

Interne beheersing in  
de praktijk  
*Are you in control?*



---

## De recente turbulente economische ontwikkelingen zorgen voor een stroomversnelling met zowel kansen als uitdagingen. Een goede interne beheersing geeft u grip op het realiseren van uw strategische doelen. Graag zijn wij de sparring partner die u helpt bij de tijd te blijven.

### Wat zijn de recente huidige ontwikkelingen?

Het 'Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)' heeft onlangs een geactualiseerde versie van het Internal Control Framework uitgebracht. De belangrijkste doelstelling voor het COSO bij de actualisatie van dit framework was het aanpakken van de belangrijke veranderingen die zich de afgelopen 20 jaar hebben voorgedaan in het bedrijfsleven en bij overheidsinstellingen. Zo bevat het framework nu expliciet het concept van frauderisico's in relatie tot het bereiken van strategische doelstellingen.

### Wat zijn goede criteria voor interne beheersing?

Het geactualiseerde Internal Control Framework biedt een structuur voor de opzet en evaluatie van de effectiviteit van de interne beheersing door gebruik te maken van principes om de componenten van de interne beheersing te beschrijven.

---

“...Alle vijf de componenten en de bijbehorende principes zijn van belang voor alle entiteiten...”

Met deze principes wil het COSO ondernemingen en instellingen helpen efficiënte systemen van interne beheersing op te zetten en de doelmatigheid daarvan te evalueren. Alle 17 principes zijn relevant voor alle entiteiten. Als een principe niet adequaat is opgepakt werkt de betreffende component van interne beheersing doorgaans niet optimaal. In bijzondere gevallen kan het management besluiten dat een bepaald principe niet relevant is voor een component van interne beheersing, bijvoorbeeld vanwege specifieke brancheontwikkelingen of specifieke wet- en/of regelgeving.

Het overzicht hieronder geeft een samenvatting van de principes per component.

### Componenten interne beheersing

Componenten	Samengevatte principes
Beheersomgeving	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Toont commitment ten aanzien van integriteit en ethiek</li><li>2. Bestuur toont aan onafhankelijk te zijn en oefent toezicht uit</li><li>3. Management bepaalt structuur, autoriteit en verantwoordelijkheid</li><li>4. Organisatie toont commitment ten aanzien van competentie</li><li>5. Dwingt het afleggen van verantwoording af</li></ol>
Risicoanalyse	<ol style="list-style-type: none"><li>6. Specificeert relevante doelstellingen</li><li>7. Identificeert en analyseert risico</li><li>8. Beoordeelt frauderisico</li><li>9. Identificeert en analyseert significante wijzigingen</li></ol>
Beheersactiviteiten	<ol style="list-style-type: none"><li>10. Selecteert en ontwikkelt beheersactiviteiten</li><li>11. Selecteert en ontwikkelt algemene beheersmaatregelen met betrekking tot technologie</li><li>12. Voert deze uit via beleidsmaatregelen en procedures</li></ol>
Informatie & communicatie	<ol style="list-style-type: none"><li>13. Gebruikt relevante informatie</li><li>14. Communiqueert intern</li><li>15. Communiqueert extern</li></ol>
Toezichthoudende activiteiten	<ol style="list-style-type: none"><li>16. Voert voortdurende en/of aparte evaluaties uit</li><li>17. Evalueert en communiceert tekortkomingen</li></ol>

Omdat het management verantwoordelijk is voor de opzet van het systeem van interne beheersing, heeft het in dit opzicht een belangrijke voorbeeldfunctie. Daarmee bepaalt het in grote mate uw bedrijfscultuur. Duidelijke, logische en herhaalde signalen vanuit het management kunnen een collectieve cultuur bevorderen waarin integriteit en ethisch gedrag centraal staan en worden beloond. Voorbeelden van dergelijke signalen zijn interne trainingsprogramma's, vergaderingen, formele en informele gesprekken met medewerkers, nieuwsbrieven en werkinstructies.

Tabel 1 toont een aantal voorbeelden van onderwerpen waaraan het management in dit kader kan denken.

