

De Geheime Dienst

Een onderzoek naar de effectiviteit van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle van het personeelsbeleid

Voor u ligt een verzonden beschrijving van een onderzoek bij de Geheime Dienst. De beschrijving volgt mijn 'Handleiding praktijkopdrachten bij organisaties'¹. De beschrijving heeft niet de ambitie juist of volledig te zijn, maar dient slechts als 'kapstok' bij het uitvoeren van opdrachten, gericht op verhoging van de kwaliteit van de voortbrenging.

De handleiding is geschreven voor de begeleiding van praktijkopdrachten door ondergetekende. De aanwijzingen vervangen op geen enkele wijze de eisen die door (onderwijs)instellingen aan het vervullen van praktijkopdrachten worden gesteld.

Met nadruk wordt gesteld dat in mijn handleidingen slechts *aanwijzingen* worden gegeven. Het principe substance over form prevaleert. Zo kan de theorie die ik heb gekozen wel of niet instrumenteel zijn bij uw onderzoek.

Mocht u op onvolkomenheden stuiten of een andere tip hebben ter verbetering, dan hoor ik dat graag.

In dit voorbeeld wordt door middel van voetnoten verwezen naar de literatuur. Bij Inholland dienen echter de APA richtlijnen te worden gehanteerd.

Geert Heuvel, Collegekaartnummer 007, 1 april 2016

Afstudeerperiode: 1 april 2015 – 1 april 2016

¹ Bergh, B.D., Praktijkopdrachten bij organisaties, Handleiding, www.dewereldvolgensbergh.nl, Laatste versie.

Contactgegevens	
Opdrachtnemer	
Naam	Geert Heuvel
Adres	Pipostraat 1
Postcode en woonplaats	1111 AA Lutjebroek
Telefoon	06-12345678
E-mailadres	Geert.Heuvel@Inholland.nl
Organisatie die de afstudeerplaats aanbied	
Naam organisatie	Van Zanten Accountants
Adres	Flippostraat 1
Postcode en plaats van vestiging	2222 BB Kolibriebroek
Telefoon	020-8765432
Opdrachtnemer en vennoot bij Van Zanten Accountants	
Naam	De heer Z. van Zanten RA
Begeleider bij de organisatie die de afstudeerplaats aanbied	
Naam	Mevrouw B. Telraam RA
Telefoon	06-23456789
E-mailadres	Bes.Telraam@Zanten.nl
Organisatie waar de opdracht wordt uitgevoerd	
Directeur	De heer G. Schuilnaam
Naam organisatie	De Geheime Dienst
Adres	Donkere Maansteeg 1
Postcode en plaats van vestiging	3333 CC Zoekbroek
Telefoon	020-98765432
Opdrachtgever en begeleider bij de organisatie waar de opdracht wordt uitgevoerd	
Naam	De heer G. Schuilnaam
Telefoon	06-97654329
E-mailadres	Gerrit.Schuilnaam@Geheimedienst.nl
Onderwijsinstelling	
Naam	Inholland
Postcode en plaats van vestiging	1112 XB Diemen
Adres	Wildenborch 6
Telefoon	020-4951111
Begeleider vanuit onderwijsinstelling	
Naam	De heer M. Mopper
E-mailadres	Marcel.Mopper@Inholland.nl
Coördinator praktijkopdrachten vanuit de onderwijsinstelling	
Naam	De heer R. Rudolf
E-mailadres	Ruud.Rudolf@Inholland.nl

Voorwoord

Om bij de geweldigste accountantsopleiding bij de beste en mooiste hogeschool van de wereld mijn opleiding te kunnen afronden, heb ik bij de Geheime Dienst mijn afstudeeropdracht vervuld.

Graag bedank ik de heren van Zanten en Schuilnaam dat zij mij in de gelegenheid hebben gesteld mijn afstudeeropdracht bij de Geheime Dienst te mogen vervullen. Het spijt mij oprecht dat minister Plasterk door mij zo in de problemen is geraakt.

Naast de heren van Zanten en Schuilnaam wil ik graag mevrouw Telraam en de heer Mopper danken voor de begeleiding bij de uitvoering van mijn onderzoek.

Management samenvatting

Voor u ligt een onderzoek naar de effectiviteit van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle van het personeelsbeleid bij de Geheime Dienst.

Aanleiding

Een aantal geruchtmakende zaken met dubbelspionnen vormen de aanleiding tot het onderzoek. *(Concreet aangeven wat er mis gaat)*

Opdrachtgever en opdrachtnemer

Minister Plasterk heeft de directeur van de Geheime Dienst, de heer Schuilnaam, opgedragen de organisatie zodanig te verbeteren dat zich in de toekomst geen gênante spionnezaken meer kunnen voordoen. De heer Schuilnaam heeft aan de heer Z. van Zanten RA de opdracht verleend. Ook is overeengekomen dat de heer G. Heuvel het onderzoek voornamelijk zal uitvoeren. De bevestiging van de opdracht is opgenomen in bijlage 0.

Doel

Het doel van de opdracht is de effectiviteit van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle met betrekking tot het personeelsbeleid zo te verbeteren dat het risico op spionage binnen de geheime dienst tot op een aanvaardbaar niveau wordt teruggebracht.

Hoofdvraag

De hoofdvraag van het onderzoek is 'Op welke wijze dient de effectiviteit van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle van het personeelsbeleid bij de Geheime Dienst te worden verbeterd?'

