

De integratieve toets en de OAT 2022-2023

Organisatie van het onderwijs en oplossingsstructuren BIV-AO (IC AIS)

Voorstellen

- Barend Bergh
- Achtergrond
- www.dewereldvolgensbergh.nl:
Onderwijsmateriaal, publicaties, Bureau
Korenwolf en adviesbureau
- Mailen nieuwe versies van het
onderwijsmateriaal

Juist en volledig maken van de e-mail
verzendinglijst.

Benamingen van de klassen Finance

DIFCAVT2TOT	Finance & Control VT 2 TOT
DIFCAVT2A	Finance & Control VT 2A
DIFCAVT2B	Finance & Control VT 2B
DIFCAVT3	Finance & Control VT 3
DIFCAVT4	Finance & Control VT 4
DIFCAVT5	Finance & Control VT 5
DIACVT3	Accountancy VT 3
DIACVT4	Accountancy VT 4
DIACVT5	Accountancy VT 5
DIACDT5	Accountancy DT 5

Inhoud

- A Organisatie van het onderwijs
- A1 Onderwijsmateriaal ICAIS periode 13 en 14
- A2 Samenhang tussen ICAIS vragen en het onderwijsmateriaal
- A3 Weekplanning - ICAIS - AC - Periode 13 Diemen
- A4 Weekplanning - ICAIS - AC - Periode 14 Diemen
- A5 Digitaal leerboek en sheets BIV-AO
- A6 Keuze casuïstiek
- A7 Organisatie OAT
- B Oplossingsstructuren

A1: Onderwijsmateriaal

AC Periode 13 en 14

Afgezien van de leerboeken BIV-AO (IC AIS) in 'papieren vorm', wordt het onderwijsmateriaal gemaïld (zie de mail in de slide hierna) aan diegenen die bij ondergetekende onderwijs volgen.

De versie van de studiehandleidingen en het onderwijsmateriaal dat ik ter beschikking stel, wordt aangegeven door de datum in de bestandsnaam en in het voetschrift van iedere pagina of sheet.

E-mail eind augustus versturen aan de studenten

Beste studenten die de onderwijsmodulen Integratieve toets (AC periode 13) en OAT Training (AC periode 14) willen volgen,

Mocht u geen prijs stellen op e-mails over de onderwijsmodulen Integratieve toets, OAT Training en het project accountantspraktijk 3. Stuur dan svp een mailtje, dan haal ik u uit de mailinglijst. Mocht u wel op de mailinglist willen en staat u er niet op, stuur dan svp een mailtje, dan voeg ik u toe.

Hierbij stuur ik u de studiehandleidingen AC periode 13 en 14, de OAT instructie en het onderwijsmateriaal BIV (ICAIS). Tijdens het eerste ICAIS college van de Integratieve toets wordt de organisatie van het AC onderwijs in periode 13 en 14 met u besproken en zal de kick-off worden gegeven voor het project accountantspraktijk 3. Ook zal een eerste casus worden behandeld. In de bijlage 'B.D. Bergh, Sheets BIV-AO, Integratieve toets en OAT', treft u onder meer de sheets aan over de weekplanning en de verdere organisatie van het onderwijs.

Het is van belang dat u in ieder geval bij het eerste college aanwezig bent, indien u op de hoogte wilt zijn van de organisatie van het onderwijs in de twee perioden voorafgaand aan de OAT in januari.

Met vriendelijke groet, Barend Bergh

Bijlagen

Studiehandleidingen en OAT instructie

*Studiehandleidingen AC periode 13 en 14, Laatste versie

*OAT instructie, Laatste versie

Onderwijsmateriaal ICAIS Periode 13 en 14

*B.D. Bergh, Digitaal Leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*', Laatste versie.

De twee bundels sheets BIV-AO hierna zijn een onderdeel van mijn digitaal leerboek.

*B.D. Bergh, Sheets BIV-AO, Integratieve toets en OAT, Laatste versie.

*B.D. Bergh, Sheets BIV-AO, Alle modulen, Laatste versie.

*B.D. Bergh, Bundel oefenvraagstukken BIV-AO, Laatste versie.

*OAT, Vraagstukken + antwoordindicaties, Laatste versie (Vraagstukken tot en met 2018).

*OAT, Vraagstukken ICAIS uit 2018, COSO-ICF, Kaders voor de beantwoording, Laatste versie

Onderwijsmateriaal ICAIS Periode 14

*OAT, Vraagstukken vanaf 2019 worden niet gemaild maar zijn te **vinden op de site van het AC-Scholenoverleg**. Antwoordindicaties worden door het ACS na 2 jaar vrijgegeven op dezelfde site.

*OAT, Vraagstukken ICAIS uit 2019, Kaders voor de beantwoording, Laatste versie

*OAT, Vraagstukken ICAIS uit 2020-01, Kaders voor de beantwoording, Laatste versie

*OAT, Vraagstukken ICAIS uit 2020-06, Kaders voor de beantwoording, Laatste versie

*OAT, Vraagstukken ICAIS uit 2021-01, Kaders voor de beantwoording, Laatste versie

Artikelen

*COSO, Integrated Control Framework, Executive Summary, 2013

*COSO, Enterprise Risk Framework, Executive Summary, 2017

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

*Simons R., Control in an age of empowerment, HBR, March-April 1995

Analyse van de casuspositie op een OAT

ICAIS / Gebruik de oplossingsstructuren!!!!!!