**Tabel 1: Voorbeelden van overwegingen door het management**

- Hoe zijn de vijf componenten van interne beheersing en de aanverwante principes ingebed in uw organisatie?
- Stelt uw organisatie stroomschema's op als basis voor het inzicht in de transactiestromen, met daarbij de risico's van materiële fouten en beheersmaatregelen?
- Wat beschouwt u als de belangrijkste risico's van materiële fouten en hoe duidelijk hebt u de daaraan gerelateerde beheersmaatregelen in kaart gebracht?
- Wat zijn de belangrijkste vormen van functiescheiding binnen uw organisatie?
- Welke systeemgegenerateerde gegevens en rapporten (IPE) zijn relevant voor interne beheersmaatregelen en hoe waarborgt u de nauwkeurigheid daarvan?
- Hoe zijn uw beheersmaatregelen op het gebied van toezicht op het management opgezet en hoe controleert uw raad van toezicht het resultaat?
- Welke tekortkomingen in de beheersing zijn er vastgesteld, wat waren de onderliggende oorzaken daarvan en hoe denkt u deze op te volgen?
- Hoe vaak en in welke mate bespreekt de raad van toezicht de interne beheersing?

### Wat is een effectief systeem van interne beheersing?

In een effectief systeem van interne beheersing:

1. Zijn alle vijf de componenten en de bijbehorende principes aanwezig en in werking te zijn.
2. Zijn de vijf componenten op een geïntegreerde manier op elkaar in te werken.

**Tabel 2: Voorbeelden om uw risicoanalyses te documenteren**

- Communiceer en zorg voor input
- Breng risico's in kaart
- Analyseer de risico's en de mitigerende beheersmaatregelen
- Evalueer de waarschijnlijkheid en het mogelijke effect
- Pak risico's aan
- Controleer en evalueer
- Rapporteer aan de juiste bestuurslaag

Het Updated Framework gebruikt de termen 'tekortkoming in de interne beheersing' en 'belangrijke tekortkoming' om diverse gradaties in de ernst van tekortkomingen in de interne beheersing te beschrijven. Een tekortkoming in de interne beheersing verwijst naar een 'tekortkoming in een of meerdere componenten en bijbehorende principe(s) die de waarschijnlijkheid dat de entiteit zijn doelen zal bereiken verkleint'. Een

## '...Duidelijke identificatie van beheersmaatregelen voor systeemgegenerateerde gegevens is van cruciaal belang voor een effectief systeem van interne beheersing...'

belangrijke tekortkoming verwijst naar een 'tekortkoming in de interne beheersing of een combinatie van tekortkomingen die de waarschijnlijkheid dat de entiteit zijn doelen zal bereiken in ernstige mate verkleint'

Verder behandelt het Updated Framework dat sprake is van een belangrijke tekortkoming wanneer 'een component en één of meerdere relevante principes niet aanwezig zijn of niet werken' of wanneer 'de componenten niet op elkaar inwerken'. Daar komt bij dat indien sprake is van een belangrijke tekortkoming de organisatie niet tot de conclusie kan komen dat voldaan is aan de vereisten van een effectief systeem van interne beheersing.

Heeft uw management voor de belangrijkste beheersmaatregelen duidelijk in kaart 'wie' 'wat' doet en wat daarbij de onderliggende redenering, timing, gebruikte informatie en resultaten zijn?

Voorbeeld beschrijving beheersmaatregel	Slechte beschrijving van de beheersmaatregel	Verbeterde beschrijving van de beheersmaatregel
De beschrijving van de beheersmaatregel	De controller stelt een memo op waarin hij de basis vastlegt voor de conclusies van de entiteit ten aanzien van waardedalingen.	Elk kwartaal beoordeelt de CFO het memo over de analyses van waardedalingen en de onderliggende documentatie die de controller heeft opgesteld om de juistheid van de genomen conclusies te beoordelen. Hij rapporteert aan de raad van toezicht over het resultaat in zijn kwartaalrapportage.
Valkuil	Het voorbereiden van een analyse is een processtap en geen beheersmaatregel; de beheersmaatregel bestaat uit de werkzaamheden die worden verricht om vast te stellen dat de analyse juist is.	

Een hulpmiddel voor het management om het verschil te maken tussen een proces en een beheersmaatregel is uit te vinden welk werkwoord moet worden gebruikt. Indien een werkwoord als 'aankondigen', 'documenteren' of 'berekenen' wordt gebruikt betreft het waarschijnlijk een processtap. Wordt een werkwoord als 'beoordelen', 'goedkeuren' of 'overwegen' gebruikt dan gaat het waarschijnlijk over een beheersmaatregel.