Onderzoeksaanpak

Met behulp van de proces- en betrouwbaarheidstypologie, de Business Balanced Scorecard, het COSO Enterprise Risk Management Framework en het tolmodel is informatie over het personeelsbeleid verzameld en geanalyseerd. Doelen en de risico's zijn geïnventariseerd, de rapportageset met relevante managementinformatie is samengesteld en de gewenste bestuurlijke informatieverzorging en interne controle is beschreven.

Conclusies en aanbevelingen

De analyse tussen de huidige en de gewenste bestuurlijke informatieverzorging en interne controle heeft geleid tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

-
-

Inhoudsopgave (Waar bij een paragraaf staan kunnen uw pennenvruchten worden opgenomen)

1	Inleiding
1.1	Bedrijfsbeschrijving
1.2	Aanleiding
1.3	Doel
1.4	Waarde van het onderzoek voor de opdrachtgever en opdrachtnemer
1.5	Probleemstelling
1.5.1	Afbakening
1.5.2	Onderzoeksstructuur
1.6	Leeswijzer
2	Theoretisch kader
2.1	Inleiding
2.2	Theoretische verkenning
2.3	Conceptueel model onderzoek
2.4	Beschrijving theorie
2.4.1	Business Balanced Scorecard
2.4.2	Tolmodel
2.4.3	COSO-ERM en het typologiemodel
3	Methodologie
4	Uitwerking van het onderzoek
4.1	De doelen en risico's
4.1.1	Inleiding
4.1.2	Geïntariseerde doelen en risico's
4.2	De relevante managementinformatie
4.2.1	Inleiding
4.2.2	Toltype en vorm en inhoud van de rapportageset
4.2.3	De rapportageset
4.3	De bestuurlijke informatieverzorging en interne controle
4.3.1	Inleiding
4.3.2	Gewenste bestuurlijke informatieverzorging en interne controle
5	Conclusies en aanbevelingen
Bronnenlijst
Bijlage 0	Opdrachtbevestiging
Bijlage 1	Tijdsplanning, risico's en voorwaarden
Bijlage 2	Gespreksverslagen

1 Inleiding

1.1 Bedrijfsbeschrijving

.....

1.2 Aanleiding

Een aantal geruchtmakende zaken met dubbelspionnen vormt de aanleiding tot het verstrekken van deze opdracht. *(Concreet aangeven wat er mis gaat)*

1.3 Doel

Het doel van de opdracht is de effectiviteit van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle met betrekking tot het personeelsbeleid zo te verbeteren dat het risico op spionage binnen de geheime dienst tot op een aanvaardbaar niveau wordt teruggebracht.

1.4 Waarde van het onderzoek voor de opdrachtgever en de student

.....

1.5 Probleemstelling

1.5.1 Afbakening

Dit is een kwalitatief onderzoek naar de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle van het personeelsbeleid bij de Geheime Dienst.

De hoofdvraag is: 'Op welke wijze dient de effectiviteit van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle van het personeelsbeleid bij de Geheime Dienst te worden verbeterd?'

Het personeelsbeleid omvat de volgende processen Het onderzoek richt op de volgende processen

De geselecteerde processen kennen de volgende fasen

De begrippen effectiviteit, bestuurlijke informatieverzorging en interne controle worden als volgt gedefinieerd

1.5.2 Onderzoeksstructuur

De probleemstelling bestaat uit een hoofdvraag en deelvragen. In de hoofdvraag worden het ken- (de bril waarmee u kijkt) en ervaringsobject (waar u naar kijkt) van het onderzoek beschreven. Daarmee wordt tevens het onderzoek afgebakend. De deelvragen vormen de markeringen op weg naar het antwoord op de hoofdvraag.

De onderzoeksstructuur wordt aangegeven door de deelvragen te rangschikken naar hun aard. De aard van een vraag wordt gekenmerkt door het type onderzoeksvraag² en door het type ervaringsobject.

² Andriessen (Andriessen 2014, pagina 45) onderkent de volgende in de tijd gefaseerde vormen van onderzoek: probleemverkenkend, diagnostisch, ontwerpend, monitorend en evaluerend onderzoek. Het verdient aanbeveling de typering van de vraag bij deze indeling en vocabulaire te laten aansluiten. De eerste fase betreft de theoretische verkenning en afbakening van het onderwerp. Deze mondt uit in de probleemstelling. De laatste twee fasen betreffen het bewaken van de implementatie en evaluatie van de resultaten. Deze fasen vallen in de praktijk vaak buiten het afstudeeronderzoek.