- 1 Benoem de typologieën (B.D. Bergh, Digitaal Leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*', Laatste versie.).
- 2 Beschrijf de typologie-inherente en specifieke aanknopingspunten (steunpunten) voor de interne en externe controle. Werk tevens de (daaruit voortvloeiende) werkzaamheden binnen de administratieve functie uit (B.D. Bergh, Digitaal Leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*', Laatste versie.).
- 3 Identificeer de processen en interne controle problematiek waar in de casus bijzondere aandacht voor wordt gevraagd. Beschrijf het genereren van de primaire vastleggingen binnen de in de casus genoemde functies (zie organogram).
- 4 Beschrijf, gegeven de casus, de informatieverstrekking aan de leiding. Beperk u tot informatie uit de interne dimensie. (B.D. Bergh, Digitaal Leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*', Laatste versie.). Structureer aanvullend de informatie adhv de vier perspectieven van de BBSC.

Het verdient aanbeveling een beschrijving te maken volgens het schema van uitwerking. Daarmee dek je de punten 1 t/m 4 af.

- 5 Analyseer, gegeven de casus, de informatiebehoefte van de leiding. Betrek in uw antwoord informatie uit de interne en externe dimensie. Doe hetzelfde voor een planning en control functie als deze in de casus staat beschreven (bijvoorbeeld een bedrijfsbureau in een productiehuishouding). (B.D. Bergh, Digitaal Leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*', Laatste versie.).
- 6 Analyseer, gegeven de casus, de informatiebehoefte van de leiding vanuit de gegeven strategie/KSF. Structureer aanvullend de informatie adhv de vier perspectieven van de BBSC. (B.D. Bergh, Digitaal Leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*', Laatste versie.).
- 7 Beschrijf het stelsel van general en application controls (Invoer-, verwerkings- en output controls). Werk de application controls uit voor de processen waar in de casus aandacht aan wordt gegeven (B.D. Bergh, Digitaal Leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*', Laatste versie.).
- 8 Werk het COSO model uit voor de processen en interne controle problematiek waar in de casus aandacht aan wordt gegeven.

A&A (vraag naar meer aanwijzingen bij uw A&A docent)

- 1 Zie vraag 2 van de ochtendzittingen. Benoem de belangrijke inherente (significante) risico's voor de externe controle. Geef daarbij aan:
 - De tekst in de casus, inherente risico en het gevolg voor de jaarrekening.
 - De maatregelen van interne beheersing die dit inherente risico verminderen.
- 2 Zie vraag 1 van de ochtendzittingen. Voer een initiële cijferanalyse uit op posten in de jaarrekening die van diepgaand belang zijn en geef de specifieke kenmerken met de daarbij behorende controleaspecten aan. Selecteer die posten waar volgens de casus en de toelichting bij de jaarrekening bijzondere aspecten een rol spelen.
- 3 Als in de casus een situatie wordt geschetst over de accountant, dan leert de ervaring dat daar vaak regels uit de VGBA op van toepassing zijn. Beoordeel in zo'n geval het gedrag van de accountant in het licht van de Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA).
- 4 Beschrijf controleplannen gericht op investeringen en/of kosten en/of opbrengsten die in de casus bijzondere aandacht krijgen (zie bij ICAIS de punten 1 tot en met 3).

FA (vraag naar meer aanwijzingen bij uw FA docent)

Probeer aan de hand van de casus en de jaarrekening de verslaggevingsaspecten die hier een bijzondere rol spelen te identificeren en de daarop van toepassing zijnde regelgeving te markeren in het handboek EV. Het is zo gek nog niet om eens te kijken of de posten die door u in de initiële cijferanalyse zijn betrokken, in aanmerking komen voor een nadere analyse van de externe verslaggevingsaspecten.

Toetsvragen ICAIS op de OAT

- 1 Vragen naar het toepassen van de proces- en betrouwbaarheidstypologie.** De vragen zijn gericht op op het verminderen van risico's met betrekking tot de betrouwbaarheid van informatie (juistheid inkopen/kosten) en/of volledigheid van opbrengstverantwoording en/of de beheersing van operationele activiteiten. In de beschrijving kunnen de elementen uit het schema van uitwerking aan de orde komen. Te weten: Typologie, Attentiepunten, Aanknopingspunten of steunpunten, Randvoorwaarden (Functiescheiding, Normen/Begroting, Richtlijnen, Automatisering), Werkinstructies rondom operationele activiteiten, Werkzaamheden binnen de administratieve functie, Informatieverstrekking aan de leiding

Zie voor de theorie deel 2 van mijn digitaal leerboek. Zie voor voorbeelden de afgenomen OAT'n.

- 2 Vragen naar de analyse van een informatiebehoefte van een functie.** Bijvoorbeeld de analyse van de informatiebehoefte van de leiding of het bedrijfsbureau.

Zie voor de theorie de sheets 'biv-ao-sheets-versie-2022-03-05-OAT-en-integratieve-toets-2021-2022'. Zie voor voorbeelden de afgenomen OAT'n.

- 3 Vragen naar het toepassen van de Business Balanced Score Card (BBSC) en kritieke succesfactoren (KSF).**

Zie voor de theorie deel 0 van mijn digitaal leerboek. Zie voor voorbeelden de afgenomen OAT'n.

