



“Met welke financiële risico’s wordt Norma geconfronteerd, wat is de kans en de impact van deze risico’s; en welke ‘best practices’ bestaan er op het gebied van interne controle om risico’s te beheersen en hoe zijn deze toepasbaar voor een middelgrote, internationale, hightech productie organisatie?”

COLOFON

Titel: Risicomanagement: *Nie Ohne Risicomanagement Arbeiten*. Risicomanagement binnen Norma.

Plaats en datum: Hengelo, 30 augustus 2011

Omvang: 106 bladzijden

Bijlagen: 4

Status: Definitief: BOZ-versie

Auteur: Aäron ter Hofte

Studentnummer: S0175951

E-mailadres: aaronterhofte@gmail.com

Telefoonnummer: +31 (0)6 39770920

Begeleiding: Intern

drs. K.T. Zuidema
CFO Norma

karel.zuidema@norma-groep.nl

Extern

Eerste begeleider:

Dhr. Ir. H. Kroon

deventerhenk@yahoo.com

Tweede begeleider (meelezer):

Prof. dr. J. Bilderbeek

j.bilderbeek@utwente.nl

Universiteit Twente

Faculteit: Management & Bestuur

Studie: Business Administration

Vakgroep: Finance and Accounting

Track: Financial Management

Adres: Drienerlolaan 5

Postcode: 7500 AE

Plaats: Enschede

Telefoon: +31 (0)53 489 91 11

Website: www.utwente.nl

Norma

Adres: Granaatstraat 54

Postcode: 7550 AM

Plaats: Hengelo

Telefoon: +31 (0)74 291 65 79

Email: info@norma-holding.nl

Website: www.norma-holding.nl



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit



Voorwoord

Deze afstudeeropdracht is uitgevoerd in het kader van het afronden van de master Business Administration. Op 8 maart 2011 heb ik voor het eerst een verkennend gesprek gevoerd met dhr. Zuidema (CFO Norma), uit dit gesprek en de gesprekken die hierop volgden bleek dat Norma er behoefte aan heeft om 'in control' te zijn. Norma is de afgelopen jaren door acquisities fors gegroeid en met het groeien van de organisatie, zijn ook de risico's waarmee Norma geconfronteerd wordt veranderd en lastiger beheersbaar geworden. Risicomanagement is relevant voor alle afdelingen binnen een organisatie. Binnen Norma bestond echter de grootste behoefte aan de beheersing van de financiële risico's die verband houden met de verslaglegging. Omdat dit goed aansloot bij mijn track specialisatie *Financial Management*, hebben we besloten om ons tijdens dit onderzoek te richten op het werkveld van de financiële risico's.

In de eerste plaats wil ik graag dhr. Kroon bedanken voor zijn goede begeleiding vanuit de Universiteit Twente. Ik heb onze samenwerking als erg prettig ervaren, met zijn feedback was hij telkens in staat om mij tijdens het onderzoek verder te helpen. Ook wil ik bedanken, die als tweede begeleider het onderzoek beoordeeld heeft.

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar dhr. Zuidema die mij vanaf het begin erg gastvrij heeft onthaald binnen Norma. Dankzij zijn hulp en expertise kreeg ik toegang tot alle informatie die ik nodig had voor mijn onderzoek. Daarnaast fungeerde hij, samen met dhr. Kroon, als een prettige inhoudelijke sparringpartner tijdens het onderzoek. Ook wil ik de controllers van de verschillende vestigingen bedanken voor hun medewerking aan de interviews en de feedback bij het beoordelen van de risico's.

Tot slot nog een woord van dank aan mijn vriendin en familie voor het nalezen van stukken en voor de onmisbare steun van het thuisfront.

Naast het feit dat ik veel nieuwe dingen heb geleerd, heb ik het ontzettend naar mijn zin gehad het afgelopen half jaar. Ik heb Norma leren kennen als een open organisatie met enthousiaste mensen die graag vooruit willen. Een ideale omgeving om je afstudeeropdracht uit te voeren.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit onderzoek.

Aäron ter Hofte
Hengelo, september 2011

Summary

Through acquisitions Norma has grown strong in recent years. With the growth of the organization, there are the risks that Norma faced, and had changed and became more difficult to control. Norma has no formal plans to assess and control risks in use yet. In the past this fitted well in the organization. A small organization is easier to manage than a large organization. Within Norma there is a need to be in control. The objective of this study is to inform the organization about its risks and the likelihood and impact of these risks, and how an internal audit can be arranged so that compensatory measures can be taken to better manage risks.

In the first part of this study a literature review is conducted. Once the backgrounds and different ways to implement risk management are discussed, we present our own Norma-method. This method consists of three steps, by going through these three steps it is possible to answer the three research questions. The first phase of the method is the risk identification phase, at this stage the field of research needs to be determined, then through interviews with people involved a list of risk is composed. In the second phase, the evaluation phase, risks are prioritized. This is done by dividing 100 points over the risks for each department or process. The response phase is the third stage and is concerned with the question of what measures must be taken. The established risk profile from the evaluation phase serves as a basis for drawing up the measures.

In the second part of the report, the method that forms the literature review is followed. At the identification stage, the risks relating to financial reporting are defined as the field for this study. Subsequently, through interviews, a list of 19 risks in this field has been composed. The balance sheet, as shown in the monthly reports, forms the basis for these interviews. During the evaluation phase that follows, risks are prioritized by means of a distribution of 100 points among the risks. In order to better understand the basis of the risks that arise, there is a risk matrix which is a result of the 100 points distribution is analyzed. In this analysis, are the risks as they occur and as they are interpreted within the different branches of the starting point.

The last part of this research focuses on the compensatory measures. First, the control table is presented. This table considers the risk, loss, awareness and possible control measures. These components provide an objective view of the risks and answers the questions i.e. how and what? With the answer of the questions, the measures tables can be established. Next compensatory measures are displayed per balance sheet item. By risk group the objectives, measures, responsibilities and the period and frequency are presented in the measures tables. The final section discusses the implementation and monitoring of the compensatory measures.

Samenvatting

Norma is de afgelopen jaren door acquisities fors gegroeid. Met het groeien van de organisatie, zijn ook de risico's waarmee Norma geconfronteerd wordt veranderd en lastiger beheersbaar geworden. Er zijn binnen Norma (nog) geen formele controleplannen om risico's in te schatten en te beheersen in gebruik. Dit paste in het verleden ook goed bij Norma. Een kleine organisatie is beter te overzien dan een grote, daarnaast zijn de onderdelen die beheerst dienen te worden ook kleiner. Binnen de Norma organisatie bestaat de noodzaak om 'in control' te zijn. Doelstelling van het onderzoek is het informeren van de Norma organisatie over haar risico's en de kans en impact van deze risico's, evenals over hoe de interne controle ingericht kan worden, zodat er compenserende maatregelen getroffen kunnen worden om de risico's beter te beheersen.

In het eerste deel van dit onderzoek is een literatuurstudie uitgevoerd. Nadat de achtergronden en verschillende methoden om risicomanagement uit te voeren besproken zijn, wordt een eigen Norma-methode gepresenteerd. Deze methode bestaat uit drie stappen, door deze drie stappen te doorlopen kunnen uiteindelijk de drie deelvragen beantwoord worden. De eerste fase van de methode is de risico-identificatiefase, in deze fase dient het werkveld bepaald te worden, vervolgens wordt door middel van interviews met betrokkenen een lijst met risico's samengesteld. In de tweede fase, de evaluatiefase, worden prioriteiten aan de risico's gesteld. Dit gebeurt met behulp van een 100 puntenverdeling over de risico's per afdeling of proces. De reactiefase is de derde fase en houdt zich bezig met de vraag welke maatregelen getroffen moeten worden. Het opgestelde risicoprofiel uit de evaluatiefase dient als basis voor het opstellen van de maatregelen.

In het tweede deel van het rapport wordt de methode uit het literatuuronderzoek gevolgd. In de identificatiefase zijn de risico's die betrekking hebben op de financiële verslaglegging vastgesteld als het werkveld voor dit onderzoek. Vervolgens is door middel van interviews een lijst van 19 risico's in dit werkveld samengesteld. De balans, zoals deze weergegeven wordt in de maandrapportages, vormt het uitgangspunt bij deze interviews. In de evaluatiefase die hierop volgt worden door middel van een 100 puntenverdeling prioriteiten aan de risico's gesteld. Om tot een beter inzicht in de ontstaansgrond van de risico's te komen is de risicomatrix, het resultaat van de 100 puntenverdeling, geanalyseerd. Bij deze analyse zijn de risico's zoals ze voorkomen en geïnterpreteerd worden binnen de verschillende vestigingen het uitgangspunt geweest.

Het laatste deel van dit onderzoek richt zich op de compenserende maatregelen. Allereerst wordt de beheersingstabel gepresenteerd, in deze tabel wordt ingegaan op de risicofactoren, schade, bewustheid en mogelijke beheersmaatregelen. Deze componenten geven een objectieve kijk op de risicogebieden en beantwoorden de vragen hoe en wat. Met het antwoord op deze vragen kunnen de maatregeltabellen opgesteld worden. De

compenserende maatregelen worden vervolgens per balanspost weergegeven. Per risicogroep zijn de doelstellingen, maatregelen, verantwoordelijkheden en de termijn en frequentie gepresenteerd. In het laatste gedeelte wordt ingegaan op de implementatie en monitoring van de beheersmaatregelen.

Inhoudsopgave

1. ONDERZOEKSOPZET	9
1.1 PROBLEEMSTELLING	9
1.2 DOELSTELLING	10
1.3 ONDERZOEKSVRAGEN	10
1.4 OPBOUW ONDERZOEK	11
2. ONDERZOEKSONTWERP	12
2.1 ONDERZOEKSFILOSOFIE	12
2.2 ONDERZOEKSSTRATEGIE	12
2.3 ONDERZOEKSMETHODE	14
2.4 ONDERZOEKSMODEL	14
3. ORGANISATIEBESCHRIJVING	17
3.1 HISTORIE	17
3.2 VISIE	17
3.3 MISSIE	17
3.4 KERNWAARDEN	17
3.5 BELANGRIJKE KLANTEN & MARKTEN	18
3.6 ORGANISATIESTRUCTUUR	19
4. THEORETISCH KADER	22
4.1 RISICO	22
4.2 ONDERVERDELING & AFBAKENING RISICO'S	23
4.3 RISICOMANAGEMENT	24
4.4 WAARDERING VAN RISICO'S	25
4.5 MODELLEN VOOR RISICOMANAGEMENT	27
4.5.1 HET RISICOMANAGEMENTMODEL VAN LOUWMAN & STEENS	27
4.5.2 COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT	30
4.6 INVULLING RISICOMANAGEMENTPROCES	33
4.6.1 RISICO-IDENTIFICATIE	33
4.6.2 RISICO-EVALUATIE	36
4.6.3 RISICOREACTIE	39
4.7 BESCHOUWING RISICOMANAGEMENT	43
4.7.1 BELANG RISICOMANAGEMENT	43
4.7.2 WEERSTAND TEGEN RISICOMANAGEMENT	44
4.7.3 AANDACHTSPUNTEN EN VALKUILEN	45
4.8 CONCLUSIE	47
5. INTERN ONDERZOEK NORMA ORGANISATIE	49
5.1 WERKVELD	49
5.2 FINANCIËLE VERSLAGLEGGING	49
5.3 RISICO-IDENTIFICATIE	50
5.4 SELECTIE EN ANALYSE RISICO'S	55
6. ADVIES EN COMPENSERENDE MAATREGELEN	62

6.1 RISICO BEHEERSINGSTABELLEN	62
6.2 COMPENSERENDE MAATREGELEN	83
6.3 AANDACHTSPUNTEN BIJ DE IMPLEMENTATIE EN MONITORING	92
7. CONCLUSIE	96
REFERENTIES	98
BIJLAGEN	101

1. ONDERZOEKSOPZET

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet beschreven. Allereerst komt de probleemstelling/hoofdvraag aan de orde. Vervolgens wordt de doelstelling van het onderzoek geformuleerd. Hierna worden deelvragen gepresenteerd om de probleemstelling te kunnen beantwoorden en verder af te bakenen.

1.1 Probleemstelling

Norma is de afgelopen jaren door acquisities fors gegroeid. In 2006 werd Norma Asia opgericht, in 2007 werd Norma IMS als voormalige *tooling-supplier* van Philips Drachten toegevoegd, en in 2008 is Norma MPM ontstaan na de overname van de *mechanical production and manufacturing* van Thales Nederland. In een paar jaar tijd is de organisatie uitgegroeid tot een middelgrote, internationaal opererende organisatie met 450 werknemers verdeeld over vier vestigingen waarvan één in Indonesië.

Met het groeien van de organisatie, zijn ook de risico's waarmee Norma geconfronteerd wordt veranderd en lastiger beheersbaar geworden. Er zijn binnen Norma (nog) geen formele controleplannen om risico's in te schatten en te beheersen in gebruik. Dit paste in het verleden ook goed bij de (kleine) Norma organisatie. Een kleine organisatie is beter te overzien dan een grote, daarnaast zijn de onderdelen die beheerst dienen te worden ook kleiner. Binnen de Norma organisatie bestaat de noodzaak om 'in control' te zijn. Om hier aan te voldoen is een handboek voor risicomanagement nodig. In dit handboek wordt enerzijds de frequentie van de onderwerpen die gecontroleerd moeten worden vastgelegd en anderzijds de inhoud.

De risico's waarmee Norma geconfronteerd wordt, lopen sterk uiteen. Men kan hierbij denken aan de vraag hoe juist de voorraden zijn en welke risico's hieraan verbonden zijn. Ook is er behoefte aan de vaststelling dat het onderhandenwerk juist gewaardeerd is. Een afwijking van deze waardering kan een materiële afwijking veroorzaken in de jaarrekening met de nodige negatieve gevolgen van dien. Een ander risico is het risico dat er brand uitbreekt bij één van de productielocaties. De kans dat dit gebeurt is niet heel groot, de impact is des ter groter. Norma is verzekerd tegen brandschade, maar dekt deze verzekering alle nadelige gevolgen en is deze verzekering helemaal 'up-to-date'? Dit zal met een bepaalde frequentie gecontroleerd moeten worden.

Een controleplan is ook van belang voor de controle van de vaste activa, bij Norma staan veel machines die waarde vertegenwoordigen. Deze waarde moet bij de externe accountantscontrole ook daadwerkelijk aangetoond kunnen worden. Een systematische controle kan voorkomen dat machines die in werkelijkheid al verkocht zijn, nog wel voor een bepaalde waarde in de boeken staan. Belangrijk is daarom dat vastgelegd wordt wie wat controleert en hoe dit moet gebeuren. Omdat Norma hier in het verleden niet of nauwelijks mee te maken heeft gehad, is hiervoor geen systeem in gebruik. Om een hogere mate van betrouwbaarheid te verkrijgen over de juiste uitvoering van processen,

dienen deze op een aantal kritische punten met een bepaalde frequentie gecontroleerd te worden.

Alvorens dit controleplan opgesteld kan worden, is het noodzakelijk dat de risico's waar Norma mee geconfronteerd wordt, geïdentificeerd worden. Vervolgens zullen de risico's op kans en impact beoordeeld moeten worden om daarna in de literatuur op zoek te kunnen gaan naar best practices op het gebied van risicomanagement, administratie en interne controle. De uit de literatuur verkregen best practices worden in samenhang met de al aanwezige processen voor administratieve controle en risicomanagement beschouwd. Vervolgens zal gekeken worden hoe dit geïmplementeerd kan worden binnen Norma. Op basis van het bovenstaande verhaal is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Hoofdvraag: 'Met welke financiële risico's wordt Norma geconfronteerd, wat is de kans en de impact van deze risico's; en welke 'best practices' bestaan er op het gebied van interne controle om risico's te beheersen en hoe zijn deze toepasbaar voor een middelgrote internationale hightech productie organisatie?'

1.2 Doelstelling

Norma loopt tijdens haar werkzaamheden op allerlei manieren risico's. Deze kunnen voor de organisatie grote (financiële) of minder grote gevolgen hebben. De kans dat een risico nadelige gevolgen heeft, is voor ieder risico anders in te schatten. Dit onderzoek is erop gericht om inzicht te verschaffen in de risico's die Norma loopt. Daarnaast dient vastgesteld te worden wat de kans en de impact van de risico's is. Nadat dit vastgesteld is, kunnen interne controle plannen ontwikkeld worden om de risico's beter beheersbaar te maken.

Om dit samen te vatten is de volgende doelstelling geformuleerd:
Het informeren van de Norma organisatie over haar risico's en de kans en impact van deze risico's, evenals over hoe de interne controle ingericht kan worden, zodat er compenserende maatregelen getroffen kunnen worden om de risico's beter te beheersen.

1.3 Onderzoeksvragen

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling en om aan de doelstelling te kunnen voldoen, moeten de volgende onderzoeksvragen beantwoord worden:

1. Wat zijn de risico's die Norma loopt?
2. Wat is de kans en de impact van de risico's die Norma loopt?
3. Welke compenserende maatregelen (controleplannen) kan Norma treffen om haar risico's beter te beheersen, en hoe kan de uitvoering van deze maatregelen afgedwongen worden?

1.4 Opbouw onderzoek

Om de doelstellingen van het onderzoek uiteindelijk te bereiken is het onderzoek als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 wordt het onderzoeksonderwerp geïntroduceerd, tevens komen de probleemstelling en de onderzoeksvragen aan bod. Hoofdstuk 2 bespreekt het onderzoeksontwerp aan de hand van de onderzoeksfilosofie, onderzoeksstrategie, onderzoeksmethode en het onderzoeksmodel. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de Norma organisatie beschreven. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het literatuuronderzoek gepresenteerd in het theoretisch kader. Hoofdstuk 5 behandelt het interne onderzoek binnen de Norma organisatie. Hierop volgend wordt in hoofdstuk 6 uiteengezet welke compenserende maatregelen Norma kan treffen en hoe deze geïmplementeerd kunnen worden (resultaten en aanbevelingen). Het onderzoek wordt afgesloten met de eindconclusie in hoofdstuk 7.

2. ONDERZOEKSONTWERP

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek uitgevoerd wordt. Allereerst zal de aard van het onderzoek beschreven worden in de onderzoeksfilosofie, vervolgens komt de onderzoeksstrategie aan bod. Hierna wordt de onderzoeksmethode beschreven en tot slot zal het onderzoeksmodel gepresenteerd worden.

2.1 Onderzoeksfilosofie

We doen onderzoek om op systematische wijze zaken uit te zoeken en om onze kennis daarbij te vergroten (Babbie, 2007). In de basis zijn er twee manieren van onderzoek te onderscheiden; fundamenteel onderzoek en toegepast onderzoek. Fundamenteel onderzoek richt zich op de acceptatie van een bepaalde theorie. Toegepast onderzoek houdt zich voornamelijk bezig met het oplossen van echte problemen in de echte wereld. Dit onderzoek kan als toegepast onderzoek aangemerkt worden, het probleem dat we gaan onderzoeken speelt zich af bij een organisatie in de echte wereld. Berends, Van Aken & Van der Bij (2007) beschrijven een methodologische aanpak voor het oplossen van problemen in organisaties. Zij omschrijven daarbij de doelstelling van een project om een probleem binnen een organisatie op te lossen als volgt:

'The purpose of research is to solve a knowledge problem in the immaterial world of knowledge. The purpose of a business problem solving project, on the other hand, is to solve a business performance problem in the material world of action; it is aimed at actual change and improvement in this material world.'

Ons onderzoek sluit goed aan bij deze doelstelling. Er wordt onderzoek gedaan naar de risico's waar Norma mee geconfronteerd wordt en vervolgens wordt er in de literatuur gezocht naar een oplossing om deze risico's te beheersen.

2.2 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie zal ons helpen bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Verschuren en Doorewaard (2005) beschrijven vijf onderzoeksstrategieën die gehanteerd kunnen worden: survey, experiment, case study, grounded theory, en bureauonderzoek. De keuze voor de onderzoeksstrategie is afhankelijk van drie kernbeslissingen:

- Breedte versus diepgang
- Kwalitatief versus kwantitatief
- Empirisch versus bureauonderzoek

Bij dit onderzoek wordt er gefocust op de situatie binnen Norma, met deze focus kiezen we voor diepgang. De nadruk ligt hierbij niet op het uitdrukken van resultaten in getallen, maar op het verkennen en beoordelen van een

situatie om vervolgens op basis van wetenschappelijke kennis verbeteringen aan te dragen. Hierdoor valt het onderzoek als kwalitatief aan te merken. De onderzoeksgegevens worden verkregen door in de praktijk binnen Norma onderzoek te doen, dit is een kenmerk van empirisch onderzoek. Echter wordt er daarnaast ook literatuur onderzoek gedaan, waardoor het onderzoek een combinatie van empirisch en bureauonderzoek is.

Een survey is een breed empirisch onderzoek dat zich voornamelijk richt op het verkrijgen van generaliseerbare kennis. Door een grote populatie te interviewen of een enquête in te laten vullen, kan er inzicht worden verkregen in bepaalde problematiek. Het is echter lastig om diepgang te krijgen. Hoewel een survey een empirische onderzoeksmethode is, wordt de gewenste diepgang niet verkregen. In dit onderzoek is specifieke kennis binnen de context van de organisatie nodig, daarom is een survey geen geschikte onderzoeksstrategie.

Bij een experiment gaat men er van uit dat een probleem onder verschillende condities getoetst kan worden. Door in een gecontroleerde omgeving een bepaalde behandeling toe te passen kunnen de effecten van de behandeling onderzocht worden. Risicomanagement impliceert het beheersen van risico's. Invloeden van buitenaf kunnen niet beheerst worden en er is daarom geen sprake van een gecontroleerde omgeving. Om praktische redenen is het onmogelijk effecten van bijvoorbeeld het wel of niet toepassen van risicomanagement te onderzoeken. Daarnaast is het ook niet gewenst de gebeurtenis los van de context te zien, want deze is juist bepalend voor het risicomanagement. Het uitvoeren van een experiment is geen goede onderzoeksstrategie voor dit onderzoek.

Grounded theory is gericht op de vorming van een nieuwe theorie, dit onderzoek richt zich op het oplossen van een praktijkprobleem. Grounded theory valt daarom ook af als onderzoeksstrategie. Door bestaande literatuur te raadplegen en de standpunten van auteurs te vergelijken kan met behulp van een bureauonderzoek het probleem beschreven en onderzocht worden. Tijdens de literatuurstudie zal er gebruik gemaakt worden van bureauonderzoek.

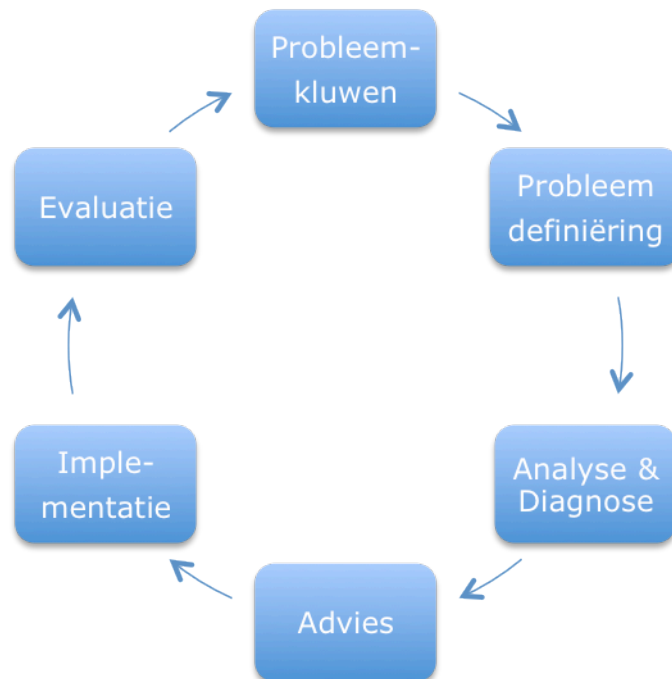
Verschuren en Doorewaard (2005, p. 150) beschrijven een case studie als volgt: *"Door een gedetailleerde waarneming op locatie, het voeren van gesprekken in combinatie met het bestuderen van allerlei documenten, krijgt u een diepgaand inzicht in de wijze waarop bepaalde processen zich in de praktijk voltrekken en waarom ze zich zo en niet anders afspelen."*

Dit sluit goed aan bij de doelstelling van dit onderzoek om binnen de context van de Norma organisatie uit te zoeken hoe risico's het best beheerst kunnen worden. Empirische en theoretische analyse zijn complementair aan elkaar en kunnen daardoor gecombineerd toegepast worden (Berends, Van Aken &

Van der Bij, 2007). Tijdens dit onderzoek worden case studie en bureauonderzoek naast elkaar toegepast.

2.3 Onderzoeksmethode

Om het onderzoek uit te voeren en uiteindelijk de probleemstelling te kunnen beantwoorden, is gekozen voor een onderzoeksmethode die zich richt op het ontwerpen van oplossingen met een theoretische grondslag voor organisatieproblemen (Berends, Van Aken & Van der Bij, 2007). Bij deze methode hoort het model van de regulatieve cyclus. Deze cyclus gaat uit van een probleem en benadert vanuit dit probleem de theorie om tot een oplossing te komen.



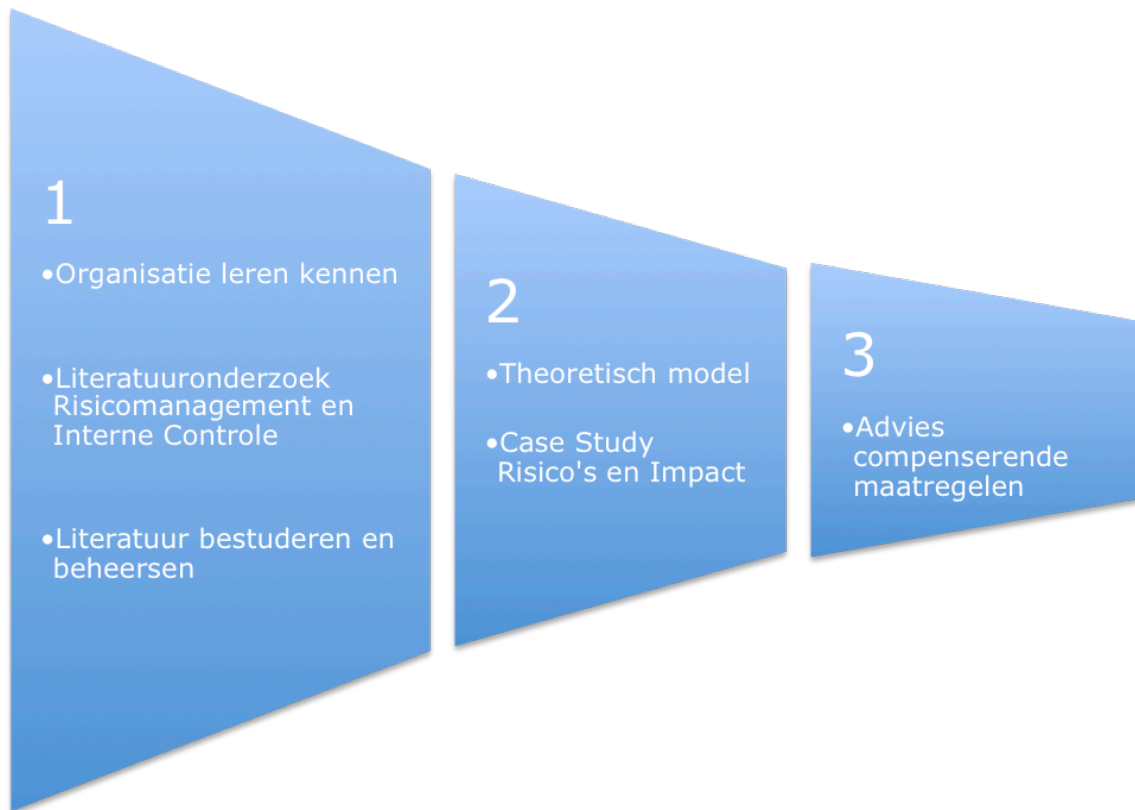
Figuur 1. Regulatieve Cyclus

In hoofdstuk 1 is vanuit de probleemkluwen een probleemdefinitie geschetst en zijn er onderzoeksvragen geformuleerd. De analyse en diagnose zullen voor een deel uit literatuuronderzoek bestaan, voor de bedrijfsspecifieke informatie wordt gebruik gemaakt van interviews met personen binnen de organisatie. Tot slot zal gekeken worden hoe de werkelijke situatie zich verhoudt tot de best practices uit de literatuur. Op basis van deze analyse wordt een advies uitgebracht om het risicomanagement binnen de Norma organisatie te verbeteren. Gezien de beperkte tijd die beschikbaar is voor dit onderzoek, worden de implementatie en de evaluatie overgelaten aan mensen binnen de organisatie.

2.4 Onderzoeksmodel

Om op een overzichtelijke manier inzicht te verkrijgen in de verschillende onderzoeksstappen hebben we een onderzoeksmodel opgesteld. In dit model

wordt schematisch een globale weergave gegeven van de onderzoeksobjecten en de stappen die nodig zijn om het advies uit te brengen.



Figuur 2. Onderzoeksmodel

Toelichting fasen onderzoeksmodel:

1. In de eerste fase van het onderzoek wordt zowel de literatuur als de organisatie verkend. Literatuur over risicomanagement en interne controle worden bij elkaar gezocht en gelezen. Personen binnen Norma die van belang zijn voor het onderzoek worden benaderd om de organisatie beter te leren kennen en om meer inzicht in het probleem te verkrijgen.
2. Nadat in de eerste fase al een eerste aanzet tot een theoretisch kader is gedaan, wordt dit in de tweede fase verder uitgewerkt tot een theoretisch model waarin de best practices op het gebied van risicomanagement naar voren komen. Mede met behulp van deze theoretische achtergrondinformatie wordt de case study binnen Norma uitgevoerd. Tijdens deze case study worden de risico's waarmee Norma geconfronteerd wordt, geïdentificeerd, beoordeeld op kans en impact en geanalyseerd.
3. Door de resultaten van de case study in samenhang met het theoretisch model te bekijken, kan Norma geïnformeerd worden over

hoe de interne controle ingericht kan worden. Met deze informatie kan men compenserende maatregelen treffen om de risico's beter te beheersen.

3. ORGANISATIEBESCHRIJVING

Om een indruk te krijgen van Norma, zal er in dit hoofdstuk een beschrijving van de organisatie gegeven worden. Allereerst zal er een kort historisch overzicht gegeven worden en komen de visie en missie aan bod. Vervolgens zullen de kernwaarden, belangrijkste klanten en markten, en de organisatiestructuur behandeld worden.

3.1 Historie

Norma, wat staat voor *Nie Ohne Richtiges Messen Arbeiten*, is in 1954 als kleine gereedschapsmakerij in Twente opgericht door de Oostenrijker Georg Blaim. In 1971 werd het bedrijf overgenomen door Henk Oude Mulders. In de jaren 80 werd de core business van fijnmechanische onderdelen verlegd in de richting van hoognauwkeurige/precisie onderdelen. Deze bedrijfstak kent een hoge mate van proces- en productinnovatie.

