangspunten analyseren?</li> <li>• Hoe worden analyses van veronderstellingen en uitgangspunten uitgevoerd?</li> <li>• Wat is de kwaliteit van analyses van veronderstellingen en uitgangspunten?</li> <li>• Hoe wordt de samenhang van veronderstellingen en uitgangspunten getoetst?</li> <li>• Met welke frequentie worden veronderstellingen en uitgangspunten geanalyseerd?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe verloopt de evaluatie van de resultaten van analyses van veronderstellingen en uitgangspunten?</li> <li>• Hoe verloopt het benchmarken van de resultaten van analyses van veronderstellingen en uitgangspunten?</li> <li>• Op welke wijze worden resultaten van analyses besproken met medewerkers en/of toezichthouders?</li> <li>• In hoeverre wordt gebruikgemaakt van adviezen van derden (bijv. accountants) bij het maken/aanpassen van veronderstellingen en uitgangspunten?</li> <li>• Welke consequenties heeft het analyseren van veronderstellingen en uitgangspunten voor medewerkers?</li> <li>• In welke mate worden resultaten van analyses verwerkt in nieuwe veronderstellingen en uitgangspunten?</li> <li>• Wat is de bijdrage van de veronderstellingen en uitgangspunten aan betere interne beheersing?</li> <li>• Wat is de bijdrage van de veronderstellingen en uitgangspunten aan het realiseren van ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

**D2 Veronderstellingen en uitgangspunten - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** Onder veronderstellingen en uitgangspunten wordt verstaan de kennis en ervaring die medewerkers impliciet of expliciet gebruiken bij het formuleren van beleid en doelstellingen. Bijvoorbeeld het gebruik maken van ervaringscijfers en prognoses.

**Doel:** Beheersing van de wijze waarop veronderstellingen en uitgangspunten worden gehanteerd is gewenst om de kwetsbaarheid voor het niet bereiken van doelstellingen te verminderen en/of bedreigingen vroegtijdig te signaleren.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1 en E3.

**Voorbeeld:** Denk aan de (impliciet) gehanteerde uitgangspunten zoals valutakoersen, economische groeiverwachtingen in verschillende landen/regio's, het verwachte ziekteverzuim van medewerkers, het verwachte aantal slechtweerdagen, die ten grondslag liggen aan bijvoorbeeld het businessplan.

<b>Sterke punten</b>	(Opzet/beleid)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	----------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Uitvoering)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	--------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Toetsing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Evaluatie en bijsturing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	---------------------------	-----------------------------

--	--	--

<b>5. Slotevaluatie</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>
-------------------------	---------------	--------------	------------------	-------------

Wat is uw oordeel over de bewaking van de veronderstellingen en uitgangspunten?				
---	--	--	--	--

Toelichting:



<b>D Bewaking</b>
<b>D3 Follow-up-procedures - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden follow-up-procedures (bijv. klachten- en garantieregelingen) geformuleerd?</li> <li>• In hoeverre zijn medewerkers betrokken bij het formuleren van follow-up-procedures?</li> <li>• Wat is de relatie tussen follow-up-procedures en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen follow-up-procedures en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen follow-up-procedures en uit te voeren werkzaamheden?</li> <li>• In hoeverre is er overlap tussen follow-up-procedures?</li> <li>• Op welke wijze zijn follow-up-procedures beoordeeld door deskundigen?</li> <li>• In welke mate is bij het formuleren van procedures rekening gehouden met geldende normen en waarden in de onderneming?</li> <li>• Hoe kunnen medewerkers en/of derden hun klachten kenbaar maken?</li> <li>• In hoeverre worden gegevens van benchmark-ondernemingen als vergelijkingsmateriaal gebruikt?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden follow-up-procedures bekendgemaakt aan medewerkers en/of derden?</li> <li>• Hoe zijn de follow-up-procedures vastgelegd?</li> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar om follow-up-procedures te formuleren?</li> <li>• In hoeverre zijn follow-up-procedures uit te voeren?</li> <li>• In hoeverre zijn follow-up-procedures geïmplementeerd in de bedrijfsvoering?</li> <li>• Welke verantwoordelijkheid dragen medewerkers voor het naleven van de procedures?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die follow-up-procedures toetsen?</li> <li>• Hoe zijn de toetsingsprocedures omschreven?</li> <li>• Wat is de kwaliteit van toetsingsprocedures?</li> <li>• Hoe wordt de samenhang van follow-up-procedures getoetst?</li> <li>• Met welke frequentie worden follow-up-procedures getoetst?</li> <li>• Hoe verloopt de toetsing van klachten aan opgestelde normen?</li> <li>• Hoe worden leereffecten gemeten?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe verloopt de evaluatie van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe verloopt het benchmarken van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe flexibel zijn follow-up-procedures?</li> <li>• Hoe worden toetsresultaten besproken met medewerkers en/of toezichthouders?</li> <li>• In hoeverre wordt gebruikgemaakt van adviezen van derden (bijv. accountants) bij het formuleren/aanpassen van follow-up-procedures?</li> <li>• Welke consequenties hebben de toetsresultaten voor medewerkers?</li> <li>• In welke mate worden resultaten van evaluaties verwerkt in nieuwe procedures?</li> <li>• Hoe is de aanpak van veranderingen op relevante onderdelen?</li> <li>• Welke bijdrage leveren de follow-up-procedures aan betere interne beheersing?</li> <li>• Welke bijdrage leveren de follow-up-procedures aan het realiseren van ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

**D3 Follow-up-procedures - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** In follow-up-procedures zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers vastgelegd met betrekking tot het uitvoeren van follow-up-activiteiten.