- 4 Vragen naar het toepassen van COSO-ICF.**

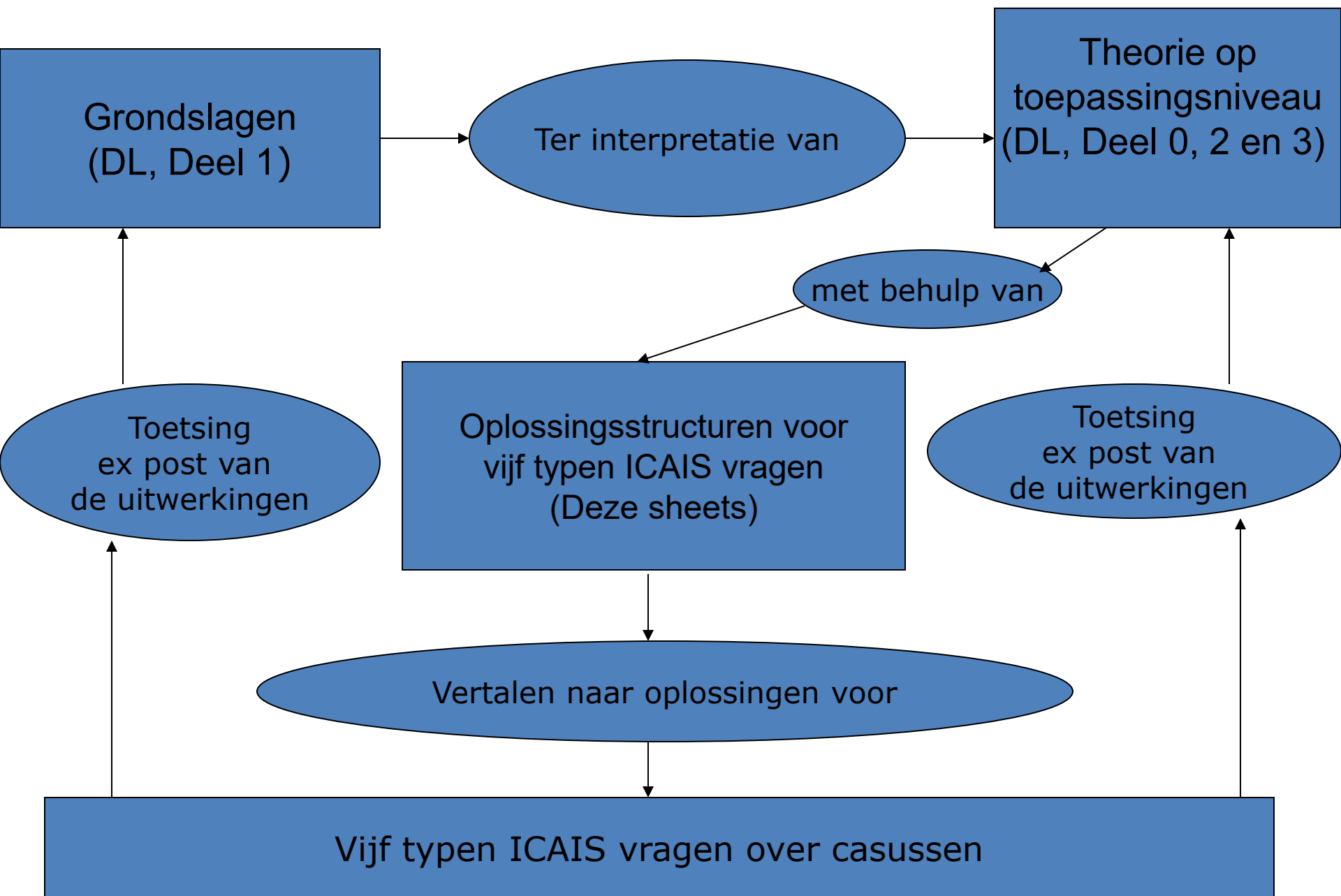
Zie voor de theorie deel 0 van mijn digitaal leerboek. Zie voor voorbeelden de afgenomen OAT'n.

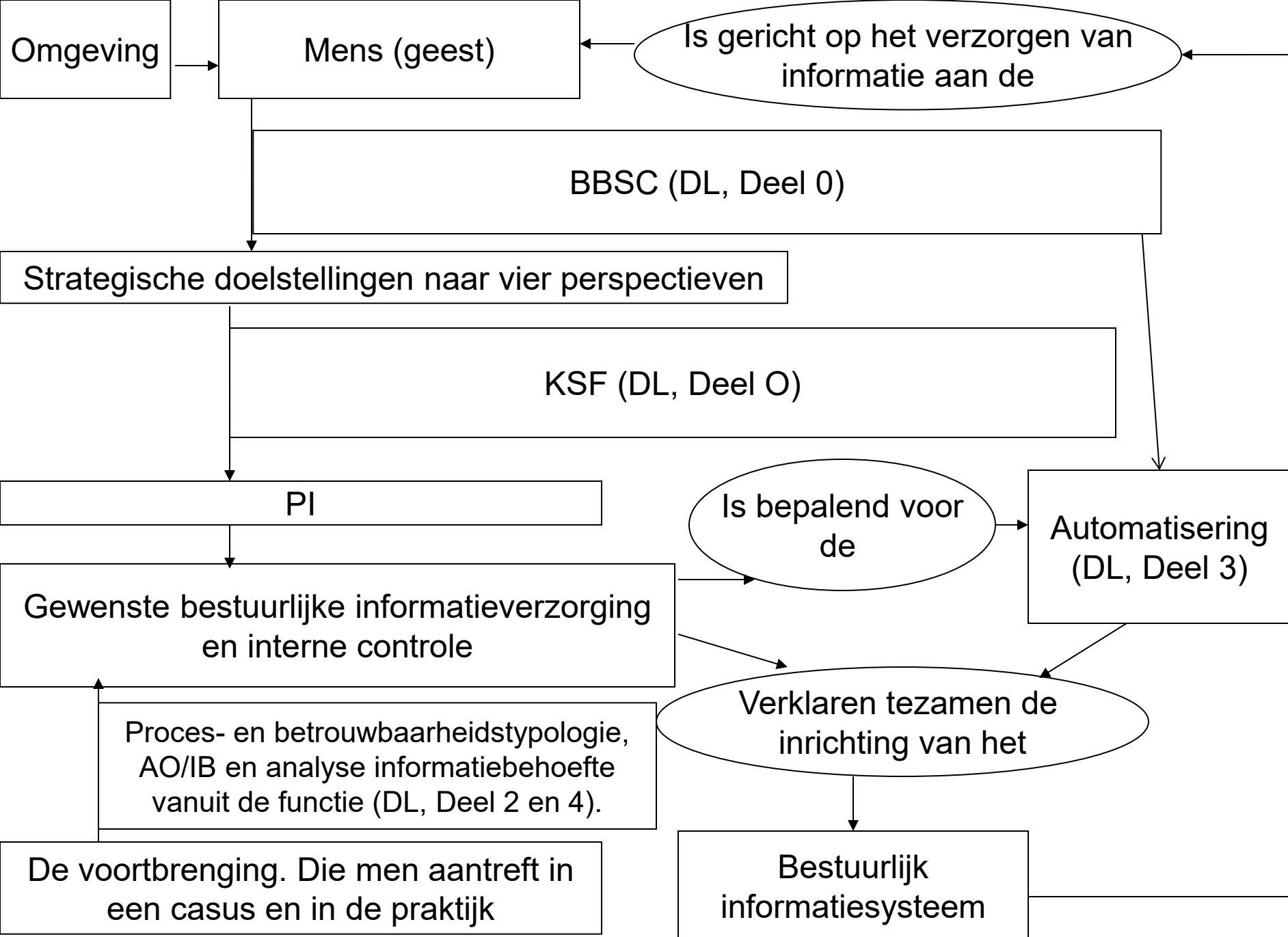
- 5 Vragen naar de beheersing van de geautomatiseerde gegevensverwerking en IT verschijningsvormen.**