Het begrip bestuurlijke informatieverzorging in de hoofdvraag wordt gedefinieerd als Het begrip interne controle als

Hoofdvraag		Aard van de hoofdvraag	
Op welke wijze dient de effectiviteit van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle van het personeelsbeleid bij de Geheime Dienst te worden verbeterd?		Ontwerpend	Empirisch Gap
Deelvragen		Aard van de deelvragen	
1	Welke theorie is relevant met betrekking tot de effectiviteit van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle van het personeelsbeleid?	Probleem- verkennd	Theoretisch
1.1	Welke modellen zijn geschikt voor het bepalen van de doelen en het identificeren van de risico's?	Probleem- verkennd	Theoretisch
1.2	Welk model is geschikt voor het samenstellen van een rapportageset?	Probleem- verkennd	Theoretisch
1.3	Welke modellen zijn geschikt om de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle in te richten?	Probleem- verkennd	Theoretisch
2	Wat zijn de doelen en risico's?	Diagnostisch	Empirisch Ist
3	Welke informatie is relevant om het halen van de doelen te kunnen bewaken?	Diagnostisch	Empirisch Ist
4	Wat is de gewenste inrichting van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle?	Ontwerpend	Empirisch Soll
5	Welke conclusies en aanbevelingen worden verbonden aan de analyse van de verschillen tussen de huidige en de gewenste bestuurlijke informatieverzorging en interne controle?	Ontwerpend	Empirisch Gap

1.6 Leeswijzer

Beschrijf de rest van de inhoud van het rapport. Wat in welke paragraaf wordt behandeld. Geef daarbij de samenhang tussen de paragrafen weer. Doe dit mede door aan te geven in welke paragraaf de hoofd- en deelvragen worden behandeld.

2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Het onderwerp van het onderzoek is 'de beheersing van het personeelsbeleid'. In deze paragraaf wordt de keuze gemaakt welke theorie wordt toegepast bij het vinden van de antwoorden op de vragen in de probleemstelling. In paragraaf 2.2 wordt verkend binnen welke discipline het onderwerp van het onderzoek zich bevindt. In paragraaf 2.3 wordt het conceptueel model voor het onderzoek beschreven. In paragraaf 2.4 tenslotte wordt de theorie besproken die haar toepassing gaat vinden.

2.2 Theoretische verkenning

De economische wetenschap bestudeert het economisch handelen van de mens. De subdisciplines beperken zich tot een facet van dat economisch handelen. Bij de algemene economie is dat het economisch handelen van de mens binnen volkshuishoudingen, bij de

bedrijfseconomie is dat het handelen van individuen gericht op de voortbrenging binnen organisaties³.

Modellen vinden hun toepassing bij het besturen van organisaties. Zo zijn er modellen voor het onderkennen van doelen, het bepalen van informatiebehoeften en modellen gericht op de stroomlijning van inrichtingsprocessen. Drie categorieën modellen die het inrichten van organisaties ondersteunen, worden onderscheiden:

- conceptuele modellen;
- analysemodellen (-methoden);
- referentiemodellen.

Conceptuele modellen staan aan de wieg van analyse- en referentiemodellen en geven richting aan het gebruik ervan. De drie categorieën modellen liggen op een continu verdeelde schaal. Zo ligt in conceptuele modellen de mogelijkheid tot analyse van verschijnselen opgesloten en kunnen in analysemethoden elementen van referentiemodellen worden gevonden. Het onderscheid tussen analysemethoden en referentiemodellen is dat bij het gebruik van analysemethoden een vast stramien wordt gevolgd om tot een oplossing te komen, zonder dat in de methode zelf de oplossing van een vraagstuk concreet aanwezig is. Bij referentiemodellen worden directe relaties gelegd tussen kenmerken van verschijnselen en concrete oplossingen voor vraagstukken over dat verschijnsel. Bij conceptuele modellen ontbreken directe relaties tussen kenmerken en concrete oplossingen. Zij geven echter wel richting aan het zoeken naar oplossingen. Richting aan de keuze van analysemethoden en referentiemodellen. Het voordeel van referentiemodellen ten opzichte van analysemethoden is dat het wiel niet steeds opnieuw hoeft te worden uitgevonden. Indien de uitkomsten van analyses patronen vormen, kunnen met behulp van deze patronen referentiemodellen worden ontwikkeld.

Voorbeelden van analysemodellen zijn het KAD-model, de Balanced Business Scorecard, het begrip kritieke succesfactoren, COSO Integrated Framework for Internal Control, de Levers of control van Simons en de System Development Methodology.

Voorbeelden van referentiemodellen zijn de proces- en betrouwbaarheidstypologie van Starreveld e.a. en het tolmodel van Van Leeuwen waarbinnen verschillende analysemodellen in onderlinge samenhang hun toepassing vinden.

Een voorbeeld van een conceptueel model is het conceptuele model voor de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle⁴.

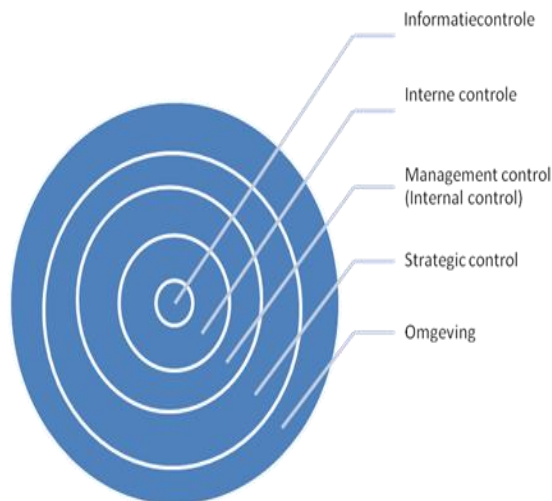
Het onderzoek richt zich naar de kwaliteit van een bedrijfsproces; te weten de beheersing van het personeelsbeleid. Het onderzoek bevindt zich daarmee binnen de discipline bedrijfseconomie. Binnen welke subdiscipline van de bedrijfseconomie bevindt het onderzoek zich? De organisatiekunde bestudeert de bijdrage van de inrichting van organisaties aan de voortbrenging. De organisatiekunde is een subdiscipline van de bedrijfseconomie. Bij het vakgebied BIV-AO wordt de waarneming van het economisch handelen van de mens gericht op de voortbrenging binnen organisaties verder beperkt door de bijdrage van de bestuurlijke informatieverzorging en de interne controle aan de besturing van organisaties in ogenschouw te nemen.