**Doel:** Beheersing van het formuleren, bekendmaken, toetsen en herformuleren van follow-up-procedures is gewenst, om te waarborgen dat voorgenomen follow-up-activiteiten ook daadwerkelijk in de onderneming worden doorgevoerd.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1.

**Voorbeeld:** Denk aan de organisatiecultuur waarmee medewerkers elkaar aanspreken op de nakoming van afgesproken actiepunten, de wijze waarop klachten worden afgehandeld en de wijze waarop kwaliteitsdenken (continue verbetering) is ingebed in de organisatie.

<b>Sterke punten</b>	(Opzet/beleid)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	----------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Uitvoering)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	--------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Toetsing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Evaluatie en bijsturing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	---------------------------	-----------------------------

--	--	--

<b>5. Slotevaluatie</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>
-------------------------	---------------	--------------	------------------	-------------

Wat is uw oordeel over het beheersen van de follow-up?				
--	--	--	--	--

Toelichting:

<b>D Bewaking</b>
<b>D4 Effectiviteitsmeting - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zijn criteria voor effectiviteitsmetingen geformuleerd?</li> <li>• In hoeverre zijn medewerkers betrokken bij het formuleren van criteria voor effectiviteitsmeting?</li> <li>• Welke evaluatiemethodologie is vastgelegd voor effectiviteitsmeting?</li> <li>• Wat is de relatie tussen effectiviteitsmetingen en interne-beheersingssystemen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen effectiviteitsmetingen en de bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen effectiviteitsmetingen en uit te voeren werkzaamheden?</li> <li>• In hoeverre is er overlap tussen criteria voor effectiviteitsmetingen?</li> <li>• Op welke wijze zijn criteria voor effectiviteitsmetingen beoordeeld door deskundigen?</li> <li>• In welke mate is bij het formuleren van criteria rekening gehouden met geldende normen en waarden in de onderneming?</li> <li>• In hoeverre is gebruikgemaakt van gegevens van benchmark-ondernemingen als vergelijkingsmateriaal bij het formuleren van criteria voor effectiviteitsmetingen?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden meetcriteria bekendgemaakt aan medewerkers?</li> <li>• Hoe wordt de te hanteren methode voor het uitvoeren van evaluaties bekendgemaakt aan medewerkers?</li> <li>• Hoe zijn criteria voor effectiviteitsmetingen vastgelegd?</li> <li>• In hoeverre zijn criteria voor effectiviteitsmetingen expliciet bekendgemaakt?</li> <li>• In welke mate is tijd beschikbaar om evaluatiecriteria te formuleren?</li> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar om evaluatiemetingen uit te voeren?</li> <li>• In welke mate zijn effectiviteitsmetingen geïmplementeerd in de bedrijfsvoering?</li> <li>• Welke verantwoordelijkheid dragen medewerkers voor het uitvoeren van metingen?</li> <li>• Hoe uitvoerbaar zijn de effectiviteitsmetingen?</li> <li>• In hoeverre is er tussentijdse informatie beschikbaar over de resultaten van effectiviteitsmetingen?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die de effectiviteit van interne-beheersingssystemen meten?</li> <li>• Hoe wordt de effectiviteit van interne-beheersingssystemen gemeten?</li> <li>• Wat is de kwaliteit van de effectiviteitsmeting?</li> <li>• Met welke frequentie vinden effectiviteitsmetingen plaats?</li> <li>• Op welke wijze wordt de samenhang van systemen gemeten?</li> <li>• In hoeverre wordt gebruikgemaakt van suggesties en aanbevelingen van derden (bijv. accountants) bij het meten van effectiviteit van systemen?</li> <li>• Welk aantal systemen wordt op effectiviteit gemeten?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe verloopt evaluatie van de resultaten van effectiviteitsmetingen?</li> <li>• Hoe verloopt het benchmarken van de resultaten van effectiviteitsmetingen?</li> <li>• Hoe flexibel zijn de interne-beheersingssystemen?</li> <li>• Op welke wijze worden meetresultaten besproken met medewerkers en/of toezichthouders?</li> <li>• In hoeverre wordt gebruikgemaakt van adviezen van derden (bijv. accountants) bij het opstellen/aanpassen van criteria voor effectiviteitbeoordeling?</li> <li>• Wat zijn de consequenties voor medewerkers van het meten van effectiviteit van systemen?</li> <li>• In welke mate worden meetresultaten verwerkt in nieuwe systemen?</li> <li>• Wat is de aanpak van noodzakelijke veranderingen op relevante onderdelen?</li> <li>• Welke bijdrage levert effectiviteitsmeting aan betere interne beheersing?</li> <li>• Welke bijdrage levert effectiviteitsmeting aan het realiseren van ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• ...</li> </ul>

**D4 Effectiviteitsmeting - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** Onder effectiviteitsmeting verstaan we hier de vaststelling van de mate waarin de uitvoering van activiteiten bijdraagt aan het bereiken van de ondernemingsdoelstellingen.

**Doel:** Beheersing van het proces van effectiviteitsmeting is gewenst om de geldigheid en de betrouwbaarheid van effectiviteitsmetingen te waarborgen.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1, B1, B2.