Zie voor de theorie deel 3 van mijn digitaal leerboek. Zie voor voorbeelden de afgenomen OAT'n.

- 6 Vragen naar de doelstelling en relevantie in een casus van de modellen Levers of Control (van Robert Simons) en COSO ERM.**

Zie voor de theorie deel 0 van mijn digitaal leerboek.





Een woord vooraf over het onderwijs ICAIS 'Integratieve toets' en 'OAT Training'

De in de voorgaande modules BIV-AO behandelde leerstof wordt als bekend verondersteld. Dit zijn de modules: AO&MIS, AO-Dynamics, BIV-Handel, BIV-Industrieel, BIV-Diensten. Verder wordt de leerstof van de Integratieve toets bekend verondersteld bij de daaropvolgende OAT Training.

A3: Weekplanning – Integratieve toets - ICAIS - AC - Periode 13 - Diemen

Planning	Onderwerpen	Literatuur en Vraagstukken Diemen
Week 1	<p>*De in de voorgaande modules BIV-AO behandelde leerstof wordt als bekend verondersteld. Dat houdt onder meer in dat u de delen 0, 2 en 3 uit het Digitaal Leerboek dient te kennen.</p> <p>*Visie op het onderwijs in BIV-AO en de OAT *Vormgeving van de Integratieve toets *Data OAT *Uitwerken casus</p>	<p>*Studiehandleidingen periode 13 en 14 en de OAT instructie</p> <p>*Digitaal leerboek (DL): Deel 0 (De inrichting van bestuurlijke informatiesystemen), Deel 2 (Theorie op toepassingsniveau), Deel 3 (Automatisering en IC) en Sheets Integratieve toets en OAT.</p> <p>*Boekhandel 2, vragenset 1 en 2.</p>
Week 2	<p>*Uitwerken casus</p>	<p>*Warmtecomfort 2, vragenset 1 en 2</p> <p>*DL, Deel 0, BBSC en KPI en COSO-ICF</p> <p>*Artikel van Kaplan en Norton over BBSC</p>
Week 3	<p>Uitwerken casus</p>	<p>*Bakkerij 2 en Zandwinning 2b</p> <p>*OAT, Vraagstukken ICAIS uit 2018, COSO-ICF, Kaders voor de beantwoording, SV</p>
Week 4	<p>Uitwerken casus</p>	<p>Grenzeloos vervoer 2</p>
Week 5	<p>Uitwerken casus</p>	<p>Kozijnen 2</p>
Week 6	<p>Uitwerken casus</p>	<p>Personeel accountantskantoor 2</p>
Week 7	<p>COSO-ICF en het Typologiemodel. Eventueel wat extra aandacht voor 'Bedrijven die informatie- of informatiediensten leveren'.</p>	<p>DL, Deel 0 en Deel 2. (Zo langzamerhand kennen!)</p>

A4: Weekplanning – OAT Training - ICAIS - AC - Periode 14 - Diemen

Week	Onderwerpen	
1	<p>Even doorlopen:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Studiehandleiding en de OAT instructie, *Sheets Integratieve toets en OAT *Bundel Oude OAT'n en typen vragen *Digitaal leerboek (DL): Deel 0 (Vooral COSO-ICF), Deel 2 (Theorie op toepassingsniveau), Deel 3 (Automatisering en IC) en Sheets Integratieve toets en OAT. <p>OAT mei 2021: Kiroum</p>	<ul style="list-style-type: none"> *COSO ICF, Management summary *Typologie op de OAT en de Integratieve toets *Bedrijven die informatie of informatiediensten ter beschikking stellen. <p>Op de eerste pagina van de 'Bundel met OAT'n' staat welke vragen uit een OAT betrekking hebben op het vakgebied ICAIS. De vragen zijn gerubriceerd naar de vijf typen ICAIS vragen</p> <ul style="list-style-type: none"> *Vraagstukken ICAIS uit 2020-06, Kaders voor de beantwoording, Laatste versie.
2	<p>Bespreken Integratieve toets P1 OAT januari 2022: Agrospecialist</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Digitaal leerboek Deel 0 (COSO ICF), *COSO ICF, Management summary <ul style="list-style-type: none"> *Vraagstukken ICAIS uit 2020-01, Kaders voor de beantwoording, Laatste versie
3	<p>OAT juni 2022: T-Squared</p>	<ul style="list-style-type: none"> *DL, Deel 0, Levers of control en COSO-ERMF *Artikel Levers of Control *COSO-ERMF, Management summary <p>Er zijn geen kaders voor de beantwoording voor de ICAIS vragen van deze OAT.</p>