³ Hierbij versta ik onder voortbrenging een stelsel van processen dat gericht is op het leveren van prestaties en het afleggen van verantwoording. Voor de definitie van organisaties sluit ik aan bij Van Egten, die stelt dat organisaties worden gevormd door het geheel van relaties die mensen bewust met elkaar aangaan om daardoor een gemeenschappelijk doel te bereiken (Van Egten, d1991).

⁴ Bergh, B.D., Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*, Digitaal Leerboek, Deel 0, Paragraaf 2, www.dewereldvolgensbergh.nl.

Het onderzoek naar de beheersing van het personeelsbeleid bevindt zich binnen het vakgebied BIV-AO.

Vormen van besturing kunnen worden onderscheiden naar hun bereik. De modellen vinden hun toepassing bij die vormen van besturing. De figuur hierna geeft de relaties weer tussen de naar hun bereik onderscheiden vormen van besturing.



De 'ruggengraat' van het vakgebied BIV-AO wordt gevormd door 'De proces- en betrouwbaarheidstypologie' en de 'Relevantietypologie'. De proces- en betrouwbaarheidstypologie vindt toepassing tot en met de interne controle. De relevantietypologie vindt toepassing bij de management control en de strategic control.

De 'ruggengraat' van het vakgebied BIV-AO wordt gevormd door 'De proces- en betrouwbaarheidstypologie' en de 'Relevantietypologie'. De proces- en betrouwbaarheidstypologie vindt toepassing tot en met de interne controle en een deel van de management control. Management control gaat verder in het bepalen van de informatie-inhoud voor het management dan voortvloeit uit het toepassen van de proces- en betrouwbaarheidstypologie. Ze overlappen elkaar waar de informatie-inhoud betrekking heeft op het administratief volgen van de waardenkringloop. De relevantietypologie vindt toepassing bij de management control en de strategic control.

2.3 Conceptueel model onderzoek

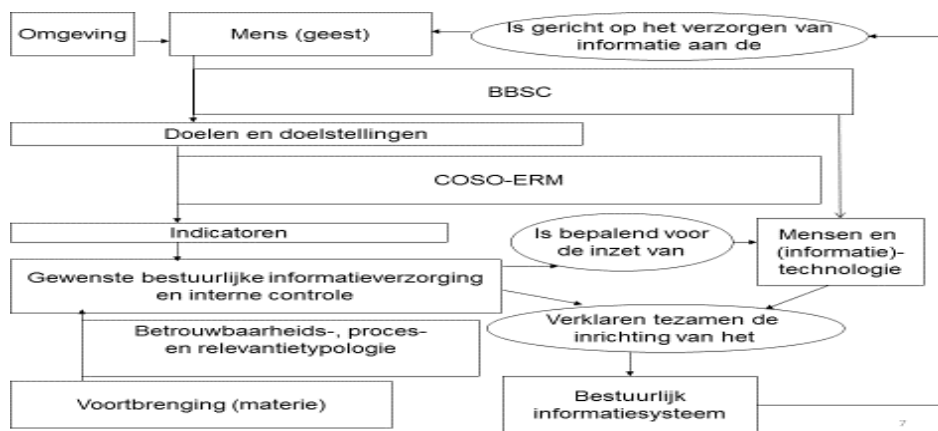
Bestuurlijke informatie vormt de brug tussen besluitvorming en voortbrenging. De kwaliteit van de besluitvorming wordt sterk beïnvloed door de kwaliteit⁵ van de informatie waarmee deze wordt gevoed.

Het bestuurlijk informatiesysteem verzorgt bestuurlijke informatie. Het bestuurlijk informatiesysteem is gericht op het systematisch verzorgen van de bestuurlijke informatie. Dit is een geformaliseerd systeem en bestaat uit een geheel van mensen,

⁵ Het begrip kwaliteit wordt hier gedefinieerd als de mate waarin de gepercipieerde hoedanigheid van een verschijnsel aan de verwachtingen beantwoordt.

middelen en procedures⁶.

Hierna een schematische weergave van het conceptuele model voor dit onderzoek⁷.