In 2004 hebben Stan Oude Mulders en René Vlaskamp het bedrijf overgenomen. Sindsdien is Norma uitgegroeid tot een gerenommeerde leverancier van precisiemodules en –systemen. Om deze positie verder uit te bouwen naar strategische leverancier van OEM'ers is het bedrijf de laatste jaren door acquisities sterk gegroeid. In 2006 werd Norma Asia opgericht, in 2007 werd Norma IMS als voormalige tooling-supplier van Philips Drachten aan de groep toegevoegd, en in 2008 is Norma MPM ontstaan na een overname van de mechanical production and manufacturing van Thales Nederland (www.norma-holding.com).

3.2 Visie

Vooraanstaande high-tech-organisaties willen turn-key-verantwoordelijkheid voor complexe precisiemodules en tooling onderbrengen bij strategische partners. Norma is dé strategische partner voor deze bedrijven.

3.3 Missie

Creëren van waarde voor klanten door totaaloplossingen in ultraprecisiemodules en tooling:

- Door het nemen van turn-key verantwoordelijkheid voor een waardeketen van productontwikkeling tot en met procesoptimalisatie.
- Met een perfecte operationele prestatie op het gebied van leverbetrouwbaarheid, flexibiliteit en kwaliteit.
- Met een vooruitstrevende technologieontwikkeling om optimaal mee te gaan met de productontwikkeling van deze klanten.
- Waardoor een duurzame strategische relatie wordt opgebouwd met deze klanten.

3.4 Kernwaarden

In het business plan van de Norma Holding worden de volgende vijf kernwaarden onderscheiden om de sterke cultuur te uiten:

- *Entrepreneurship.* Norma finds chances and exploits them. Is prepared to run risks. Is creative in finding solutions. Manages to deploy and develop this strength from boardroom-level up to and including the craftsmen. Norma lays down the responsibility as low as possible in the organisation, and works, where possible, with self-steering teams.
- *Ambitious.* Norma strives for the highest possible in customer satisfaction, employee commitment, technological solutions and profitability. Norma feeds this core value by continually increasing the requirements, pushing back frontiers, continual improvements and taking on ambitious projects.
- *Dynamic.* Norma has a substantial development in various fields. The considerable growth of the company, from 90 to 450 employees in a two years time, is an example of this. The management acts both opportunistic – which creates opportunities – and controlled.
- *Transparency.* Norma is very open and the employees are committed to the company. There is a very strong communication structure. The strategy is translated to all employees in a structured way.
- *Professionalism.* In recent years, Norma has grown substantially in professionalism – also because of the acquisition of Norma IMS and Norma MPM. This is expressed in operational excellence (Lean Manufacturing, Prince 2 Project Management), quality management (ISO9001, ISO 14001, AS9100, IIP) and engineering know-how.

3.5 Belangrijke klanten en markten

Norma bedient de volgende belangrijke klanten en markten:

Defence	<ul style="list-style-type: none"> - Thales as a key account for Norma MPM. - Within Thales Norma serves a number of different independent activities and business units. This results in a relative good spread of risks. - Total solutions including engineering, production, assembly, service and overhaul
Semicon	<ul style="list-style-type: none"> - Since years a number one market for Norma UPS with the most important customer ASML. - Norma profiled as first tier system supplier including engineering via partners.
Optics	<ul style="list-style-type: none"> - Within the Norma Group served by Norma UPS and Norma IMS. - Most important customers: Fei Company, Carl Zeiss, Swiss Optics, Berliner Glas, Satisloh, Leica - Applications for electron microscopy, high accuracy lens systems. - Norma Asia in this area as a strategic value for the company delivering low cost components. This value will be extended to other area's.

Tools for mass industrialisation	<ul style="list-style-type: none"> - Philips as a key account for Norma IMS. Within Philips CL a number of independent activities and departments is served (pre development, engineering, production). - Norma profiles as one stop shop supplier of advanced (proto) tools with ultra precision characteristics.
Aerospace and Space	<ul style="list-style-type: none"> - Via Norma MPM the link to Aerospace has been built as an important activity for Thales. - Norma is joint to valuable compensating programmes in Aerospace, and preferred supplier of advanced components to Boeing and Lockheed Martin. - Norma MPM extends these historical links to other relevant Aerospace companies in Europe. - Norma MPM and IMS are building up valuable accounts in Space like Ruag Space AG and Dutch Space.
Medical	<ul style="list-style-type: none"> - Since 2009 started as a new growing market for Norma IMS. - The market for advanced medical systems has common characteristics as other served markets by Norma: thorough quality assurance, high technical, (ultra) precision systems, clean room infrastructure. - The entrée barrier is relatively high. Norma started with relatively small customers in this branch. Norma is investigating specific requirements in QA or infrastructure, and planning to attract major clients.
Asia	<ul style="list-style-type: none"> - Norma Asia started as low cost supplier within the Norma Group of advanced components, prepared at Norma UPS. - Norma Asia raises its strategic value for the Group by serving Asian and other markets, offering low cost advanced manufacturing and assembly.

3.6 Organisatiestructuur

Op strategisch niveau wordt de Norma groep aangestuurd door de Norma Holding. De holding bestaat uit een CEO, een CFO, een COO, en een managementassistent.

De vier vestigingen die onder de holding vallen zijn:

- Norma MPM (Mechanical Production & Modules): engineering, heel groot verspanen, composieten en mechatronische montage.

- Norma UPS (Ultra Precisie Systems): uiterst nauwkeurig werk: beschikt over geavanceerde machines en een goed geoutilleerde cleanroom.
- Norma IMS (Innovations Means Services): nauwkeurige producten, met name constructie en productie van tooling en modules.
- Norma Asia: nauwkeurige serieproducten tegen en concurrerende prijs.

Voor een nauwkeurige toekenning van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft Norma een bestuursmodel opgesteld. Dit model definieert de verantwoordelijkheden voor de aandeelhouders (Norma heeft drie private aandeelhouders), de raad van commissarissen (bestaande uit drie commissarissen), en de raad van bestuur (die gevormd wordt door de CEO, CFO en COO van de holding, de directeuren van de vier vestigingen, de directeur innovaties van Norma UPS en Norma IMS, en de operationele directeur van Norma MPM).

Shareholders	<ul style="list-style-type: none"> - Approves Budget and Business plan - Approves Strategic Issues like major changes in Organization Structure, major investments, Financial Policy, Strategic Partnerships. - Decide on key positions in Supervisory Board and Board of Directors - Decide on remuneration of Commissioners and Directors - Give discharge to Supervisory Board and Board of Directors
Supervisory Board	<ul style="list-style-type: none"> - Represents the shareholders - Advises the Shareholders concerning Budget, Business plan or Strategic Issues - Advises Shareholders with regard to key positions in the Board of Directors - Reviews the Board of Directors by realisation of the Budget - Advises the Board of Directors with regard to key positions in the organization - Sparring Partner of the Board of Directors with regard to strategic themes - Approves investments outside budget
Board of Directors	<ul style="list-style-type: none"> - Draws up Budget and Business plan - Has the mandate to take decisions independently within the determined Budget with regard to investments, personnel and operational goals. - Steers on operational results, reports quarterly to Supervisory Board.

	<ul style="list-style-type: none">- Prepares for above approvals.- Strategic alliances within the scope of the business plan.
--	--

(Business Plan Norma Holding 2010-2014)

4. THEORETISCH KADER

Doel van dit hoofdstuk is het ontwerpen van een methode om de risico's en het risicomanagement binnen Norma te analyseren en verder te ontwikkelen. Om deze doelstelling te bereiken zullen eerst de belangrijkste begrippen in het onderzoek helder gedefinieerd worden. Vervolgens worden de risicomanagementmodellen uit de literatuur besproken en wordt beschreven hoe hier concreet een invulling aan gegeven kan worden. In paragraaf 4.7 volgt een kritische beschouwing van de theorie waarbij het belang van en de weerstand tegen risicomanagement, problemen bij de invoering, en enkele aandachtspunten aan de orde komen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie waarin de belangrijkste punten nog eens samengevat worden.

4.1 Risico

Het vastleggen van doelstellingen in ondernemingsplannen is voor veel organisaties een manier om richting voor de toekomst te bepalen. Als een doelstelling gerealiseerd wordt, dan wordt een gewenste toestand bereikt. Onderweg naar deze gewenste toestand kunnen allerlei omstandigheden ertoe leiden dat de gedefinieerde doelstellingen niet gerealiseerd worden. De positieve verwachtingen die aan de doelstellingen ten grondslag lagen, gaan niet in vervulling als een doelstelling niet gerealiseerd wordt. In dit kader definieert Haller (1975) het begrip risico als *"de mogelijkheid dat positieve verwachtingen niet in vervulling gaan"*.

In de literatuur bestaan verschillende definities voor het begrip risico. Het Van Dale woordenboek spreekt van "gevaar voor schade of verlies". Hillson (2004) heeft het over *"Any uncertainty that, if it occurs, would affect one or more project objectives"*. Een andere definitie luidt als volgt: *"Risk is an event that may or may not occur and can lead to: higher costs, extension of the project, failure to satisfy specified quality requirements or norms, failure to satisfy specified information requirements or norms, failure to satisfy specified organizational requirements or norms"* (Van Well-Stam, Lindenaar, Van Kinderen & Van den Bunt, 2004). Chapman & Ward (2004) hebben het over *"Risk being the possibility of adverse departures from expectations"* als ze het begrip risico behandelen.

Zoal we hierboven hebben kunnen zien, bestaat er geen eenduidige definitie voor het begrip risico. Om het begrip geschikt te maken voor managementdoeleinden is een adequate concretisering nodig. De definitie die in dit onderzoek gebruikt wordt, is afkomstig van Louwman & Steens (1994, p.21) en luidt als volgt:

"Risico ligt besloten in onzekerheid en blijkt uit risicofactoren (gebeurtenissen) en de gevolgen hiervan voor de risico-objecten en de omvang van de schade."

Deze definitie is opgebouwd uit drie componenten:

1. *Onzekerheid van de gebeurtenissen waardoor het risico zich materialiseert.* Deze gebeurtenissen worden ook wel risicofactoren genoemd. Voorbeelden van risicofactoren zijn: brand, diefstal en faillissement. Een belangrijke vraag bij deze component is: 'wat, op welke wijze en met welke kans kan een gebeurtenis plaatsvinden?'.
2. *Onzekerheid over welke objecten door het optreden van risico worden getroffen.* Risico-objecten zijn de objecten waarover risico wordt gelopen. Deze objecten kunnen worden onderverdeeld naar de volgende hoofdsoorten: vaste en vlottende activa; passiva; inkomsten; uitgaven; human resources; immateriële activa. Om met deze component om te kunnen gaan is de vraag 'wat kan worden getroffen door de gebeurtenis?' van belang.
3. *Onzekerheid over de aard en de omvang van de gevolgen van de risicofactoren op de risico-objecten.* Dit wordt ook wel de schade genoemd en deze kan bijvoorbeeld bestaan uit schade aan bedrijfsgebouwen, extra kosten of derving van inkomsten. De vraag bij deze component is: 'wat en hoe groot kan de schade zijn, die kan ontstaan als gevolg van de opgetreden gebeurtenis?' (Louwman & Steens, 1994).

Deze drie componenten bepalen tezamen het risico. Treedt een van de componenten niet op, dan is er geen sprake van risico. Als brand (risicofactor) niet kan ontstaan, dan gebeurt er niets; als brand wel kan ontstaan maar alleen bij het gebouw van de overburen (risico-object), dan is er ook niets aan de hand; als de brand wel kan ontstaan maar er kan geen schade ontstaan, dan is er ook geen sprake van risico.

Een formule die veel gebruikt wordt om risico's te kwantificeren luidt:

$$\text{Risico} = \text{Kans} \times \text{Effect}$$

4.2 Onderverdeling en afbakening risico's

In de eerste plaats kunnen risico's speculatief (ook wel dynamisch genoemd) of zuiver (ook wel statisch genoemd) zijn. Een speculatief risico kan zowel positief als negatief uitpakken. Dit is bijvoorbeeld het geval bij beleggingsrisico's. Een zuiver risico heeft altijd negatieve gevolgen. Brand is hier een voorbeeld van. Een andere onderverdeling van risico's is die in berekenbare en onberekenbare. In beide gevallen zijn de risicofactoren en de schade bekend. Echter voor onberekenbare risico's geldt dat het niet is na te gaan wat de kans op een bepaalde gebeurtenis is. Daarnaast zijn er ook onbekende risico's, van deze risico's zijn de risicofactoren, de schade en de kansen onbekend. Omdat deze risico's onbekend zijn, is het niet mogelijk om ze te beheersen (Claes, 2008).

In dit onderzoek richten we ons op het ontwikkelen van een model voor het beheersen van beheersbare (berekenbare en onberekenbare), zuivere risico's.

4.3 Risicomanagement

In de literatuur wordt het begrip risicomanagement op verschillende manieren gedefinieerd. In sommige definities wordt de nadruk gelegd op de financiële gevolgen van risico's. Louwman en Steens (1994) definiëren risicomanagement als *"het geheel van activiteiten en maatregelen, gericht op het beheersen van (zuivere) risico's waaraan de risico-objecten zijn blootgesteld."* Een definitie die hierop lijkt is afkomstig van Bannister & Bawcutt (1981): *"Risk management may be defined as the identification, measurement and economic control of risks that threaten the assets and earnings of a business or other enterprise."*

Deze definities leggen het accent sterk op het beheersen van risico's en zeggen daarbij niets over de financiering van schade indien de beheersingsmaatregelen gefaald hebben. Daarnaast gaat het toepassingsgebied van risicomanagement verder dan alleen het financieel-economische aspect. Een uitgebreidere definitie vinden we in het Enterprise Risk Management Integrated Framework van COSO. Zij definiëren risicomanagement als volgt: *"Enterprise risk management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives."* (Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary, 2004, p.2)

Dit is een goede en brede definitie van het begrip risicomanagement. Echter heeft deze definitie ook betrekking op speculatieve risico's en omdat wij ons in dit onderzoek enkel op zuivere risico's richten hebben we voor de volgende definitie gekozen:

"Risicomanagement is een systematisch en regelmatig onderzoek naar de risico's die mensen, materiële en immateriële belangen en activiteiten bedreigen en de formulering en implementering van een geïntegreerd beleid met betrekking tot risicoreductie, risico-overdracht en risicofinanciering." (Claes, 2008, p.14).

In deze definitie komen zowel de pre- en during-schademaatregelen als de post-schademaatregelen aan bod. Risicobeheersings- en risicofinancieringsmaatregelen worden in samenhang met elkaar genomen op basis van een grondige analyse. Op deze wijze wordt er een bijdrage geleverd aan de goede staat van de organisatie en is men in staat om snel op ingrijpende ontwikkelingen in te spelen. Daarnaast waarborgen deze maatregelen de continuïteit van de organisatie.

Om risico's te kunnen beheersen is het in veel gevallen noodzakelijk om de gevolgen van de risico's te kwantificeren. Een risicovariabele maakt de relatie tussen oorzaak (risicofactor) en gevolg (schade) meetbaar voor beheersingsdoeleinden. Aan het begin van dit hoofdstuk is met de definitie van Haller (1975), de relatie tussen risico en doelstellingen al aan bod

gekomen. Deze relatie komt ook tot uiting in de doelstellingen van risicomanagement in een organisatie. Deze doelstellingen zijn namelijk gericht op het voorkomen dat de organisatie bij de realisatie van haar doelstellingen door risico's en de schade hiervan wordt gestoord.

4.4 Waardering van risico's

In de paragraaf waar de risicomanagementmodellen gepresenteerd worden zullen we tijdens de risico-evaluatie nader ingaan op het waarderen van risico's. Toch is het nuttig om vooruitlopend hierop al een beeld te geven van de opties waarmee risico's benaderd kunnen worden.

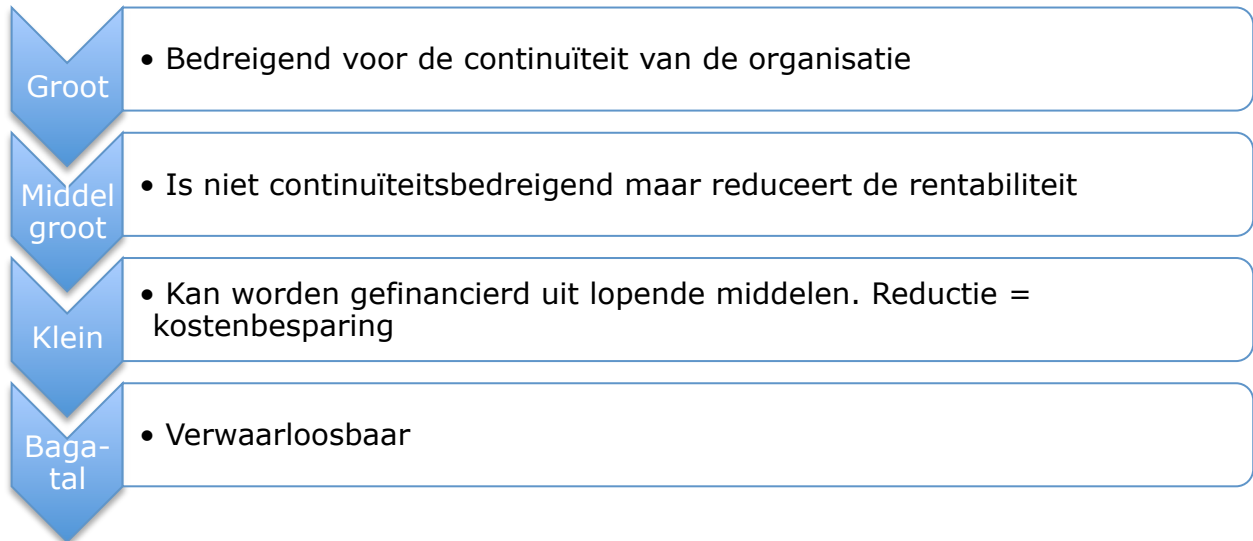
De kans- en effectmatrix (Claes, 2008, p. 54) geeft een basisindeling van risico's en ziet er als volgt uit:

Kans/Gevolg	Kleine schade	Grote schade
Kleine kans	I	II
Grote kans	III	IV

Figuur 3. Kans- en effectmatrix

- I. Kleine schaden die weinig voorkomen hebben weinig impact op de bedrijfsdoelstellingen. Het nemen van schadepreventieve maatregelen is niet rendabel. Toch moet deze categorie schaden bij de risico-inventarisatie meegenomen worden, omdat het bestaan van deze risico's indicatief kan zijn voor potentiële schadeoorzaken met grotere gevolgen.
- II. Deze risico's vergen bijzondere aandacht. Het ontstaan van de schaden in deze categorie is onvoorspelbaar door de lage frequentie. De gevolgen kunnen een ernstige bedreiging vormen voor de continuïteit van de organisatie. Schadepreventieve maatregelen, meestal in de vorm van verzekering, moeten genomen worden.
- III. Door de hoge frequentie worden deze schaden gezien als een kostenfactor. Door schadepreventieve maatregelen toe te passen, kan een reductie van het aantal schaden worden bereikt. Ook kan op deze wijze de attitude van het personeel ten opzichte van risico's verbeterd worden. Verzekeren is vaak niet zinvol, gezien de geringe financiële schade die ze veroorzaken.
- IV. In het algemeen komen deze risico's zelden voor, omdat organisaties zich vaak risicomijdend gedragen ten opzichte van dit soort risico's. Soms zijn ze echter niet te vermijden en dan is een goede schadepreventie de enige optie die ter beschikking staat. Verzekeren is vaak onmogelijk, gezien de hoogte van de premie die hier tegenover staat. Door slecht risicomanagement kunnen, op zichzelf voor een verzekeraar aanvaardbare grote risico's soms onverzekerbaar worden.

Wat door de ene organisatie als schade van grote omvang beoordeeld wordt, kan door een andere organisatie als kleine schade worden aangemerkt. Om deze reden kan het uitkomst bieden om de potentiële schade te vertalen in termen van *de mate van continuïteitsbedreiging* die ervan uitgaat.



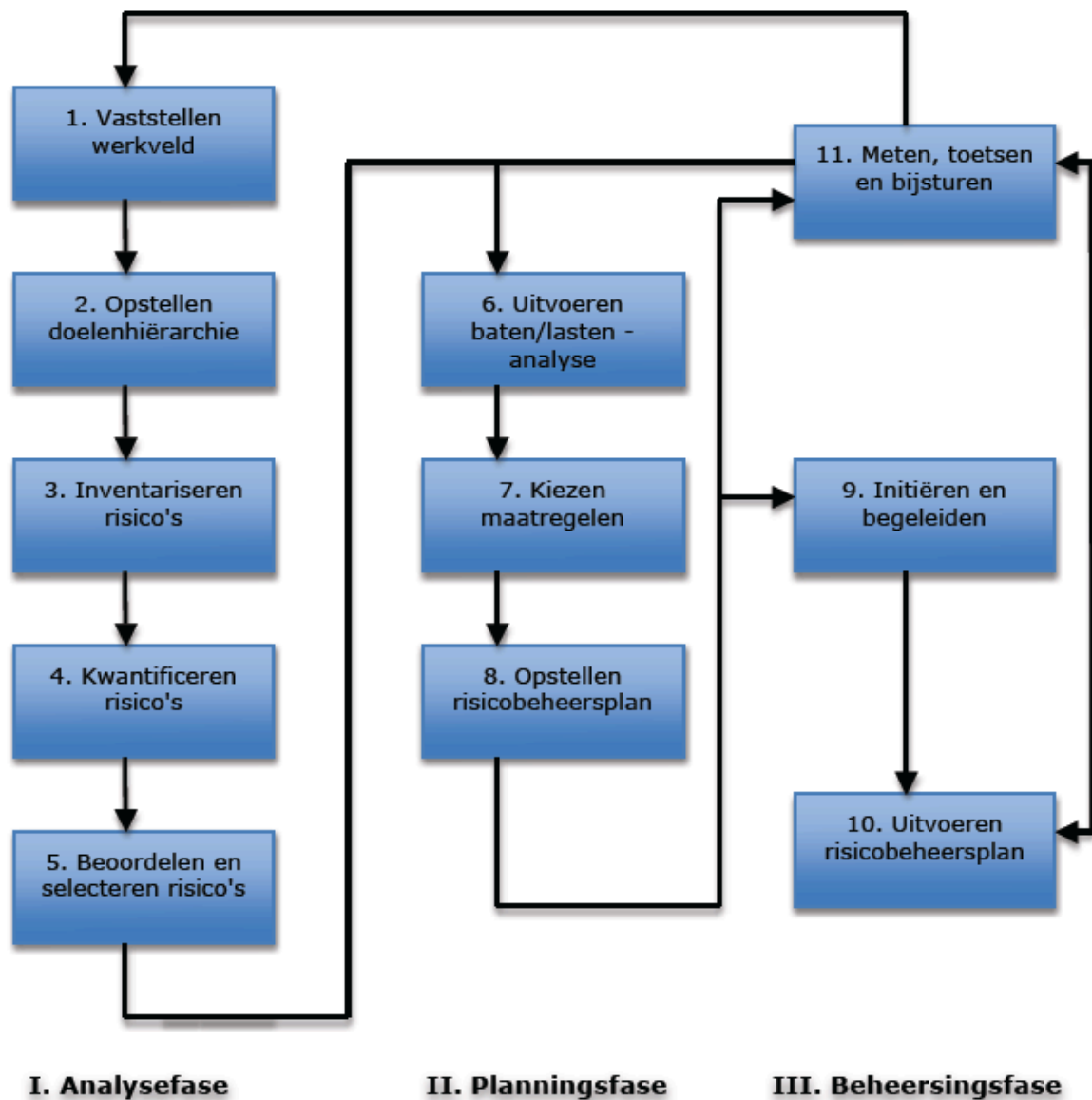
Figuur 4. Classificatie van risico's

4.5 Modellen voor risicomanagement

In deze paragraaf worden de verschillende methoden en modellen om naar risicomanagement te kijken besproken. In dit onderzoek proberen we uiteindelijk tot een best practices model, dat bestaat uit een combinatie van de verschillende modellen, te komen.

4.5.1 Het Risicomanagementmodel van Louwman & Steens

Het model van Louwman en Steens (1994) ziet de primaire processen binnen een organisatie als belangrijkste determinant voor het risicomanagement. Het Risicomanagementmodel (zie figuur 5) is opgebouwd uit drie fases: de analysefase; de planningsfase; en de beheersingsfase.



Figuur 5. Risicomanagementmodel (Louwman & Steens, 1994, p.34)

I. Analysefase:

Zoals te zien is in het model, kent de analysefase een stapsgewijze aanpak.

1. *Vaststellen werkveld*
In deze stap wordt de reikwijdte van de risicoanalyse gedefinieerd. Het werkveld kan de gehele organisatie beslaan, maar ook een beperkt onderdeel zoals een afdeling of een proces.
2. *Opstellen doelenhiërarchie*
Er wordt een doelenhiërarchie opgesteld voor het gekozen werkveld. In deze hiërarchie worden de doelstellingen naar prioriteit gerangschikt. Dit is bedoeld als hulpmiddel voor de inventarisatie en het kwantificeren van de risico's. Door uit te gaan van de doelen van het werkveld en na te gaan door welke risico's en in welke mate het bereiken van deze doelen kan worden belemmerd, wordt het inventariseren en kwantificeren vereenvoudigd.
3. *Inventariseren risico's*
Nu is het tijd om aan de hand van de doelenhiërarchie de risico's te inventariseren. De risico's worden geformuleerd met behulp van risicofactoren, risico-objecten en mogelijke schaden. In de mogelijke schaden, kan een onderscheid aangebracht worden tussen schaden aan het risico-object en schaden in termen van afwijking ten opzichte van een doel.
4. *Kwantificeer de risico's*
In stap 4 worden voor elk risico de mogelijke negatieve effecten gekwantificeerd in termen van mogelijke schadebedragen en bijbehorende weegfactoren, kansen of frequenties. Voor het kwantificeren van de effecten worden risicovariabelen geformuleerd. Bij de keuze van risicovariabelen wordt idealiter aangesloten op het bestaande stelsel van interne berichtgeving van de organisatie.
5. *Beoordelen en selecteren risico's*
Aan de hand van beoordelings- en selectiecriteria en de risicohouding van de organisatie worden de risico's beoordeeld en geselecteerd. Mogelijke criteria zijn onder meer: de kansen van de mogelijke schaden, de verwachte waarde van de schade, en de mogelijke spreiding in de waarden van de mogelijke schaden (standaarddeviatie ten opzichte van verwachte waarde).

Het resultaat van de analysefase, is een evaluatie van de risico's waaraan het gekozen werkveld bloot staat. Vaak wordt deze fase gehanteerd als een risico-audit die wordt toegepast om periodiek inzicht te verkrijgen in de risicogevoeligheid van het werkveld. In relatie met dit onderzoek geeft de analysefase antwoord op de eerste twee onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de risico's die Norma loopt?
2. Wat is de kans en de impact van de risico's die Norma loopt?

II. Planningsfase

In de planningsfase worden beheersmaatregelen voor de geselecteerde risico's voorbereid. De planningsfase kent drie stappen.

6. *Uitvoeren baten/lasten-analyse*
Om een baten/lasten-analyse uit te kunnen voeren is goed inzicht in de mogelijke maatregelen noodzakelijk. Er worden mogelijke maatregelen geformuleerd voor de in de analysefase geselecteerde risico's. Vervolgens worden deze mogelijke maatregelen in een baten/lasten-analyse met elkaar vergeleken.
7. Nadat de verschillende maatregelen met elkaar vergeleken zijn, moet er een keuze gemaakt worden. Naast de vergelijkingsgrootheden die in de vorige stap gepresenteerd zijn, spelen ook de cultuur van de organisatie, beleidsrichtlijnen, imago en concurrentiestrategie een rol bij het maken van een keuze.
8. *Opstellen risicobeheersplan*
Het management dient de beleidslijnen voor een risicobeheersplan uit te zetten. Uit het beleidsplan worden de normen en het mandaat voor de uitvoering van de activiteiten van risicomangement afgeleid. Het uiteindelijke risicobeheersplan bevat de operationalisering van de noodzakelijk geachte maatregelen en dient als verantwoordingsdocument voor het management. De operationalisering van de maatregelen geschiedt in de vorm van onder meer concrete doelstellingen, kwaliteitseisen, normen en streefwaarden, en namen van de verantwoordelijke functionarissen.

De planningsfase zorgt voor concrete maatregelen om de risico's uit de analysefase te kunnen beheersen. Als we dit terugkoppelen naar ons onderzoek, dan wordt er in de planningsfase antwoord gegeven op de derde onderzoeksvraag:

3. Welke compenserende maatregelen (controleplannen) kan Norma treffen om haar risico's beter te beheersen, en hoe kan de uitvoering van deze maatregelen afgedwongen worden?

III. Beheersingsfase

Risicobeheersing is de uitvoering van het geoperationaliseerde risicobeheersplan.

9 & 10. *Initiëren, begeleiden en uitvoeren risicobeheersplan*

In deze fase wordt het plan dat in de vorige stappen ontwikkeld is daadwerkelijk uitgevoerd. Dit kunnen nieuwe activiteiten zijn, maar ook bestaande activiteiten die zijn aangepast aan het nieuwe risicobeheersplan. De wijze van aanpakken is afhankelijk van de maatregel en de verantwoordelijke functionarissen.

11. *Metten, toetsen en bijsturen*

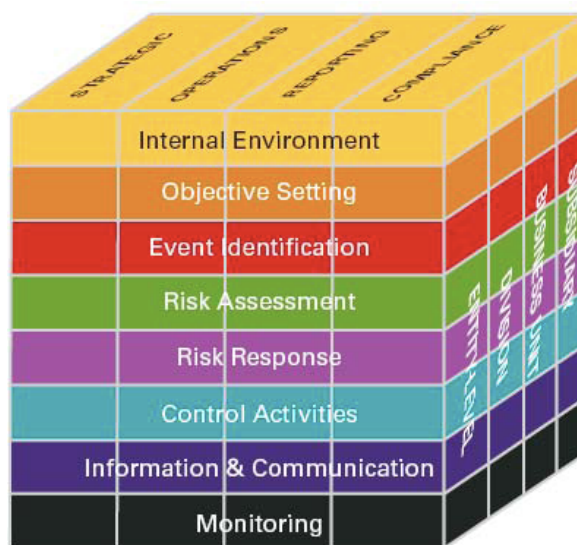
Nu de maatregelen zijn ingevoerd, moet er regelmatig gecontroleerd worden of ze daadwerkelijk bijdragen aan de doelstellingen van het

risicobeheersplan. Dit gebeurt door per maatregel de vooraf gestelde normen of streefwaarden en toleranties te vergelijken met de werkelijke uitkomsten. Als er afwerkingen geconstateerd worden, moet er worden bijgestuurd. Ook kan het beheersingsmodel aangepast worden op basis van metingen.