A4: Weekplanning – OAT Training - CAIS - AC - Periode 14 - Diemen

Week	Onderwerpen	
4	OAT: Juno (PSV) en AFCH (Accountantskantoor)	*Overige dienstverlening (uren) / Ter beschikking stelling van ruimte / Juistheid loonkosten
5	OAT: Pet Bobby en Retail Investment Group (Wehkamp)	*Handelsbedrijven
6	OAT: Mercator (Digitale wegenkaarten) en Twoflix (Netflix)	*Bedrijven die informatie verkopen
7	In overleg in te vullen	*Wat van belang wordt geacht

A5: Digitaal leerboek en sheets BIV-AO

Mijn digitaal leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*' en de daarmee verbonden sets 'Sheets BIV-AO' zijn levende documenten. Zij worden aangepast naar aanleiding van ontwikkelingen vanuit het NBA, ACS, nieuwe wetenschappelijke inzichten en last but not least de dialoog met studenten. Mocht daar aanleiding voor zijn, dan zal ik u tijdens de collegecycli nieuwe versies mailen. Op mijn site www.dewereldvolgendbergh.nl, worden deze documenten jaarlijks geactualiseerd.

Mocht u mijn digitaal leerboek en sheets bij de voorbereiding op de zittingen van de OAT in hard copy willen gebruiken, dan is het verstandig om deze pas in de dagen voor de examendatum (opnieuw) in hard copy te bundelen. Dit om er zeker van te zijn dat u met de meest actuele versie werkt.

A6: Keuze casuïstiek

- Het is niet mogelijk om met casussen alle mogelijke, binnen het typologiemodel te onderkennen, vormen van bedrijvigheid te oefenen.
- Door met casussen te oefenen kan in de loop der jaren echter wel inzicht ontstaan in de kenmerken van activiteiten, de risico's die daarmee samenhangen en de instrumenten die nodig zijn om de risico's te verminderen.

Welke typologieën op de OAT?

Vormen van financiële dienstverlening, overheidshuishoudingen en publiek-rechterlijke lichamen behoren niet tot de stof die op de OAT wordt getoetst. Massale gegevensverwerking is niet uitgesloten, maar niet waarschijnlijk.

Het gerucht gaat dat vanaf het examen van juni 2019 de typologie 'Bedrijven die informatie of informatiediensten leveren' vaker aan bod zal komen.

De kracht van de proces- en betrouwbaarheidstypologie

- Referentiemodel: Je hoeft het wiel niet steeds opnieuw uit te vinden.
- Gebaseerd op uitkomst van een risico-analyse van de kenmerken van een waardenkringloop.
- Zonder doelen geen risico's. Dus tevens typologie-inherente doelen.
- De doelen en de risico's zijn elkaars spiegelbeeld.
- En als uitkomst typologie-inherente aanknopingspunten voor de interne beheersing.

A7: Organisatie OAT

OAT Instructie:

- Conceptueel raamwerk
- Gedragscode
- Data integratieve toets en OAT

De OAT: een conceptueel raamwerk

- Een administratieve organisatie dient zodanig te worden ingericht dat sprake kan zijn van interne controle (IC). IC wordt uitgeoefend ten behoeve van de leiding en richt zich op de beheersing van operationele activiteiten, het waarborgen van de betrouwbaarheid van informatie en het handelen ten aanzien van regelgeving en intern vastgestelde gedragsregels. Het vakgebied EV richt zich op een specifiek deel van die regelgeving, te weten de externe verslaggevingsregels.
- Binnen de leer der accountantscontrole (LAC) worden de grondslagen en de vaktechniek onderscheiden. Waar de grondslagen betrekking hebben op de functie, taak en verantwoordelijkheid van de accountant, is de vaktechniek gericht op het verrichten van werkzaamheden door de accountant. Binnen de vaktechniek worden controlebeginselen (CB) en controleleer (CL) onderscheiden. Onder CB vallen de beginselen die hun toepassing vinden bij het verrichten van accountantswerkzaamheden. Onder CL valt het gestructureerd opzetten (controleplan en werkprogramma), uitvoeren en evalueren van controlewerkzaamheden. De externe controle richt zich op de betrouwbaarheid van informatie en op de vraag of de verantwoording is opgesteld in overeenstemming met de van toepassing zijnde verslaggevingsregels.

Uitgangspunten voor toetsing op de OAT vanaf 2017

- IT-aspecten in elke OAT (A&A)
- Toepassing Standaarden / gebruik HRA-bundel in elke OAT. (A&A)
- Toepassing Nederlandse regelgeving weegt even zwaar als de bijzondere situaties. (FA)
- Doelstelling en relevantie van de beheersingsmodellen COSO ERMF en Levers of control kan worden getoetst. (ICAIS).
- Het toepassen van de modellen BBSC/KSF, proces- en betrouwbaarheidstypologie en COSO-ICF (ICAIS) kan worden getoetst.
- Typologieën: Vormen van financiële dienstverlening Overheidshuishoudingen en publiek-rechterlijke lichamen behoren niet tot de stof die op de OAT wordt getoetst. Massale gegevensverwerking is niet uitgesloten, maar niet waarschijnlijk.