2.4 Beschrijving theorie

2.4.1 Business Balanced Scorecard

De Business Balanced Scorecard⁸ (BBSC) is het meest bekende en toegepaste analysemodel om op strategisch niveau doelen en doelstellingen expliciet te maken en te meten of de doelen worden behaald. Het raamwerk bekijkt prestatiemeting vanuit vier perspectieven, die gezamenlijk het management de mogelijkheid bieden waarden creërende factoren te monitoren. De vier perspectieven zijn:

- 1 Klantperspectief
- 2 Intern perspectief (bedrijfsprocessen)
- 3 Innovatief perspectief (organizational learning)
- 4 Financieel perspectief

2.4.2 Tolmodel

Het tolmodel⁹ is een referentiemodel. Toepassing van het tolmodel leidt tot het bepalen van een concrete rapportageset. Om het tolmodel te kunnen toepassen is informatie nodig over de doelen, de cultuur, de structuur en de bedrijfsprocessen. Daar waar de verkregen informatie wijst op onvolkomenheden kan dit leiden tot een negatief toltype. Op basis van

⁶ Een procedure is een bepaalde opeenvolging van instructies. De term procedure met betrekking tot het bestuurlijk informatiesysteem laat in het midden of de instructies direct gericht zijn op het handelen van de mens of een plaats hebben binnen een geautomatiseerd systeem. De term laat tevens in het midden of het instructies betreffen met betrekking tot het veredelen van gegevens of het behandelen van stoffelijke zaken. Betreffen het instructies die gericht zijn op het veredelen van gegevens, dan kan de meer precieze term informatietechnieken worden gebruikt. 'Bij gebruik van het begrip 'techniek' gaat het dan om een samenstel van bewerkingen en verrichtingen om iets tot stand te brengen waar het bij 'technologie' gaat om de leer van de desbetreffende bewerkingen en verrichtingen [Vaas98]'.
7

⁷ Gebaseerd op het conceptuele model voor de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle (Bergh, B.D., Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*, Digitaal Leerboek, www.dewereldvolgensbergh.nl.

⁸ Kaplan R.S., D.P. Norton, The balanced scorecard – measures that drive performance, Harvard Business Review January-February, 1992.

⁹ Leeuwen O.C. van, J.B.T. Bergsma, Bestuurlijke informatieverzorging in perspectief, 1^e druk, Noordhoff, 2012.

deze analyse kunnen aanbevelingen worden gegeven om te komen tot een positief totype. Daarbij wordt opgemerkt dat de aanbevelingen tevens betrekking kunnen hebben op de kwaliteit van de control environment.

2.4.3 COSO-ERM en het typologiemodel

Het COSO-ERM model is een analysemodel. Dit model verbindt doelen, risico's, beheersmaatregelen en het verzorgen van bestuurlijke informatie. Het Model legt relaties tussen de kans en de impact van een risico en de reactie daarop.

Er zijn vier mogelijke reacties: verzekeren, accepteren, vermijden en reduceren.. De relaties tussen kans, impact en reactie worden weergegeven in de figuur hierna weergegeven. Waarbij de relatieve grootte van de kwadranten afhankelijk is van de 'risk appetite' van de leiding.

		Kans	
		Laag	Hoog
Impact	Hoog	Verzeker	Vermijd
	Laag	Accepteer	Reduceer

De proces- en betrouwbaarheidsstypologie¹⁰ van Starreveld e.a. is een referentiemodel. Het wordt toegepast om waarborgen te vinden voor de betrouwbaarheid van informatie en het beheersen van operationele activiteiten.

3 Methodologie¹¹

De hoofdvraag is 'Op welke wijze dient de effectiviteit van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle van het personeelsbeleid bij de Geheime Dienst te worden verbeterd?'

De methodologie geeft aan op welke wijze antwoord wordt gegeven op de deelvragen in de probleemstelling. De methodologie moet functioneel en betrouwbaar zijn.

Om de methodologie te verankeren in het onderzoek worden hierna bij de deelvragen de methoden van data verzamelen¹² en data-analyse beschreven. Bij de theoretische deelvragen wordt gemotiveerd waarom voor bepaalde theorie is gekozen. Bij de 'empirische' deelvragen wordt aangegeven op welke wijze de modellen en de gekozen methoden van data verzamelen en analyseren, hun toepassing vinden.

¹⁰ Starreveld R.W., O.C. van Leeuwen, H. van Nimwegen, Bestuurlijke informatieverzorging, Deel 2A, Fasen van de waardenkringloop, 5^e druk, Noordhoff, 2004. en Starreveld R.W., O.C. van Leeuwen, Bestuurlijke informatieverzorging, Deel 2B, Typologie van bedrijfshuishoudingen, 5^e druk, Noordhoff, 2007.

¹¹ Bij het beschrijven van de aard en de methodologische verankering van de probleemstelling wordt gesteund op de publicaties 'Kwaliteitscriteria afstudeeronderzoek domein MFR van Daan Andriessen (Andriessen, 2011)' en op de interne publicatie van Inholland Finance (Onderzoeksmodel, 2013)'.

¹² Om informatie te verzamelen over de organisatie kan gebruik worden gemaakt van de volgende methoden van data-verzamelen: het gebruik van bestaande beschrijvingen, interviews, waarneming ter plaatse en het zelf verrichten van werkzaamheden. verzamelen van bestaand materiaal over het ervaringsobject (bijvoorbeeld een procesbeschrijving), observeren, enquêtes, hoor en wederhoor (interviews) en het zelf verrichten van werkzaamheden.

1 Welke theorie is relevant met betrekking tot de effectiviteit van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle van het personeelsbeleid?¹³

1.1 Welke modellen zijn geschikt voor het bepalen van de doelen en het identificeren van de risico's?

Bij deelvraag 2 wordt naar de doelen en de risico's gevraagd.

Voor het bepalen van de doelen is voor de BBSC gekozen. Er is voor de BBSC gekozen omdat dit model algemeen geaccepteerd is en goed geschikt is voor het bepalen van de doelen op strategisch niveau.