4.5.2 COSO Enterprise Risk Management

Paape, Freriksen & Swagerman hebben in 2006 namens PricewaterhouseCoopers onderzoek uitgevoerd naar risicomanagement in de praktijk in Nederland. Uit dit onderzoek blijkt dat 63% van de organisaties gebruik maakt van een openbaar beschikbare standaard voor risicomanagement bij het vormgeven van het eigen risicomanagement. COSO is verreweg de meest gebruikte openbare standaard. Ruim driekwart van de organisaties die een standaard gebruiken noemt COSO (Paape, Freriksen & Swagerman, 2006, p.6).

Het COSO Enterprise Risk Framework (figuur 6) bestaat uit acht hoofdcomponenten die gericht zijn op het bereiken van doelstellingen die onderverdeeld zijn in vier categorieën op alle niveaus binnen een organisatie. De vier categorieën doelstellingen vinden we aan de bovenzijde van de COSO-kubus. Deze doelstellingen zijn: strategic, operations, reporting en compliance. Met strategic wordt bedoeld dat de globale doelen afgestemd moeten zijn op en ondersteuning moeten geven aan de missie van een organisatie. Operations gaan over het effectief en efficiënt gebruik maken van de beschikbare middelen. Reporting moet zorgen voor een grote mate van betrouwbaarheid in de verslaglegging. De compliance doelstelling houdt zich bezig met de naleving van wet- en regelgeving. Door de doelstellingen onder te verdelen in categorieën, wordt het mogelijk om te focussen op een individueel aspect van het risicomanagement.



Figuur 6. COSO ERM kubus

Op het voorvlak van de kubus worden de acht onderling gerelateerde componenten waaruit het risicomanagement is opgebouwd weergegeven.

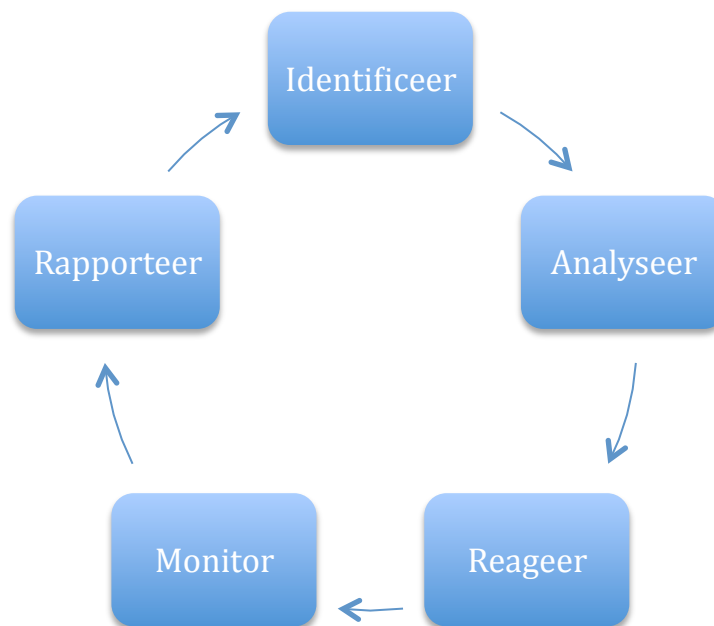
- **Internal Environment:** de houding en het gedrag van de interne organisatie bepalen de wijze waarop risico wordt gepercipieerd en hoe er mee omgegaan wordt door de mensen in de organisatie. Risicomanagement filosofie, risicobereidheid, en de integriteit en ethische waarden maken deel uit van de internal environment
- **Objective Setting:** alvorens potentiële gebeurtenissen die het behalen van doelstellingen kunnen beïnvloeden geïdentificeerd kunnen worden, moeten er doelstellingen aanwezig zijn. Objective setting is onderdeel van het risicomanagement. Tijdens dit proces wordt er zorg voor gedragen dat de geformuleerde doelstellingen zijn afgestemd op de missie van de organisatie en dat ze passen binnen de risicobereidheid van de organisatie.
- **Event Identification:** zowel interne als externe gebeurtenissen die van invloed zijn op het behalen van de doelstellingen dienen te worden geïdentificeerd. Daarbij dient onderscheid te worden gemaakt tussen risico's en kansen. Voor dit onderzoek zijn alleen de risico's van belang.
- **Risk Assessment:** het analyseren van risico's in termen van kans en impact. Dit dient als basis voor de formulering van een passende reactie. Risico's kunnen worden beoordeeld voor en na de effecten van de risicoreactie.
- **Risk Response:** per risico's wordt de meest geschikte reactie (vermijden, accepteren, beheersen of overdragen) geselecteerd en uitgewerkt in concrete acties om de omvang van de risico's in lijn te brengen met de risicobereidheid van de organisatie.
- **Control Activities:** beleid en procedures worden opgesteld en geïmplementeerd om de gekozen risicoreactie daadwerkelijk in de organisatie te verankeren.
- **Information and Communication:** relevante informatie wordt geïdentificeerd, opgeslagen en gecommuniceerd op een wijze die betrokkenen in staat stelt om hun werkzaamheden uit te voeren.
- **Monitoring:** de effectiviteit van enterprise risk management wordt bewaakt en wijzigingen worden aangebracht ter verbetering. Monitoring is een continu proces dat zich afspeelt binnen alle bedrijfsprocessen. (Enterprise Risk Management Integrated Framework: Executive Summary, 2004)

Risicomanagement is geen vaststaand en chronologisch proces, de verschillende componenten hebben allemaal invloed op elkaar in afwisselende tijdsvolgorde en worden in elke organisatie anders ingevuld. Er bestaat een directe relatie tussen de doelstellingen aan de bovenzijde van de kubus en de componenten van risicomanagement die uitdrukking geven aan dat wat nodig is om de doelstellingen te bereiken. De derde dimensie van de kubus, die te vinden is op het zijvlak, bepaalt het toepassingsgebied. Dit komt overeen met het bepalen van het werkveld zoals Louwman & Steens

(1994) dat in hun model doen.

"De kern van ERM bestaat uit een organisatiebreed, uniform en gestructureerd proces van identificeren en analyseren van, reageren op en monitoren en rapporteren van mogelijke toekomstige gebeurtenissen die van invloed kunnen zijn op het behalen van organisatiedoelstellingen." (Paape, Freriksen & Swagerman, 2006, p.14).

In het onderzoek van PricewaterhouseCoopers wordt deze omschrijving tot uiting gebracht in een globaal model voor het ERM proces (zie figuur 7).



Figuur 7. Enterprise Risk Management proces

Dit model komt in grote lijnen overeen met het model van Louwman & Steens (1994). Ook in dit model gaat het erom eerst de risico's te identificeren en analyseren alvorens men over kan gaan op het ondernemen van risicobeheersingsmaatregelen. Bekijken we bovenstaand model, dat gebaseerd is op het COSO ERM Framework, tezamen met onze onderzoeksvragen, dan zien we dat we door de verschillende fases te doorlopen een antwoord op al onze vragen vinden. De identificatie- en analysefase geven antwoord op:

1. Wat zijn de risico's die Norma loopt?
2. Wat is de kans en de impact van de risico's die Norma loopt?

De reactie- en monitorfase houden zich bezig met de vraag:

3. Welke compenserende maatregelen (controleplannen) kan Norma treffen om haar risico's beter te beheersen, en hoe kan de uitvoering van deze maatregelen afgedwongen worden?

Om aan de doelstelling van dit onderzoek te voldoen, wordt gebruik gemaakt van de verschillende methoden. De manier waarop invulling gegeven wordt aan de fases van het risicomanagementproces zal in de volgende paragraaf besproken worden.

4.6 Invulling risicomanagementproces

Om de invulling van de verschillende fases van het risicomanagementproces zodanig weer te geven dat het gemakkelijk hanteerbaar is voor het specifieke onderzoek binnen Norma, nemen we de onderzoeksvragen als uitgangspunt. We komen hierbij tot de volgende onderverdeling: 1. Risico-identificatie; 2. Risico-evaluatie; en 3. Risicoreactie.

4.6.1 Risico-identificatie

De risico-identificatie vormt samen met de risico-evaluatie de grondslag van het risicomanagementproces. Risico-identificatie is een proces waarbij een organisatie systematisch en periodiek de potentiële risicofactoren die tot schade leiden aan de risico-objecten opspoort nog voor, of op het moment dat de risicofactoren zich manifesteren.

Het identificeren van risico's is een arbeidsintensieve aangelegenheid. Desondanks is het de moeite waard er veel aandacht aan te besteden om te voorkomen dat niet-herkende risico's zich aan de invloed van het risicomanagementproces onttrekken. Het gaat bij de risico-inventarisatie om de registratie van grote hoeveelheden gegevens, daarom is het van belang dat het identificatieproces volgens een duidelijke structuur verloopt. Er is een aantal hulpmiddelen beschikbaar waarmee men een goed overzicht van de belangrijkste risico's kan verkrijgen. De meest gebruikte technieken voor risico-identificatie en -analyse zijn questionnaires/checklists (52%), interviews (47%) en documentstudie (40%). De meeste organisaties gebruiken meerdere technieken (Risicomanagement: de praktijk in Nederland, 2006).

Om globaal na te gaan aan welke potentiële zuivere risico's de organisatie blootstaat, kan een algemene checklist opgesteld worden. Deze checklist kan gebaseerd zijn op historische gebeurtenissen, maar ook risico's die nog niet eerder voorgekomen zijn kunnen erop voorkomen. Voor de ordening van risicogegevens is het belangrijk uit te gaan van de functionele onderdelen van de organisatie. Per onderdeel kunnen zo de verschillende risicostructuren beter worden onderkend. Daarnaast vergemakkelijkt het de inventarisatie aanzienlijk. Door risico's op te delen in categorieën, wordt het mogelijk om een risicomap te maken. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om op de x-as de verschillende afdelingen (productie, inkoop etc.) neer te zetten en op de y-as de risicofactoren. Op deze manier krijgt men snel een overzicht van de risico's per afdeling (Williams, Smith & Young, 1998). Een andere mogelijkheid bij het maken van een risicomap is het afzetten van de verschillende afdelingen binnen de organisatie tegen de verschillende aspecten van het risico. Figuur 8 geeft hier een voorbeeld van. Op deze wijze

krijgt men overzicht in de risico's waarvoor de huidige maatregelen ontoereikend zijn (Louwman & Steens, 1994).

Risicofactor	Risico-objecten	Mogelijke schade	Getroffen maatregelen	Toereikend (T) Ontoereikend (O)
<u>Inkoop</u> 1. Te late ontvangst bestelling 2. Kwaliteit artikelen onvoldoende	1 en 2. - voorraad artikelen en eindproduct - kwaliteits-imago	1 en 2. - omzet- en winstderving - verlies klanten - verlies imago 2. interne faalkosten	1. Geen 2. Kwaliteitscontrole	1. O 2. T
<u>Productie</u> 1. Tekort aan vakmensen	1. HR afdeling	1. - Kosten overwerk - Toename verzuim	1. Vijf Leerlingen/ Stagiairs geplaatst	1. T

Figuur 8. Risico-inventarisatie quickscan

De onderkende risico's die in de quickscan naar voren komen, worden verkregen door interviews te houden met verantwoordelijke functionarissen van de verschillende afdelingen. Voordat deze interviews plaats vinden, moeten de organisatieaspecten die met de risico's van doen hebben vanuit een bepaalde invalshoek geïnventariseerd worden. Er zijn verschillende technieken en invalshoeken beschikbaar om dit inventarisatieproces te volbrengen.

Balansmethode

Bij het gebruik van deze methode wordt voor elke balanspositie van de organisatie nagegaan in hoeverre de organisatie blootgesteld is aan risico's. Deze benadering houdt rekening met organisatiespecifieke risico's, maar het ontbreekt aan een aanzet tot gedachtevorming over de aanwezigheid van risicobronnen die buiten de balans vallen (Gründl & Schulze, 2006).

Overzicht van eigendommen

Aan de hand van een overzicht van alle materiële en immateriële eigendommen en mogelijke gevaren, kan worden nagegaan op welke wijze en in welke mate men blootstaat aan gevaren en in hoeverre verzekeringen met het oog op deze gevaren zijn afgesloten (Claes, 2008).

Doelenmethode

De COSO-kubus geeft op het bovenvlak een aantal doelstellingen weer. Uitgangspunt bij de doelenmethode is dat elke organisatie doelstellingen

heeft. Door eerst deze doelstellingen op papier te zetten en vervolgens per doelstelling een lijst van mogelijke risico's die het behalen van de doelstelling in gevaar kunnen brengen samen te stellen, kan men de verschillende risico's identificeren.

Flow-Chart methode

Wanneer men de activiteiten en processen van een organisatie in een flow-chart weergeeft, kunnen de risico's per proces worden geïdentificeerd (Williams, Smith & Young, 1998). Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door de waardenkringloop van de organisatie te omschrijven en vervolgens per waarde de mogelijke risico's te omschrijven. Andere varianten zijn oorzaak-gevolg diagrammen en foutenbomen. Deze methoden kunnen erg behulpzaam zijn bij het samenstellen van scenario's voor risico's die meerdere oorzaken en gevolgen hebben.

Schadegebeurtenissen uit het verleden

Er kan een analyse gemaakt worden van schadegebeurtenissen en verliezen uit het verleden (Claes, 2008). Met een analyse van de omvang en de frequentie van deze gebeurtenissen kunnen potentiële risico's naar hun kansen en effecten worden geïdentificeerd. Daarnaast kunnen trends in de schadeomvang worden waargenomen.

Contracten analyse

Een andere veelgebruikte techniek is om contracten die de organisatie met andere partijen heeft te analyseren. Veel risico's zijn afkomstig van of hebben te maken met deze contracten. Contracten kunnen daarnaast ook verantwoordelijkheden voor risico's afwentelen op andere partijen. Door naar de verschillende contracten met bijvoorbeeld afnemers en leveranciers te kijken, kan er een inventarisatie van risico's gemaakt worden waarvoor de eigen organisatie de verantwoordelijkheid draagt.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de balansmethode, documentenstudie en interviews met betrokkenen om de risico's bij Norma te identificeren.

4.6.2 Risico-evaluatie

Na het identificeren van de risico's waar de organisatie mee te maken heeft, moeten de risico's geëvalueerd worden. Op deze wijze kan bepaald worden welke risico's voorrang dienen te krijgen bij het opstellen van de compenserende maatregelen en hoe deze maatregelen er uit moeten zien. In het COSO-model wordt deze fase risk assessment genoemd en in het Risicomanagementmodel vinden we deze activiteiten terug bij stap 4; de kwantificering van risico's. Bij de risico-evaluatie staan twee vragen centraal; Hoe groot is de kans dat een risico tot schade leidt? en; Als een risico tot schade leidt, wat is dan de impact van die schade? Door het antwoord op deze vraag in gekwantificeerde vorm uit te werken, wordt het mogelijk om het risico uit te drukken in een getal of een geldbedrag.

Het inschatten van de kans op schade kan zowel kwalitatief als kwantitatief geschieden. Het enige bewijs waarop schattingen van de waarschijnlijkheid van toekomstige gebeurtenissen kunnen worden gebaseerd, bestaat uit ervaringen in het verleden (Crockford, 1986). Hoe meer gegevens over schadegebeurtenissen uit het verleden een organisatie heeft, des te nauwkeuriger de schattingen gemaakt kunnen worden. Het is daarom erg belangrijk om het schade-informatiesysteem goed bij te houden. Er zijn een heleboel risico's die zich zelden materialiseren, dit maakt het haast onmogelijk om een accurate schadestatistiek op te bouwen. Het neerstorten van een vliegtuig op het dak van een bedrijfspand is hier een voorbeeld van. Voor dit soort risico's kan een kwalitatieve analyse uitkomst bieden.

Er bestaat een aantal methoden om op een kwalitatieve manier prioriteiten te stellen aan risico's. Bij veel van die methoden is het echter lastig om de beoordelingen van de verschillende deelnemers aan het onderzoek te combineren tot een eenduidige conclusie. Om die reden hebben we ervoor gekozen om hier enkel de meest geschikte en tevens meest gebruikte methode te bespreken.

Een goede manier om risico's op een kwalitatieve manier te beoordelen, is het verdelen van 100 punten over een aantal risico's (RISMAN, 1995). Bij deze methode wordt er een werkgroep van verantwoordelijke functionarissen samengesteld. Iedere deelnemer moet 100 punten verdelen over minimaal 5 en maximaal 20 risico's die hij of zij het belangrijkste vindt. De resultaten van de verschillende deelnemers zijn eenvoudig samen te voegen in een gezamenlijke uitslag. Bij deze methode worden de kans en impact tegelijkertijd beoordeeld.

<i>Risico</i> <i>Deelnemer</i>	1	2	3	4	5	Totaal
1	10	40	12	18	20	100
2	5	30	20	25	20	100
3	10	50	15	20	5	100
4	15	25	10	35	15	100
Totaal	40	145	57	98	60	400

Figuur 9. 100 puntenverdeling over risico's

In bovenstaand voorbeeld komt risico 2 als belangrijkste uit de puntenverdeling, risico 1 wordt als het minst bedreigend ervaren door de deelnemers.

Bijzondere gebeurtenissen hebben een kleine kans van optreden maar wanneer ze optreden zijn de gevolgen aanzienlijk. Zoals we hierboven gezien hebben, kunnen deze risicofactoren op een kwalitatieve manier goed geprioritiseerd worden. Een methode die zich alleen bezighoudt met het inschatten van de kans is de puntenschaal (bijvoorbeeld: vrijwel zeker, waarschijnlijk, mogelijk, onwaarschijnlijk). Het is vervolgens ook mogelijk om deze kwalitatieve inschatting om te zetten in kwantitatief weergegeven kansen (RISMAN, 1995).

Kanscategorie in woorden	Kanscategorie in getallen (p^*)	Kans waarmee gerekend wordt (%)
Vrijwel zeker	$p > 0,95$	95%
Waarschijnlijk	$0,5 < p < 0,95$	75%
Mogelijk	$0,05 < p < 0,5$	25%
Onwaarschijnlijk	$p < 0,05$	5%

* p =kans

Figuur 10. Kwalitatieve kans omzetten naar kwantitatieve kans

De impact kan vervolgens worden ingeschat met behulp van een risicovariabele (Louwman & Steens, 1994). Deze risicovariabele is afhankelijk van hetgeen waar het risico betrekking op heeft en kan bijvoorbeeld een tijdseenheid (aantal weken vertraging in de levering) of geldbedrag (derving inkomsten) zijn. Op basis van gegevens die door verantwoordelijke functionarissen in de organisatie verzameld zijn, kan men per risico de schade in termen van een of meer risicovariabelen en de spreiding (bijvoorbeeld tussen de 2 en 6 weken vertraging) van het risico berekenen.

Doorgaans is het mogelijk om schaden te verdelen in een risicomatrix met categorieën die we ook gezien hebben in figuur 3 in paragraaf 4.4. De indeling van in categorieën is gebaseerd op de formule:

$$\text{Risico} = \text{Kans} \times \text{Effect}$$

De Prouty-benadering geeft een concrete uitwerking van het gebruik van een risicomatrix. Als eerste stap wordt voor de geïdentificeerde risico's de kans geschat waarmee betreffend risico tot schade leidt. Vervolgens wordt een inschatting gemaakt van de omvang van de mogelijke schade. Zowel bij de kansinschatting als bij de begroting van de schadeomvang kan men uitgaan van drie opties: klein, middelgroot en groot. De precieze invulling van deze drie opties ziet er voor de kans en de schadeomvang als volgt uit:

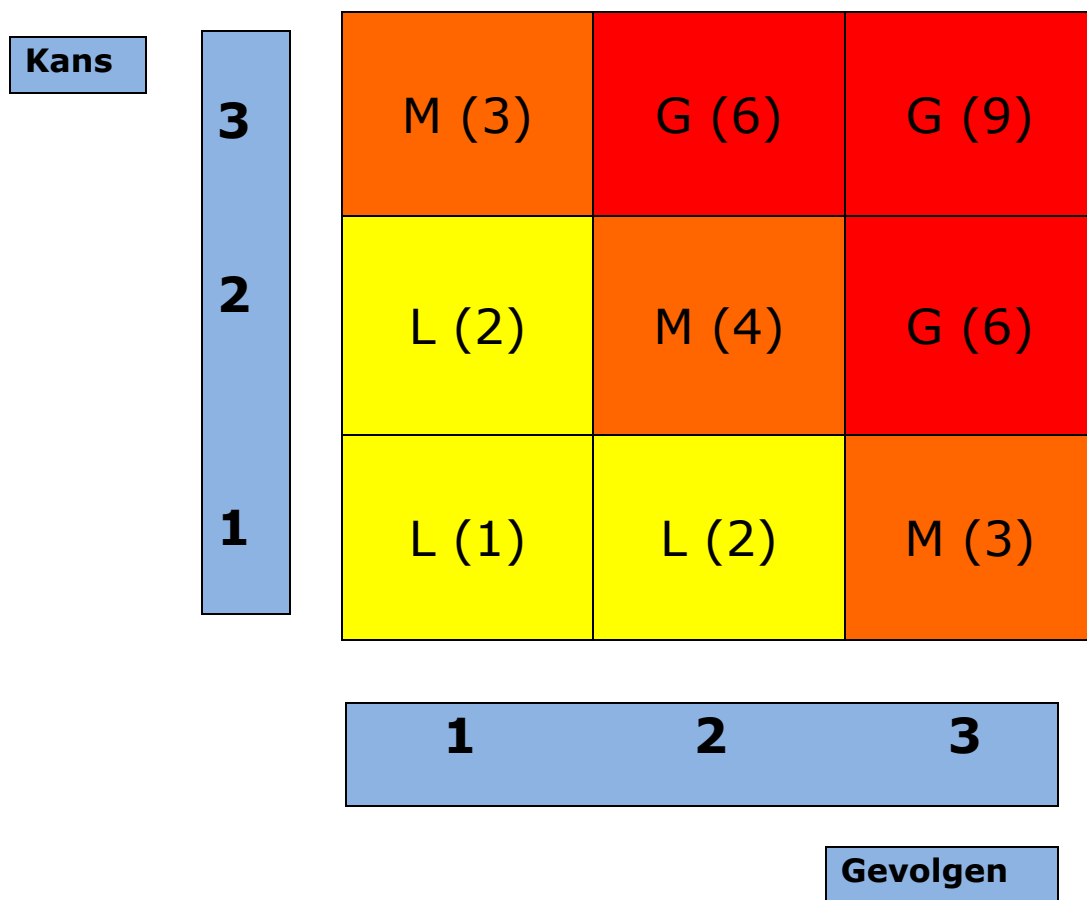
• Gebeurtenis doet zich minder dan 1 x per jaar voor	Kans = 1
• Gebeurtenis doet zich ongeveer 1 x per jaar voor	Kans = 2
• Gebeurtenis doet zich meerdere malen per jaar voor	Kans = 3

• Maximale gevolgen zijn minder dan €5000, -	Gevolg = 1
• Maximale gevolgen liggen tussen €5000, - en €50.000, -	Gevolg = 2
• Maximale gevolgen zijn groter dan €50.000, -	Gevolg = 3

Toepassing van de risicoformule levert de volgende mogelijke risicoscores op:

• Laag risico	Score 1 of 2
• Middelgroot risico	Score 3 of 4
• Groot risico	Score 6 of 9

Weergegeven in een matrix ziet bovenstaande er als volgt uit:



Figuur 11. Matrix volgens Prouty-benadering

De rode velden representeren risico's die onacceptabel zijn en waarmee beslist iets moet gebeuren. De oranje velden geven risico's weer die aandacht verdienen en in de gele vlakken worden risico's afgebeeld die door de organisatie in principe zonder nadere maatregelen kunnen worden geaccepteerd (Claes, 2008).

4.6.3 Risicoreactie

Nadat de risico's geïnventariseerd en geëvalueerd zijn, kan er overgegaan worden op het treffen van maatregelen om ze te reduceren. Het startpunt voor de reactie- en monitorfase is het risicoprofiel dat in de voorgaande fases opgesteld is. Op basis van dit risicoprofiel kan beleid worden ontwikkeld. In het COSO-model spreekt men van risk response en control activities. Het Risicomanagementmodel behandelt het risicoreductiebeleid in de planningsfase.

Een goede risicobeheersing kent twee aspecten: een fysiek/organisatorisch aspect en een psychologisch aspect. Onder het fysieke aspect verstaat men alle materiële en organisatorische maatregelen die gericht zijn op het voorkomen van gebeurtenissen die tot schade kunnen leiden. Het psychologische aspect houdt zich bezig met de bewustwording van medewerkers dat er risico's worden gelopen en dat er schade of letsel kan optreden. Dit bewustzijn houdt ook in dat medewerkers erin geloven dat schade voorkomen kan worden door actief deel te nemen aan het risicobeheersingproces (Claes, 2008).

Met betrekking tot de risico's die in het risicoprofiel beschreven staan, heeft de organisatie verschillende keuzes. Louwman en Steens (1994) en Claes (2008) onderscheiden hierbij vier categorieën van maatregelen:

- *Opheffen*: dit is een preventieve maatregel waarbij de organisatie ervoor kiest om te stoppen met bepaalde activiteiten. Soms lukt dit eenvoudig door de risicovolle activiteit uit te besteden of door een substitutieactiviteit in het proces op te nemen.
- *Beperken en verminderen*: door preventie kan een organisatie het aantal schaden verminderen en wanneer een risico zich toch materialiseert, kan de schade verminderd worden. Belangrijk hierbij is om voordat de schade optreedt al te bepalen wat er moet gebeuren.
- *Zelf dragen*: dit wordt ook wel risicofinanciering genoemd. Risico's kunnen geheel zelf gedragen worden of gedeeltelijk. Als risico's gedeeltelijk zelf gedragen worden, dan gebeurt dit meestal in combinatie met een verzekering.
- *Overdragen*: in sommige gevallen is het mogelijk om risico's over te dragen aan derden. Om een verantwoorde keuze te kunnen maken tussen overdragen en zelf dragen is een goed inzicht in de schadefrequentie en de schadeomvang vereist.

Elk van de vier maatregelen kent zijn eigen lasten en baten. Per maatregel zal onderzocht en geschat moeten worden wat deze precies zijn. Deze berekening wordt uitgevoerd op kasbasis na belasting. Bij de berekeningen wordt uitgegaan van de effecten van de maatregelen op de uitgaven (lasten) en de ontvangsten (baten) na belasting (Louwman & Steens, 1994). Een concrete invulling voor een preventieve maatregel waarvoor aanvullende beveiligingssoftware nodig is, ziet er als volgt uit:

-/- Lasten: het te investeren bedrag voor de software en de uitgaven aan onderhoud gedurende de gebruiksperiode.
 + Baten: de eventuele restwaarde van de software en de besparing op hersteluitgaven.

De rol van geldontwaarding kan een belangrijke last of bate zijn: €1, - nu is meer waard dan €1, - over 10 jaar. De tijdswaarde van geld over de periode waarmee een uitgave wordt vertraagd of versneld is een bate of een last. De toekomstige kasstromen zullen met behulp van een rentevoet verdisconteerd moeten worden alvorens men ze met elkaar kan vergelijken. De rentevoet geeft de kosten van het kapitaal van de onderneming en daarmee indirect ook het rendement van de onderneming aan (Berry & Jarvis, 2006). De rentevoet wordt verkregen door gebruik te maken van de Weighted Average Cost of Capital (WACC) formule. Deze formule geeft uitdrukking aan de kosten die een organisatie maakt voor het vermogen waarmee het gefinancierd wordt en wordt berekend door de kosten van eigen en vreemd vermogen te wegen naar hun aandeel in het totaal en bij elkaar op te tellen (Melicher & Leach, 2009).

Nadat voor iedere maatregel de lasten en baten en de bijbehorende perioden berekend en bepaald zijn, is het mogelijk om een vergelijking te maken. Technieken om de verschillende maatregelen met elkaar te vergelijken kunnen zijn: Netto Contante Waarde (NCW), Interne Rentevoet (IRV), Terugverdiensijd (TVT), of een combinatie hiervan. NCW is gelijk aan de optelsom van het saldo van de uitgaven en ontvangsten na belasting per periode, verdisconteerd met de voor de desbetreffende periodes WACC (Louwman & Steens, 1994, p.65). De IRV geeft de maximale WACC aan, waarbij nog geen verlies geleden wordt (Hillier, Ross, Westerfield, Jaffe & Jordan, 2010). De TVT is de periode waarin de het investeringsbedrag wordt terugverdiend door de baten.

Van deze technieken worden de NCW en de TVT in Nederland het vaakst gebruikt (Brownen, De Jong & Koedijk, 2004). Omdat NCW gebruik maakt van alle kasstromen uit alle periodes en rekening houdt met de tijdswaarde van geld is dit de meest geschikte methode. Veel managers geven er echter de voorkeur aan om daarnaast ook de IRV te gebruiken, omdat de uitkomst van deze methode een percentage is en dat maakt het vergelijken gemakkelijker dan bij het gebruik van absolute getallen (Hillier, Ross, Westerfield, Jaffe & Jordan, 2010). De spreiding rondom de verwachte NCW geeft inzicht in de grootte van het risico. Hoe groter de spreiding is, des te

groter het risico.

Een overzicht van de mogelijke maatregelen, de bijbehorende waarden van de vergelijkingsgrootheden en de daaraan ten grondslag liggende uitgangspunten is het resultaat van deze stap. Een voorbeeld van een baten/lasten overzicht staat in figuur 12.

Maatregel	Netto Contante Waarde	Spreiding	Inkomende kasstroom	Uitgaande kasstroom
Verzekeren	€1000, -	-/+ €500, -	-Uitkeringsschade -Belastingaftrek	-Herstellen schade -Premies -Rentelasten
Zelf dragen	€4000, -	-/+ €4000, -	-Belastingaftrek	-Herstellen schade -Rentelasten

Figuur 12. Baten/lasten-analyse diefstal

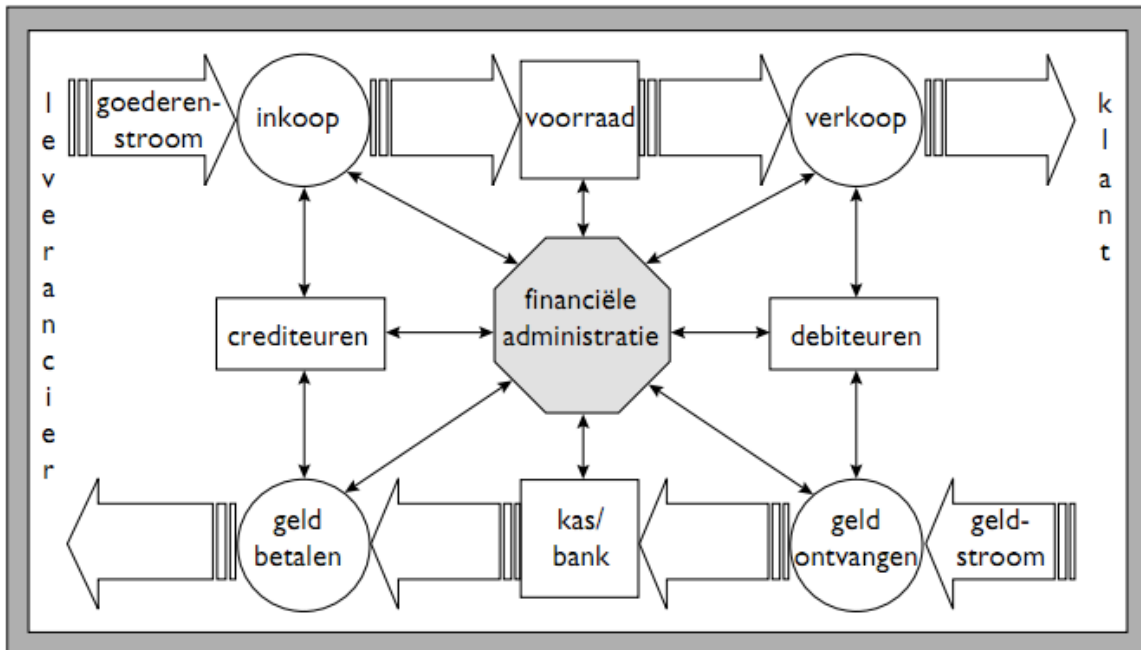
Naast de genoemde kwantificeerbare overwegingen, kunnen ook niet-kwantificeerbare overwegingen zoals cultuur en imago van de organisatie een rol spelen. Daarom is het noodzakelijk dat het management de maatregelen op het eind nog eens beoordeeld en daarbij niet enkel naar de cijfers kijkt. Nadat een maatregel gekozen is, kan deze uitgevoerd worden. Het is belangrijk dat de maatregelen na verloop van tijd worden geëvalueerd, zodat er waar nodig bijgestuurd kan worden.