ICAIS (BIV-AO) - **Indicatieve** weging in de OAT

➤ Doelstelling en relevantie: beheersingsmodellen Levers of Control en COSO-ERMF	0-10%
➤ Beschrijven, beoordelen en toepassen COSO-ICF	15-40%
➤ Analyse informatiebehoeften	10-30%
➤ Analyse informatiebehoefte van een functie: Functie – Taken – informatie	
➤ Analyse informatiebehoefte vanuit de strategie: BBSC – KSF – Proces – KPI	
➤ Ontwerpen en beoordelen AO/IB / toepassen typologiemodel	0-25%
➤ Typologie–Risico's-Aanknopingspunten-Randvoorwaarden–Procesbeschrijving -Informatieverstrekking a/d leiding (informatie die uit vanuit de AO/IB over de operationele activiteiten wordt gegeneerd).	
➤ IT verschijningsvormen benoemen en beoordelen	0-10%
➤ ERP en SAAS (ICAIS) – Outsourcing (A&A) – Cloud Computing (A&A), Continuous Business Assurance (A&A), data-analyse (A&A) en procesmining (A&A)	
➤ Sluitend geheel van IT-controls ontwerpen: General and application controls	10-20%
➤ Adviseren naar aanleiding van onvolkomenheden in de interne controle	0-20%
➤ Interne beheersing. En meer specifiek.	0-10%
➤ Een mening geven over de kwaliteit van de three lines of defense binnen de organisatie.	
➤ Wat zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een functie?	
➤ Welke bevoegdheden moet een functie hebben gezien zijn taken en verantwoordelijkheden in de gegeven casus?	
➤ Inrichten van een bevoegdhedentabel (competentiematrix) voor een gegeven proces.	

B: Oplossingsstructuren

- *BIV-AO en LAC: Accountants worden getraind in het onderkennen van risico's en het toepassen van instrumenten om die risico's te verminderen
- *Verklaringenstelsel en het risico-analysemodel
- *OAT: Analyse vooraf van de casus
- *Oplossingsstructuren ICAIS

COSO-ERM

En reacties op risico's

Er zijn vier mogelijke reacties op een risico: verzekeren, accepteren, vermijden en reduceren. De relaties tussen kans, impact en de reactie worden in de figuur hierna weergegeven. Grafisch wordt in de figuur hierna de risicobereidheid weergegeven door de relatieve grootte van de vier vlakken. Met het verschuiven van het middelpunt verandert de relatieve grootte.

		Kans	
		Laag	Hoog
Impact	Hoog	Verzekeer	Vermijd
	Laag	Accepteer	Reduceer

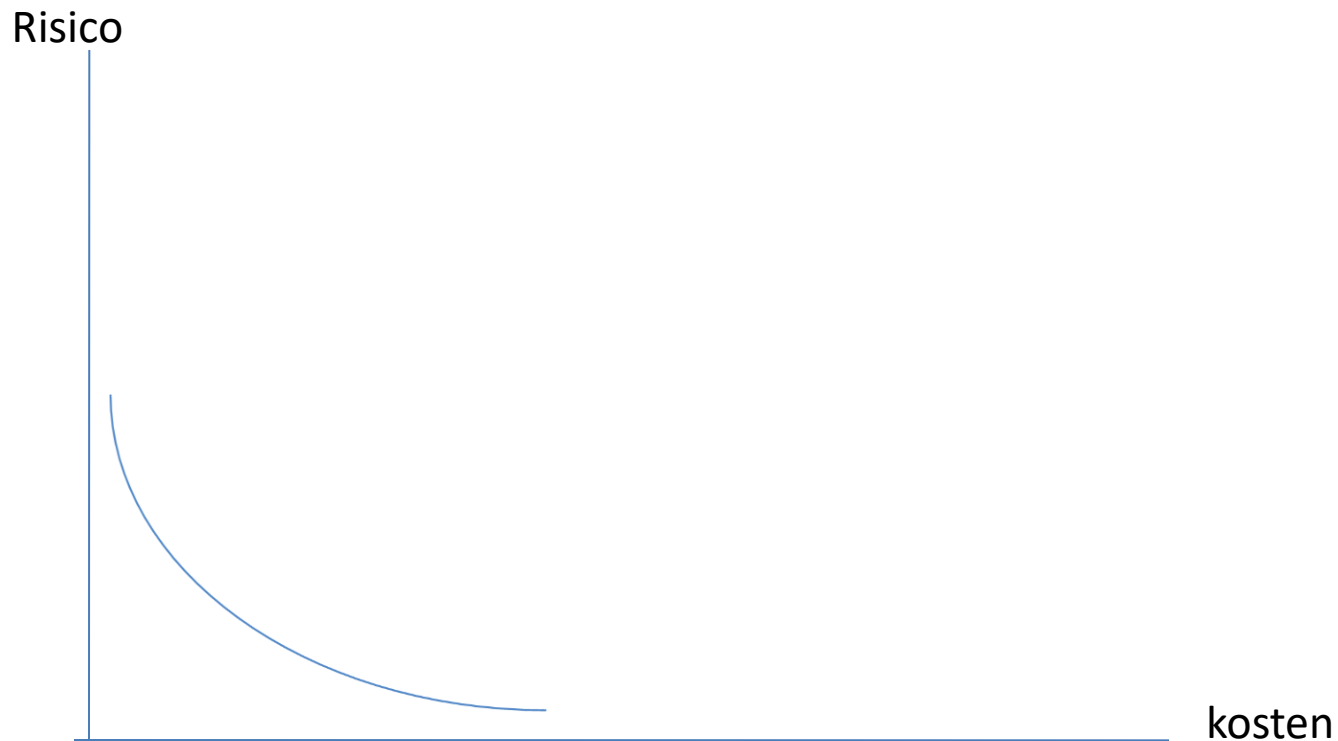
Risicobereidheid

Waarom niet altijd gaan voor het minimale risico? Om de eenvoudige reden dat de kosten dan uit de pan kunnen rijzen.

Zie sheet met een 'Risicobereidheidscurve'. Schuif eens met de curve. Wat zou de oorzaak zijn?