Voor het identificeren van risico's en het bepalen van de reactie daarop wordt gesteund op het COSO-ERM model¹⁴ en de proces- en betrouwbaarheidstypologie¹⁵ van Starreveld e.a. Er is voor het COSO-ERM model en de proces en betrouwbaarheidstypologie gekozen omdat deze algemeen geaccepteerd en goed geschikt zijn om risico's te identificeren en de reactie daarop te bepalen.

1.2 Welk model is geschikt voor het samenstellen van een rapportageset?

Bij deelvraag 3 wordt gevraagd naar de rapportageset voor het management.

Toepassing van het tolmodel¹⁶ leidt tot een concrete rapportageset. Er is voor dit model gekozen omdat deze algemeen geaccepteerd en zeer geschikt is om tot een rapportageset te komen.

1.3 Welke modellen zijn geschikt om de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle in te richten?

Bij deelvraag 4 wordt gevraagd naar de gewenste inrichting van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle.

.....

2 Wat zijn de doelen en risico's van het wervings- en selectieproces?

In paragraaf 4.1 worden de doelen en de risico's beschreven die het realiseren van de doelen bedreigen.

Om de interviews naar de doelen en de risico's te structureren, het inschatten van de risico's en het bepalen van de reactie daarop, is gebruik gemaakt van de BBSC en concepten uit het

¹³ Bij de theoretische deelvragen wordt de theoretische deelvraag verbonden met kenmerken van de theorie en de empirische deelvraag.

¹⁴ COSO-ERM, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004.

¹⁵ Starreveld R.W., O.C. van Leeuwen, H. van Nimwegen, Bestuurlijke informatieverzorging, Deel 2A, Fasen van de waardenkringloop, 5^e druk, Noordhoff, 2004. Starreveld R.W., O.C. van Leeuwen, Bestuurlijke informatieverzorging, Deel 2B, Typologie van bedrijfshuishoudingen, 5^e druk, Noordhoff, 2007.

¹⁶ Leeuwen O.C. van, J.B.T. Bergsma, Bestuurlijke informatieverzorging in perspectief, 1^e druk, Noordhoff, 2012.

COSO-ERM Model en de proces- en betrouwbaarheidstypologie¹⁷ van Starreveld e.a.

3 Welke informatie is relevant om het halen van de doelen te kunnen bewaken?

In paragraaf 4.2 wordt de voor het bewaken van de doelen relevante informatie geïdentificeerd.

Om de interviews naar het inventariseren van de relevante informatie en de analyse van de informatiebehoefte te structureren is gebruik gemaakt van het tolmodel.

4 Wat is de gewenste inrichting van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle?

In paragraaf 4.3 wordt de functionele specificatie van de gewenste bestuurlijke informatieverzorging en interne controle beschreven¹⁸.

Voor wat betreft de structuur van de beschrijving naar doelstellingen, risico's, beheersingsmaatregelen en informatieverstrekking is aansluiting gezocht bij het COSO ERM model. Voor het waarborgen van de betrouwbaarheid van de te verzorgen informatie is gesteund op de proces- en betrouwbaarheidstypologie.

5 Welke conclusies en aanbevelingen worden verbonden aan de analyse van de verschillen tussen de huidige en de gewenste bestuurlijke informatieverzorging en interne controle?

De procesbeschrijvingen in paragraaf 4.3 worden afgesloten met een analyse van de verschillen tussen de huidige en de gewenste bestuurlijke informatieverzorging en interne controle. In de analyse wordt de relatie tussen de doelen, risico's en de werking van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle betrokken. De analyse leidt tot conclusies en aanbevelingen aangaande de inzet van mensen, procedures en technologie.

¹⁷ Starreveld R.W., O.C. van Leeuwen, H. van Nimwegen, Bestuurlijke informatieverzorging, Deel 2A, Fasen van de waardenkringloop, 5^e druk, Noordhoff, 2004. Starreveld R.W., O.C. van Leeuwen, Bestuurlijke informatieverzorging, Deel 2B, Typologie van bedrijfshuishoudingen, 5^e druk, Noordhoff, 2007.

¹⁸ Bij het beschrijven van de bestuurlijke informatieverzorging kan de 'Handleiding praktijkopdrachten administratieve organisatie' (Bergh, 2014) wellicht goede diensten bewijzen.

4 Uitwerking van het onderzoek

4.1 De doelen en risico's

4.1.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 2 'Wat zijn de doelen en risico's van het wervings- en selectieproces?'.
Zonder doel geen maat voor succes. Om het interview (zie bijlage 2) naar de doelen te structureren is gebruik gemaakt van de BBSC. In deze paragraaf worden tevens de risico's beschreven die het realiseren van de doelen bedreigen. Bij het inschatten van de risico's wordt gebruik gemaakt van concepten uit het COSO-ERM Model.

Zonder doel geen maat voor succes. Om het interview (zie bijlage 2) naar de doelen te structureren is gebruik gemaakt van de BBSC. In deze paragraaf worden tevens de risico's beschreven die het realiseren van de doelen bedreigen. Bij het inschatten van de risico's wordt gebruik gemaakt van concepten uit het COSO-ERM Model.

4.1.2 Geïnterviewde doelen en risico's

De hierna genoemde doelen hebben een generiek en de risico's een specifiek karakter¹⁹.