Omdat ons onderzoek zich op de financiële risico's zal gaan richten gaan we tot slot nog in op de waardenkringloop van Starreveld (1997). De waardenkringloop ligt ten grondslag aan veel belangrijke beheersmaatregelen die we later in dit onderzoek bij de risicoreactie zullen bespreken. Starreveld heeft een methode ontwikkeld om verbanden tussen de verschillende bedrijfsprocessen weer te geven. De waardenkringloop (zie figuur 17) is een combinatie van de goederenbeweging en de geldbeweging. Met deze typologie is het mogelijk om organisaties of delen van organisaties te ordenen. Het beheersen van de volledigheid van de opbrengsten is hierbij van groot belang. De financiële administratie, die in de kringloop centraal staat, heeft als taak erop toe te zien (controleren) dat er geen waarden uit de kringloop wegstromen.

Een van de basismaatregelen van interne controle is functiescheiding. De functiescheidingstheorie gaat uit van de veronderstelling dat ieder mens is geneigd zijn eigen belang te bewaken. Om hier gebruik van te maken, moet men de taken zodanig verdelen dat er tegenovergestelde belangen ontstaan. De vijf hoofdfuncties zijn: beschikken, uitvoeren, bewaren, registreren en controleren.

Voor de risico's in dit onderzoek, zijn de tegengestelde belangen tussen inkoop, voorraad en verkoop van belang. Inkoopfacturen, afgiftebonnen,

werkbriefjes, pakbonnen en verkoopfacturen moeten door deze afdelingen gebruikt worden om hun acties te registreren. De financiële administratie vervult een centrale rol in de registratie en interne controle van alle processen.



Figuur 17. De Waardenkringloop

Wanneer later dit jaar ERP wordt ingevoerd bij alle vestigingen, zal dat een grote invloed hebben op de manier van registreren. Bij MPM, waar men nu al met ERP werkt, is men gewend alles vooraf te registreren. De andere vestigingen kennen een minder strakke cultuur waarin achteraf registreren ook regelmatig voorkomt. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat men in sommige situaties een gevoel van verantwoordelijkheid mist bij de werknemers. Het ERP systeem vraagt registratie vooraf, hierdoor kun je naderhand altijd op je daden aangesproken worden. Wij denken daarom dat de invoering van het ERP systeem, mits adequaat geïmplementeerd, een flinke stap voorwaarts zal zijn voor de financiële administratie. De manier van registreren vergroot de verantwoordelijkheid en laat geeft meer mogelijkheden om de tegengestelde belangen van de functiescheidingen duidelijker tot uiting te laten komen.

4.7 Beschouwing risicomangement

In de voorgaande paragrafen is besproken wat risicomangement inhoudt en hoe men er invulling aan kan geven. In deze paragraaf worden vanuit de literatuur enkele onderzoeksresultaten naar het gebruik van risicomangement uiteengezet. Het belang van risicomangement om risico's, die schade veroorzaken of het bereiken van doelstellingen verhinderen, beter beheersbaar te maken is in voorgaande paragrafen uitgebreid aan bod gekomen. Er zijn echter ook andere organisatieaspecten die baat hebben bij effectief risicomangement. Er wordt kort besproken waarom risicomangement moet worden toegepast, daarnaast zal ook weerstand bij de toepassing aan de orde komen. Tot slot worden enkele valkuilen en belangrijke aandachtspunten benoemd.

4.7.1 Belang risicomangement

Organisaties die de aard van hun risico's beter begrijpen en deze effectiever kunnen beheersen zijn in staat om onvoorziene rampen te voorkomen. Daarnaast kunnen ze met kleinere marges werken en zijn ze minder afhankelijk van hun omgeving. Dit maakt het mogelijk om bedrijfsmiddelen vrij te maken voor andere activiteiten die geld op kunnen leveren (Chapman & Ward, 1997). Het risicomangementproces helpt bij het op gang brengen en stimuleren van de communicatie en samenwerking tussen leden van een projectteam of afdeling en de specialisten en managers die bij hun werkzaamheden betrokken zijn. Het feit dat er nagedacht wordt over doelstellingen en mogelijke risico's en onzekerheden die hier een negatieve invloed op kunnen hebben, zorgt al voor een vermindering van deze risico's. Risicomangement is vooral een communicatie-instrument, dat bijdraagt aan een proactieve organisatie in plaats van een reactief improviserende organisatie (Vermande & Spalburg, 1998).

Smith (1999) ziet risicomangement als een instrument om problemen te verduidelijken. Hij is wel van mening dat risicomangement enkel van nut is, wanneer de risico's een grote kans en een grote impact hebben. Door mogelijke problemen te verduidelijken, te begrijpen en te overwegen, worden beslissingen ondersteunt door een grondige analyse en kan de definitie en de structuur van de bedrijfsactiviteiten voortdurend worden gecontroleerd. RISMAN (2002) voegt hier aan toe dat risicomangement een grote bijdrage levert aan het stellen van prioriteiten in een organisatie en helpt bij het onderbouwen van een planning.

Corporate governance is voor veel organisatie een belangrijke katalysator voor het ontwikkelen van risicomangementprocessen geweest. In de Verenigde Staten hebben beursgenoteerde ondernemingen sinds 2002 te maken met de Sarbanes-Oxley Act. In sectie 404 'Management assessment of internal controls' worden regels opgelegd om een getrouwe externe financiële verslaglegging te waarborgen. Effectief risicomangement speelt een belangrijke rol bij de naleving van deze regels.

In Nederland is eind 2003 de Code Tabaksblat verschenen en deze gaat wat

betreft reikwijdte nog een stap verder dan de Amerikaanse wetgeving. De code stelt letterlijk dat als onderdeel van het interne risicobeheersings- en controlesysteem een vennootschap onder meer risicoanalyses uit dient te voeren van de operationele en financiële doelstellingen (Risicomanagement: de praktijk in Nederland, 2006). Het is de vraag of wettelijke verankering van eisen ten aanzien van risicomanagement een goede zaak is. Organisaties zouden risicomanagement kunnen gaan benaderen als iets dat nou eenmaal moet om toezichthouders tevreden te stellen. Dit is een verkeerde insteek, want een effectieve risicobeheersing leidt tot toegevoegde waarde voor de gehele onderneming.

PricewaterhouseCoopers stelt in een onderzoek naar risicomanagement in Nederland (2006) dat organisaties die ERM volgens COSO goed hebben geborgd in de gehele organisatie, beter dan andere organisaties in staat zijn om de opbrengsten te verhogen (indien risico's goed beheerst worden kan de organisatie meer risico's nemen, hetgeen doorgaans ook hogere opbrengsten met zich meebrengt). Net als in RISMAN (2002) wordt ook hier weer de rationalisering van de inzet van middelen aangehaald. Door een adequaat inzicht in de belangrijkste risico's, kan bepaald worden waar de beschikbare middelen het beste aan kunnen worden besteed. Operationele verliezen en verrassingen kunnen voorkomen worden door knelpunten en zwakke plekken in de processen sneller te detecteren. Dit stelt het management in staat om keuzes bewuster en explicieter te maken.

4.7.2 Weerstand tegen risicomanagement

In veel literatuur wordt het belang van risicomanagement uiteengezet, toch zijn er organisaties die problemen hebben bij de juiste toepassing ervan. De mate waarin een organisatie erin slaagt om voordelen te behalen is afhankelijk van de kwaliteit van de uitvoering. Vaak is men niet bekend met risico's of wil men ze niet zien. Ook wordt er regelmatig verwezen naar een gebrek aan tijd, geld en capaciteit als oorzaak voor het niet slagen van een effectieve risicobeheersing (Well-Stam, Van Lindenaar, Van Kinderen & Van den Bunt, 2004).

In organisaties waar nog geen risicomanagement wordt toegepast, is vaak een omvangrijk veranderproces nodig. Bij de implementatie van een verandering binnen een organisatie zijn drie factoren van belang. De eerste factor is de betrokkenheid van het senior management, deze kan een verandering doen slagen of mislukken. Als tweede factor zijn training en ondersteuning bij het leren omgaan met de nieuwe methoden belangrijk. De derde factor behelst de omgang met de weerstand die er is bij de medewerkers (Cheng, Dainty & Moore, 2007). Palmer, Dunford & Akin (2006) hebben onderzoek gedaan naar de oorzaken van weerstand tegen veranderingen. Wat opvalt, is dat bijna alle redenen om weerstand te bieden ontstaan door een gebrek aan communicatie. Het is daarom van belang dat de noodzaak van de implementatie van het risicomanagementsysteem duidelijk wordt overgebracht op de medewerkers. De betrokkenheid van het

senior management speelt hierin een belangrijke rol. Als zij de noodzaak niet inzien of als zij niet in staat zijn een helder antwoord te geven op waaromvragen, dan kan men weinig steun verwachten vanuit de organisatie. Onderzoek naar het gebruik van technieken voor risicoanalyse en risicomanagement wijst uit dat men vaak onbekend is met risicomanagement en daardoor moeite heeft met de toepassing. Zolang er geen sprake van brand is, is het lastig om de voordelen van een noodplan in te zien. Vaak lijkt het risicomanagementplan dan enkel tijd en geld te kosten. In plaats van formeel risicomanagement toe te passen, handelen veel managers op grond van hun inzicht, ervaring en intuïtie bij de beheersing van risico's (Akintoye & MacLeod, 1997). Een enkele techniek die in alle gevallen en onder alle omstandigheden juist is bestaat niet (Lyons & Skitmore, 2004), dit kan ook een reden vormen om überhaupt niet aan risicomanagement te beginnen. Smith (1999) voegt hier tenslotte nog aan toe dat een gebrek aan openheid binnen de organisatie een veelvoorkomende oorzaak is voor het falen van de implementatie.

Er bestaat een opvallend verschil tussen de literatuur en de praktijk. In vrijwel alle literatuur wordt het belang van risicomanagement benadrukt, uit onderzoek in de praktijk ontstaat echter een ander beeld. Een gebrek aan kennis over het onderwerp binnen organisaties is hiervoor een reden, er moet daarnaast ook kritisch gekeken worden naar de toepassing van de methoden in de praktijk. Het zou ook zo kunnen zijn dat methoden die in theorie goed werken, in de praktijk niet toe te passen zijn. Ondanks de nog altijd bestaande weerstand, zien we de laatste jaren dat steeds meer organisaties het belang van risicomanagement wel erkennen (Risicomanagement: de Praktijk in Nederland, 2006).

4.7.3 Aandachtspunten en valkuilen

Risico's hebben altijd een financiële consequentie, daardoor wordt de verantwoordelijkheid vaak bij de financiële functie in een organisatie gelegd. Een classificatie van risico's naar hun ontstaansgrond is echter juister dan een classificatie naar hun consequenties. Dat is eenvoudiger als het gaat om het bepalen van mogelijke maatregelen en het toekennen van verantwoordelijkheden. De ontstaansgrond ligt vaak in processen, systemen en organisatiedelen. Vaak blijkt daarom ook dat de verantwoordelijkheid voor een risico eerder bij het lijnmanagement ligt dan bij de financiële functie. Risicomanagement is niet typisch iets voor de controller of auditor, maar voor de lijnmanager. Het onderwerp dient breed en hoog in de organisatie gedragen te worden en vergt een nadrukkelijke betrokkenheid van lijn- en seniormanagement.

Hoe men tegen een bepaald risico aankijkt is sterk afhankelijk van de positie in de organisatie. Referentiekader en risicobereidheid spelen een belangrijke rol bij de inschatting van risico's. De organisatie moet zich hiervan bewust zijn om een eenzijdige benadering en een foutieve inschatting van risico's te voorkomen.

Risicomanagement is niet iets eenmaligs en moet ook niet gezien worden als een trucje dat jaarlijks op een vast moment wordt uitgevoerd. Men moet risicomanagement zien als het bindende element tussen alle andere managementconcepten, gericht op integrale sturing en beheersing van de organisatiedoelstellingen (Risicomanagement in de praktijk in Nederland, 2006). Om daartoe te komen moet het proces op een continue basis uitgevoerd worden, zodat men constant 'in control' is.

Risico moet onderscheiden worden van het niet halen van een doelstelling of een niet functionerende beheersmaatregel. Het niet halen van 10% omzetsijging in het komende jaar of de training van managers voor de omgang met het nieuwe ERP-systeem zijn voorbeelden van zogenaamde risico's. Een doelstelling niet halen is wel een risico, maar het zegt weinig en is niet specifiek genoeg. Om een risico beheersbaar te maken is het noodzakelijk dat het uitgedrukt wordt in de oorzaak die de doelrealisatie bedreigt. Voor het risico dat een beheersingsmaatregel niet functioneert geldt hetzelfde. Dit probleem moet als oorzaak van een gebeurtenis onderkent worden om maatregelen te kunnen treffen. Door problemen telkens als risico te benoemen, loopt men het gevaar telkens in dezelfde cirkel te blijven redeneren (Claasen, 2010).

Het doel van risicomanagement is belangrijker dan de methode (Isaac, 1995). Vooral bij de implementatie is het belangrijk dat risicomanagement laagdrempelig is, geen complexe technieken bevat, weinig formulieren vereist en weinig tijd en moeite kost om te begrijpen. Dit komt overeen met de *Technology Acceptance Theory* die Davis in 1986 ontwikkelde. Deze theorie zegt dat een technologie zowel relevant als gebruiksvriendelijk moet zijn om geaccepteerd te worden. Later is deze theorie in veel andere onderzoeken gevalideerd (Ter Hofte, 2010) en op basis daarvan concluderen we dat ze ook geldt voor de implementatie van een risicomanagementmodel. Naar mate een organisatie meer ervaring krijgt met risicomanagement, kunnen vanzelf meer complexere technieken gebruikt worden (Isaac, 1995).

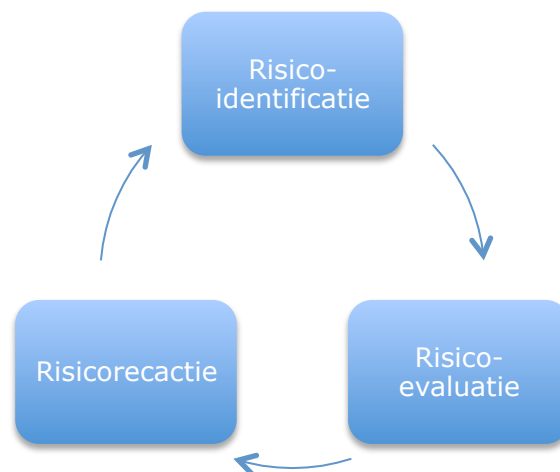
Openheid is cruciaal voor een succesvolle implementatie van risicomanagement (Uher & Toakley, 1999). Gecombineerd met een korte span of control en informele communicatie bevordert openheid de invoering van het proces. Werknemers moeten daarbij de vrijheid krijgen om zelf aanpassingen in het ontwerp aan te brengen. Deze vrijheid moet echter wel binnen de perken van de methode blijven, zodat de hele organisatie volgens dezelfde standaarden opereert (Williams, 1997). Het vinden van een balans tussen empowerment en gebondenheid aan beleidsregels is een belangrijke taak voor het management.

4.8 Conclusie

We zijn dit hoofdstuk begonnen met het definiëren van de belangrijkste onderzoeksbegrippen. Risico en risicomanagement zijn met behulp van literatuur vanuit verschillende oogpunten benaderd en uiteindelijk is er voor beide begrippen een werkbare definitie gekozen die in dit onderzoek gebruikt zal worden. Ook hebben we het onderzoek afgebakend door te bepalen dat we ons enkel zullen richten op beheersbare, zuivere risico's.

Het Risicomanagementmodel van Louwman & Steens (1994) en het COSO ERM Framework zijn gepresenteerd. Beide modellen starten met het vaststellen van het werkveld, waarna de risico's in dit werkveld geïdentificeerd worden. In de methode die wij zelf hebben samengesteld is de risico-identificatie ook het vertrekpunt. Louwman & Steens (1994) komen vervolgens via het kwantificeren, beoordelen en selecteren van de risico's na een baten/lasten-analyse tot de beheersmaatregelen. Wij hebben ervoor gekozen om dit proces onder de noemer risico-evaluatie in één keer uit te voeren. Omdat het lastig is de risico's in ons onderzoek te kwantificeren en omdat de kans en impact tegelijkertijd beoordeeld worden past onze methode beter in dit onderzoek.

Het COSO ERM Framework gaat uit van acht hoofdcomponenten die gericht zijn op het bereiken van doelstellingen. Bij het ontwerpen van de beheersmaatregelen gaan wij ook uit van doelstellingen, echter tijdens de risico-identificatie en risico-evaluatie wordt de beheersing van de risico's zelf meer als uitgangspunt gezien dan het bereiken van organisatiedoelstellingen. Ons model gaat daardoor specifieker in op de risico's dan het COSO ERM Framework dat geschikter is om een overzicht van de gehele organisatie te geven.



Figuur 13. Methode Norma

De methode is als cyclus weergegeven om te benadrukken dat risicomanagement als een continu proces gezien wordt. In paragraaf 4.6 is vervolgens invulling gegeven aan dit proces. Tijdens de identificatiefase dient het werkveld bepaald te worden, vervolgens wordt er door middel van

interviews met betrokkenen een lijst met risico's samengesteld. Resultaat van deze fase is een overzicht van mogelijke risico's die bedreigend kunnen zijn voor Norma.

In de evaluatiefase worden prioriteiten aan de risico's gesteld. Dit gebeurt met behulp van een 100-puntenverdeling over de risico's per afdeling of proces. De risico's met een lage prioriteit vallen af, de overgebleven risico's worden beoordeeld op hun kans en impact. Het resultaat hiervan is een risicomatrix die een overzicht van alle risico's geeft.

De reactiefase houdt zich bezig met de vraag welke maatregelen getroffen moeten worden. Het opgestelde risicoprofiel uit de evaluatiefase dient als basis voor het opstellen van de maatregelen. Er wordt een baten/lasten-analyse uitgevoerd om te bepalen welke maatregel (opheffen, beperken/verminderen, zelf dragen, overdragen) het best gekozen kan worden. Ook niet-kwantificeerbare normen als cultuur en imago van Norma worden bij deze keuze betrokken.

In paragraaf 4.7 is tot slot nog gekeken naar gepubliceerde onderzoeken over risicomanagement. De informatie uit deze literatuur geeft een overzicht van het belang van risicomanagement. Daarnaast wordt ook inzicht gegeven in de mogelijke vormen van weerstand bij de implementatie van risicomanagement en worden er belangrijke aandachtspunten geïdentificeerd.

Belang Risicomanagement
<ul style="list-style-type: none"> • Opbrengsten verhogen • Organisatie beter beheersbaar • Schade voorkomen • Bedrijfsmiddelen vrijmaken • Communicatie en samenwerking bevorderen • Proactieve organisatie • Problemen verduidelijken • Grondige analyse zorgt voor rationeel handelen • Maakt prioriteiten stellen eenvoudiger • Knelpunten en zwakke plekken detecteren • Vaker goed dan fout zitten • Verzekeringspremies acceptabel houden
Weerstand
<ul style="list-style-type: none"> • Gebrek aan geld, tijd, capaciteit • Risicoblindheid • Management onvoldoende betrokken • Omgang met weerstand: duidelijk communiceren • Onbekendheid met de methodes • Noodzaak niet duidelijk • Omgevingsafhankelijkheid: passend binnen cultuur, structuur etc.
Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none"> • Risico's classificeren naar ontstaansgrond • Referentiekaders • Continu proces • Openheid en korte span of control

- Risico is iets anders dan het niet behalen van een doelstelling of het niet functioneren van een beheersmaatregel
- Doel belangrijker dan de methode: eenvoudig beginnen
- Balans tussen empowerment en vaste regels.

5. INTERN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt de theorie uit het vorige hoofdstuk gebruikt om belangrijke risico's binnen Norma te identificeren en analyseren. Eerst wordt het werkveld bepaald, nadat dit gebeurd is, kunnen door middel van interviews de risico's in het werkveld geïdentificeerd worden. In paragraaf 5.3 wordt een lijst met geïdentificeerde risico's weergegeven, onder ieder risico volgt een korte toelichting. In paragraaf 5.4 worden deze risico's met een 100 puntenverdeling beoordeeld op kans en impact. Na de beoordeling volgt een weergave van de risicomatrix en een analyse van de resultaten.

5.1 Werkveld

Door het werkveld vast te stellen kan men de reikwijdte van de risicoanalyse definiëren. Tegenwoordig hebben vrijwel alle grote organisaties een risicoparagraaf in hun jaarverslag opgenomen. In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe men tegen risico's aankijkt en welke maatregelen er getroffen zijn of nog moeten worden getroffen. Interessant voor het bepalen van het werkveld, is om te zien hoe men een onderscheid maakt tussen de verschillende werkvelden van het risicomanagement. In het jaarverslag van Philips (2010) worden risico's per sector bijeen gebracht, men maakt daarbij een onderscheid tussen operationele, strategische, juridische en financiële risico's.

De risicomanagementmethode die in het vorige hoofdstuk beschreven is, kan voor alle werkvelden gebruikt worden. Gezien de behoefte van Norma en de beschikbare tijd hebben wij ervoor gekozen om ons in dit onderzoek enkel op de financiële risico's te richten. Binnen dit werkveld bestaan er verschillende subcategorieën zoals treasury, financiële verslaglegging, pensioenen en belastingen. De risico-identificatie in dit onderzoek richt zich op de risico's die betrekking hebben op de financiële verslaglegging.

5.2 Financiële verslaglegging

De risico-identificatie in dit onderzoek richt zich op de risico's die verband houden met de financiële verslaglegging. Om tot een oordeel betreffende de getrouwheid van de jaarrekening te komen, richt de accountant zich op de presentatie van de jaarrekening, de weergave door winst- en verliesrekening, de passiva, en de activa. Een eerste interviewronde met de verschillende controllers en de CFO leert ons dat er vooral behoefte is aan risico-identificatie met betrekking tot de activa en passiva posten. Met betrekking tot de activa moet de accountant zich ervan verzekeren dat:

- zij bestaan en eigendom zijn van de huishouding.
- zij niet bezwaard of verpand zijn, of indien dat wel het geval is, dit correct toegelicht wordt in de jaarrekening.
- zij gewaardeerd worden in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen die vereist zijn krachtens Titel 9 (of andere relevante wetgeving) en relevante verslaggevingrichtlijnen, die consistent zijn toegepast.

Betreffende de passiva en eventuele voorwaardelijke passiva moet de accountant zich er zeker van stellen dat:

- alle materiële passiva van het bedrijf op de balansdatum opgenomen zijn in de jaarrekening
- adequate voorzieningen zijn getroffen voor bekende of verwachte verliezen
- alle materiële voorwaardelijke passiva in de toelichting in de jaarrekening genoemd zijn, tenzij of de kans op verliezen gering is of adequate voorzieningen zijn getroffen waar verliezen mogelijk geacht worden;
- zij gewaardeerd worden in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen die vereist zijn krachtens Titel 9 (of andere relevante wetgeving) en volgens relevante verslaggevingrichtlijnen, en die consistent zijn toegepast. (Schilder, Gortemaker, Van Manen & Waardenburg, 1998, p.48-49)

5.3 Risico-identificatie

Om de risico's die achter de verschillende posten van de betalingsbalans schuilgaan te identificeren zijn er interviews gehouden met de CFO en de controllers van Norma IMS, Norma UPS en Norma MPM. De balans, zoals deze weergegeven wordt in de maandrapportages, vormde het uitgangspunt bij deze interviews. De kans dat de balans niet volledig is en daardoor niet alle risico's weergeeft bestaat altijd. Daarom is er, naast de balans, voor de volledigheid ook gekeken naar het hoofdstuk "Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen". Hieronder volgt een lijst met de geïdentificeerde risico's per balanspost, bij ieder risico staat een korte toelichting.

Voorraden

1. Hoeveelheid voorraad die in het systeem staat is niet werkelijk aanwezig in het magazijn (aantallen).
Tijdens de jaarlijkse accountantscontrole, controleert de accountant of de 25 artikelen die de grootste waarde vertegenwoordigen daadwerkelijk aanwezig zijn in het magazijn zoals vermeld wordt in het systeem. Bij deze controle zijn in het verleden regelmatig fouten waargenomen. Dit kan vooral bij longlead items een groot risico zijn wanneer het systeem zegt dat een bepaald item nog op voorraad ligt en men op basis daarvan toezeggingen aan een klant doet. Daarnaast bestaat het gevaar dat er "lucht" op de balans staat, dit kan tot een materiële afwijking in je resultaat leiden.
2. Verrekenprijs die men gebruikt om de voorraden te waarderen is onjuist.
De hoeveelheid voorraad die van een bepaald item in het magazijn aanwezig is wordt vermenigvuldigd met een vaste verrekenprijs. De uitkomst van deze som wordt op de balans vermeldt onder de post voorraden. Controllers binnen Norma durven hun hand niet in het vuur

- te steken voor de juistheid van de huidige verrekenprijzen. Sommige prijzen staan al voor langere tijd in het systeem en zijn niet actueel. Dit is een risico, omdat er op deze manier afwijkingen in de waardering van de voorraden kunnen ontstaan die invloed hebben op de resultaten.
3. Bijzondere waardeverandering wordt niet toegepast op de voorraden.
Het kan voorkomen dat een artikel door een bijzondere omstandigheid meer of minder waard wordt. Dit is bijvoorbeeld het geval bij artikelen die in het verleden ingekocht werden en nu zelf gemaakt worden. Vaak ontstaat hierdoor een verandering in de waarderingsprijs, als deze niet accuraat bijgewerkt wordt dan staat de voorraad verkeerd op de balans. Ook kan het voorkomen dat voorraden ingekocht worden op basis van voorspellingen die een klant doet. Het is niet altijd duidelijk of het risico van deze ingekochte voorraad dan bij de klant of bij Norma ligt.
 4. Aanwezigheid van fouten in de formules die Excel gebruikt voor bijvoorbeeld afschrijvingen.
In het verleden is het voorgekomen dat men door een fout in een formule aan het afschrijven was op een negatieve waarde. Dit leidde destijds tot een controleverschil van ***. De aanwezigheid van een fout in een Excelformule kan dus grote gevolgen voor het resultaat hebben.
 5. Overdekking heeft kans om incurant te worden.
Overdekking bestaat uit het verschil tussen de aanwezige voorraad en de benodigde voorraad om aan alle orders te kunnen voldoen. Voorraad waar geen order voor is, loopt de kans om incurant te worden. Dit gedeelte van de voorraad moet dan als kosten genomen worden, hoe groter de overdekking des te groter het risico.
 6. Niet werken met een afgesloten magazijn.
Er wordt bij Norma niet met afgesloten magazijnen gewerkt, hierdoor loopt men het risico dat mensen opzettelijk of per ongeluk zaken uit de voorraad wegnemen zonder deze af te boeken. Op deze manier kunnen er waardevolle zaken uit de organisatie verdwijnen, ook kunnen er controleverschillen ontstaan.
- Onderhandenwerk**
7. Er is geen klantorder aanwezig voor het onderhandenwerkproject.
In principe gaat men aan de slag met een project op het moment dat er een klantorder binnenkomt. Echter in drukke tijden waarin bepaalde producten met een hoge frequentie afgeroepen worden, kan men besluiten om op basis van voorspellingen een order aan te maken. Onderhandenwerk waar geen klantenorder voor aanwezig is, loopt het

risico om incurant te worden.

8. Kosten die geen verband houden met het project worden op een onderhandenwerkproject geboekt.
Onderhandenwerk ontstaat op het moment dat er een productieorder wordt gecreëerd. De waarde van het onderhandenproject is opgebouwd uit de uren die tegen een bepaald tarief aan het project besteed zijn en de materialen die in het project verwerkt zijn. Wanneer er uren of materialen op een project geboekt worden terwijl deze geen verband houden met het project, ontstaat er een verkeerd beeld van de waarde van het project. Het niet-waarheidsgetrouwe beeld van het project dat hierdoor ontstaat, geeft verkeerde stuurinformatie en kan tot onjuiste of onterechte aanpassingen in processen leiden. Ook kunnen er door verkeerde boekingen controleverschillen ontstaan.
9. Kosten blijven in onderhandenwerk staan terwijl de opbrengsten al genomen zijn.
Een onderhandenwerkproject dat uit meerdere stappen bestaat moet wanneer het afgesloten wordt op elke regel de status "gefactureerd" meekrijgen. Dit houdt in dat het project in zijn geheel gelezen moet worden, gebeurt dit niet dan kunnen sommige kosten nog in onderhandenwerk blijven staan terwijl het project al is afgesloten. Dit leidt tot een overwaardering van de post onderhandenwerk.
10. Vertraagde kostenboeking op onderhandenwerkproject terwijl uitlevering naar de klant al heeft plaatsgevonden.
Een productieorder die klaar is wordt naar de voorraad verplaatst en vervolgens uitgegeven aan de klant. Meestal vinden levering aan de klant en alle bijbehorende transacties direct plaats, terwijl in de nachtjobs pas alle (na-)calculaties gebeuren. Ook kan het gebeuren dat er achteraf nog kosten bij komen. Als dit in een periodeafsluiting plaatsvindt, kan dit leiden tot een vertekend beeld doordat men een veel te hoge winst weergeeft.