De risicobereidheidscurve

Een relatie tussen risico en kosten



Stellingen

Ter lering en vermaak

- De superkracht van de accountant is zijn/haar aura van integriteit. Deze voegt geloofwaardigheid toe aan de persoon die de accountant bijstaat.
- Indien activiteiten volkomen worden beheerst, dan kan informatie over die activiteiten niet anders dan betrouwbaar zijn.
- Het doel van onderwijs is vorming van de geest (Bildung). Algemene vorming is nodig om tot onafhankelijke oordeelsvorming te kunnen komen over de wereld in verandering. Basisvaardigheden zijn taal, rekenen en wiskunde.
- Docenten dienen autonoom te zijn in de wijze waarop zij onderwijs verzorgen. De wijze waarop onderwijs wordt verzorgd, verandert organisch.

Verklaringenstelsel

- Het risico-analysemodel en het verklaringenstelsel
- Onzekerheden en bedenkingen

Het risico-analysemodel

- Het risico-analysemodel is een denkmodel geen rekenmodel. Het model is gericht op het samenstellen van een optimale controlemix van systeem- en gegevensgerichte werkzaamheden bij de jaarrekeningcontrole.
- Het accountantscontrolerisico (AR) kan worden opgevat als het door het maatschappelijke verkeer toelaatbaar geachte risico dat de accountant een te gunstige accountantsverklaring verstrekt bij een jaarrekening die onjuistheden of omissies van materieel belang bevat. Ten overvloede wellicht. Dit AR is voor de accountant een constante die niet kan worden beïnvloedt met het uitvoeren van een jaarrekeningcontrole.
- Het AR kan ook worden opgevat als het risico dat de accountant een te gunstige accountantsverklaring verstrekt bij een jaarrekening die onjuistheden of omissies van materieel belang bevat. Dit AR kan wel worden beïnvloedt door de accountant en is afhankelijk van de effectiviteit van de jaarrekeningcontrole.
- Het door de accountant bereikte AR dient uiteraard kleiner te zijn dan maatschappelijk toelaatbare AR.
- Hierna wordt bij het bespreken van het risico-analysemodel het door de accountant bereikte AR bedoelt.
- $AR = f(IR, ICR, DR)$ en het $DR = f(CAR, SPR)$
- IR = Inherent risico = De gevoeligheid van een jaarrekeningpost voor onjuistheden of omissies van materieel belang afgezien van enige werking van het stelsel van interne controle.
- ICR = Interne controlerisico = Het risico dat het stelsel van interne controle onjuistheden of omissies van materieel belang niet voorkomt of tijdig achterhaalt.
- DR = Detectierisico = Dit is het risico dat de accountant door verrichten van gegevensgerichte werkzaamheden onjuistheden of omissies van materieel belang niet ontdekt.
- CAR = Cijferanalyserisico = Het risico dat de accountant door het verrichten van cijferanalyse onjuistheden of omissies van materieel belang niet ontdekt.
- SPR = Steekproefrisico = Het risico dat de accountant door het verrichten van deelwaarnemingen onjuistheden of omissies van materieel belang niet ontdekt.
- $AR = f(IR, ICR, DR)$ of $AR = IR * ICR * DR$?
- IR – Werking IC = ICR

Waarom is de notatie $AR = IR * ICR * DR$ niet juist?

Analyse van de casuspositie op een OAT

ICAIS / Gebruik de oplossingsstructuren!!!!!!

- 1 Benoem de typologieën (B.D. Bergh, Digitaal Leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*', Laatste versie.).
- 2 Beschrijf de typologie-inherente en specifieke aanknopingspunten (steunpunten) voor de interne en externe controle. Werk tevens de (daaruit voortvloeiende) werkzaamheden binnen de administratieve functie uit (B.D. Bergh, Digitaal Leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*', Laatste versie.).
- 3 Identificeer de processen en interne controle problematiek waar in de casus bijzondere aandacht voor wordt gevraagd. Beschrijf het genereren van de primaire vastleggingen binnen de in de casus genoemde functies (zie organogram).
- 4 Beschrijf, gegeven de casus, de informatieverstrekking aan de leiding. Beperk u tot informatie uit de interne dimensie. (B.D. Bergh, Digitaal Leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*', Laatste versie.). Structureer aanvullend de informatie adhv de vier perspectieven van de BBSC.

Het verdient aanbeveling een beschrijving te maken volgens het schema van uitwerking. Daarmee dek je de punten 1 t/m 4 af.

- 5 Analyseer, gegeven de casus, de informatiebehoefte van de leiding. Betrek in uw antwoord informatie uit de interne en externe dimensie. Doe hetzelfde voor een planning en control functie als deze in de casus staat beschreven (bijvoorbeeld een bedrijfsbureau in een productiehuishouding). (B.D. Bergh, Digitaal Leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*', Laatste versie.).
- 6 Analyseer, gegeven de casus, de informatiebehoefte van de leiding vanuit de gegeven strategie/KSF. Structureer aanvullend de informatie adhv de vier perspectieven van de BBSC. (B.D. Bergh, Digitaal Leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*', Laatste versie.).
- 7 Beschrijf het stelsel van general en application controls (Invoer-, verwerkings- en output controls). Werk de application controls uit voor de processen waar in de casus aandacht aan wordt gegeven (B.D. Bergh, Digitaal Leerboek 'Bestuurlijke informatieverzorging: *een geestige materie*', Laatste versie.).
- 8 Werk het COSO model uit voor de processen en interne controle problematiek waar in de casus aandacht aan wordt gegeven.