(Deel)proces: Werving en selectie van geheime agenten			
Doel(en):			
Risico's	Kans (hoog, laag)	Impact (hoog, laag)	Reactie
			Geef aan of het risico wordt beheerst, welke leemte(n) binnen het stelsel van interne controle er mogelijk zijn (conclusies) en welke aanbevelingen u kan geven om het risico beter te beheersen.

(Deel)proces:			
Doel(en):			
Risico's	Kans (hoog, laag)	Impact (hoog, laag)	Reactie

4.2 De relevante managementinformatie

4.2.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 3 'Welke informatie is relevant om het halen van de doelen te kunnen bewaken?'.
Om de interviews naar het inventariseren van de relevante informatie en de analyse van de informatiebehoefte te structureren wordt gebruik gemaakt van het tolmodel. Achtereenvolgens worden de volgende stappen doorlopen:

¹⁹ Het kan zinvol zijn eerst een long list van doelen en risico's op te stellen en daarna een shortlist van doelen en risico's die kritiek zijn voor het succes van het beleid.

- 1a De geheime dienst wordt getypeerd volgens de relevantietypologie. De keuze wordt onderbouwd aan de hand van de factoren in het Tolmodel.
- 1b Indien sprake is van een negatief tolype worden aanbevelingen gegeven om te komen tot een gewenst tolype.
- 2 De vorm en inhoud van de rapportageset wordt beschreven, die past bij het gewenste tolype.
- 3 Aan de hand van voorgaande analyse en de wensen van de gebruikers (zie bijlage 2) wordt de rapportageset vastgesteld.

4.2.2 Toltype en vorm en inhoud van de rapportageset

.....

4.2.3 De rapportageset

.....

4.2.3 De bestuurlijke informatieverzorging en interne controle²⁰

4.3.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op deelvraag 4 ‘Wat is de gewenste inrichting van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle?’.

In paragraaf 4.3.2 wordt de gewenste²¹ bestuurlijke informatieverzorging en interne controle van het proces ‘Werving en selectie van geheime agenten’ beschreven uitgaande van de geïnventariseerde doelen en risico’s en de gewenste rapportageset.

Voor wat betreft de structuur van de beschrijving is aansluiting gezocht bij het COSO-ERM model²². Voor het waarborgen van de betrouwbaarheid van de te verzorgen informatie wordt gesteund op de proces- en betrouwbaarheidstypologie²³.

4.3.2 Gewenste bestuurlijke informatieverzorging en interne controle

Proces: Werving en selectie van geheime agenten				
Doelen: Zie voor de doelen het antwoord op deelvraag 2				
Risico’s: Zie voor de risico’s het antwoord op deelvraag 2				
Gewenste bestuurlijke informatieverzorging en interne controle				
Fase nr	Omschrijving	Verantwoordelijke	Procedure	Technologie

²⁰ Bij het beschrijven van de bestuurlijke informatieverzorging kan de ‘Handleiding praktijkopdrachten administratieve organisatie’ (Bergh, 2014c) wellicht goede diensten bewijzen.

²¹ Indien was gekozen voor het beschrijven van de huidige ipv de gewenste bestuurlijke informatieverzorging en interne controle, dan zouden alleen de stappen 1 tot en met 3 zijn doorlopen.

²² COSO-ERM, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004.

²³ Starreveld, Van Leeuwen en Van Nimwegen, 2004 - Starreveld R.W., O.C. van Leeuwen en H. van Nimwegen, Bestuurlijke informatieverzorging, Deel 2A, Fasen van de waardenkringloop, 5^e druk, Noordhoff, 2004 en Starreveld en Van Leeuwen, 2007 - Starreveld R.W. en O.C. van Leeuwen, Bestuurlijke informatieverzorging, Deel 2B, Typologie van bedrijfshuishoudingen, 5^e druk, Noordhoff, 2007.

1	Materieel en formeel normenkader	Directeur		
2	Bepalen van de gewenste aantallen te werven geheime agenten van een bepaalde kwaliteit	Hoofd personeelszaken	De bestuurlijke informatieverzorging en interne controle rondom het feitelijk bedrijfsgebeuren	Geef aan welke (informatie) technologie wordt toegepast
2.1	Nodig potentiële kandidaten uit	Personeelszaken	Idem	idem
2.2	Et cetera		idem	idem
3	Materiële en formele controlewerkzaamheden	Controlling	Controlewerkzaamheden gericht op de betrouwbaarheid van informatie en het handelen in overeenstemming met regels.	idem
	Analyse	Controlling	Werkzaamheden gericht op het genereren van de informatie in de rapportageset	idem
4	Verstrekken bestuurlijke informatie	Controlling	Rapportageset: Zie voor de rapportageset het antwoord op deelvraag 4.	idem
5	Beoordelen bestuurlijke informatie	Management Team (Directeur / Controlling)	Beoordelen van de mate waarin doelstellingen worden gerealiseerd. Dit is een beoordeling van het gerealiseerde ten opzichte van het normenkader. De beoordeling houdt tevens een bewaking in van de goede werking van de BIV-IC (monitoring).	Idem
6	Analyse	Analyse van de aanpassingen in de inzet van mensen, procedures en technologie die nodig zijn en om tot de gewenste bestuurlijke informatieverzorging en interne controle te komen.		