Machines en Installaties

11. Machines verliezen binnen de afschrijvingstermijn hun economische waarde voor de organisatie.
Machines worden binnen Norma in principe binnen vijf jaar afgeschreven. Het zou echter voor kunnen komen dat een machine, die voor de vervaardiging een specifiek product is aangeschaft, nauwelijks gebruikt wordt omdat de vraag naar het specifieke product afneemt. Hier zou men van op de hoogte moeten zijn door naar de gedraaide productie-uren van een machine te kijken. Een machine die weinig productie-uren draait is op een bepaald moment niet meer rendabel. Men kan in een dergelijk geval besluiten de machine te verkopen. De verkoopprijs van de machine binnen de afschrijvingstermijn van 5 jaar kan hoger of lager liggen dan de

waarde op de balans. Wanneer men niet goed bijhoudt of een machine rendabel is, bestaat het risico dat machines tegen een foute waarde op de balans staan. Daarnaast kan men geld mislopen door onrendabele machines niet tijdig te verkopen.

12. Niet-opgeruimde, afgeschreven machines worden ingezet bij het productieproces.

Verouderde machines die niet meer voldoen aan de eisen die in de huidige situatie standaard zijn voor het productieproces, kunnen het proces verstoren als ze toch worden ingezet.

13. Ongebruikte, afgeschreven machines vormen een kostenpost.

Machines die afgeschreven zijn en nauwelijks meer gebruikt worden, kunnen nog wel voor kosten zorgen. Ze nemen ruimte in die niet voor andere bedrijfsactiviteiten benut kan worden. Ook kunnen ze meegenomen worden in het standaard onderhoudsprogramma voor machines.

Vorderingen

14. Debiteuren worden verkeerd beoordeeld.

Vorderingen worden volgens het jaarverslag opgenomen tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk zijn aan de nominale waarde, onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen. De persoon of afdeling die verantwoordelijk is voor deze beoordeling, kan hier een fout in maken waardoor de vorderingen achteraf afgewaardeerd moeten worden.

Leningen, Hypotheken en Leaseverplichtingen

15. De aflossing van een lening, hypotheek of leaseverplichting verloopt niet volgens het amortisatieschema.

Als de aflossing van een lening, hypotheek of leaseverplichting niet volgens een amortisatieschema verloopt, dan bestaat er de kans dat er teveel wordt betaald of dat men te lang doorbetaald.

Crediteuren

16. Rekening courant verhoudingen worden door vestigingen onder verschillende posten geboekt.

Wanneer de verschillende vestigingen onderling geld van elkaar tegoed hebben, moeten zij dit op dezelfde manier boeken. Als bijvoorbeeld de ene vestiging het onder rekening courant verhoudingen boekt en de andere vestiging onder debiteuren, ontstaan er controleverschillen die het resultaat kunnen beïnvloeden.

17. Tegenover crediteuren staan geen diensten of producten.

Onder de post crediteuren moet men zich afvragen waarom men aan

wie geld verschuldigd is. Zijn de goederen of diensten die nog betaald moeten worden ook daadwerkelijk afgenomen of kan iedereen zomaar een factuur sturen? Er komen wel eens spookfacturen binnen bij Norma, als deze niet gecontroleerd worden kunnen er ten onterechte kosten gemaakt worden door de organisatie.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

18. Belastingverplichtingen worden niet of onjuist geboekt.

Belastingverplichtingen die bijvoorbeeld op de kilometervergoeding, het uitbetaalde vakantiegeld of loonuitbetaling in natura (verstrekkingen) rusten moeten juist geboekt en aangegeven worden. Als men vergeet deze juist te boeken of aan te geven, dan kan men voor onverwachte kosten komen te staan. In het ergste geval kan de organisatie fraude ten laste gelegd worden.

Overige schulden en overlopende passiva

19. Vakantiedagen en overuren worden fout geboekt.

Aan het begin van ieder boekjaar wordt er een prognose opgesteld voor de vakantiedagen en overuren. Als deze prognose aan het einde van het boekjaar sterk blijkt af te wijken van de werkelijkheid, dan moet er nog een correctie toegepast worden. Hierdoor kan er bijvoorbeeld een grotere verplichting richting de werknemers zijn dan men op basis van de maanrapportages had verwacht.

5.4 Selectie en analyse risico's

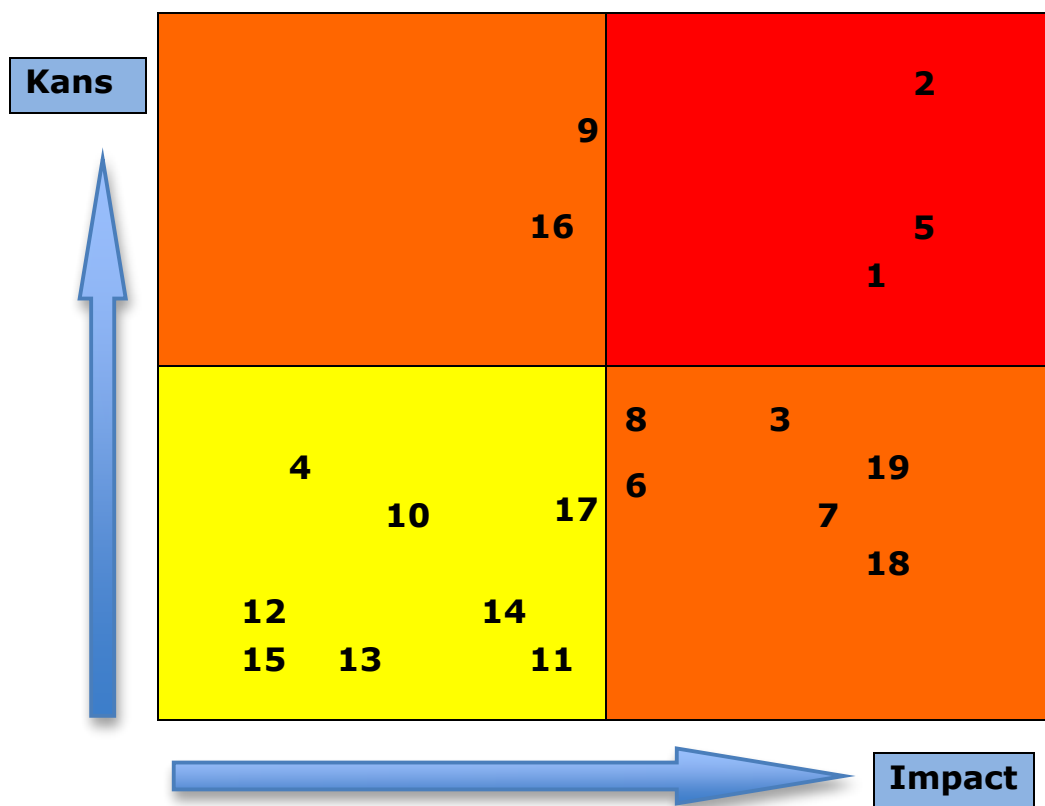
Om prioriteiten aan de geïdentificeerde risico's te stellen, is er gebruik gemaakt van een 100 puntenverdeling (RISMAN, 1995). De lijst met risico's is voorgelegd aan de controllers van de verschillende vestigingen, aan de CFO en aan de onderzoeker zelf. Het resultaat hiervan is te zien in figuur 14. De risico's met een lage score (geel) hebben een lage prioriteit, de risico's met een gemiddelde score (oranje) hebben een middelhoge prioriteit, de risico's met een hoge score (rood) hebben een hoge prioriteit waar het compenserende maatregelen betreft. In appendix A staat een toelichting op het gebruik, de methodologie en de interpretatie van deze tabel. In die toelichting komt onder andere naar voren dat het belangrijk is om figuur 14 in samenhang met de Risicomatrix in figuur 15 te bekijken om een volledig beeld van de situatie te verkrijgen.

Risico \ Deelnemer	Aäron	MPM	IMS	UPS	CFO	Totaal
1	10	5	12	12	9	48
2	15	30	12	15	6	78
3	6	5	5	8	6	30
4	3	0	5	3	4	15
5	7	25	5	8	5	50
6	6	5	3	5	4	23
7	8	2	2	10	3	25
8	3	0	5	3	11	22
9	5	10	10	5	9	39
10	1	5	7	3	3	19
11	2	3	3	5	2	15
12	3	0	3	3	2	11
13	2	0	3	3	2	10
14	2	0	4	2	4	12
15	1	0	2	1	5	9
16	5	0	4	5	7	21
17	4	0	4	3	7	18
18	8	0	6	4	5	23
19	9	10	5	2	6	32
Totaal	100	100	100	100	100	500

Figuur 14. 100 puntenverdeling over risico's

Het resultaat van de 100 puntenverdeling wordt hieronder weergegeven in een risicomatrix die vergelijkbaar is met het resultaat van de Prouty-benadering in hoofdstuk 4.6.2. De nummers in de matrix corresponderen met de risicolijst uit hoofdstuk 5.3. De risicomatrix geeft een overzicht van hoe de risico's zich onderling tot elkaar verhouden en is belangrijk bij het analyseren van de risicobeoordeling. In de 100 puntenverdeling worden de risico's tegelijkertijd op hun kans en impact beoordeeld. De risicomatrix zorgt voor een belangrijke aanvulling op de 100 puntenverdeling, doordat kans en impact in de matrix van elkaar gescheiden worden zodat men hier een beter inzicht in verkrijgt. Risico's in het gele vlak hebben een lage prioriteit, risico's in de oranje vlakken hebben een verhoogde prioriteit en risico's in het rode vlak hebben de hoogste prioriteit waar het compenserende maatregelen betreft. De matrix kent geen cijfermatige schaal daardoor is het niet mogelijk om te zeggen dat de kans dat risico 16 optreedt X keer zo groot is dan de kans dat risico 17 optreedt. De schaal moet gezien worden als indicatief, men mag daarom wel veronderstellen dat de kans dat risico 16 optreedt aanzienlijk groter is dan de kans dat risico 17 optreedt en ook dat risico 16 en risico 9 wat kans betreft dichterbij elkaar liggen dan risico 16 en risico 17. In appendix B staat een verdere toelichting op de risicomatrix.

Risicomatrix



Figuur 15. Risicomatrix financiële risico's Norma

Het eerste dat opvalt wanneer we naar het complete overzicht kijken is dat geen enkel risico 0 punten heeft gescoord. Daarmee kunnen we vaststellen dat alle 19 risicogebieden door Norma geïdentificeerd zijn als risicogebied. Er zit wel een verschil in de prioriteit die men aan een bepaald risico heeft gesteld. In de analyse gaan we dieper in op de mogelijke oorzaken van deze verschillen.

Door de risicomatrix en de individuele beoordelingen uit de 100 puntenverdeling in samenhang met elkaar te bekijken, kunnen de resultaten geanalyseerd worden. Op deze wijze proberen we inzicht te krijgen in de verschillen tussen de vestigingen. Waarom geeft men bij MPM de hoogste prioriteit aan een risico terwijl men bij IMS dit risico van minder groot belang acht? Dit geeft ons meer achtergrondinformatie over de ontstaansgronden van de risico's en de risicobewustheid binnen de organisatie. Na deze analyse kunnen de compenserende maatregelen specifiekier ontworpen worden. In onderstaande analyse gaan we per risico achtereenvolgens in op de feiten zoals ze uit de figuren 14 en 15 naar voren komen, de interpretatie van deze feiten en tot slot geven we waar mogelijk onze mening hierover.

Het risico dat de hoeveelheid voorraad die in het systeem staat niet werkelijk aanwezig is in het magazijn (nummer 1) heeft in totaal 48 punten gekregen en krijgt daarmee de hoogste prioriteit. Interessant om te zien is dat MPM minder punten aan dit risico heeft toegekend dan de andere vestigingen. Dit heeft vermoedelijk te maken met het ERP systeem dat bij MPM reeds is ingevoerd, bij de andere vestigingen moet dit nog gebeuren. Vorig jaar was er nog sprake van een aanzienlijk controleverschil doordat er een fout zat in de vertaalslag van inkoop eenheid naar opslag eenheid. Met behulp van de ERP-software worden de bedrijfsprocessen met elkaar verbonden, zodat vergaarde informatie voor iedereen in het bedrijf bruikbaar is. Ingevoerde inkooporders worden door het ERP-systeem automatisch verwerkt en op de juiste wijze doorvertaald naar het voorraadsysteem. De kans dat hier fouten in gemaakt worden is met het ERP-systeem minder groot. Het is echter niet zo dat het risico helemaal is uitgesloten door het gebruik van ERP.

De controllers zijn unaniem over de kans en de impact van het risico dat de verrekenprijs voor de voorraadwaardering onjuist is. De CFO heeft een iets lagere score aan dit risico toegekend. De overtuiging waarmee de controllers dit risico als een groot risico beoordelen, heeft te maken met het feit dat ze er zelf weinig invloed op hebben maar wel te maken krijgen met de negatieve gevolgen indien er iets fout loopt. De verantwoordelijkheid voor de verrekenprijzen ligt bij de afdeling inkoop. Zelf zien we hier een groot risico in, omdat veel prijzen die in het systeem staan verouderd zijn en beter geactualiseerd zouden moeten worden om er zeker van te zijn dat de voorraadwaardering juist is.

Het risico op fouten in Excelformules wordt alleen door IMS als een serieuze bedreiging gezien. Vorig jaar is het risico opgetreden waardoor men afschreef op een negatieve waarde en er een controleverschil van *** ontstond. MPM

heeft niet eerder met dit risico te maken gehad en voor IMS is het al langer geleden dat dit risico is opgetreden. Daarom achten deze twee vestigingen het risico minder groot. Dit verschijnsel komt vaker voor en wordt ook wel risicoblindheid genoemd. Vaak handelen managers op grond van hun inzicht, ervaring en intuïtie bij de beheersing van risico's (Akintoye & MacLeod, 1997). Dit kan ertoe leiden dat men bepaalde risico's over het hoofd ziet of niet dermate serieus neemt als men zou mogen verwachten. Wij vinden dat dit risico dusdanig eenvoudig te beheersen is dat het zonde is om het niet mee te nemen in de beheersmaatregelen.

Van alle vestigingen vertegenwoordigt de voorraadpost van MPM de grootste waarde op de balans. Toen Norma MPM van Thales overnam, kreeg Norma te maken met een voorraadpost ter waarde van ***. Van dit bedrag ligt er nu nog *** op voorraad, een deel van deze voorraad heeft een verhoogde kans om incurant te worden. Met deze kennis is het logisch dat MPM zich meer bewust is van dit risico dan de andere vestigingen. Bij andere vestigingen wordt met zogenaamde vrije voorraden die niet direct bij een product horen gewerkt. Deze voorraden lopen een verhoogde kans op incurantie, daarom is het volgens ons ook voor de andere vestigingen van belang om hun overdekking goed in de gaten te houden.

Er wordt bij Norma niet met een afgesloten magazijn gewerkt, het risico hiervan wordt door iedereen als middelgroot gezien. Men is zich bewust van de risico's, maar geeft ook aan dat het niet goed binnen de cultuur van Norma past om het magazijn af te sluiten. Norma kent een open cultuur, binnen die cultuur is het gebruikelijk dat ruimtes nooit op slot gaan zodat iedereen te allen tijde bij elkaar naar binnen kan lopen. Artikelen die bij Norma opgeslagen liggen zijn meestal van dien aard dat een derde er niets mee kan. Het risico dat men met kwade bedoelingen opzettelijk zaken uit het magazijn wegneemt is daardoor niet zo groot. Met behulp van het systeem waarmee de goederenbeweging geregistreerd wordt, acht men de magazijnmeester voldoende in staat zijn bewarende functie succesvol uit te voeren. Men moet zich echter wel bewust zijn van het feit dat de organisatie gegroeid is de afgelopen jaren en misschien nog wel verder groeit de komende jaren. Door deze veranderende organisatie kan het zo zijn dat men in de toekomst wellicht concessies aan de open cultuur moet doen.

Bij UPS waardeert men het risico dat er geen klantorder aanwezig voor een onderhandenwerkproject met een hogere score dan de andere vestigingen. Het beleid van Norma is om geen onderhandenwerkproject te starten zonder dat er een klantenorder is binnengekomen. Toch gebeurt het soms dat er op basis van voorspellingen van de klant extra geproduceerd wordt. De klant doet dan de toezegging dat de producten afgenomen worden, maar zegt nog niet wanneer dat gaat gebeuren. Het is goed mogelijk dat het item op een later tijdstip niet meer aan de dan geldende specificaties voldoet en dat daardoor extra kosten gemaakt moeten worden. UPS maakt op dit moment

een drukke periode door, waardoor men vaker met dit risico geconfronteerd wordt.

Een ander aspect van produceren zonder (directe) klantorder waar men niet altijd direct bij stilstaat, zijn de kosten die gemaakt worden om het product te beheersen. Zo kan het bijvoorbeeld voorkomen dat iemand besluit om bij een vraag van 10 items 1 extra item te produceren als reserve voor het geval er iets misgaat bij de productie. Op zich is deze aanpak logisch, want de kosten om het gehele productieproces voor 1 mislukt item opnieuw op te starten zijn vaak groter. Echter kan deze keuze voor verwarring en onrust in het productieproces zorgen als dit niet duidelijk doorgecommuniceerd wordt naar de volgende stappen in het productieproces. Daarnaast zorgen de opslag van het item zonder klantorder en de kosten die erin zitten zonder dat daar voorlopig inkomsten tegenover staan ervoor dat dit risico extra aandacht verdient.

Het risico dat kosten op een verkeerd project geboekt worden, wordt niet door iedereen beschouwd als een risico met een hoge prioriteit. In de interviews kwam naar voren dat men er sterk op stuit dat projectkosten juist worden bijgehouden. De directe financiële gevolgen van dit risico zijn niet zo zichtbaar. Binnen de grote post met projectkosten maakt het voor het getal onderaan de streep immers weinig uit of de kosten bij project A of B horen. Om als organisatie te kunnen leren van gemaakte fouten en om inzicht te verkrijgen in de meest rendabele projecten is het van cruciaal belang dat kosten juist geboekt worden. Deze gedachtegang richt zich op de langere termijn en is nog niet altijd bij iedereen aanwezig zoals dat volgens ons zou moeten getuige de scores.

Een project moet in zijn geheel gelezen worden om te voorkomen dat er kosten in onderhandenwerk blijven staan terwijl de opbrengsten al genomen zijn. Bij dit risico gaat het om kosten die, nadat het onderhandenwerkproject is aangenomen, tijdens het proces aan het project worden toegevoegd (bijvoorbeeld als een klant zijn specificaties wijzigt). Vorig jaar is dit bij IMS een aantal keren verkeerd gelopen, hierdoor moest er veel verlies genomen worden op de post onderhandenwerk. Met deze ervaring in het achterhoofd is het logisch dat men dit als een aanzienlijk risico beschouwt. Bij IMS loopt men iedere maand handmatig alle onderhandenwerkprojecten na, om te kijken of ze juist gewaardeerd zijn. Bij MPM zorgt het ERP systeem ervoor dat het project altijd in zijn geheel afgesloten wordt. Vrijdag vindt er een facturatie plaats om te kijken wat er verdiend is en om te achterhalen of het project uit het proces gehaald is. Deze controlemaatregelen verminderen de kans dat het risico optreedt aanzienlijk. Toch is het, gezien de frequente oplettendheid die men op moet brengen, logisch dat dit risico door drie controllers als hoog ingeschaald wordt.

Het huidige Norma is een relatief jonge organisatie, in 2007 werd IMS aan de groep toegevoegd en in 2008 werd MPM van Thales overgenomen. Dit houdt in dat veel machines en installaties nog niet zo lang binnen de organisatie

aanwezig zijn. Hierdoor heeft men op dit moment een goed overzicht van het machinepark, dit maakt het eenvoudiger om deze post te beheersen. Hiermee is verklaard waarom de risico's (11 t/m 13), die betrekking hebben op de machines en installaties, lager beoordeeld zijn dan de andere risico's. Doel van risicomanagement is echter om de risico's ook in de toekomst laag te houden. De beheersmaatregelen moeten zich volgens ons richten op een blijvend goed overzicht van het machinepark en de mogelijke risico's die daar bij komen kijken.

Met een score van 12 schat men het risico dat debiteuren verkeerd beoordeeld worden relatief laag in. Norma is voor het grootste gedeelte van haar inkomsten afhankelijk van multinationals als Thales en ASML. Bij dit soort bedrijven mag men er vanuit gaan dat ze in staat zijn hun rekeningen op tijd te betalen. Norma is erg afhankelijk van deze grote bedrijven; als een van deze bedrijven om zou vallen dan heeft dit grote gevolgen voor Norma. Op dit moment is het risico dat debiteuren verkeerd beoordeeld worden, gezien de klantenportefeuille, niet groot. Mocht Norma zich in de toekomst echter verder ontwikkelen waardoor de samenstelling van de klantenportefeuille verandert, dan moet men nog eens goed kijken naar de manier waarop de debiteuren beoordeeld en misschien verzekerd worden. Voor het risico dat tegenover crediteuren geen diensten of producten staan (spookfacturen) geldt hetzelfde. Naarmate de organisatie verder groeit, kost het meer tijd om dit risico te beheersen. Tegenover 95% van de artikelen die binnenkomen, moet een inkoopopdracht staan. De goederenontvangst, inkooporder en de factuur kunnen vervolgens naast elkaar gelegd worden om dit te controleren als er onzekerheid bestaat.

Als vestigingen onderling geld van elkaar tegoed hebben, moeten zij dit op dezelfde manier boeken. Dit gebeurt niet altijd, waardoor er controleverschillen ontstaan die het resultaat kunnen beïnvloeden. De reden waarom niet iedereen dit risico een hoge score heeft toegekend, heeft te maken met de schijnbare eenvoud van de oplossing. De oplossing is namelijk dat vestigingen de onderlinge bedragen onder dezelfde posten gaan boeken. Hierover moeten duidelijke afspraken gemaakt worden zodat de post RC-verhoudingen in de toekomst altijd op 0 uitkomt.

Het komt niet vaak voor dat leningen, hypotheek of leaseverplichtingen op een verkeerde manier worden afbetaald. Om deze reden is het te verklaren dat de geïnterviewden iets minder aandacht naar dit risico uit laten gaan. De impact die dit risico kan hebben en de relatieve eenvoud van de compenserende maatregel zorgen ervoor dat men dit risico zeker mee moet nemen in de interne controlemaatregelen.

MPM heeft tot op heden geen slechte ervaringen met het verkeerd boeken van belastingverplichtingen. MPM heeft als enige vestiging een fulltime HR-medewerker in dienst. Deze medewerker zorgt er samen met de controller

voor dat dit proces strak verloopt. UPS en IMS hebben vanuit het verleden een andere cultuur

In het verleden lag het bedrag dat aan het einde van het jaar nog openstond als verplichting richting de werknemers meestal rond de ***. Dit bedrag werd daarom op de balans opgenomen, men kon er aan het eind van het jaar een paar duizend Euro naast zitten maar dat zorgde nooit voor materiële afwijkingen. Vorig jaar zaten er echter twee vestigingen fors naast dit bedrag, waardoor er sprake was van een aanzienlijke afwijking op de balans. Deze afwijking had men aan kunnen zien komen als de boekingen maandelijks bijgehouden en gecontroleerd waren. Bij UPS was men, omdat ze in het verleden al eerder tegen dit probleem aangelopen waren, reeds overgestapt op het maandelijks bijhouden en controleren van de vakantiedagen en overuren. Dit verklaart waarom ze het risico daar lager inschatten.

In de analyse hebben we kunnen zien dat verschillen in de beoordelingen tussen de vestigingen diverse oorzaken kunnen hebben. Het kan zijn dat een vestiging beschikking over bepaalde resources (ERP-systeem, personeel etc.) heeft waardoor men beter in staat is een risico te beheersen. Een andere oorzaak is een verschil in risicobewustheid en cultuur tussen vestigingen. Vaak wordt men zich bewust van een risico wanneer het optreedt. Voor Norma als groep is het belangrijk om van elkaar te leren. Eens in de twee maanden vindt er een controlleroverleg plaats, dit is een ideale gelegenheid om problemen en oplossingen met elkaar te bespreken. Als deze en andere gelegenheden op de juiste manier worden ingevuld kunnen veel risico's voorkomen worden. Een risico met de vakantiedagen en overuren dat zich twee jaar geleden bij UPS heeft gemanifesteerd, kan het jaar daarna niet bij MPM en IMS optreden als men dit duidelijk communiceert. Daarnaast is het goed om bepaalde controlemaatregelen vast te leggen zodat deze ook na eventuele personele wisselingen gegarandeerd uitgevoerd worden. Het is van belang dat alle vestigingen op dezelfde wijze rapporteren en uitvoering geven aan deze maatregelen. Dit voorkomt discussies over verschillen tussen vestigingen en zorgt ervoor dat men zich niet kan verschuilen.

6. ADVIES EN COMPENSERENDE MAATREGELEN

In dit hoofdstuk worden de compenserende maatregelen voor de geïdentificeerde risico's ontworpen. In paragraaf 6.1 wordt de beheersingstabel weergegeven, deze tabel geeft een overzicht van de risicogebieden, de bewustheid van de risico's binnen de organisatie en de mogelijke beheersmaatregelen. In paragraaf 6.2 worden de maatregelen verder geconcretiseerd. Nadat de maatregelen gepresenteerd zijn, gaan we in paragraaf 6.3 in op de monitoring van risicomangement binnen Norma en de aandachtspunten waar men rekening mee moet houden bij de implementatie.

6.1 Risico Beheersingstabellen

In hoofdstuk 4.1 hebben we de definitie voor het begrip risico als volgt vastgesteld:

"Risico ligt besloten in onzekerheid en blijkt uit risicofactoren (gebeurtenissen) en de gevolgen hiervan voor de risico-objecten en de omvang van de schade."

Door de geselecteerde risico's nog eens nader te bekijken volgens deze definitie, verkrijgen we meer inzicht in de drie componenten. Deze componenten geven een objectieve kijk op de risicogebieden, als we deze in samenhang bekijken met de manier waarop de risico's binnen Norma ervaren worden, zijn we in staat om een compleet overzicht te geven. Deze beheersingstabel geeft antwoord op de vragen hoe en wat en dient als belangrijkste input voor de compenserende maatregelen. In figuur 16 wordt het verband tussen de drie risicocomponenten schematisch weergegeven.



Figuur 16. Verband tussen risicocomponenten

Voor de overzichtelijkheid is het samenvoegen van risico's per balanspost de meest ideale manier om risico's samen te voegen. In de maatregeltabellen in hoofdstuk 6.2 hebben we uiteindelijk ook voor deze wijze gekozen. In de Beheersingstabel in deze paragraaf worden risico's in principe individueel behandeld, soms komt het echter voor dat risico's zijn samengevoegd. In de meeste gevallen betreft het dan risico's uit dezelfde balanspost. Het kan echter ook voorkomen dat risico's uit verschillende balansposten zijn samengevoegd. De overwegingen bij deze keuzes worden nader toegelicht in appendix C.