**Voorbeeld:** Denk aan de wijze waarop verschillen tussen geplande en gerealiseerde uitkomsten worden geanalyseerd, hier lering uit wordt getrokken en actief wordt bijgestuurd. De uitkomsten kunnen zijn uitgedrukt in geproduceerde eenheden, opgevolgde adviezen, afgehandelde klachten, geleverde capaciteit, binnen budget afgeronde opdrachten, een tevredenheids- of punctualiteitsscore, jaarresultaat of marktaandeel et cetera.

<b>Sterke punten</b>	(Opzet/beleid)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	----------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Uitvoering)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	--------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Toetsing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Evaluatie en bijsturing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	---------------------------	-----------------------------

--	--	--

<b>5. Slotevaluatie</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>
-------------------------	---------------	--------------	------------------	-------------

Wat is uw oordeel over het beheersen van de effectiviteitsbeoordeling?				
--	--	--	--	--

Toelichting:

<b>E Beheersingskader</b>
<b>E1 Taken en bevoegdheden - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zijn de taken en bevoegdheden geformuleerd?</li> <li>• In hoeverre zijn de medewerkers betrokken bij het formuleren van taken en bevoegdheden?</li> <li>• Wat is de relatie tussen taken en bevoegdheden en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen taken en bevoegdheden en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen taken en bevoegdheden en uit te voeren werkzaamheden?</li> <li>• In hoeverre is er overlap tussen taken en bevoegdheden?</li> <li>• In hoeverre is bij het formuleren van taken en bevoegdheden rekening gehouden met geldende normen en waarden in de onderneming?</li> <li>• In hoeverre wordt gebruikgemaakt van gegevens van benchmark-ondernemingen als vergelijkingsmateriaal bij het formuleren van taken en bevoegdheden?</li> <li>• Hoe is de tekeningsbevoegdheid vastgelegd?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden taken en bevoegdheden bekendgemaakt aan medewerkers?</li> <li>• Hoe worden taken en bevoegdheden vastgelegd?</li> <li>• In hoeverre worden taken en bevoegdheden expliciet bekendgemaakt?</li> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar om taken uit te voeren?</li> <li>• Hoe zijn taken en bevoegdheden geïmplementeerd?</li> <li>• In hoeverre zijn geformuleerde taken en bevoegdheden uitvoerbaar?</li> <li>• In hoeverre dragen medewerkers verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van taken?</li> <li>• In welke mate komt functievermenging voor?</li> <li>• Hoe verloopt het toezicht op naleving van taken en bevoegdheden?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die naleving van taken en bevoegdheden toetsen?</li> <li>• Hoe wordt naleving van taken en bevoegdheden getoetst?</li> <li>• Hoe zijn de toetsingsprocedures omschreven?</li> <li>• Wat is de kwaliteit van procedures waarmee naleving van taken en bevoegdheden wordt getoetst?</li> <li>• Hoe worden effecten van taken en bevoegdheden op medewerkers getoetst?</li> <li>• Hoe wordt de samenhang van taken en bevoegdheden getoetst?</li> <li>• Met welke frequentie wordt naleving van taken en bevoegdheden getoetst?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe verloopt de evaluatie van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe verloopt het benchmarken van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe flexibel zijn taken en bevoegdheden?</li> <li>• Hoe worden toetsresultaten besproken met medewerkers en/of toezichthouders?</li> <li>• In hoeverre wordt gebruikgemaakt van adviezen van derden (bijv. accountants) bij het formuleren/aanpassen van taken en bevoegdheden?</li> <li>• Wat zijn de consequenties voor medewerkers bij het niet handelen conform taken en bevoegdheden?</li> <li>• In welke mate worden resultaten van evaluaties verwerkt in nieuwe taken en bevoegdheden?</li> <li>• Hoe worden veranderingen aangebracht op relevante onderdelen?</li> <li>• Wat is de bijdrage van taken en bevoegdheden aan betere interne beheersing?</li> <li>• Wat is de bijdrage van taken en bevoegdheden aan het realiseren van doelstellingen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

**E1 Taken en bevoegdheden - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** Onder taken en bevoegdheden verstaan we het uitoefenen van werkzaamheden, de bevoegdheden daartoe en de wijze waarop ze daarover verantwoording behoren af te leggen.

**Doel:** Beheersing van het proces van het formuleren, bekendmaken, toetsen en herformuleren van de taken en bevoegdheden is gewenst om vast te stellen in welke mate de taken en bevoegdheden aansluiten op de activiteiten van de onderneming en om zo nodig de taken en bevoegdheden aan te passen.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1, B3 en E5.

**Voorbeeld:** Denk aan afspraken die in taak- en functiebeschrijvingen zijn opgenomen, procuratieregelingen – ook bij ziekte en vervanging van medewerkers, bij inschakeling van tijdelijke medewerkers.

**Sterke punten (Opzet/beleid) Te verbeteren punten**

--	--

**Sterke punten (Uitvoering) Te verbeteren punten**

--	--

**Sterke punten (Toetsing) Te verbeteren punten**

--	--

**Sterke punten (Evaluatie en bijsturing) Te verbeteren punten**

--	--

**5. Slotevaluatie**

Slecht	Matig	Voldoende	Goed
--------	-------	-----------	------

Wat is uw oordeel over de beheersing van taken en bevoegdheden?