5 Conclusies en aanbevelingen ter verbetering van het personeelsbeleid

De hoofdvraag van het onderzoek is 'Op welke wijze dient de effectiviteit van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle met betrekking tot het personeelsbeleid bij de Geheime Dienst te worden verbeterd?'

De procesbeschrijvingen in paragraaf 5.3 worden afgesloten met een analyse van de verschillen tussen de huidige en de gewenste bestuurlijke informatieverzorging en interne controle. In de analyse is de relatie tussen de doelen, risico's en de werking van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle betrokken. De analyse heeft geleid tot conclusies en aanbevelingen aangaande de inzet van mensen, procedures en technologie.

De volgende conclusies zijn getrokken en aanbevelingen gegeven:

Bijlage 0 Opdrachtbevestiging

Zoekbroek, 1 juni 2015

Geachte heer Schuilnaam,

Het doet ons genoegen om de aanvaarding van uw opdracht te bevestigen.

Over de inhoud en de wijze van uitvoering van deze opdracht heb wij een gesprek met u gehad. De opdracht betreft een onderzoek naar de effectiviteit van de bestuurlijke informatieverzorging en interne controle van het personeelsbeleid.

De werkzaamheden bestaan uit het onderzoeken en beoordelen van de opzet, bestaan en werking van de interne controle. En op basis daarvan aanbevelingen te geven ter verbetering van de werking van de interne controle.

Als gevolg van het toepassen van deelwaarnemingen en andere beperkingen die inherent zijn aan onderzoeken naar systemen van interne beheersing, bestaat er een onvermijdbaar risico dat een leemte binnen het stelsel van interne controle niet wordt ontdekt.

Om de opdracht te kunnen uitvoeren rekenen wij op medewerking van alle betrokkenen binnen de Geheime Dienst en vertrouwen wij er op dat men alle vastleggingen, documentatie en andere informatie die benodigd is, beschikbaar zal stellen.

De heer Heuvel is na een uitgebreide screening op zijn vaderlandslievendheid geschikt bevonden om de opdracht uit te voeren. De belangrijkste test. Het met overgave kussen van het staatsieportret van de koning en de koningin heeft hij met glans doorstaan.

Het honorarium is 1000 euro per dag.

Deze opdrachtbevestiging zal van kracht blijven totdat de opdracht wordt beëindigd, gewijzigd of wordt vervangen door een andere opdracht.

.....
Z. van Zanten	G. Schuilnaam	Geert Heuvel
Opdrachtnemer	Opdrachtgever	Uitvoerder opdracht

Bijlage 1 Tijdsplanning, risico's en voorwaarden

Activiteit	Begindatum	Einddatum	Risico's	Voorwaarden
1 Voorbereiden				
2 Data verzamelen				
3 Data analyseren				
4 Rapporteren				
5 Verdedigen				

Bijlage 2 Gespreksverslagen²⁴

Conceptueel kader voor de interviews
Gespreksverslag
Naam interviewer:
Naam geïnterviewde:
Functie geïnterviewde:
Datum:
Waarde wordt gemaximaliseerd als het management een strategie formuleert en doelen stelt om een optimale balans tussen resultaat en gerelateerde risico's te realiseren en daarbij op effectieve en efficiënte wijze middelen inzetten om de ondernemingsdoelstellingen te realiseren.
Wat zijn de doelen? Doelen moeten bestaan voordat potentiële gebeurtenissen die invloed hebben op het behalen van doelen kunnen worden erkend. Ondernemingsrisicomanagement bewerkstelligt dat het management een proces heeft dat doelstellingen vastlegt, dat gekozen doelen zijn afgestemd op de missie en consistent zijn met de risico-acceptatiegraad.
Welke (potentiële) gebeurtenissen vormen de aanleiding tot de opdracht? Interne en externe gebeurtenissen die invloed hebben op het behalen van de doelen van de onderneming moeten worden geïdentificeerd, daarbij onderscheid makend tussen risico's en kansen. Kansen worden teruggekoppeld naar het formuleringsproces van de strategie en/of de doelen..
Wat is de kans dat een risico zich manifesteert in een gebeurtenis en wat is de impact? Risico's worden geanalyseerd, rekening houdende met hun waarschijnlijkheid en impact, als basis voor het vaststellen van hoe deze moeten worden beheerst.
Op welke wijze wenst u te reageren op het risico? Er zijn vier mogelijke reacties: vermijden, accepteren, verminderen of verzekeren. Er is een relatie tussen accepteren en de kosten die samenhangen met de drie andere mogelijke reacties.
Wat zijn uw ideeën over het implementeren van de reacties gericht op het beheersen van de risico's? Richtlijnen en procedures kunnen worden geformuleerd en geïmplementeerd om te waarborgen dat de reacties op risico effectief worden uitgevoerd.
Welke informatie heeft u nodig om te kunnen beoordelen of u de doelstellingen realiseert? Relevante informatie wordt geïdentificeerd, verzameld en gecommuniceerd in een vorm en tijdsbestek die mensen in staat stellen hun verantwoordelijkheden te kunnen dragen.
Op welke wijze denkt u te beoordelen of de risico's blijvend worden beheerst? De mate waarin risico's blijvend worden beheerst, kan worden bewaakt door beoordeling van de relevant geachte informatie.

²⁴ CSO-ERM vormt de basis voor de structurering van de interviews (COSO-ERM, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004).