Beheersingstabel	
Risico	
<i>1. Hoeveelheid voorraad die in het systeem staat is niet werkelijk aanwezig in het magazijn (aantallen).</i>	
Risicofactor	Verschillen in de voorraden zoals die in het systeem staan en de voorraden die fysiek aanwezig zijn in het magazijn, kunnen op meerdere manieren ontstaan. Als een levering bij Norma binnenkomt, moet deze door de magazijnbeheerder binnengeboekt worden. Als voorraden niet of verkeerd binnengeboekt worden, ontstaan er verschillen met het systeem. Bij Norma IMS heeft vorig jaar een reorganisatie plaatsgevonden. Tijdens deze reorganisatie zijn er ook magazijnmedewerkers uit de organisatie verdwenen, daarom is de capaciteit om alle werkzaamheden goed uit te voeren niet altijd voldoende. Wanneer er sprake is van onderbezetting op een bepaalde afdeling, moet men kiezen waar men de hoogste prioriteit aan geeft. Als er een keuze gemaakt moet worden tussen de juistheid van de voorraden of het verbeteren van de leverbetrouwbaarheid dan kiest men al gauw voor de waan van de dag. Eventuele onjuistheden in de voorraden corrigeert men aan het einde van het jaar wel weer. Naast onderbezetting, kan een gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel ook leiden tot voorraadverschillen. Als er niemand verantwoordelijk is voor de juistheid van de voorraden in het magazijn, dan wordt het ook lastig om iemand erop aan te spreken als er fouten gemaakt zijn. Ook als men consequent de voorraden bijhoudt, kunnen er fouten in de voorraadaantallen zitten doordat men geconfronteerd wordt met fouten uit het verleden. Als de juistheid van de voorraad niet regelmatig gecontroleerd wordt en op basis daarvan herwaarderingen uitgevoerd worden, blijft men doorwerken met foutieve gegevens. De vertaalslag van inkoop eenheid naar opslageenheid is ook een risicofactor. Bij Norma MPM heeft een weergave van aantallen in "stuks" (1 m2) in het systeem terwijl er daadwerkelijk een hoeveelheid in cm2 aanwezig was in het magazijn, tot een

	materiële afwijking in de jaarrekening geleid.
Schade	Een van de belangrijkste schadegevolgen ontstaat wanneer men misgrijpt in de voorraad. Vooral bij longlead items kan de schade groot zijn wanneer het systeem zegt dat een bepaald item nog op voorraad ligt en men op basis daarvan toezeggingen aan de klant doet. Als levertijden hierdoor niet gehaald worden, leidt dit tot imagoschade voor Norma en dit kan weer leiden tot een daling in de inkomsten. Foutieve voorraden leiden tot extra kosten. Wanneer de accountant fouten waarneemt bij zijn controle, moeten er hertellingen plaatsvinden en lopen de accountantskosten flink op. Een foute registratie van aantallen voorraden leidt tot een foutieve weergave van de post vlottende activa op de balans. De post voorraden is een materiële post; een te hoge of te lage waardering van deze post heeft een grote impact op het resultaat.
Bewustheid	Op MPM, waar men gebruik maakt van een nieuw ERP-systeem, na heeft iedereen de hoogste prioriteit aan dit risico gegeven. Het risico krijgt met 48 punten in totaal de hoogste prioriteit, hieruit kan geconcludeerd worden dat men zich goed bewust is van dit risico. Uit de interviews blijkt dat het veelal ervaren wordt als een capaciteitsprobleem. Door onderbezetting of grote drukte komt men er niet altijd aan toe de goederen direct binnen te boeken. Daarnaast speelt verantwoordelijkheid een rol; mensen moeten verantwoordelijk gemaakt worden om ze op fouten aan te kunnen spreken.
Beheersing	Een aspect dat in de interviews duidelijk naar voren kwam, is het gebrek aan verantwoordelijkheid. Omdat dit eenvoudig op te lossen is en omdat verantwoordelijkheidsgevoel voor de uitvoering van alle maatregelen van belang is, moet de eerste beheersmaatregel op verantwoordelijkheid gericht zijn. <ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijkheid is een belangrijk aspect bij voorraadbeheer. Er moet een persoon verantwoordelijk gemaakt worden voor het juist bijhouden van de voorraden. Dit zorgt ervoor dat men zich niet langer kan verschuilen achter andere personen of zaken. Hierdoor zal de verantwoordelijke persoon zich maximaal inspannen om afwijkingen te voorkomen. Een belangrijke doelstelling bij dit risico is de zaken goed op orde hebben voor de externe accountantscontrole. Het controleren van de aantallen voorraden kan op verschillende manieren gebeuren. De accountant controleert vaak de 25 producten die de meeste waarde vertegenwoordigen, door dit zelf van tevoren ook te doen kan voorkomen worden dat de accountant controleverschillen waarneemt. Om er ook verzekerd van te zijn dat de rest van de voorraad klopt, kan

	<p>men een aantal keer per jaar steekproeven nemen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorafgaand aan de accountantscontrole, de 25 producten die de meeste waarde vertegenwoordigen controleren op juiste registratie. • Eenmaal per kwartaal 40 producten uit het systeem controleren op aanwezigheid in het magazijn. • Eenmaal per kwartaal 10 producten uit het magazijn controleren op registratie in het systeem. <p>Norma bestaat uit verschillende vestigingen, elke vestiging heeft een eigen manier van werken. Met de invoering van het ERP-systeem is het de bedoeling dat de organisatie strakker als één geheel wordt aangestuurd. Op deze manier is men meer in staat om te profiteren van elkaars expertise en kunnen de voordelen van een grote organisatie beter benut worden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het ERP-systeem wordt later dit jaar bij alle vestigingen ingevoerd. De manier waarop MPM het systeem heeft geïmplementeerd, wordt gevolgd door de andere vestigingen en zorgt ervoor dat de vestigingen hun voorraadbeheer allen op dezelfde wijze registreren. • Als blijkt dat de maatregelen op korte termijn niet succesvol zijn, kan overwogen worden een extra medewerker voor de registratie in dienst te nemen om capaciteitproblemen op te lossen.
<p>Risico 2. Verrekenprijs die men gebruikt om de voorraden te waarderen is onjuist. 3. Bijzondere waardeverandering wordt niet toegepast op de voorraden.</p>	
<p>Risicofactor</p>	<p>Artikelen die op voorraad liggen moeten gewaardeerd worden tegen actuele waarde. Artikel 1 van Titel 9 uit Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek zegt hierover het volgende: <i>Onder de actuele waarde van activa of passiva wordt verstaan de waarde die is gebaseerd op actuele marktprijzen of op gegevens die op de datum van waardering geacht kunnen worden relevant te zijn voor de waarde.</i> Het actuele aspect van de waarde kan een risicofactor zijn. De term actueel impliceert dat prijzen regelmatig onderhouden (geactualiseerd) moeten worden om zeker te stellen dat ze juist zijn. Indien men de inkooprijzen niet regelmatig actualiseert, bestaat het gevaar dat er gerekend wordt met verouderde, onjuiste prijzen. Er wordt bij Norma MPM gewerkt met een ERP systeem dat gebruik maakt van FIFO-waardering. Op het moment dat daar voor gekozen is, is elke eerste transactie met de oorspronkelijke prijs berekend en deze is vele malen te hoog, omdat dit niet de werkelijke kosten zijn. Dit is een verrekenbare prijs van 2-3 jaar geleden. Bij de jaarrekeningcontrole bleek daarom ook dat er een aantal artikelen tegen een te hoge prijs gewaardeerd</p>

	<p>waren. Bij Norma IMS en Norma UPS maakt men nog gebruik van Plan de Campagne. Plan de Campagne gebruikt een gemiddelde gewogen prijs voor de waardering.</p> <p>Een andere risicofactor schuilt in de hoeveelheden die men inkoopt en de prijzen die daarbij gehanteerd worden. Risico's kunnen ontstaan wanneer men eenmalig een grotere hoeveelheid van een artikel inkoopt en daardoor korting op het artikel krijgt. Als men deze eenmalige korting gebruikt bij het bepalen van de verrekenprijs, dan kunnen er afwijkingen in de voorraadwaardering ontstaan.</p> <p>Een artikel dat in het verleden ingekocht werd, maar nu door Norma zelf gemaakt wordt, kan hierdoor ook van prijs veranderen. De beslissing om zelf te produceren in plaats van in te kopen of om juist in te kopen in plaats van zelf te produceren wordt vaak genomen op basis van overwegingen met betrekking tot de kosten. Vanuit deze gedachte is het logisch dat de verrekenprijzen van artikelen waarop dit van toepassing is, aangepast moeten worden na deze beslissing.</p>
Schade	<p>Een onjuiste verrekenprijs leidt tot een foutieve waardering van de voorraden. Het bedrag op de balans kan op deze manier veel hoger of lager zijn dan de werkelijke waarde die de voorraad vertegenwoordigt. De waarde van de voorraadpost heeft een grote invloed op de resultaten, een afwijking in de voorraad zorgt voor een verkeerd beeld van de resultaten. Een foutieve verrekenprijs geeft verkeerde stuurinformatie. Dit kan vooral een probleem zijn richting de afdeling inkoop. De vaste verrekenprijs kan door hen als een norm beschouwd worden, afwijkingen van deze norm kunnen als meevaller (goede prestatie) of tegenvaller (minder goede prestatie) gezien worden. Als de vaste verrekenprijs niet juist is, kan de afdeling inkoop niet optimaal aangestuurd worden. Door de accountant waargenomen fouten in de verrekenprijzen of voorraadwaardering moeten hersteld worden. Dit leidt tot extra werkzaamheden en het maken van extra kosten.</p>
Bewustheid	<p>Met een score van 78 punten scoort dit risico met afstand het hoogst van alle risico's. Men is zich goed bewust van dit risico en tijdens een van de interviews werd het prijzenbeheer zelfs als slecht beoordeeld. De afdeling inkoop is verantwoordelijk voor de verrekenprijzen, als men op die afdeling het werk niet goed doet worden de controllers geconfronteerd met dit risico. Bijzondere waardevermindering is gerelateerd aan de verrekenprijzen waarmee men werkt. Men ervaart dit als een probleem dat niet altijd even goed gemonitord wordt en is ervan overtuigd dat hier in de toekomst meer aandacht naar uit moet gaan.</p>
Beheersing	<p>Er staan momenteel nog verrekenbare prijzen van 2-3 jaar</p>

geleden in het systeem, deze prijzen moeten eerst aangepast worden om te voorkomen dat men met deze foute prijzen blijft doorwerken. Bij Norma liggen duizenden artikelen op voorraad en dit is een karwei dat veel tijd in beslag zal nemen, daarom stellen wij voor om te beginnen met de artikelen die de grootste waarde vertegenwoordigen.

- Dit jaar alle artikelen boven de €1000, - bekijken: wanneer is het voor het laatst gekocht? Wat is de actuele inkoopprijs? Wat is de laatste mutatie geweest en welke prijs hoorde daarbij?
- Materialen die lange tijd niet gebruikt zijn voor productieorders en dus niet geactualiseerd zijn, selecteren en actualiseren.

Om de prijzen juist te houden is het van belang dat ze eens in de zoveel tijd geactualiseerd worden. De volgende maatregel helpt hierbij.

- Eenmaal per kwartaal de 25 artikelen die de meeste waarde vertegenwoordigen controleren op de juistheid van hun verrekenprijs. Daarnaast een steekproef nemen van 10 willekeurige producten.

Als er in de steekproef afwijkingen geconstateerd worden, kan men deze extrapoleren naar de rest van de voorraad. In dat geval moet de gehele voorraad nagelopen worden op fouten om deze te herstellen. Dit is een grote klus en als men dit in eens zou moeten doen, dan zouden de reguliere werkzaamheden daar te veel onder lijden. Het is daarom beter om het tellen van de voorraad in kleinere stappen te verdelen. Bijvoorbeeld in een bepaalde periode van het jaar iedere dag een deel van de voorraad in plaats van een week lang alleen maar controleren.

- Controleperiode: iedere dag 10 artikelen controleren en indien nodig aanpassen.

De verrekenprijzen zijn niet alleen voor de voorraadwaardering van belang. Wanneer men de vaste verrekenprijzen goed op orde heeft, kunnen ze ook gebruikt worden om personen of afdelingen aan te sturen.

- Aan het begin van het jaar in ieder geval voor de meest verkochte artikelen de vaste verrekenprijs laten bepalen door de afdeling inkoop.
- Een target zetten op deze verrekenprijs. Bijvoorbeeld: de vaste verrekenprijs is 100, de target voor afdeling inkoop is 98. Op deze manier gebruikt men de verrekenprijs als instrument om afdelingen aan te sturen.

Risico

4. Aanwezigheid van fouten in de formules die Excel gebruikt voor bijvoorbeeld de afschrijvingen.

15. De aflossing van een lening, hypotheek of leaseverplichting verloopt niet

<i>volgens het amortisatieschema.</i>	
Risicofactor	<p>Door gebruik te maken van software kan men bijvoorbeeld de afschrijvingen automatisch doorberekenen. Ten opzichte van handmatige berekeningen, die steeds opnieuw gemaakt moeten worden, vermindert dit de kans op fouten aanzienlijk. Het invoeren van de formules blijft echter mensenwerk en wanneer hier een fout in gemaakt wordt, rekent men hier mee door.</p> <p>Door een menselijke fout die bijvoorbeeld in een Excelformule is terecht gekomen, kan het voorkomen dat de aflossing van een lening, hypotheek of leaseverplichting niet volgens het amortisatieschema verloopt.</p>
Schade	<p>Als dit risico optreedt, kunnen er controleverschillen ontstaan. Bij IMS is in 2010 door de accountant een fout in een formule ontdekt. Door deze fout, reeds in 2007 gemaakt, werd er afgeschreven op een negatieve waarde. Dit leidde tot een controleverschil van *** op de desinvestering. Dit toont aan dat een kleine fout in een Excelformule, indien men deze niet tijdig ontdekt en er meerdere jaren mee door gewerkt wordt, tot grote schade kan leiden.</p> <p>Als een leaseverplichting, hypotheek of lening niet volgens het amortisatieschema verloopt, kan het gebeuren dat men langer dan nodig is doorbetaalt aan deze verplichting. Indien men dit niet opmerkt kan dit de organisatie onnodig veel geld kosten.</p>
Bewustheid	<p>Met name bij IMS is men zich, door ervaringen uit het recente verleden, bewust van het risico op fouten in Excelformules. Bij de andere vestigingen kent men dit risico een minder hoge prioriteit toe. De kans op het risico is niet direct heel groot en ook de impact, hoe vervelend deze ook kan zijn, is op korte termijn niet bedreigend voor het voortbestaan van de organisatie. Dit betekent echter niet dat men de ogen voor dit risico kan sluiten. Een fout die al in een formule staat en waarmee men jaren door blijft werken kan in de toekomst wel voor grote schade zorgen. Daarbij komt dat het risico met een eenvoudige controlemaatregel goed te beheersen is.</p> <p>Het risico dat aflossingen niet volgens het amortisatieschema verlopen wordt laag ingeschaald door de geïnterviewden. Dit komt doordat de kans dat dit risico optreedt niet zo hoog is. Het is echter wel belangrijk dat men ervan op de hoogte is dat dit risico op kan treden. Door jaarlijks een eenvoudige controlemaatregel toe te passen kan men dit risico blijvend laag houden.</p>
Beheersing	<p>Gezien de kans en impact van dit risico volstaat het om de controlemaatregelen eenmaal per jaar uit te voeren. Het is wel belangrijk om dit ieder jaar opnieuw te doen, zodat men zich bewust blijft van de risico's.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijks controleren of cumulatieve afschrijvingen

	<p>overeen komen met het afschrijvingsschema.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eenmaal per jaar de cumulatieve aflossingen naast het amortisatieschema leggen en bekijken of hier geen verschillen in zitten.
<p>Risico <i>5. Overdekking heeft kans om incurant te worden.</i></p>	
Risicofactor	<p>Een artikel dat twee jaar op voorraad ligt zonder gebruikt te worden voor productie wordt in principe afgerekend met de klant die verzocht heeft het artikel aan te schaffen. Echter in drukke tijden kan het ook voorkomen dat Norma goederen inkoop op basis van voorspellingen die een klant doet. Het is niet altijd duidelijk bij wie op dat moment het risico ligt. Als deze afspraken niet goed vastgelegd worden in contracten, ontstaat er een risicofactor die kan leiden tot verliezen op de voorraadpost. Daarnaast is er ook een zogenaamde "vrije voorraad", dit zijn artikelen die niet direct bij een product horen. Dit kunnen bijvoorbeeld buizen staal zijn die niet voor een specifiek product bedoeld zijn maar regelmatig in producten verwerkt worden. Indien de vraag naar deze producten afneemt op stopt, dan blijft men met dit gedeelte van de voorraad zitten.</p>
Schade	<p>Het hebben van overdekking in de voorraad kan leiden tot incurantie van een gedeelte van de voorraad. Voorraad waar geen klantorder tegenover staat en die ook niet voor andere doeleinden gebruikt kan worden, moet afgeboekt worden. In het ergste geval heeft de voorraad geen restwaarde en moet het gehele aankoopbedrag als kosten genomen worden. Hoe groter de overdekking, des te groter het risico. Voor goederen die het risico lopen om incurant te worden neemt men een voorziening op. Als men echter door gebrek aan controle te weinig inzicht in de goederen heeft die dit risico lopen, kan men voor vervelende verrassingen komen te staan die leiden tot verliezen op de voorraad, derving van inkomsten en foutieve weergave van balansposten.</p>
Bewustheid	<p>Getuige de score van 50 punten, ervaart men dit als een groot risico. Vooral bij MPM waardeert men dit risico hoog, omdat men daar een bedrag tussen de *** en *** Euro onder de post voorraden heeft staan. Onder die voorraad valt een gedeelte van 1 miljoen aan materialen waar niet direct een productieorder tegenover staat. Zoals men het nu inschat heeft tussen de *** en *** aan materialen de kans om incurant te worden. Uit het feit dat men deze cijfers kan noemen valt af te leiden dat men het risico serieus neemt. Om dit risico zoveel mogelijk te beperken streeft men ernaar om geen voorraden in te kopen zonder dat er sprake is van een productieorder.</p>
Beheersing	<p>Als er geen voorraad ingekocht wordt zonder dat daar een</p>

	<p>productieorder tegenoverstaat, is het niet mogelijk dat er overdekking ontstaat. In principe gebeurt dit ook nauwelijks, het is echter belangrijk om dit nog eens te benadrukken.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen voorraden inkopen waar geen productieorder voor is. <p>Het is belangrijk om inzicht te hebben in de overdekking, zodat men kan bepalen welk deel van de voorraad een verhoogde kans op incurantie heeft. Dit draagt direct bij aan een juistere waardering van de post voorraden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Per vestiging het deel van de voorraad dat als overdekking beschouwd mag worden bepalen. • Inschatting maken van de kans op incurantie van de overdekking. • Eenmaal per kwartaal de berekening (aanwezige voorraad - benodigde voorraad = overdekking) uitvoeren en aan de hand van die berekening bepalen welke artikelen het grootste risico op incurantie lopen. • Geen beweging in artikel afgelopen jaar? Artikel krijgt status van verhoogde kans op incurantie. • Maximaal 10% van de voorraad mag deze status hebben. <p>Bij nieuwe contracten die aangegaan worden, moet men goed kijken naar de afspraken met betrekking tot voorspellingen. Op deze manier kan voorkomen worden dat het risico dat Norma loopt groter is dan gewenst.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contractafspraken met klanten over voorspellingen actualiseren en controleren op risico's voor Norma.
<p>Risico 6. Niet werken met een afgesloten magazijn.</p>	
<p>Risicofactor</p>	<p>Door niet met een afgesloten magazijn te werken, kan het voorkomen dat onbevoegde personen door het magazijn rondlopen en zaken wegnemen (diefstal) of beschadigen. Daarnaast schuilt er een risico in het te goeder trouw pakken van goederen uit het magazijn om alvast aan de slag te gaan. Op deze manier verliest men het overzicht van de aanwezige materialen in het magazijn. Ook kan het voorkomen dat materialen, die beschadigd zijn maar niet zodanig dat ze weggegooid moeten worden, terug in het magazijn geplaatst worden en later het productieproces verstoren.</p>
<p>Schade</p>	<p>Schade veroorzaakt door dit risico kan bestaan uit financiële schade door diefstal. Materialen die weggehaald worden zonder af te boeken, zorgen voor een verkeerd beeld van de aanwezige voorraden en kunnen tot misgrijpen leiden. Ook kunnen teruggeplaatste materialen die ongeschikt voor productie zijn, het productieproces verstoren en tot vertragingen leiden.</p>
<p>Bewustheid</p>	<p>Men is zich bewust van de risico's, maar geeft ook aan dat het</p>

	<p>niet goed binnen de cultuur van Norma past om het magazijn af te sluiten. Norma kent een open cultuur, binnen die cultuur is het gebruikelijk dat ruimtes nooit op slot gaan zodat iedereen te allen tijde bij elkaar naar binnen kan lopen. Artikelen die bij Norma opgeslagen liggen, zijn meestal van dien aard dat een derde er niets mee kan. Het risico dat men met kwade bedoelingen opzettelijk zaken uit het magazijn wegneemt is daardoor niet zo groot. Met behulp van het systeem waarmee de goederenbeweging geregistreerd wordt, acht men de magazijnmeester voldoende in staat zijn bewarende functie succesvol uit te voeren.</p> <p>Norma is de afgelopen jaren sterk gegroeid, hierdoor is ook de cultuur binnen het bedrijf veranderd. Bij Norma MPM, dat altijd deel uitmaakte van Thales, is men gewend aan de cultuur van een grote organisatie. Mensen die al langer bij Norma UPS werken geven bijvoorbeeld aan dat ze, in tegenstelling tot vroeger, niet meer iedereen kennen die door het bedrijfsgebouw rondloopt. De open cultuur met de vrijheden die daarbij horen is een waardevol punt voor de organisatie. Men moet echter rekening houden met de veranderende organisatie en wellicht in de toekomst concessies aan deze cultuur doen.</p>
<p>Beheersing</p>	<p>De controlemaatregelen voor de andere voorraadrisico's kunnen gebruikt worden om de risico's van een open magazijn te ondervangen. Verder kan het geen kwaad om extra alert te zijn op de risico's en in ieder geval de risico's onder de aandacht te brengen zodat men zich er bewust van is.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers bewust maken van het feit dat de organisatie veranderd is en de risico's die daarbij horen. • Extra alert zijn op defecte materialen in het magazijn. <p>Voor de verdere toekomst is het van belang dat men naar de risico's van een open magazijn blijft kijken en ieder jaar opnieuw evalueert of dit nog in de organisatie past.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aan het eind van ieder jaar tijdens het opmaken van de jaarrekening evalueren of een gesloten magazijn gewenst is.
<p>Risico <i>7. Er is geen klantorder aanwezig voor het onderhandenwerkproject.</i></p>	
<p>Risicofactor</p>	<p>In drukke tijden kan het voorkomen dat men alvast met een project aan de slag gaat voordat de klantorder daadwerkelijk is binnengekomen om op deze wijze de levertijd te verbeteren. Ook kan het voorkomen dat er van bepaalde longlead items extra aantallen worden geproduceerd om deze alvast op voorraad te hebben liggen.</p> <p>In principe gaat men pas aan de slag als er een klantorder binnen is. Het kan echter ook voorkomen dat men op basis</p>

	van klantvoorspellingen aan de slag gaat met bepaalde projecten.
Schade	<p>Onderhandenwerkprojecten waar geen directe klantorder tegenover staat lopen het risico om incurant te worden. Dit betekent dat de uren en materialen die men heeft aangewend voor het project verloren gaan. Dit zijn kosten waar geen inkomsten tegenover staan en dit beïnvloedt het resultaat aanzienlijk als dit vaker voorkomt.</p> <p>Onderhandenwerkprojecten waar geen klantorders tegenover staan leveren niets op, maar gaan wel ten koste van de beschikbare capaciteit van de onderneming. Andere leveringen kunnen hierdoor vertraging oplopen. Dit leidt tot onvrede bij klanten en schaadt het imago van de onderneming.</p> <p>Bij projecten op basis van voorspellingen zorgen de beheersing van het project en de tijd en het geld dat er ingestoken is zonder dat daar voorlopig inkomsten tegenover staan, voor extra kosten. Ook kan het voorkomen dat projecten op het moment van afname niet aan de voorwaarden van dat moment voldoen en aangepast moeten worden. Dit kan tot extra kosten leiden.</p>
Bewustheid	<p>Men begint niet te produceren zonder dat er een productieorder tegenover staat. Hier houdt iedereen zich strikt aan, omdat ze zich bewust zijn van het risico op incurantie. Het produceren op basis van voorspellingen lijkt goed afgedekt met contracten. Het kan voorkomen dat reeds geproduceerde items op het moment van afname niet meer aan de laatste voorwaarden voldoen; voor wie zijn dan de extra kosten? Men is zich echter minder bewust van de risico's die het produceren van extra "reserveartikelen" met zich meebrengen. Dit lijkt voordelig, maar de beheersing van deze extra artikelen brengt ook kosten met zich mee in de vorm van extra communicatie, opslag en materialen.</p>
Beheersing	<p>De eerste maatregel lijkt sterk op de maatregel die we voor het risico op incurantie van de voorraad bedacht hebben. Als men geen projecten start zonder productieorder lijkt het risico grotendeels afgedekt. Dit is voor ons daarom de belangrijkste maatregel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen project starten zonder productieorder <p>Zoals we bij de risicofactor hebben vastgesteld, is het niet altijd mogelijk om tegenover projecten altijd voor de volle 100 procent een productieorder te hebben staan. Het komt weleens voor dat een project op basis van voorspellingen alvast wordt opgestart of dat men een extra item (bijvoorbeeld als reserve) aan een project toevoegt. Dit hoeft niet per definitie een probleem te zijn. Het is wel van belang dat men de risico's die hieruit voortkomen, kent en daar op</p>

	<p>een verantwoorde manier mee omgaat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extra beheersingskosten en kosten aanpassingskosten van projecten op basis van voorspellingen in contracten mee laten wegen. • Reserve-items een aparte, herkenbare status meegeven om misverstanden en extra communicatie te voorkomen.
<p>Risico <i>8. Kosten die geen verband houden met het project worden op een onderhandenwerkproject geboekt.</i></p>	
<p>Risicofactor</p>	<p>Wanneer een project uit de hand loopt qua tijd en kosten, kan men besluiten om een deel van de uren te boeken op een project dat meeviel qua uren. Financieel gezien is dit op korte termijn niet zichtbaar in het resultaat. Alle projecten vallen onder dezelfde post en onder aan de streep blijft het resultaat hetzelfde. Op dit moment is de projectcontrole nog niet zo ver dat men hier inzicht in heeft. De post projecten is nog teveel één grote post, het inzicht in individuele projecten moet beter.</p>
<p>Schade</p>	<p>Naarmate Norma vaker hetzelfde project uitvoert verbetert het resultaat. Dit heeft te maken met de learningcurve die bij nieuwe projecten altijd doorlopen moet worden. Normaal gesproken betaalt de klant een deel van deze learningcurve. Echter wanneer Norma een project dat reeds gestart is overneemt van een andere organisatie, heeft de klant de learningcurve-kosten al betaald. Norma moet de learningcurve in deze situatie nog doorlopen en zal hier rekening mee moeten houden wanneer men prognoses over de resultaten maakt. Juiste boeking van de kosten is cruciaal om deze prognoses te maken.</p> <p>Als kosten niet juist geboekt worden, kun je als organisatie niet leren van prestaties uit het verleden. Door de verkeerde stuurinformatie die zo wordt afgegeven, is het niet mogelijk om te bepalen welke projecten slecht of goed lopen. Als de concurrentie dit inzicht wel heeft, kunnen zij op de lange termijn beter presteren dan Norma en projecten van Norma overnemen.</p>
<p>Bewustheid</p>	<p>Uit de interviews is naar voren gekomen dat men probeert sterk te sturen op juiste boeking van uren en materialen op de projecten. De focus ligt daarbij echter meer op de kosten dan op de stuurinformatie die van deze boeking uit kan gaan. Deze stuurinformatie richt zich meer op de prestaties op de lange termijn, dan op het in de hand houden van de kosten op korte termijn. Deze mindset moet nog ontwikkeld worden binnen Norma, zodat men zich in de toekomst kan gaan richten op de meest verdienende projecten.</p> <p>In de huidige situatie is de mindset nog teveel dat medewerkers zich rottig voelen over de uit de hand gelopen</p>

	<p>kosten van een project. Dit kan er toe leiden dat ze kosten op andere projecten gaan boeken om de resultaten meer te "egaliseren". Voor het resultaat op de korte termijn is dit beter voor de medewerker, voor de organisatie op lange termijn is dit echter een slechte zaak. Hier moet men zich bewust van worden. Men moet meer aangemoedigd worden om voor mindere prestaties uit te komen, zodat er van geleerd kan worden voor de langere termijn.</p>
<p>Beheersing</p>	<p>Norma probeert in de huidige situatie al sterk te sturen op juiste kostenboeking. Dit is volgens ons de belangrijkste maatregel om het risico te beheersen. De leidinggevenden moeten hiermee doorgaan en daar waar mogelijk nog strakker op juiste kostenboeking sturen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leidinggevenden nog strakker op juiste kostenboeking van projecten laten sturen. <p>Het sturen op juiste kostenboeking alleen is niet voldoende. Men moet daarnaast als aanvullende maatregel duidelijk maken waarom dit zo belangrijk is. Als de medewerkers weten wat de achterliggende gedachte van de maatregel is, zijn ze beter in staat te handelen volgens de filosofie van de maatregel.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bewustheid creëren: mindset veranderen door duidelijk te maken dat het niet alleen om totaalresultaat onder aan de streep gaat, maar ook om individuele resultaten. • Bewustheid creëren: dat een project afwijkt van de prognose is niet erg, zolang we er maar van leren als organisatie. <p>Wanneer de eerder genoemde maatregelen uitgevoerd worden is het van belang dat ze gemonitord worden en dat er terugkoppeling naar de medewerkers plaatsvindt. Vervolgens kan men deze informatie gebruiken om projecten te evalueren, voorzieningen te bepalen en om te leren van ervaringen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projecten die sterk afwijken van de prognoses: wekelijks overschrijdingslijsten verspreiden en bespreken met verantwoordelijken. • Inefficiëntie bepalen: waarde productieorders is dit, op basis van verwachte waarde was het dit. Verschil opnemen als voorziening voor verliesgevende projecten. • Einde van het kwartaal alle projecten evalueren en beoordelen op hun rendement. • Selectie maken van meest verdienende projecten en deze voorrang geven bij de acceptatie van nieuwe projecten.
<p>Risico <i>9. Kosten blijven in onderhandenwerk staan terwijl de opbrengsten al genomen zijn.</i></p>	

<i>10. Vertraagde kostenboeking op onderhandenwerkproject terwijl uitlevering naar de klant al heeft plaatsgevonden.</i>	
Risicofactor	<p>Een onderhandenwerkproject bestaat vaak uit meerdere "regels". Deze regels bestaan uit zaken die, zolang het project loopt, aan het project worden toegevoegd. Zo kan het bijvoorbeeld voorkomen dat de klant tijdens het project de specificaties verandert waardoor er extra kosten op het project geboekt moeten worden. Deze verandering zorgt ervoor dat er een nieuwe regel aan het project wordt toegevoegd. Als een project wordt afgesloten is het belangrijk dat alle regels de status "gefactureerd" meekrijgen. Dit houdt in dat men het project in zijn geheel moet lezen, zodat er geen kosten in onderhandenwerk blijven staan terwijl het project al is afgesloten.</p> <p>Projecten die tijdens een periodeafsluiting naar de klant worden uitgeleverd, kunnen voor een vertekend beeld zorgen als er achteraf nog kosten bijkomen.</p>
Schade	<p>Het risico dat er kosten in onderhandenwerk blijven staan terwijl de opbrengsten al genomen zijn, kan grote gevolgen hebben voor de betrouwbaarheid van het systeem. Als men hier fouten in maakt, komen er projecten op de balans te staan waar nooit geld op verdiend gaat worden. Bij IMS is dit in het verleden al een aantal keren verkeerd gelopen, hierdoor moest er veel verlies genomen worden op de post onderhandenwerk.</p> <p>Als er tijdens een periodeafsluiting sprake is van vertraagde kostenboeking op een onderhandenwerkproject, dan kan dit leiden tot een vertekend beeld van een project. Door dit vertekende beeld kan men verkeerde stuurinformatie afgeven.</p>
Bewustheid	<p>Gezien de scores van 36 en 19 voor respectievelijk risico 9 en 10, is men alert op deze risico's. Ervaringen uit het verleden hebben de controllers alert gemaakt op deze risico's.</p> <p>Onderhandenwerkprojecten worden iedere maand handmatig nagelopen om te kijken of ze juist gewaardeerd zijn. Bij MPM zorgt het ERP systeem ervoor dat een project altijd in zijn geheel afgesloten wordt. Vrijdag vindt er een facturatie run plaats om te kijken wat er verdiend is en om te achterhalen of het project uit het proces gehaald is. Deze controlemaatregelen verminderen de kans dat het risico optreedt aanzienlijk. Toch is het, gezien de frequente oplettendheid die men op moet brengen, logisch dat risico 9 hoog ingeschaald wordt.</p> <p>Risico 10 krijgt ook de aandacht die het verdient. Men moet er rekening mee houden dat het beeld dat men van een project heeft nooit 100 procent actueel is. Door nacalculaties en kosten die achteraf nog aan een project toegevoegd kunnen worden moet men altijd een periode in acht nemen waarna</p>

	men een project werkelijk kan beoordelen.
Beheersing	<p>Risico 9 is een risico waarbij men frequent moet blijven opletten. Het ERP systeem zorgt ervoor dat een project in zijn geheel gelezen wordt, desondanks waardeert MPM waar men reeds met ERP werkt het risico met een middelhoge score. Dit geeft aan dat men ook na de invoering van ERP alert moet blijven op dit risico. ERP is een betrouwbaar systeem, maar tegen vervuiling is zelfs het beste systeem niet opgewassen. Het is daarom noodzakelijk dat het systeem regelmatig handmatig gecontroleerd wordt op vervuiling.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elke maand controleren op welke projecten geen kosten geboekt zijn en deze projecten uit onderhandenwerk halen. • Elke vrijdag facturatie: dit hebben we verdiend, is het project uit het proces gehaald? <p>Omdat het regelmatig voorkomt dat kosten nog na afsluiting aan een project toegevoegd worden, moet er een periode in acht genomen worden alvorens men het werkelijke resultaat kan bepalen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maandrapportage aan het eind van de eerste week opmaken in plaats van direct na de maandafsluiting.
<p>Risico</p> <p><i>11. Machines verliezen binnen de afschrijvingstermijn hun economische waarde voor de organisatie.</i></p> <p><i>12. Niet-opgeruimde, afgeschreven machines worden ingezet bij het productieproces.</i></p> <p><i>13. Ongebruikte, afgeschreven machines vormen een kostenpost.</i></p>	
Risicofactor	<p>Machines bij Norma worden in principe binnen vijf jaar afgeschreven. Het zou echter voor kunnen komen dat een machine, die voor de vervaardiging een specifiek product is aangeschaft nauwelijks gebruikt wordt, omdat de vraag naar het specifieke product afneemt. Als de controle van de gedraaide productie-uren tekort schiet, kan het voorkomen dat er machines op de balans staan die nauwelijks gebruikt worden, niet rendabel zijn en daardoor voor een te hoog bedrag geregistreerd staan.</p> <p>Ook kan het voorkomen dat men door een gebrek aan overzicht verouderde, reeds afgeschreven machines inzet bij het productieproces. Daarnaast kunnen deze machines door gebrekkige registratie een kostenpost vormen wanneer ze bijvoorbeeld meegenomen worden in onderhoudsprogramma's of veel elektriciteit verbruiken doordat ze het hele jaar stand-by staan.</p>
Schade	<p>Machines die nauwelijks gebruikt worden, kosten meer geld dan ze opleveren. Een machine die binnen de afschrijvingstermijn zijn economische waarde verliest, kan beter verkocht worden. Vaak is de restwaarde op dat moment</p>

	<p>minder dan de boekwaarde, hierdoor kan een verkeerd beeld van de post machines ontstaan. Als men het machinegebruik niet goed controleert, kunnen de kosten oplopen en kan men geld mislopen doordat machines niet tijdig worden verkocht. Ook kan er schade ontstaan in de vorm van extra onderhouds- en electriciteitskosten.</p> <p>Wanneer een verouderde machine ingezet wordt bij het productieproces, kan deze het proces vertragen of zelfs verstoren. Dit kan komen door een verschil in snelheid en/of kwaliteit tussen nieuwe machines en de verouderde machines.</p>
Bewustheid	<p>Het huidige Norma is een relatief jonge organisatie, in 2007 werd IMS aan de groep toegevoegd en in 2008 werd MPM van Thales overgenomen. Dit houdt in dat veel machines en installaties nog niet zo lang binnen de organisatie aanwezig zijn. Hierdoor heeft men op dit moment een goed overzicht van het machinepark, dit maakt het eenvoudiger om deze post te beheersen. Hiermee is verklaard waarom de risico's, die betrekking hebben op de machines en installaties, lager beoordeeld zijn dan de andere risico's. Op korte termijn lijkt dit terecht, maar op lange termijn zouden de risico's toe kunnen nemen. De maatregelen moeten zich richten op een blijvend goed overzicht van het machinepark en de mogelijke risico's die daarbij horen.</p>
Beheersing	<p>Op de korte termijn zijn de risico's niet zo groot, toch is het belangrijk dat men zich ervan verzekert dat het huidige machinepark goed in kaart gebracht is.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Huidige machinepark in kaart brengen: zijn machines die in de boeken staan ook fysiek aanwezig en andersom? • Bijzondere aandacht voor de post "Philips Assets" bij Norma IMS. <p>Voor de toekomst zal men zich aan moeten wenen om het machinepark jaarlijks door te lichten. Gedraaide uren en gemaakte kosten moeten bekeken worden en op basis van deze informatie kan men besluiten over de toekomst van machines nemen. Deze maatregelen zijn belangrijk om de organisatie ook in de toekomst schoon en overzichtelijk te houden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eenmaal per jaar het machinepark doorlichten op basis van gedraaide uren en gemaakte kosten. • Machines die niet of nauwelijks gebruikt zijn in het afgelopen jaar, nader bekijken en beoordelen op toegevoegde waarde in de toekomst. En indien gewenst verkopen of verwijderen uit de organisatie om Norma schoon en overzichtelijk te houden. • Machines die nog niet volledig zijn afgeschreven beoordelen op gedraaide uren en indien nodig op basis daarvan afwaarderen of verkopen.