Toelichting:

<b>E Beheersingskader</b>
<b>E2 Personeelsbeleid - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe is het personeelsbeleid geformuleerd?</li> <li>• In hoeverre zijn medewerkers betrokken bij het formuleren van het personeelsbeleid?</li> <li>• Wat is de relatie tussen het personeelsbeleid en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen het personeelsbeleid en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen het personeelsbeleid en uit te voeren werkzaamheden?</li> <li>• In hoeverre is er overlap tussen onderdelen uit het personeelsbeleid?</li> <li>• Op welke wijze is het personeelsbeleid beoordeeld door deskundigen?</li> <li>• In welke mate is bij het opstellen van het personeelsbeleid rekening gehouden met geldende normen en waarden in de onderneming?</li> <li>• In hoeverre zijn gegevens van benchmark-ondernemingen gebruikt als vergelijkingsmateriaal bij het formuleren van het personeelsbeleid?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe wordt het personeelsbeleid bekendgemaakt aan medewerkers?</li> <li>• Hoe wordt het personeelsbeleid vastgelegd?</li> <li>• In welke mate wordt het personeelsbeleid expliciet bekendgemaakt?</li> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar om het personeelsbeleid te implementeren?</li> <li>• Hoe wordt het personeelsbeleid geïmplementeerd?</li> <li>• In welke mate is het personeelsbeleid uit te voeren?</li> <li>• Hoeveel personeel is aanwezig om ondernemingsdoelstellingen te realiseren?</li> <li>• Wat is de kwaliteit van dat personeel?</li> <li>• Welke verantwoordelijkheid dragen medewerkers voor het uitvoeren van het personeelsbeleid?</li> <li>• In welke mate wordt het personeelsbeleid gebruikt in de dagelijkse bedrijfsvoering?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die de uitvoering van het personeelsbeleid toetsen?</li> <li>• Hoe wordt de naleving van het personeelsbeleid getoetst?</li> <li>• Hoe zijn toetsingsprocedures omschreven?</li> <li>• Wat is de kwaliteit van toetsingsprocedures?</li> <li>• Op welke wijze worden effecten van het personeelsbeleid op medewerkers getoetst?</li> <li>• Op welke wijze wordt de samenhang van het personeelsbeleid getoetst?</li> <li>• Met welke frequentie wordt naleving van regels van het personeelsbeleid getoetst?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe verloopt de evaluatie van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe verloopt de evaluatie van gesprekken met medewerkers die de onderneming verlaten?</li> <li>• Hoe verloopt het benchmarken van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe flexibel is het personeelsbeleid?</li> <li>• Hoe worden toetsresultaten besproken met medewerkers en/of toezichthouders?</li> <li>• In hoeverre wordt gebruikgemaakt van adviezen van derden (bijv. accountants) bij het formuleren/aanpassen van het personeelsbeleid?</li> <li>• Wat zijn de consequenties voor medewerkers bij het niet naleven van regels van het personeelsbeleid?</li> <li>• In welke mate worden resultaten van evaluaties verwerkt in het nieuwe personeelsbeleid?</li> <li>• Hoe worden veranderingen op relevante onderdelen aangepakt?</li> <li>• Welke bijdrage levert het personeelsbeleid aan betere interne beheersing?</li> <li>• Welke bijdrage levert het personeelsbeleid aan het realiseren van doelstellingen?</li> <li>• ...</li> </ul>

**E2 Personeelsbeleid - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** In het personeelsbeleid is vastgelegd wat de onderneming van de medewerkers verwacht, wat de medewerkers van de onderneming mogen verwachten en wat de consequenties zijn wanneer beide partijen zich niet aan deze afspraken houden.

**Doel:** Beheersing van het proces van het formuleren, bekendmaken, toetsen en herformuleren van personeelsbeleid is gewenst om medewerkers te motiveren en hun duidelijk te maken wat hun rechten en plichten zijn als werknemers van de onderneming.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1, C3, E3 en E5.

**Voorbeeld:** Denk aan de wijze waarop de organisatie werving, coaching en selectie, opleiding en training, loopbaanplanning en promotie, management development, beoordeling en bevordering en beloning en ontslag heeft georganiseerd.

<b>Sterke punten</b>	(Opzet/beleid)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	----------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Uitvoering)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	--------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Toetsing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Evaluatie en bijsturing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	---------------------------	-----------------------------

--	--	--

<b>5. Slotevaluatie</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>
-------------------------	---------------	--------------	------------------	-------------

Wat is uw oordeel over de beheersing van het personeelsbeleid?				
--	--	--	--	--

Toelichting:



<b>E Beheersingskader</b>
<b>E3 Kennis en vaardigheden - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zijn benodigde kennis en vaardigheden geformuleerd?</li> <li>• In hoeverre zijn medewerkers betrokken bij het formuleren van kennis en vaardigheden?</li> <li>• Wat is de relatie tussen kennis en vaardigheden en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen kennis en vaardigheden en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen kennis en vaardigheden en uit te voeren werkzaamheden?</li> <li>• In hoeverre bestaat er overlap tussen geformuleerde kennis en vaardigheden?</li> <li>• Op welke wijze zijn geformuleerde kennis en vaardigheden beoordeeld door deskundigen?</li> <li>• In welke mate is bij het opstellen van kennis en vaardigheden rekening gehouden met geldende normen en waarden in de onderneming?</li> <li>• In hoeverre is gebruikgemaakt van gegevens van benchmark-ondernemingen als vergelijkingsmateriaal bij het formuleren van kennis en vaardigheden?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden kennis en vaardigheden bekendgemaakt aan medewerkers?</li> <li>• Hoe worden kennis en vaardigheden vastgelegd?</li> <li>• In welke mate worden kennis en vaardigheden expliciet bekendgemaakt?</li> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar om kennis en vaardigheden te verwerven?</li> <li>• In welke mate wordt kennis en vaardigheden gehanteerd als criterium bij de werving en selectie van personeel?</li> <li>• Hoe worden eisen voor wat betreft kennis en vaardigheden geïmplementeerd?</li> <li>• Welke verantwoordelijkheid dragen medewerkers voor het beschikken over relevante kennis en vaardigheden?</li> <li>• In welke mate worden kennis en vaardigheden gebruikt in de dagelijkse bedrijfsvoering?</li> <li>• In hoeverre is tussentijdse informatie beschikbaar over al dan niet verworven kennis en vaardigheden?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die kennis en vaardigheden toetsen?</li> <li>• Hoe worden kennis en vaardigheden getoetst?</li> <li>• Hoe zijn de toetsingsprocedures omschreven?</li> <li>• Wat is de kwaliteit van de toetsingsprocedures?</li> <li>• Hoe worden effecten van geformuleerde kennis en vaardigheden op medewerkers getoetst?</li> <li>• Hoe wordt de samenhang van kennis en vaardigheden getoetst?</li> <li>• Met welke frequentie worden kennis en vaardigheden getoetst?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe verloopt de evaluatie van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe verloopt het benchmarken van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe flexibel zijn vastgelegde kennis en vaardigheden?</li> <li>• Hoe worden toetsresultaten besproken met medewerkers en/of toezichhouders?</li> <li>• In hoeverre wordt gebruikgemaakt van adviezen van derden (bijv. accountants) bij het formuleren/aanpassen van relevante kennis en vaardigheden?</li> <li>• Wat zijn de consequenties voor medewerkers indien men niet over de vereiste kennis en vaardigheden beschikt?</li> <li>• In welke mate worden resultaten van evaluaties verwerkt bij de formulering van kennis- en vaardigheden?</li> <li>• Hoe is de aanpak van veranderingen op relevante onderdelen?</li> <li>• Welke bijdrage leveren kennis en vaardigheden aan betere interne beheersing?</li> <li>• Welke bijdrage leveren kennis en vaardigheden aan het realiseren van doelstellingen?</li> <li>• ...</li> </ul>

**E3 Kennis en vaardigheden - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** Kennis en vaardigheden hebben betrekking op de opleidings- en ervaringsvereisten voor medewerkers die nodig zijn voor een goede uitvoering van de werkzaamheden.

**Doel:** Beheersing van het proces van het vaststellen, bekendmaken, toetsen en opnieuw vaststellen van de benodigde kennis en vaardigheden is gewenst om vast te stellen in welke mate de aanwezige kennis en vaardigheden aansluiten op de benodigde kennis en vaardigheden in de onderneming, en om eventueel bij te sturen.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1, D2 en E2.

**Voorbeeld:** Denk aan de vereiste deskundigheden die in competentieprofielen voor functies zijn opgeschreven, vereiste diploma's voor medewerkers alvorens bij opdrachtgevers aan de slag te mogen gaan (kwaliteitscertificering) en eisen op het terrein van opleiding en permanente educatie en/of bijscholing. Niet alle vaardigheden zijn met de reguliere opleiding en ervaring eenvoudig bij te brengen. Persoonlijke vaardigheden zoals inlevingsvermogen en flexibiliteit zijn wel te vergroten met gerichte training en coaching. Motivatie, gedrevenheid en doelgerichtheid bijvoorbeeld worden beïnvloed door een veelheid aan factoren en bepalen de mate waarin de opleiding en ervaring aan de bedrijfsdoelstelling bijdragen.

<b>Sterke punten</b>	(Opzet/beleid)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	----------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Uitvoering)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	--------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Toetsing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Evaluatie en bijsturing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	---------------------------	-----------------------------

--	--	--

<b>5. Slotevaluatie</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>
-------------------------	---------------	--------------	------------------	-------------

Wat is uw oordeel over de beheersing van kennis en vaardigheden?				
--	--	--	--	--

Toelichting:

<b>E Beheersingskader</b>
<b>E4 Stijl van leidinggeven - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe is de stijl van leidinggeven geformuleerd?</li> <li>• Wat is geformuleerd over de wijze waarop de communicatie plaatsvindt met organen binnen de onderneming (bijv. de ondernemingsraad, de raad van commissarissen)?</li> <li>• In hoeverre zijn medewerkers betrokken bij het formuleren van de filosofie en stijl van leidinggeven?</li> <li>• Wat is de relatie tussen de stijl van leidinggeven en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen de stijl van leidinggeven en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen de stijl van leidinggeven en uit te voeren werkzaamheden?</li> <li>• Op welke wijze zijn de stijl van leidinggeven beoordeeld door deskundigen?</li> <li>• In welke mate is bij het formuleren van de stijl van leidinggeven rekening gehouden met de “ondernemingscultuur”?</li> <li>• In welke mate is bij het formuleren van de stijl van leidinggeven rekening gehouden met de medewerkers?</li> <li>• In hoeverre is gebruikgemaakt van gegevens van benchmark-ondernemingen als vergelijkingsmateriaal bij het formuleren van de stijl van leidinggeven?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe wordt de stijl van leidinggeven bekendgemaakt aan medewerkers en/of derden?</li> <li>• Hoe wordt de stijl van leidinggeven vastgelegd?</li> <li>• In welke mate wordt de stijl van leidinggeven expliciet bekendgemaakt?</li> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar om de stijl van leidinggeven te implementeren?</li> <li>• Welke verantwoordelijkheid dragen medewerkers voor de uitvoering van de stijl van leidinggeven?</li> <li>• In welke mate is de stijl van leidinggeven doorgevoerd in de dagelijkse bedrijfsvoering</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die het naleven van de stijl van leidinggeven toetsen?</li> <li>• Hoe wordt de stijl van leidinggeven getoetst?</li> <li>• Hoe zijn de toetsingsprocedures omschreven?</li> <li>• Wat is de kwaliteit van toetsingsprocedures?</li> <li>• Op welke wijze worden de effecten van de stijl van leidinggeven op medewerkers getoetst?</li> <li>• Hoe wordt de samenhang tussen de stijl van leidinggeven getoetst?</li> <li>• Met welke frequentie wordt de naleving van de stijl van leidinggeven getoetst?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe verloopt de evaluatie van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe verloopt het benchmarken van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe flexibel is de geformuleerde stijl van leidinggeven?</li> <li>• Hoe worden de toetsresultaten besproken met medewerkers en/of toezichthouders?</li> <li>• In hoeverre wordt gebruikgemaakt van adviezen van derden (bijv. accountants) bij het formuleren/aanpassen van de stijl van leidinggeven?</li> <li>• Wat zijn de consequenties voor medewerkers bij het niet naleven van de stijl van leidinggeven?</li> <li>• In welke mate worden resultaten van evaluaties verwerkt in de nieuw te formuleren stijl van leidinggeven?</li> <li>• Hoe worden veranderingen op relevante onderdelen aangepakt?</li> <li>• Welke bijdrage levert de stijl van leidinggeven aan betere interne beheersing?</li> <li>• Welke bijdrage levert de stijl van leidinggeven aan het realiseren van doelstellingen?</li> <li>• ...</li> <li>• ...</li> </ul>

**E4 Stijl van leidinggeven - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** De stijl van leidinggeven van een onderneming is de manier waarop de leiding de onderneming bestuurt en beheerst.

**Doel:** Beheersing van het proces van leidinggeven is gewenst om te waarborgen dat het gedrag van de leiding en medewerkers overeenkomt met de ondernemingsdoelstellingen.

**Zie ook deelcomponent(en):** A1 en E5.

**Voorbeeld:** Denk aan managers die effectief zijn in het realiseren van de doelstellingen wanneer ze hun stijl van leidinggeven (te kenmerken als autoritair, paternalistisch, consultief of participatief) aanpassen aan de situatie. In veel gevallen mag van motivatie meer doelgericht handelen worden verwacht dan van bestraffing. De moderne leider zet zich in voor de ontwikkeling van de talenten van zijn medewerkers, communiceert, faciliteert en draagt de waarden van de onderneming uit. Bijvoorbeeld het communiceren aan alle medewerkers van de richting die de organisatie op gaat, het beargumenteren van gemaakte beleidskeuzes, het belonen van eigen initiatieven, coachen in plaats van beoordelen, voorbeeldgedrag van managers.

Sterke punten	(Opzet/beleid)	Te verbeteren punten		
---------------	----------------	----------------------	--	--

--	--	--	--	--

Sterke punten	(Uitvoering)	Te verbeteren punten		
---------------	--------------	----------------------	--	--

--	--	--	--	--

Sterke punten	(Toetsing)	Te verbeteren punten		
---------------	------------	----------------------	--	--

--	--	--	--	--

Sterke punten	(Evaluatie en bijsturing)	Te verbeteren punten		
---------------	---------------------------	----------------------	--	--

--	--	--	--	--

5. Slotevaluatie	Slecht	Matig	Voldoende	Goed
------------------	--------	-------	-----------	------

Wat is uw oordeel over de beheersing van de filosofie en stijl van leidinggeven?				
--	--	--	--	--

Toelichting:

<b>E Beheersingskader</b>
<b>E5 Ethisch gedrag - Aandachtspunten</b>
<b>1. Opzet / beleid</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zijn de ethische gedragsregels opgesteld?</li> <li>• In hoeverre zijn medewerkers betrokken bij het formuleren van ethische gedragsregels?</li> <li>• Wat is de relatie tussen ethische gedragsregels en ondernemingsdoelstellingen?</li> <li>• Wat is de relatie tussen ethische gedragsregels en bedrijfsactiviteiten?</li> <li>• Wat is de relatie tussen ethische gedragsregels en uit te voeren werkzaamheden?</li> <li>• In hoeverre bestaat er overlap in de formulering van ethische gedragsregels?</li> <li>• Op welke wijze zijn ethische gedragsregels beoordeeld door derden (bijv. deskundigen en belanghebbenden)?</li> <li>• In hoeverre is bij het opstellen van ethische gedragsregels rekening gehouden met geldende normen en waarden in de onderneming?</li> <li>• In hoeverre is gebruikgemaakt van gegevens van benchmark-ondernemingen als vergelijkingsmateriaal bij het opstellen van ethische gedragsregels?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>2. Uitvoering</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden ethische gedragsregels bekendgemaakt aan medewerkers?</li> <li>• Hoe worden ethische gedragsregels vastgelegd?</li> <li>• In welke mate worden ethische gedragsregels expliciet bekendgemaakt?</li> <li>• In welke mate zijn tijd en/of middelen beschikbaar om ethische gedragsregels te implementeren?</li> <li>• In welke mate zijn ethische gedragsregels na te leven?</li> <li>• In hoeverre is er een noodzaak tot het formuleren van een gedragscode?</li> <li>• In hoeverre is er een noodzaak tot het aanstellen van een vertrouwenspersoon?</li> <li>• Wat zijn de disciplinaire maatregelen bij overtreding van de ethische gedragsregels?</li> <li>• Welke verantwoordelijkheid dragen medewerkers voor het naleven van ethische gedragsregels?</li> <li>• In welke mate worden ethische gedragsregels gebruikt in de dagelijkse bedrijfsvoering?</li> <li>• In hoeverre is tussentijdse informatie beschikbaar over het al dan niet overtreden ethische gedragsregels?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>3. Toetsing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe onafhankelijk en deskundig zijn de medewerkers die naleving van ethische gedragsregels toetsen?</li> <li>• Hoe onafhankelijk is de vertrouwenspersoon?</li> <li>• Hoe wordt de naleving van ethische gedragsregels getoetst?</li> <li>• Hoe is de toetsingsprocedures omschreven?</li> <li>• Wat is de kwaliteit van de toetsingsprocedures?</li> <li>• Hoe worden effecten van ethische gedragsregels op medewerkers getoetst?</li> <li>• Hoe wordt de samenhang tussen ethische gedragsregels getoetst?</li> <li>• Met welke frequentie wordt naleving van ethische gedragsregels getoetst?</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>4. Evaluatie en bijsturing</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe verloopt de evaluatie van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe verloopt het benchmarken van toetsresultaten?</li> <li>• Hoe flexibel zijn de ethische gedragsregels?</li> <li>• Hoe worden de toetsresultaten besproken met medewerkers en/of toezichthouders?</li> <li>• In hoeverre wordt gebruikgemaakt van adviezen van derden (bijv. accountants) bij het formuleren/aanpassen van ethische gedragsregels?</li> <li>• Wat zijn de effecten van disciplinaire maatregelen voor medewerkers en derden (bijv. klanten en concurrenten) bij het overtreden van ethische gedragsregels?</li> <li>• Hoe wordt een overtreding van ethische gedragsregels bekendgemaakt?</li> <li>• In welke mate worden resultaten van evaluaties verwerkt in nieuwe ethische gedragsregels of aanpassingen van de bestaande?</li> <li>• Hoe worden veranderingen aangebracht op relevante onderdelen?</li> <li>• Welke bijdrage leveren de ethische gedragsregels aan betere interne beheersing?</li> <li>• Welke bijdrage leveren de ethische gedragsregels aan het realiseren van doelstellingen?</li> <li>• ...</li> </ul>

**E5 Ethisch gedrag - Werkpagina**

**Begripsbepaling:** *Ethisch gedrag is de mate waarin de leiding en medewerkers de geldende gedragsregels in acht nemen bij de uitvoering van hun werkzaamheden.*

**Doel:** *Beheersing van het proces van het formuleren, bekendmaken, toetsen en herformuleren van ethische gedragsregels is gewenst om duidelijk te maken welk gedrag wenselijk is, welk gedrag niet, en op welke manier wordt opgetreden tegen ongewenst gedrag.*

**Zie ook deelcomponent(en):** A1, E1, E2 en E4.

**Voorbeeld:** *Denk aan de invoering, het up-to-date houden en het bewaken van de naleving van gedragscodes voor het handelen van medewerkers, het beleid van de organisatie ten aanzien van illegale transacties (smeergeld), de omgang met externe partijen die in hun productieproces gebruik maken van gevaarlijke, milieuvervuilende productieprocessen en/of kinderarbeid.*

<b>Sterke punten</b>	(Opzet/beleid)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	----------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Uitvoering)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	--------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Toetsing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	------------	-----------------------------

--	--	--

<b>Sterke punten</b>	(Evaluatie en bijsturing)	<b>Te verbeteren punten</b>
----------------------	---------------------------	-----------------------------

--	--	--

<b>5. Slotevaluatie</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoende</b>	<b>Goed</b>
-------------------------	---------------	--------------	------------------	-------------

Wat is uw oordeel over de beheersing van het ethisch gedrag?				
--	--	--	--	--

Toelichting:

## Samenvatting interne-beheersingssysteem

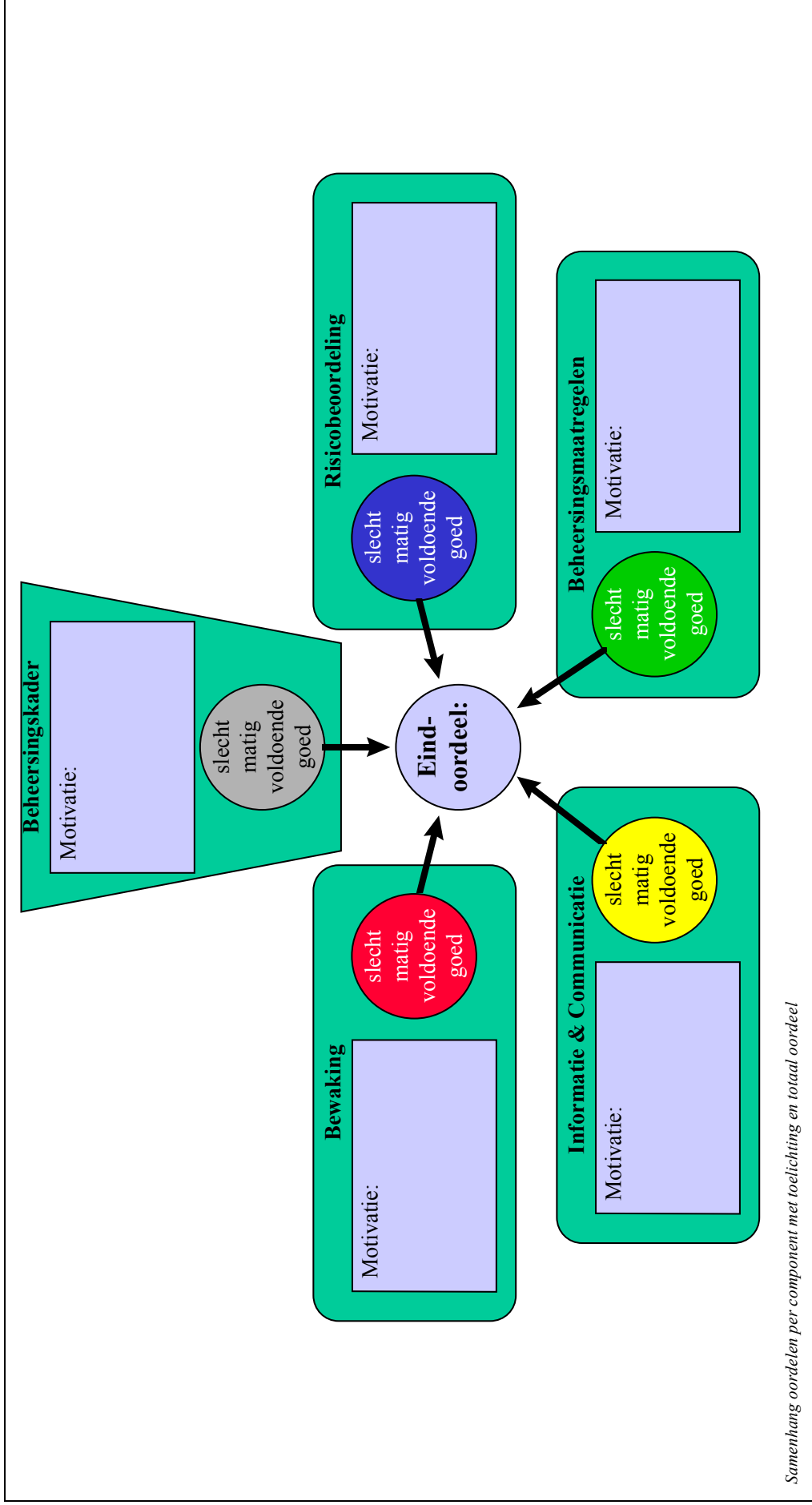
<b>Risicobeheersing</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoen- de</b>	<b>Goed</b>
A1 Wat is uw oordeel over de beheersing van de ondernemingsdoelstellingen?				
A2 Wat is uw oordeel over de bewaking van de externe en interne omgeving?				
A3 Wat is uw oordeel over de beheersing van kritieke succesfactoren en prestatie-indicatoren?				
A4 Wat is uw oordeel over de beheersing van de risico-analyse?				
<b>Beheersingsmaatregelen</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoen- de</b>	<b>Goed</b>
B1 Wat is uw oordeel over de beheersing van interne-beheersingsmaatregelen?				
B2 Wat is uw oordeel over de beheersing van procedures?				
B3 Wat is uw oordeel over de beheersing van coördinatie-mechanismen?				
<b>Informatie &amp; Communicatie</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoen- de</b>	<b>Goed</b>
C1 Wat is uw oordeel over de beheersing van de communicatie?				
C2 Wat is uw oordeel over het up-to-date houden van de informatievoorziening door beheersing van de informatiebehoefte?				
C3 Wat is uw oordeel over de beheersing van de planning?				
C4 Wat is uw oordeel over de beheersing van de informatievoorziening en informatiesystemen?				
<b>Bewaking</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoen- de</b>	<b>Goed</b>
D1 Wat is uw oordeel over de bewaking van het prestatieniveau?				
D2 Wat is uw oordeel over de bewaking van de veronderstellingen en uitgangspunten?				
D3 Wat is uw oordeel over het beheersen van de follow-up?				
D4 Wat is uw oordeel over het beheersen van de effectiviteitsmeting?				
<b>Beheersingskader</b>	<b>Slecht</b>	<b>Matig</b>	<b>Voldoen- de</b>	<b>Goed</b>
E1 Wat is uw oordeel over de beheersing van taken en bevoegdheden?				
E2 Wat is uw oordeel over de beheersing van het personeelsbeleid?				
E3 Wat is uw oordeel over de beheersing van kennis en vaardigheden?				
E4 Wat is uw oordeel over de beheersing van de stijl van leidinggeven?				
E5 Wat is uw oordeel over de beheersing van het ethisch gedrag?				

## Afspraken

<b>Risicobeheersing</b>	<b>Door wie</b>	<b>Gereed</b>
A1		
A2		
A3		
A4		
<b>Beheersingsmaatregelen</b>	<b>Door wie</b>	<b>Gereed</b>
B1		
B2		
B3		
<b>Informatie &amp; Communicatie</b>	<b>Door wie</b>	<b>Gereed</b>
C1		
C2		
C3		
C4		
<b>Bewaking</b>	<b>Door wie</b>	<b>Gereed</b>
D1		
D2		
D3		
D4		
<b>Beheersingskader</b>	<b>Door wie</b>	<b>Gereed</b>
E1		
E2		
E3		
E4		
E5		



# Eindoordeel interne-beheersingssysteem



*Samenhang oordelen per component met toelichting en totaal oordeel*





**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)