### Wat is van toepassing op kleine en middelgrote ondernemingen?

Het opstellen van risicoanalyses is ook van belang voor het management van kleine en middelgrote organisaties. Hoewel een kleine of middelgrote entiteit wellicht geen geschreven gedragscode heeft, is zeer wel mogelijk dat andere relevante vormen van interne beheersing zijn ontwikkeld. Enkele voorbeelden hiervan zijn een cultuur waarbinnen het belang van integriteit en ethisch gedrag wordt benadrukt in mondelinge communicatie en door voorbeeldgedrag van het management. Het doel van deze flyer is dit belang bij u onder de aandacht te brengen en u enkele inzichten te verschaffen.

Tabel 3: Voorbeelden van gebruikelijke valkuilen

- Heeft u voldoende inzicht voor een duidelijk begrip van de beheersmaatregelen, of betreft dit informatie over het proces?
- In welke mate is sprake van overlap van operationele processen met dienstverleners of de algemene IT-beheersmaatregelen?
- Wat zijn uw relevante beheersmaatregelen op groepsniveau, vooral met betrekking tot de componenten die individueel niet van belang zijn maar cumulatief wel.
- Wat zijn de kenmerken van uw belangrijkste beheersmaatregelen en hoe nauw luisterend de ingrediënten uit die interne beheersingsmaatregel?
- Welk bewijsmateriaal is beschikbaar ten aanzien van de effectieve werking van alle belangrijke elementen of de activiteiten van de beheersmaatregel (bijvoorbeeld het louter steunen op een paraaf)?
- Wat zijn uw overwegingen ten aanzien van de implicaties van beheersmaatregelen wanneer tekortkomingen of fouten worden geconstateerd, met inbegrip van de ondoelmatige, algemene IT-beheersmaatregelen?
- Zijn de interne beheersingsmaatregelen adequaat gedocumenteerd en hoe bepaalt de CFO of deze effectief werken?

Tabel 3 bevat een aantal vragen aan de hand waarvan u de kenmerken van uw belangrijkste beheersmaatregelen in kaart kunt brengen.

Tabel 4: Kenmerken van de beheersing

- Wie?
- Wat?
- Waarom?
- Wanneer?
- Met?
- Met welk doel?

### Hoe kunnen wij helpen?

Deloitte kan u adviseren en kan aanbevelingen doen over een groot aantal aspecten van interne beheersing. Enkele voorbeelden hiervan zijn het geven van training over de belangrijkste overwegingen en de concepten, alsmede het adviseren en doen van aanbevelingen over bepaalde specifieke onderwerpen van zeer groot belang. Graag gaan wij met u in gesprek over dit belangrijke onderwerp. Mocht u ondertussen dringende vragen hebben, neemt u dan gerust contact op met uw adviseur.

This document has been prepared by Deloitte Accountants BV (as defined below) for the sole purpose of providing a proposal to the parties to whom it is addressed in order that they may evaluate the capabilities of Deloitte Accountants BV to supply the proposed services.

The information contained in this document has been compiled by Deloitte Accountants BV and includes material which may have been obtained from information provided by various sources and discussions with management but has not been verified or audited. This document also contains confidential material proprietary to Deloitte Accountants BV. Except in the general context of evaluating our capabilities, no reliance may be placed for any purposes whatsoever on the contents of this document or on its completeness. No representation or warranty, express or implied, is given and no responsibility or liability is or will be accepted by or on behalf of Deloitte Accountants BV or by any of their partners, members, employees, agents or any other person as to the accuracy, completeness or correctness of the information contained in this document or any other oral information made available and any such liability is expressly disclaimed.

This document and its content are confidential and may not be reproduced, redistributed or passed on, directly or indirectly, to any other person in whole or in part without our prior written consent.

This document is not an offer and is not intended to be contractually binding. Should this proposal be acceptable to you, and following the conclusion of our internal acceptance procedures, we would be pleased to discuss terms and conditions with you prior to our appointment.

In this document references to Deloitte are referenced to Deloitte Accountants BV. Deloitte Accountants BV is the Netherlands member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"). DTTL is a UK private company limited by guarantee, whose member firms are legally separate and independent entities. Please see [www.deloitte.com/nl/about](http://www.deloitte.com/nl/about) for a detailed description of the legal structure of DTTL and its member firms.