Risico <i>14. Debiteuren worden verkeerd beoordeeld.</i> <i>17. Tegenover crediteuren staan geen diensten of producten.</i>	
Risicofactor	De post handelsdebiteuren was in 2010 goed voor ruim *** Euro. Dit is een groot bedrag dat Norma eerst moet zien te financieren voordat het geld daadwerkelijk binnenstroomt. Om er zeker van te zijn dat debiteuren openstaande bedragen in de toekomst voldoen, is het belangrijk dat hun kredietwaardigheid goed beoordeeld wordt. Als men tekort schiet in deze beoordeling loopt men het risico dat debiteuren niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen. Naarmate een organisatie groter wordt, komen er meer facturen binnen. Het komt wel eens voor dat daar spookfacturen tussen zitten. Men heeft niet altijd de tijd om elke afzonderlijke factuur te controleren. Op deze manier kan het voorkomen dat er onterechte betalingen gedaan worden.
Schade	Debiteuren die verkeerd beoordeeld worden, kunnen tot afwaardering van de post debiteuren leiden. Dit is erg vervelend, want in deze situatie ontvangt Norma geen geld voor de diensten en producten die geleverd zijn. Spookfacturen die er niet uitgefilterd worden, zorgen ervoor dat de organisatie geld overboekt naar andere partijen zonder dat daar iets tegenover staat.
Bewustheid	Met een score van 12 schat men het risico dat debiteuren verkeerd beoordeeld worden relatief laag in. Norma is voor het grootste gedeelte van haar inkomsten afhankelijk van multinationals als Thales en ASML. Bij dit soort bedrijven mag men er vanuit gaan dat ze in staat zijn hun rekeningen op tijd te betalen. Norma is erg afhankelijk van deze grote bedrijven; als een van deze bedrijven om zou vallen dan heeft dit grote gevolgen voor Norma. Op dit moment is het risico dat debiteuren verkeerd beoordeeld worden, gezien de klantenportefeuille, niet groot. Mocht Norma zich in de toekomst echter verder ontwikkelen waardoor de samenstelling van de klantenportefeuille verandert, dan moet men nog eens goed kijken naar de manier waarop de debiteuren beoordeeld en misschien verzekerd worden. Voor het risico dat tegenover crediteuren geen diensten of producten staan (spookfacturen) geldt hetzelfde. Naarmate de organisatie verder groeit, kost het meer tijd om dit risico te beheersen.
Beheersing	Bij nieuwe klanten moet er altijd een standaardprocedure gevolgd worden. De grootte en de status van de nieuwe klant mogen daarbij geen rol spelen. Op deze manier is de beoordeling van debiteuren altijd verzekerd van een bepaald niveau. <ul style="list-style-type: none"> • Bij nieuwe klanten altijd informatie inwinnen over

	<p>kredietwaardigheid bij een gespecialiseerd bureau of een brancheorganisatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bankgaranties vragen indien mogelijk. <p>Om zeker te stellen dat de post debiteuren bestaat uit debiteuren die hun betaling werkelijk gaan voldoen, kan men een afloopcontrole uitvoeren. Dit doen externe accountants ook regelmatig om zich ervan te verzekeren dat debiteuren terecht op de balans vermeld worden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijks afloopcontrole uitvoeren: specificaties van debiteuren die openstaan per 31 december en op 1 maart (debiteuren die nog betrekking hebben op 31 december en eerder). Debiteuren die nog openstaan nader bekijken of ze nog wel gaan betalen. <p>Om in de gaten te houden in hoeverre er sprake is van spookfacturen, moet men met een standaardpercentage gaan werken. Tegenover artikelen die binnenkomen, moet een inkoopopdracht staan. Als dit in de meeste gevallen zo is, wordt de kans op spookfacturen aanzienlijk verminderd.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tegenover 95% van de artikelen die binnenkomen, moet een inkoopopdracht staan. <p>Indien het vermoeden bestaat dat men met een spookfactuur te maken heeft kan de volgende controlemaatregel gebruikt worden om zekerheid te verkrijgen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goederenontvangst, inkooporder en factuur naast elkaar leggen ter controle wanneer er twijfel bestaat. <p>Norma heeft een aanzienlijk bedrag op de post debiteuren staan. Debiteuren moeten, voordat ze tot betaling overgaan, voorgefinancierd worden. De risico's die hieraan verbonden zijn, kunnen momenteel goed gedragen worden doordat Norma goede samenwerkingsverbanden met haar klanten heeft. Toch is het belangrijk dat men ook in de toekomst blijft zoeken naar opties om risico's af te dekken.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overwegen om gebruik te maken van een kredietverzekeraar of factoring-bedrijf.
<p>Risico <i>16. Rekening courant verhoudingen worden door vestigingen onder verschillende posten geboekt.</i></p>	
Risicofactor	<p>Er vinden regelmatig transacties plaats tussen de verschillende vestigingen van Norma. Als deze rekening courant verhoudingen niet goed afgestemd worden en daardoor door de verschillende vestigingen onder verschillende posten geboekt worden, ontstaan er controleverschillen.</p>
Schade	<p>Bij de accountantscontrole van afgelopen jaar kwamen er controleverschillen aan het licht op de post rekening courant verhoudingen. Dit heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van de informatie waarmee men intern werkt. Daarnaast leidt</p>

	het herstellen van deze fouten tot het maken van extra kosten in tijd en geld.
Bewustheid	Het risico is besproken bij de evaluatie van de accountantscontrole van het afgelopen jaar. Het risico ligt nog vers in het geheugen en met uitzondering van MPM beoordeelt iedereen het risico als middelgroot. Toch is het licht verontrustend dat er nog steeds iedere maand verschillen in de rekening courant verhoudingen zijn waar te nemen. De communicatie tussen de vestigingen is op dit gebied niet optimaal.
Beheersing	<p>Wanneer alle vestigingen de RC verhoudingen onder dezelfde post boeken, is het niet langer mogelijk dat het risico optreedt. Onderlinge transacties kunnen onder debiteuren en crediteuren geboekt worden, maar wij adviseren om alle onderlinge transacties voortaan onder de aparte post RC verhoudingen te boeken. Op deze manier worden onderlinge schulden en tegoeden apart gehouden van de "normale" debiteuren en crediteuren. En als iedereen zich hieraan houdt, zijn controleverschillen uitgesloten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vastleggen hoe de onderlinge RC verhoudingen voortaan geboekt gaan worden: onder de post RC verhoudingen. <p>Zoals er bij gewone debiteuren en crediteuren verschillen van mening kunnen ontstaan, is dat ook mogelijk bij RC verhoudingen. Regelmatig contact tussen de controllers van de vestigingen zorgt ervoor dat misverstanden en onduidelijkheden uit de wereld geholpen worden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maandelijks contact tussen vestigingen om de onderlinge verhoudingen af te stemmen.

Risicofactor	***
Schade	***

Bewustheid	***
Beheersing	***
Risico <i>19. Vakantiedagen en overuren worden fout geboekt.</i>	
Risicofactor	De prognose voor de vakantiedagen en overuren, die aan het begin van het boekjaar wordt opgesteld, vormt een risicofactor. Als deze prognose niet regelmatig wordt

	bijgesteld en gecontroleerd en daardoor af blijkt te wijken van het werkelijke aantal vakantiedagen en overuren, worden vakantiedagen en overuren foutief geboekt.
Schade	Een verkeerde prognose kan zich gedurende het jaar opstapelen tot een aanzienlijk controleverschil. Wanneer op basis van prognoses de overuren iedere maand consequent te laag worden geboekt, leidt dit tot een grotere verplichting ten opzichte van de werknemers dan waarmee men gedurende het jaar rekening gehouden had.
Bewustheid	Vorig jaar zaten er twee vestigingen fors naast het geprognosticeerde bedrag, waardoor er sprake was van een aanzienlijke afwijking op de balans. Deze afwijking had men aan kunnen zien komen als de boekingen maandelijks bijgehouden en gecontroleerd waren. Bij UPS was men, omdat ze in het verleden al eerder tegen dit probleem aangelopen waren, reeds overgestapt op het maandelijks bijhouden en controleren van de vakantiedagen en overuren. Daar is de controlemaatregel al toegepast en dit verklaart waarom men het risico daar lager inschat.
Beheersing	Er zijn verschillende manieren waarop dit risico beheerst kan worden. Men zou bijvoorbeeld op een andere manier kunnen kijken naar de wijze waarop de prognoses opgesteld worden. Wij kiezen echter voor een eenvoudige maatregel. Deze maatregel heeft in het verleden bij Norma UPS bewezen dat hij werkt. <ul style="list-style-type: none"> • Maandelijks controleren of prognose klopt met de werkelijkheid en op basis daarvan de prognose aanpassen.

6.2 Compenserende maatregelen

In deze paragraaf worden de beheersmaatregelen uit de beheersingstabel verder geconcretiseerd. In de tabel uit hoofdstuk 6.1 hebben we kunnen zien dat sommige risico's overeenkomsten vertonen. Sommige beheersmaatregelen zorgen ervoor dat meerdere risico's tegelijk beheerst worden. Om de compenserende maatregelen overzichtelijk weer te geven, hebben we ervoor gekozen om dit per balanspost te doen en in sommige gevallen is een risico uit een andere post toegevoegd op dezelfde wijze als in de beheersingstabel. Per risicogroep wordt ingegaan op:

- Wat zijn de doelstellingen van de maatregelen?
- Wat zijn de maatregelen?
- Wie dragen de verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de maatregelen en wie moeten de maatregelen gaan uitvoeren?
- Dwingendheid: op welke termijn en met welke frequentie moeten de maatregelen worden ingevoerd?

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de maatregelen en de rol van de controllers wordt nader toegelicht in appendix D.

Voorraden

De post voorraden is een belangrijke post voor Norma, op 31-12-2010 vertegenwoordigde deze post €3.586.522,- (Norma: Rapport inzake de jaarrekening 2010). Tijdens dit onderzoek zijn de volgende risico's in de post voorraden geïdentificeerd:

- Hoeveelheid voorraad die in het systeem staat is niet werkelijk aanwezig in het magazijn.
- Verrekenprijs die men gebruikt om de voorraden te waarderen is onjuist.
- Bijzondere waardeverandering wordt niet toegepast op de voorraden.
- Aanwezigheid van fouten in de formules die Excel gebruikt voor bijvoorbeeld de afschrijvingen.
- Overdekking heeft kans om incurant te worden.
- Niet werken met een afgesloten magazijn.

We hebben ervoor gekozen om bij de voorraadrisico's ook een risico uit de post leningen, hypotheek en leaseverplichtingen mee te nemen:

- De aflossing van een lening, hypotheek of leaseverplichting verloopt niet volgens het amortisatieschema.

Doelstellingen:

Norma streeft ernaar om zoveel mogelijk zekerheid over juistheid van deze post te verkrijgen. Als het systeem meldt dat er nog x stuks van een bepaald item aanwezig zijn dan moet dit kloppen om misgrijpen te voorkomen.

Hetzelfde geldt voor de waarde die de voorraden op papier vertegenwoordigen. Een te hoge of lage waardering kan het resultaat sterk beïnvloeden. Een ander belangrijk aspect van de informatie over prijzen en aantallen is de sturende kracht die er van uitgaat. Informatie geeft altijd een bepaald signaal af, indien de informatie onjuist is, kan men verkeerde beslissingen nemen.

Door tekortkomingen in de interne controle heeft Norma in het verleden extra (accountants)kosten moeten maken om fouten te herstellen. Goede beheersmaatregelen moeten ervoor zorgen dat deze kosten in de toekomst teruggedrongen worden. Een laatste doelstelling van de voorraadbeheersing is het beschermen van de voorraad tegen invloeden als diefstal, materiële schade en fraude.

1. Juistheid van aantallen.
2. Juistheid van waardering
3. Goede stuurinformatie
4. Kosten om fouten te herstellen terugdringen.
5. Voorraad beschermen.

Maatregel	Verantwoordelijkheid en uitvoering	Termijn en/of Frequentie
Iemand verantwoordelijk maken voor de fysieke registratie van de voorraden.	Logistiek manager is verantwoordelijk, magazijnmedewerkers voeren uit.	Per direct.
Steekproef van 40 items uit het systeem nemen en controleren op aanwezigheid in het magazijn en verrekenprijs. En zo nodig aanpassen	Logistiek manager is verantwoordelijk, magazijnmedewerkers voeren uit.	Per direct, eenmaal per kwartaal.
Steekproef van 10 items uit magazijn nemen en controleren hoe ze in het systeem staan qua aantallen en verrekenprijs. En zo nodig aanpassen.	Logistiek manager is verantwoordelijk, magazijnmedewerkers voeren uit.	Per direct, eenmaal per kwartaal.
Verbandscontrole tussen inkoopafdeling en voorraadbeheer: is de som van de beginvoorraad plus inkopen minus eindvoorraad gelijk aan de verkopen?	Controller is verantwoordelijk en voert uit.	Per direct, iedere maand.
25 producten die de meeste waarde vertegenwoordigen controleren op juistheid.	Logistiek manager is verantwoordelijk, magazijnwerkers voeren uit.	Per direct, voorafgaand aan controle van de accountant.
Alle artikelen boven de €1000, - controleren: wanneer voor het laatst gekocht? Actuele inkoopprijs? Laatste mutatie en prijs die daarbij hoorde?	Inkoopmanager is verantwoordelijk, inkoopmedewerkers voeren uit.	Voor het einde van dit jaar.
Controleperiode: 200 artikelen	Logistiek manager is	Per direct,

controleren op juistheid. Medewerkers mogen zelf bepalen hoe en wanneer ze dit doen als het maar gebeurt.	verantwoordelijk, magazijnmedewerkers voeren uit.	ieder kwartaal 200 stuks.
Vaste verrekenprijs bepalen voor meest verkochte artikelen.	Inkoopmanager is verantwoordelijk, inkoopmedewerkers voeren uit.	Begin van ieder jaar.
Target zetten op verrekenprijzen (bijv. 2% korting) om inkopers aan te sturen.	Inkoopmanager is verantwoordelijk en voert uit.	Begin van ieder jaar.
Geen voorraden inkopen waar geen productieorder voor is.	Inkoopmanager is verantwoordelijk en moet deze inkooporders niet langer goedkeuren.	Per direct.
Per vestiging het maximale percentage overdekking bepalen.	Financieel directeur is verantwoordelijk, controllers voeren uit.	Voor het einde van dit jaar.
Overdekking bepalen: aanwezige voorraad - benodigde voorraad = overdekking. Kans op incurantie bepalen en eventueel voorziening opnemen.	Controller is verantwoordelijk en voert uit met financiële afdeling.	Per direct, eenmaal per kwartaal.
Artikelen waar langer dan een jaar geen beweging in gezeten heeft krijgen de status verhoogde kans op incurantie en een bijpassende voorziening.	Controller is verantwoordelijk en voert uit met financiële afdeling.	Per direct, eenmaal per jaar controleren.
Contractafspraken met klanten over voorspellingen scherp in de gaten blijven houden, controleren op risico's voor Norma en mogelijk actualiseren.	Financieel directeur is verantwoordelijk, accountmanagers voeren uit.	Scherper op toezien bij nieuwe contracten.
Controleren of cumulatieve afschrijvingen overeenkomen met het afschrijvingschema.	Controller is verantwoordelijk en voert uit.	Per direct, eenmaal per jaar.
Cumulatieve aflossingen naast het amortisatieschema leggen en kijken of hier geen verschillen tussen zitten.	Controller is verantwoordelijk en voert uit.	Per direct, eenmaal per jaar.
Alertheid op materialen in het magazijn: altijd afboeken, defecte materialen die nog gebruikt kunnen worden registreren, cultuur respecteren maar duidelijk communiceren wat de risico's zijn.	Hoger management is verantwoordelijk voor communicatie. Logistiek manager is verantwoordelijk voor controle en voert uit met magazijnwerkers.	Per direct.

Onderhanden Projecten

Onder deze post vallen projecten die in productie zijn gegeven, waar uren en/of materialen op geboekt zijn, die verrekenbaar zijn naar een klant, maar die nog niet verzonden en gefactureerd zijn. In de jaarrekening van 2010 bedroeg de post onderhanden projecten €8.015.068, -. Tijdens het onderzoek zijn de volgende risico's in de post onderhandenwerk geïdentificeerd:

- Er is geen klantorder aanwezig voor het onderhandenwerkproject.
- Kosten die geen verband houden met het project worden op een onderhandenwerkproject geboekt.
- Kosten blijven in onderhandenwerk staan terwijl de opbrengsten al genomen zijn.
- Vertraagde kostenboeking op onderhandenwerkproject terwijl uitlevering naar de klant al heeft plaatsgevonden.

Doelstellingen:

Zoals bij alle posten streeft Norma er ook bij deze post naar om zoveel mogelijk zekerheid over juistheid van de post onderhanden projecten te verkrijgen. Men wil voorkomen dat er onder de post onderhandenwerk projecten staan die geen geld op gaan leveren. Projecten die op de balans staan en nog niet uitgeleverd zijn, brengen kosten voor de beheersing met zich mee. Deze kosten moeten zo laag mogelijk gehouden worden. Het is voor de toekomst van Norma van groot belang dat men leert en blijft leren van projecten, goed inzicht in onder andere de kostenopbouw van een project is daarvoor cruciaal.

1. Zekerheid dat waardering onderhanden projecten juist is.
2. Tegenover alle onderhanden projecten staat een klantorder.
3. Kosten om onderhanden projecten te beheersen beperken.
4. Adequaat inzicht in individuele projecten om te kunnen leren.

Maatregel	Verantwoordelijkheid en uitvoering	Termijn en/of Frequentie
Strakker op juiste kostenboeking van projecten sturen.	Productiemanager is verantwoordelijk, productiemedewerkers voeren uit.	Per direct.
Mindset veranderen naar (nog) meer lerende organisatie. Fouten maken is niet erg, zolang er van geleerd wordt.	Hoger management is verantwoordelijk, lijnmanagement vertaalt en voert uit op de werkvloer.	Per direct, meeting organiseren en langetermijnvisie onder de aandacht brengen.
Efficiëntie bepalen: overschrijdingslijsten	Productiemanager is verantwoordelijk,	Per direct, wekelijks.

verspreiden en bespreken met verantwoordelijken.	lijnmanagement voert uit.	
Projecten evalueren en beoordelen op hun rendement.	Projectmanager is verantwoordelijk en evalueert met productiemanager.	Per direct, ieder kwartaal.
Selectie maken van meest verdienende projecten en deze voorrang geven bij de acceptatie van nieuwe projecten.	Projectmanagers zijn verantwoordelijk en voeren uit.	Op langere termijn, als andere maatregelen hun werk doen.
Geen project starten zonder productieorder.	Productiemanagement is verantwoordelijk en voert uit.	Per direct.
Extra beheersingskosten van projecten op basis van voorspellingen in contracten mee laten wegen.	Accountmanagers zijn verantwoordelijk en voeren uit.	Per direct.
Items die extra geproduceerd worden (bijvoorbeeld als reserve) een speciale status meegeven op het productieformulier.	Productiemanagement is verantwoordelijk, productiemedewerkers voeren uit.	Per direct.
Controleren op welke projecten geen kosten geboekt zijn en deze vervolgens uit onderhandenwerk halen.	Controller is verantwoordelijk, financiële afdeling voert uit.	Per direct, iedere maand.
Facturatierun uitvoeren: dit hebben we verdiend en is het project in zijn geheel uit het proces gehaald?	Controller is verantwoordelijk, financiële afdeling voert uit.	Per direct, iedere week.
5 dagen volgtijdigheid in ogenschouw nemen bij het opmaken van rapportages.	Controller is verantwoordelijk, financiële afdeling voert uit.	Per direct.

Machines en Installaties

De machines en installaties maken deel uit van de post materiële vaste activa en worden derhalve gewaardeerd op aanschafwaarde, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing, met bijzondere waardeverminderingen. Op 31-12-2010 stonden de machines en installaties voor een bedrag van €5.588.471, - op de balans. Tijdens het onderzoek zijn de volgende risico's in de post machines en installaties geïdentificeerd:

- Machines verliezen binnen de afschrijvingstermijn hun economische waarde.
- Niet-opgeruimde, afgeschreven machines worden ingezet bij het productieproces.

- Ongebruikte, afgeschreven machines vormen een kostenpost.

Doelstellingen:

Machines die op de balans nog een waarde vertegenwoordigen terwijl ze nauwelijks nog gebruikt worden, kosten meer dan ze opleveren. Een bedrijf kan het geld maar één keer uitgeven en geld dat in een machine gestoken is kan nergens ander meer aan uitgegeven worden. In de literatuur is dit begrip bekend onder de naam *opportunity costs*, Norma streeft ernaar om altijd voor de optie te gaan die het meeste geld oplevert.

Norma is de afgelopen jaren sterk gegroeid. In een grotere organisatie is het lastiger om het overzicht te bewaren. Norma streeft ernaar om de organisatie "schoon" te houden. Afgeschreven machines die nauwelijks gebruikt worden kunnen het productieproces verstoren en extra kosten opleveren door hun elektriciteitsverbruik en onderhoud, dit wil men voorkomen.

1. Geen machines zonder economische waarde op de balans.
2. De organisatie en het machinepark overzichtelijk houden.
3. Productieproces niet laten verstoren door verouderde machines.
4. Geen geld aan machines uitgeven die niets opleveren.

Maatregel	Verantwoordelijkheid en uitvoering	Termijn en/of Frequentie
Huidige machinepark in kaart brengen: zijn machines die in de boeken staan aanwezig en andersom? Bijzonder aandacht voor "Philips Assets" bij Norma IMS.	Facilitair manager is verantwoordelijk, uitvoering door stagiair.	Voor het einde van dit jaar.
Niet-afgeschreven machines beoordelen op kosten en gedraaide uren.	Innovatiemanager is verantwoordelijk, facilitaire medewerkers voeren uit.	Per direct, ieder jaar.
Machines die niet of nauwelijks gebruikt zijn, nader bekijken en beoordelen op toegevoegde waarde voor de toekomst. Indien gewenst verkopen of verwijderen uit de organisatie.	Innovatiemanager is verantwoordelijk, facilitaire medewerkers voeren uit.	Per direct, ieder jaar.

Vorderingen en crediteuren

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde, onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid. De hoogte van de voorziening geschiedt op basis van individuele beoordeling. De post handeldebiteuren wordt in het jaarverslag 2010 op €7.641.088, - gewaardeerd, een aanzienlijk bedrag dat aandacht verdient bij de risicobeheersing. Transacties tussen de vestigingen vinden regelmatig plaats, dit leidt tot verplichtingen van de ene vestiging aan de andere. Om het overzicht te bewaren is het belangrijk dat deze rekening courant verhoudingen juist geboekt worden. De post handelskredieten bedroeg op 31-12-2010 €4.860.157, - en is daarmee qua omvang zeker een post om goed in de gaten te houden. Tijdens het onderzoek zijn de volgende risico's in de posten vorderingen en crediteuren naar voren gekomen:

- Debiteuren worden verkeerd beoordeeld.
- Rekening courant verhoudingen worden door vestigingen onder verschillende posten geboekt.
- Tegenover crediteuren staan geen diensten of producten.

Doelstellingen:

Zorgen dat debiteuren hun betalingen volgens afspraak voldoen is de belangrijkste doelstelling met betrekking tot de post debiteuren. Wanneer een debiteur niet kan betalen, wil men dit waarnemen zodat maatregelen getroffen kunnen worden. Hetzelfde geldt voor de crediteuren. Norma wil alleen geld betalen aan partijen waar men ook daadwerkelijk geld aan verschuldigd is. Zo af en toe komen er spookfacturen binnen, deze moeten er uitgefilterd worden.

Bij de accountantscontrole van afgelopen jaar kwamen er controleverschillen aan het licht op de post rekening courant verhoudingen. Dit heeft een negatieve invloed op de kwaliteit van de informatie waarmee men intern werkt. Daarnaast leidt het herstellen van dit soort fouten tot extra kosten in geld en tijd.

1. Zorgen dat debiteuren hun betalingen volgens afspraak voldoen.
2. Debiteuren met betalingsproblemen waarnemen zodat maatregelen getroffen kunnen worden.
3. Geen crediteuren betalen zonder dat daar diensten of producten tegenover staan.
4. Geen controleverschillen in rekening courant verhoudingen.

Maatregel	Verantwoordelijkheid en uitvoering	Termijn en/of Frequentie
Bij nieuwe klanten altijd informatie inwinnen over kredietwaardigheid bij een gespecialiseerd bureau of een brancheorganisatie.	Accountmanager is verantwoordelijk en voert uit.	Per direct.
Bankgaranties vragen indien	Persoon die het	Per direct.

mogelijk.	definitieve contract afsluit is verantwoordelijk en voert uit.	
Goede verplichtingenadministratie: tegenover 95% van de artikelen die binnenkomen, moet een inkoopopdracht staan.	Controller is verantwoordelijk en voert uit.	Per direct.
Verbandscontrole: goederenontvangst, inkooporder en factuur naast elkaar leggen	Controller is verantwoordelijk en voert uit.	Per direct, bij twijfel over verplichtingen.
Afloopcontrole uitvoeren: specificaties van debiteuren die openstaan per datum x, 3 maanden later bekijken of ze nog openstaan en beoordelen of ze nog wel gaan betalen.	Controller is verantwoordelijk en voert uit.	Per direct, ieder kwartaal.
Bedragen die vestigingen onderling verschuldigd zijn aan elkaar altijd onder de post rekening courant verhoudingen boeken.	Controller is verantwoordelijk en voert uit.	Per direct.
Communicatie tussen vestigingen om de rekening courant verhoudingen af te stemmen.	Financieel directeur is verantwoordelijk, controllers voeren uit.	Per direct, iedere maand.
Op zoek blijven naar mogelijkheden om debiteurenrisico's en de financieringskosten terug te dringen: kredietverzekeraar, factoring-bedrijf, nieuwe afspraken met grote klanten.	Hoger (strategisch) management is verantwoordelijk en voert uit.	Per direct.

Belastingen, premies sociale verzekeringen, overige schulden en overlopende passiva

Tot deze posten behoren de belastingverplichtingen en de vakantiedagen en overuren. In de jaarrekening van 2010 is voor de nog te betalen vakantie- en overuren een bedrag van €955.927, - opgenomen, een stijging van bijna €200.000, - ten opzichte van een jaar eerder. Tijdens het onderzoek zijn de volgende risico's in de posten belastingen, premies sociale verzekeringen, overige schulden en overlopende passiva:

- Belastingverplichtingen worden niet of onjuist geboekt.
- Vakantiedagen en overuren worden fout geboekt.

Doelstellingen:

Norma streeft ernaar om zoveel mogelijk zekerheid over juistheid van deze posten te verkrijgen. Door belastingverplichtingen juist te boeken kan men voorkomen dat men later met financiële tegenvallers in de vorm van boetes of naheffingen geconfronteerd wordt. Voor de vakantiedagen en overuren is het van belang dat geprognosticeerde reserveringen niet te ver afwijken van de werkelijke bedragen om te voorkomen dat men aan het eind van het jaar nog extra geld moet reserveren. Naast deze doelstellingen is er tijdens de interviews ook nog een ander punt naar voren gekomen. Er zijn fouten gemaakt die men had kunnen voorkomen door onderling beter te communiceren en te leren van elkaar. De invoering van het ERP systeem is hier een goed voorbeeld van: MPM heeft dit als eerste geïmplementeerd waarna de andere organisaties kunnen leren van de ervaringen bij MPM. Dit moet in de toekomst op meerdere gebieden gaan gelden: als één van de vestigingen een fout maakt dan moeten alle vestigingen leren van deze ervaring.

1. Zekerheid over de juistheid van de reserveringen voor vakantiedagen en overuren.
2. Juiste boeking van belastingverplichtingen.
3. Meer synergie bereiken en leren van elkaars ervaringen.

Maatregel	Verantwoordelijkheid en uitvoering	Termijn en/of Frequentie
Prognoses voor vakantiedagen en overuren (soll) naast de werkelijkheid (ist) leggen en indien er afwijkingen zijn prognoses aanpassen.	Controller is verantwoordelijk en voert uit.	Per direct, iedere maand.
Kilometers met een vergoeding boven de €0,19 apart van de andere kilometerregistratie bijhouden en belastingverplichtingen over deze kilometers boeken.	Controller is verantwoordelijk, financiële afdeling voert uit.	Per direct, iedere maand.
Loonbetalingen in natura zoveel mogelijk beperken.	Hoger management is verantwoordelijk, controllers voeren uit.	Per direct.
Controlleroverleg waar controllers van verschillende vestigingen bij kunnen praten over hun werk.	Controllers zijn verantwoordelijk en voeren uit.	Per direct, eenmaal per 2 maanden.
Meer communicatie tussen controllers over zaken die fout gaan.	Controllers zijn verantwoordelijk en voeren uit.	Per direct, zoveel mogelijk.
Nauwe samenwerking tussen de vestigingen bij de implementatie	Hoger management is verantwoordelijk om	Per direct.

van ERP systeem.	moet dit zo uitgebreid mogelijk te faciliteren.	
Meer eenheid in beleid tussen de verschillende vestigingen: fulltime HR-medewerker die centraal de belastingverplichtingen regelt voor alle vestigingen.	Hoger management is verantwoordelijk en voert uit.	Binnen 2 jaar.

6.3 Aandachtspunten bij de implementatie en monitoring

De maatregelen zijn geconcretiseerd, verantwoordelijkheden zijn toegewezen en de frequentie en de termijn zijn ook bekend. Nu is het zaak om de maatregelen te implementeren en vervolgens te controleren of de maatregelen ook het beoogde effect hebben en tegemoet komen aan de doelstellingen. Gezien de beperkte tijd voert het te ver om de implementatie uit te voeren in dit onderzoek. Het is echter wel mogelijk om enkele aandachtspunten bij de implementatie op een rij te zetten. De monitoring van het risicomanagement zal vervolgens als laatste stap in de implementatie besproken worden.

Implementatie

Om tot een succesvolle implementatie te komen is voldoende draagvlak in de organisatie noodzakelijk. Bij het creëren van draagvlak is het belangrijk dat het management voldoende betrokken is bij het proces. De verantwoordelijkheid voor de risico's in dit onderzoek ligt niet enkel bij de financiële functie. Risicomanagement dient breed en hoog in de organisatie gedragen te worden en vergt een nadrukkelijke betrokkenheid van lijn- en seniormanagement. We hebben bij de risicobeoordeling kunnen zien dat niet alle risico's als even belangrijk beschouwd worden. Goede communicatie vanuit het management moet er zorg voor dragen dat de noodzaak van de maatregelen bij iedereen duidelijk is. Alvorens de maatregelen ingevoerd worden, is het van belang dat er zoveel mogelijk mensen binnen de organisatie doordrongen zijn van de noodzaak van de maatregelen. Goede leiders zijn nodig om mensen er van te doordringen dat de maatregelen echt noodzakelijk zijn. Vaak zegt men dat de urgentie hoog genoeg is als 75% van het management overtuigd is (Kotter, 1995).

Alle communicatiemiddelen die beschikbaar zijn, moeten gebruikt worden om de uitvoering van de maatregelen onder de aandacht te brengen en te stimuleren. Een belangrijke opmerking hierbij is dat communicatie in woorden en daden zit, want niets ondermijnt een goede implementatie meer dan leiders die zich inconsistent met hun eigen woorden gedragen (Kotter, 1995).

Tevens is het van belang dat personen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering voldoende opgeleid zijn zodat ze weten hoe de maatregelen uitgevoerd moeten worden. Drie veelvoorkomende problemen die voortkomen uit het gedrag van medewerkers zijn:

- Medewerkers begrijpen niet wat er van ze verwacht wordt (aansturing schiet tekort).
- Medewerkers proberen niet te doen wat van ze verwacht wordt (gebrek aan motivatie).
- Medewerkers zijn niet in staat om te doen wat van ze verwacht wordt (persoonlijke beperkingen).

(Merchant & Van der Stede, 2007)

Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat er in sommige gevallen sprake is van problemen op deze gebieden. Het is dus van belang dat men voldoende aandacht besteedt aan de begeleiding van de mensen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering. Het duidelijk maken van de urgentie van de maatregelen draagt bij aan de motivatie, daarnaast kan men ook op andere manieren de motivatie stimuleren. Het is belangrijk dat niet alleen op lange termijn voordelen behaald worden door de maatregelen. Korte termijn winsten en baten kunnen er voor zorgen dat mensen niet opgeven. Concreet betekent dit, dat men niet alleen de voordelen van de maatregelen moet ervaren tijdens bijvoorbeeld de jaarlijkse accountantscontrole, maar ook gedurende het jaar bij de maandrapportages en tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Men moet deze baten zichtbaar maken en koppelen aan de nieuwe beheersmaatregelen (Kotter, 1995).

Voorts is het belangrijk om een gemeenschappelijke taal te kiezen (Claassen, 2010). Dit is een randvoorwaarde om succesvol tot een organisatiebrede interne controle en risicobeheersing te komen. De invoering van het ERP systeem bij alle vestigingen levert een belangrijke bijdrage aan de vorming van een gemeenschappelijke taal. Door het gebruik van een gemeenschappelijke taal weet iedereen wat er van hem of haar verwacht wordt en is verschuilen achter een andere werkwijze niet langer mogelijk. Naast het ERP systeem kunnen de maatregeltabellen uit hoofdstuk 6.3 daarbij als input voor een handboek dienen om de interne auditwerkzaamheden uit te voeren.

Monitoring

Risicomanagement is niet iets eenmaligs en moet ook niet gezien worden als een trucje dat jaarlijks op een vast moment wordt uitgevoerd. Bij het beschouwen van risicomanagement als een continu proces hoort ook het testen, rapporteren en eventueel initiëren van verbeteracties (Claassen, 2010). Om te kunnen bepalen of de maatregelen bijdragen aan het behalen van de doelstellingen, moet men allereerst bepalen of de maatregelen in voldoende mate zijn uitgevoerd.

Om de uitvoering van de maatregelen te monitoren kan men gebruik maken van een monitoringstabel. In deze tabel worden de maatregelen beoordeeld op hun uitvoering. In de maatregeltabellen is voor iedere maatregel reeds de frequentie en/of termijn bepaald. In de monitoringstabel kan men aangeven of een maatregel binnen de termijn is uitgevoerd en of de maatregel met de afgesproken frequentie is uitgevoerd. Een maatregel die ieder kwartaal uitgevoerd dient te worden en waar men, bijvoorbeeld door drukte, slechts eenmaal per half jaar aan toegekomen is scoort een middelmatig

(aangegeven met +/- en een oranje kleur). Voor een voldoende (aangegeven met een groene kleur en een vinkje) moet de maatregel exact zoals hij voorgeschreven is uitgevoerd worden. Een maatregel die helemaal niet of nauwelijks is uitgevoerd krijgt een onvoldoende (aangegeven met een rode kleur en een kruisje). Hieronder staat een voorbeeld van hoe deze monitoringstabel er in de praktijk uitziet.

Maatregel	Termijn en/of frequentie	Uitvoering	Opmerkingen
Steekproef van 40 items uit het systeem nemen en controleren op aanwezigheid in het magazijn en verrekenprijs.	Per direct, ieder kwartaal.	✓	Aantal verschillen waargenomen, inmiddels gecorrigeerd.
Alle artikelen boven de €1000,- controleren: wanneer voor het laatst gekocht? Actuele inkoopprijs? Laatste mutatie en prijs die daarbij hoorde?	Voor het einde van het jaar.	+/-	Niet alles kunnen controleren wegens tijdgebrek, veel fouten kunnen herstellen.
Verbandscontrole tussen inkoopafdeling en voorraadbeheer: is de som van de beginvoorraad plus inkopen minus eindvoorraad gelijk aan de verkopen?	Per direct, iedere maand.	X	Niet kunnen controleren, omdat verkoopgegevens niet voor handen waren.

Met behulp van de monitoringstabel kan men eenvoudig zien in hoeverre maatregelen zijn uitgevoerd. Het is de bedoeling dat de controllers de monitoringstabel invullen en meenemen naar het controllersoverleg. We hebben in de maatregeltabellen kunnen zien dat de verantwoordelijkheid en de uitvoering van een maatregel niet altijd bij de controller liggen. Bij de maatregelen waar dit voor geldt, ligt de verantwoordelijkheid voor het invullen van de monitoringstabel wel bij de controller. Het is zijn taak om eens in de zoveel tijd bij de verantwoordelijken langs te gaan om te achterhalen hoe het er met de uitvoering van de maatregelen voorstaat. Een taak die de controller graag op zich zal willen nemen, want een goede uitvoering van die maatregelen leidt ook tot betere prestaties in de werkzaamheden van de controller. Tijdens het controllersoverleg, dat iedere twee maanden plaatsvindt en waarbij alle controllers en de CFO aanwezig zijn, kan vervolgens besproken worden hoe de situatie ervoor staat. Naast een snelle beoordeling van de uitvoering biedt de monitoringstabel ook de mogelijkheid om opmerkingen toe te voegen. Dit kunnen bijvoorbeeld opmerkingen zijn over problemen waar men tegen aanloopt bij de uitvoering van de maatregelen. Een van de voordelen van deze methode, is dat de

terugkoppeling rechtstreeks vanaf de werkvloer komt. De mensen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de maatregelen kunnen in de tabel opmerkingen toevoegen. Op deze manier komen problemen bij de uitvoering sneller aan het licht. Het is ook raadzaam om de tabel nogmaals te evalueren voordat men het controleproces met de externe accountant ingaat. Op deze manier wordt duidelijk waar de controle wellicht tekort is geschoten tijdens het afgelopen jaar. Men krijgt inzicht in waar de problemen tijdens de accountantscontrole verwacht kunnen worden, hier kan extra aandacht aan besteed worden in de voorbereiding op de accountantscontrole.

7. CONCLUSIE

Doelstelling van dit onderzoek was om Norma te informeren over haar risico's en de kans en impact van deze risico's, evenals over hoe de interne controle ingericht kan worden, zodat er compenserende maatregelen getroffen kunnen worden om de risico's beter te beheersen. Om deze doelstelling te bereiken zijn aan het begin van het onderzoek de volgende hoofd- en deelvragen opgesteld:

Hoofdvraag: 'Met welke financiële risico's wordt Norma geconfronteerd, wat is de kans en de impact van deze risico's; en welke 'best practices' bestaan er op het gebied van interne controle om risico's te beheersen en hoe zijn deze toepasbaar voor een middelgrote internationale hightech productie organisatie?'

1. Wat zijn de financiële risico's die Norma loopt?
2. Wat is de kans en de impact van de risico's die Norma loopt?
3. Welke compenserende maatregelen (controleplannen) kan Norma treffen om de geïdentificeerde risico's beter te beheersen, en hoe kan de uitvoering van deze maatregelen afgedwongen worden?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden en daarmee aan de doelstelling te voldoen, hebben we in hoofdstuk 4 een theoretisch kader opgesteld. Na de literatuur over risicomanagement uitgebreid bestudeerd te hebben, is een risicomanagementmethode ontwikkeld. De eerste fase in deze methode is de risico-identificatie. Tijdens de identificatiefase dient het werkveld bepaald te worden. De risicomanagementmethode die in hoofdstuk 4 ontwikkeld is, kan voor alle werkvelden gebruikt worden. Omdat er vanuit Norma behoefte was aan risicomanagement gerelateerd aan de financiële verslaglegging, hebben wij ervoor gekozen om dit tot ons werkveld te maken. Door middel van interviews is een lijst met risico's in dit werkveld samengesteld.

In de evaluatiefase hebben we prioriteiten aan de risico's gesteld. Door middel van een 100-puntenverdeling over de geïdentificeerde risico's hebben we de risico's laten beoordelen op kans en impact. De risicomatrix, die uit de 100-puntenverdeling volgde, is vervolgens geanalyseerd op verschillen. Op deze manier werd het mogelijk om een inzicht in het risicoprofiel te verkrijgen. Dat komt goed van pas bij het ontwerpen van de compenserende maatregelen. De laatste fase van de risicomanagementmethode is de reactiefase, deze houdt zich bezig met de vraag welke maatregelen getroffen moeten worden. In hoofdstuk 6.1 is een risicobeheersingstabel opgesteld, in deze tabel zijn we nader ingegaan op de risicomponenten, de bewustheid en mogelijke beheersmaatregelen. Deze tabel geeft antwoord op de vragen hoe en wat en dient als belangrijkste input voor de compenserende maatregelen. De compenserende maatregelen hebben we vervolgens per balanspost weergegeven. Per risicogroep zijn de doelstellingen, maatregelen,

verantwoordelijkheden en de termijn en frequentie gepresenteerd in hoofdstuk 6.3. Tot slot zijn we nog ingegaan op de implementatie en monitoring van de beheersmaatregelen.

De drie fases van onze risicomanagementmethode corresponderen met de drie opgestelde deelvragen. Door de methode in de praktijk toe te passen bij Norma, hebben we antwoord kunnen geven op de deelvragen. Deze deelvragen tezamen geven op hun beurt weer antwoord op de hoofdvraag. Op deze wijze is tegemoet gekomen aan de vooraf opgestelde doelstelling. Voor Norma is het goed geweest om de risico's in de financiële verslaglegging in kaart te brengen en op basis daarvan compenserende maatregelen te ontwikkelen. De risicomanagementmethode die hiervoor gebruikt is, kan in de toekomst ook prima gebruikt worden om risico's in andere werkvelden te identificeren, analyseren en beheersen.

Referenties

- Akintoye, A.S. & Macleod, M.J. (1997). *Risk analysis and management in construction*. International Journal of Project Management, Vol. 15, 31-38
- BDO. (2010). *Controllers worstelen met verandering eigen rol*. Accountancy Nieuws.
- Berry, A. & Jarvis, R. (2006). *Accounting in a business context*. Fourth Edition, Thomson Learning.
- Brounen, de Jong en Koedijk, (2004). *Corporate Finance in Europe*. Financial Management pp. 71-101.
- Chapman, C. & Ward, S. (1997). *Project risk management Processes, Techniques and Insights*. Chichester, UK; John Wiley & Sons Ltd.
- Cheng, M., Dainty, A. & Moore, D. (2007). *Implementing a new performance management system within a project-based organization*. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 56, 60-75.
- Claassen, U. (2010). *In 6 stappen naar COSO 'nieuwe stijl'*. Controllers Magazine.
- COSO ERM Executive Summary te vinden op www.coso.org. (29-04-2011)
- Crockford, N. (1986). *An introduction to Risk Management*. Woodhead Faulkner Cambridge.
- Davis, F.D. (1989, September). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS*, 319-340.
- Faber en Visser (2006), *Nieuw COSO-raamwerk lost problemen voorganger niet op*. Audit Magazine, maart 2006
- Gründl, H. & Schulze, R.N. (2006). *Einführung in die Aufgabenbereiche des betrieblichen Risikomanagement*, Euroforum Verlag GmbH, Düsseldorf.
- Hillier, D., Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. and Jordan, B. (2010) *Corporate Finance*, 1st European edition, McGraw-Hill.
- Hofte, ter, A. (2010) *Social Networking Sites en het Recruitment Proces: wat is de relevantie van social networking sites voor het recruitment proces?* Universiteit Twente.
- Isaac, I. (1995). *Training in risk management*. International Journal of Project Management, Vol. 13, 225-229.

Kotter (1995), *Leading change; why transformation efforts fail*, New York; Free press, Harvard Business School, Massachusetts.

Louwman, J.H.G. & Steens, J.H.G. (1994). *Risicomanagement. Een beheersingsmodel*. Controlling in de Praktijk. Tijdschrift voor Controlling.

Lyons, T. & Skitmore, M. (2004). *Project risk management in the Queensland engineering Construction industry: a survey*. International Journal of Project Management, Vol. 22, 51-61.

McNeil, A.J. (1999). *Extreme Value Theory for Risk Managers*. Department Mathematik ETH Zentrum.

Melicher, R.W. & Leach, J.C. (2009). *Finance for Entrepreneurs*. Third Edition, South-Western Cengage Learning.

Merchant, K.A. & Stede, Van der, W.A. (2007) *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Second Edition, Prentice Hall.

Nimwegen, Van, H. & Esseling, E.K.C. (1993). *Administratieve processen: vastleggen, verbeteren en ontwikkelen*. Vierde herziende druk, Kluwer.

Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G. (2006) *Managing organizational change, a multiple perspectives approach*, New York, USA; McGraw-Hill/Irwin.

PricewaterhouseCoopers en Rijks universiteit Groningen (2006), *Risicomanagement: De praktijk in Nederland*, januari 2006

Smith, N.L. (1999). *Managing risk in Construction projects*. Oxford, UK; Blackwell Science Ltd.

Starreveld, R.W., Mare, de, H.B. & Joëls, E.J. (1997). *Bestuurlijke Informatieverzorging: Algemene Grondslagen*. Vierde druk, Samsom Bedrijfsinformatie.

Starreveld, R.W., Mare, de, H.B. & Joëls, E.J. (1997). *Bestuurlijke Informatieverzorging: Toepassingen. Typologie van de bedrijfshuishoudingen*. Vierde druk, Samsom Bedrijfsinformatie.

Thiadens, T. (1995). *Informatieverzorging in Organisaties. Bestuurlijke Informatieverzorging en Administratieve Organisatie*. Academic Service.

Uher, T.E. & Toakley, A.R. (1999). *Risk management in the conceptual phase of a project*. International Journal of Project Management, Vol.17, 161-169.

Vaassen, E.H.J. (1994). *Auditors' decision processes in audit planning stage materiality judgments*. Universitaire Pers Maastricht.

Vermande, H.M. & Spalburg, M.G. (1998). *Risicomanagement in de bouw; een verkenning*. Rotterdam; Stichting Bouw Research.

Vosselman, E.G.J. (1996). *Ontwerp van 'management control'-systemen. Een economische benadering*. Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Well-Stam, D. Van, Lindenaar, F., Kinderen, S. Van & Bunt, B. Van den (2004). *Project risk management, an essential tool for managing and controlling projects*, London, UK; Kogan Page.

Williams, C., Smith, M., & Young, P. (1998). *Risk Management and Insurance* (Eighth ed.). Singapore: Irwin/McGraw-Hill.

Williams, T.M. (1997). *Empowerment vs risk management?* International Journal of Project Management, Vol. 15, 219-222

Appendix A: toelichting Figuur 14 "De 100 puntenverdeling"

In figuur 14. wordt gebruik gemaakt van de 100 puntenverdeling van RISMAN (1995). De deelnemers aan het onderzoek kregen allen een lijst met risico's toegestuurd via de mail. Vervolgens werd gevraagd om 100 punten te verdelen over de risico's. De deelnemers mochten zelf bepalen hoeveel punten ze aan ieder risico toekenden zolang het totale aantal verdeelde punten maar onder de 100 bleef. Het invullen van de tabel is zonder onderling overleg gebeurt en de totaalscores zijn pas bekend gemaakt nadat iedereen afzonderlijk de tabel had ingevuld. Hier is voor gekozen om te voorkomen dat men elkaar zou beïnvloeden bij het toekennen van de punten. Bij een 100 puntenverdeling worden kans en impact tegelijkertijd beoordeeld, daardoor is het mogelijk dat een hoge score veroorzaakt wordt door enkel een hoge kans of enkel een grote impact. Het is daarom belangrijk dat de 100 puntenverdeling in samenhang met de risicomatrix bekeken wordt. In appendix B, die een toelichting op de Risicomatrix geeft, gaan we hier uitgebreider op in.

Als we kijken naar het resultaat van de 100 puntenverdeling dan zien we dat risico 1,2 en 5 aanzienlijk hoger scoren dan de andere risico's. Daaruit kunnen we concluderen dat deze risico's door de deelnemers qua kans, qua impact of qua kans en impact het hoogst beoordeeld worden. Het verschil onderling tussen risico 1 en 5 is echter maar 2 punten en daardoor verwaarloosbaar. Daarmee is het grootste gevaar van het gebruik van deze tabel aangetoond. De uiteindelijke scores zeggen iets over de categorie waar het risico in valt (laag, gemiddeld, hoog), het is moeilijk om vervolgens binnen een categorie onderscheid te maken op basis van een paar punten verschil. De ondergrenzen van de categorieën uitgedrukt in scores moeten niet te strikt gelezen worden, risico's die op de "grens" liggen (risico 10 en risico 16 bijvoorbeeld) zijn voor hun plaatsing in een categorie in de interviews nader besproken om te bepalen wat hun kans en impact is.

In dit onderzoek is de 100 puntenverdeling een goed instrument gebleken voor de beoordeling van de risico's op kans en impact. De 100 puntenverdeling maakt het mogelijk om risico's die lastig te kwantificeren zijn toch te beoordelen om hun kans en impact. Daarnaast geeft de uitslag een goed beeld van de onderlinge verschillen tussen de vestigingen. Ik zou het instrument in de toekomst zeker nog eens gebruiken. Zoals eerder gezegd is het daarbij altijd belangrijk om de resultaten in samenhang met de risicomatrix te bekijken.

Appendix B: toelichting Figuur 15 "De Risicomatrix"

In figuur 15 worden de resultaten van de 100 puntenverdeling in een risicomatrix weergegeven. De risicomatrix geeft een overzicht van hoe de risico's zich onderling tot elkaar verhouden en is belangrijk bij het analyseren van de risicobeoordeling. Zoals eerder aangegeven worden de risico's in de 100 puntenverdeling tegelijkertijd op hun kans en impact beoordeeld. De risicomatrix zorgt voor een belangrijke aanvulling op de 100 puntenverdeling, doordat kans en impact in de matrix van elkaar gescheiden worden zodat men hier een beter inzicht in verkrijgt.

Om de risico's te verdelen over de 4 vlakken van de matrix is eerst gekeken naar de scores van risico's. Risico 1,2 en 5 hebben in de 100 puntenverdeling de hoogste score gekregen en vallen daardoor in het rode vlak rechtsboven. Volgens de matrix vallen in dit vlak de risico's met zowel de hoogste kans als de hoogste impact. In de 100 puntenverdeling worden de risico's tegelijk op hun kans en impact beoordeeld waardoor het ook zou kunnen dat een risico met een grote impact en een relatief kleine kans alsnog in de hoogste categorie terecht komt. Om deze reden is het niet voldoende om enkel naar de scores uit de 100 puntenverdeling te kijken. Bij het plaatsen van de risico's in de risicomatrix is door middel van interviews nagegaan hoe groot de kans en impact van ieder risico bij benadering is. Omdat het lastig is om de risico's uit het onderzoek kwantificeerbaar te maken is dit gebeurt op basis van logische redeneringen en overwegingen als "hoe vaak komt het voor dat dit risico optreedt?" en "hoe groot is de schade in Euro's als dit risico optreedt?". Op deze wijze zijn alle risico's in een vlak van de matrix geplaatst en zo zijn ook de onderlinge verhoudingen tussen de risico's in een categorie bepaald. De matrix kent geen cijfermatige schaal daardoor is het niet mogelijk om te zeggen dat de kans dat risico 16 optreedt X keer zo groot is dan de kans dat risico 17 optreedt. De schaal moet gezien worden als indicatief, men mag daarom wel veronderstellen dat de kans dat risico 16 optreedt aanzienlijk groter is dan de kans dat risico 17 optreedt en ook dat risico 16 en risico 9 wat kans betreft dichterbij elkaar liggen dan risico 16 en risico 17.

Appendix C: toelichting keuzes samenvoegen risico's in Beheersingstabel

Voor de overzichtelijkheid is het samenvoegen van risico's per balanspost de meest ideale manier om risico's samen te voegen. In de maatregeltabellen in hoofdstuk 6.2 hebben we uiteindelijk ook voor deze wijze gekozen. In de Beheersingstabel (te vinden vanaf blz. 62) worden risico's in principe individueel behandeld, soms komt het echter voor dat risico's zijn samengevoegd. In de meeste gevallen betreft het dan risico's uit dezelfde balanspost. Het kan echter ook voorkomen dat risico's uit verschillende balansposten zijn samengevoegd.

In de Beheersingstabel zijn de volgende risico's samengevoegd:

2. *Verrekenprijs die men gebruikt om de voorraden te waarderen is onjuist.*
3. *Bijzondere waardeverandering wordt niet toegepast op de voorraden.*

Bij deze risico's is voor samenvoegen gekozen omdat ze in dezelfde balanspost voorkomen en omdat de risico's qua schade (foutieve waardering voorraden en verkeerde stuurinformatie) en beheersmaatregelen dichtbij elkaar liggen. Door de mogelijke beheersmaatregelen in te voeren worden beide risico's tegelijk aangepakt.

4. *Aanwezigheid van fouten in de formules die Excel gebruikt voor bijvoorbeeld de afschrijvingen.*
15. *De aflossing van een lening, hypotheek of leaseverplichting verloopt niet volgens het amortisatieschema.*

Hoewel beide risico's niet in dezelfde balanspost voorkomen en er zeker verschillen tussen de risico's bestaan, liggen de risico's dicht bij elkaar. Een fout in een Excelformule (risicofactor) kan ertoe leiden dat de aflossing van een lening niet volgens het amortisatieschema verloopt. De manier van beheersen is voor deze risico's eenvoudig. Door jaarlijks te controleren of aflossingen, afschrijvingen etc. overeenkomen met het schema kunnen fouten voorkomen of eventueel hersteld worden. Daarom is ervoor gekozen deze risico's samen te voegen.

9. *Kosten blijven in onderhandenwerk staan terwijl de opbrengsten al genomen zijn.*
10. *Vertraagde kostenboeking op onderhandenwerkproject terwijl uitlevering naar de klant al heeft plaatsgevonden.*

Deze risico's komen beide in de post onderhandenwerk voor. Hoewel de risicofactoren die het optreden van het risico veroorzaken verschillend zijn en de schade ook niet helemaal hetzelfde is, is het wel mogelijk om beide risico's te beheersen door dezelfde maatregelen. De mogelijke beheersmaatregelen richten zich allemaal op regelmatige controle van de

onderhandenwerkprojecten, op deze manier worden beide risico's met dezelfde maatregelen aangepakt.

11. Machines verliezen binnen de afschrijvingstermijn hun economische waarde voor de organisatie.

12. Niet-opgeruimde, afgeschreven machines worden ingezet bij het productieproces.

13. Ongebruikte, afgeschreven machines vormen een kostenpost.

De risicofactoren en de schade van de drie risico's verschillen van elkaar, ze hebben echter gemeen met elkaar dat ze veelal veroorzaakt worden door een gebrek aan overzicht van het machinepark. Het huidige Norma is een relatief jonge organisatie, hierdoor is het overzicht van het machinepark momenteel voldoende op orde. Met de mogelijke beheersmaatregelen proberen wij er zorg voor te dragen dat de risico's ook op de langere termijn voldoende beheerst kunnen worden. Doordat de mogelijke beheersmaatregelen elkaar overlappen en aanvullen bij de beheersing van de drie afzonderlijke risico's, hebben we ervoor gekozen de risico's uit de post machines en installaties samen te voegen.

14. Debiteuren worden verkeerd beoordeeld.

17. Tegenover crediteuren staan geen diensten of producten.

Risico 14 en 17 komen niet in dezelfde balanspost voor, desondanks hebben we er toch voor gekozen deze twee risico's samen te voegen. Deze keuze is gemaakt omdat voor beide risico's het gevaar schuilt in de manier waarop ze beoordeeld worden door de organisatie. Een debiteur die verkeerd beoordeeld wordt kan tot schade leiden als hij niet in staat is om zijn rekeningen te voldoen aan Norma. Een spookfactuur die verkeerd beoordeeld wordt en daardoor onterecht wordt betaald leidt ook tot financiële schade. Daarnaast heeft ook een overeenkomst in de bewustheid binnen Norma geleid tot het samenvoegen van deze risico's. In de 100 puntenverdeling hebben we kunnen zien dat de prioriteit voor beide risico's momenteel nog niet zo hoog is. In de toekomst, wanneer de organisatie verandert, kan dit er echter anders uitzien en zal men bij de beoordeling van beide risico's een andere aanpak moeten kiezen.

Appendix D: toelichting op de verantwoordelijkheid en de rol van de controller bij het uitvoeren van de beheersmaatregelen

We zien tegenwoordig steeds vaker dat bedrijven worstelen met de inrichting van de controllersfunctie (BDO, 2010). De financiële functie verschuift steeds meer van het getalsmatige naar een sterkere betrokkenheid bij de besluitvorming. Echter is te veel betrokkenheid onwenselijk omdat het management anders te weinig tegenwicht krijgt. Een controller die te nauw betrokken is bij managementbeslissingen is verre van optimaal, omdat het risico bestaat dat rapportages minder onafhankelijk worden.

Bij de beheersing van de risico's die in dit onderzoek aan bod zijn gekomen speelt de controller een belangrijke rol. Waar het zijn eigen werkzaamheden betreft, zoals het juist boeken van de RC verhoudingen, is hij natuurlijk altijd zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van de maatregelen. Voor de meeste andere beheersmaatregelen geldt echter dat de controller meer verantwoordelijk is voor de structuur waarin een proces plaatsvindt dan voor het proces zelf. Naar onze mening moet de controller daarbij telkens optreden als onafhankelijke partij die de juistheid van informatie controleert en volledigheidsvragen stelt. Concreet ziet dit er bij de controle van de voorraden als volgt uit: De controller zorgt voor een goed controlesysteem waarmee de logistiek manager en zijn mensen aan de slag kunnen om de voorraden te registreren en controleren. Bij de uitvoering van de controle stelt de de controller vervolgens kritische vragen aan de logistiek manager over de juistheid en volledigheid van de uitvoering van het controleproces. Volgens de waardenkringloop van Starreveld (1997) is functiescheiding een van de basismaatregelen van interne controle. De functiescheidingstheorie gaat uit van de veronderstelling dat ieder mens geneigd is zijn eigen belang te bewaken. Om hier gebruik van te maken, moet men de taken zodanig verdelen dat er tegenovergestelde belangen ontstaan. Een onafhankelijke positie van de controller is cruciaal voor het instandhouden van de tegengestelde belangen.

Er is telkens maar één persoon verantwoordelijk voor een beheersmaatregel. Op deze manier wordt voorkomen dat personen zich kunnen verschuilen achter elkaar. Goede communicatie is belangrijk om onduidelijkheden en problemen over de uitvoering en verantwoordelijkheid te voorkomen. Indien er toch problemen ontstaat is het een goed idee om de volgende twee vragen voor te leggen aan de betrokkenen:

- Wie voert uit volgens de verantwoordelijke?
- Wie is verantwoordelijk volgens de uitvoerende?

Door de antwoorden op deze vragen met de betrokkenen te bespreken kunnen onduidelijkheden opgehelderd worden en lost men problemen op een adequate manier op.