A&A (vraag naar meer aanwijzingen bij uw A&A docent)

- 1 Zie vraag 2 van de ochtendzittingen. Benoem de belangrijke inherente (significante) risico's voor de externe controle. Geef daarbij aan:
 - De tekst in de casus, inherente risico en het gevolg voor de jaarrekening.
 - De maatregelen van interne beheersing die dit inherente risico verminderen.
- 2 Zie vraag 1 van de ochtendzittingen. Voer een initiële cijferanalyse uit op posten in de jaarrekening die van diepgaand belang zijn en geef de specifieke kenmerken met de daarbij behorende controleaspecten aan. Selecteer die posten waar volgens de casus en de toelichting bij de jaarrekening bijzondere aspecten een rol spelen.
- 3 Als in de casus een situatie wordt geschetst over de accountant, dan leert de ervaring dat daar vaak regels uit de VGBA op van toepassing zijn. Beoordeel in zo'n geval het gedrag van de accountant in het licht van de Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA).
- 4 Beschrijf controleplannen gericht op investeringen en/of kosten en/of opbrengsten die in de casus bijzondere aandacht krijgen (zie bij ICAIS de punten 1 tot en met 3).

FA (vraag naar meer aanwijzingen bij uw FA docent)

Probeer aan de hand van de casus en de jaarrekening de verslaggevingsaspecten die hier een bijzondere rol spelen te identificeren en de daarop van toepassing zijnde regelgeving te markeren in het handboek EV. Het is zo gek nog niet om eens te kijken of de posten die door u in de initiële cijferanalyse zijn betrokken, in aanmerking komen voor een nadere analyse van de externe verslaggevingsaspecten.

Vragen om over van gedachten te wisselen

- Wat is de typologie?
- Wat zijn de kenmerken op basis waarvan de typologie is bepaalt?
- Wat zijn de typologie-inherente risico's? (vloeien voort uit de kenmerken)
- Wat zijn de aanknopingspunten voor de interne controle? (dienen de risico's te mitigeren)
- Wat zijn de IC-doelstellingen? (risico's en doelstellingen zijn elkaars spiegelbeeld).
- Wat zijn de specifieke risico's (attentiepunten)?
- Welke interne beheersingsmaatregelen treft u om risico's verminderen?
- Noem een aantal verbandscontroles gericht op
- Welke gegevens moeten worden vastgelegd?
- Welke informatie moet periodiek aan de leiding worden verstrekt?
- Analyseer de informatiebehoefte van een functie.
- Welke beheersmaatregelen kan je treffen om de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking te borgen?
- Benoem de functies controletechnisch.
- Geautomatiseerde gegevensverwerking - Noem general controls
- Geautomatiseerde gegevensverwerking - Noem application controls
- Wat is in essentie een user control?
- Beschrijf een werkprocedure. De vragen: op basis waarvan? – door wie? – welke werkzaamheden? – welke informatie wordt daarover vastgelegd (waarin)? – aan wie wordt de informatie versterkt/beschikbaar gesteld? Loop de vragen als een checklist af. Indien de doodskop De betrouwbaarheid van de verstrekte informatie kan getoetst worden door VBC's en detailcontroles en als alles faalt ☺ CBO'n.
- CBO heeft een beperkte verificatoire werking.
- De kracht van specifieke controlehandelingen is volgens Starreveld afhankelijk van
- De kracht van specifieke controlehandelingen is volgens COSO naast het antwoord op de vorige vraag afhankelijk van
- Op welke wijze kan de analyse vooraf (5 dagen) het best worden aangepakt? Zie de sheet 'Analyse vooraf van de casuspositie op een OAT'.

Besturingsniveaus en de vragen naar (de analyse) van informatiebehoefte

Er worden drie besturingsniveaus onderscheiden:

- **De besturing op strategisch niveau** is gericht op de keuze: beginnen, doorgaan, stoppen of wijzigen van activiteiten.
 - Welke informatie is nodig voor strategische besluitvorming?
 - Wat is strategische informatie?
- **De besturing op tactisch niveau** is gericht op het beschikbaar stellen van productiemiddelen aan operationele activiteiten.
 - Welke informatie is nodig voor besluitvorming op tactisch niveau?
 - Wat is tactische informatie?
- **De besturing op operationeel niveau** is gericht op de directe inzet van beschikbare productiemiddelen bij het uitvoeren van operationele activiteiten.
 - Welke informatie is nodig voor het uitvoeren van operationele activiteiten?
 - Welke informatie is nodig voor het beheersen van de operationele activiteiten? Zou dat soms tactische informatie zijn?

De analyse van een informatiebehoefte

Volg bij een vraag naar de analyse van een informatiebehoefte het volgende stamien

- Wat is de functie van de organisatorische eenheid (kan ook een persoon zijn)?
- Welke taken worden binnen de organisatorische eenheid verricht?
- Welke informatie is van belang voor het vervullen van de hiervoor genoemde taken?

Wees zo casusspecifiek mogelijk.

Interne informatie-elementen (Sjabloon)

Interne informatie-elementen ten behoeve van de besluitvorming hebben, ongeacht de functie, betrekking op:

- Financiën (opbrengsten/kosten).
- De beheersing van activiteiten.
- De kwaliteit van prestaties.

De analyse van de informatiebehoefte van het bedrijfsbureau (Sjabloon)

De functie van het bedrijfsbureau is de planning en beheersing (planning & control) van productie-activiteiten. Binnen de planning & control functie worden de volgende taken met de voor het vervullen van die taken benodigde informatie onderscheiden:

- 1 Vaststellen productspecificatie adhv een productomschrijving.
- 2 Opbouwen van het technisch normenarchief adhv informatie uit de omgeving van de organisatie en eigen ervaringen uit het verleden.
- 3 Opstellen van de voorcalculaties adhv de productspecificaties, het technisch normenarchief en de vvp en de tarieven voor mens- en machine-uren.
- 4 Beoordelen van de haalbaarheid van de gewenste levertijd adhv de voorraden gereed product het benodigde beslag op mens- en machine-uren de beschikbaarheid van productiemiddelen.
- 5 Wijzigen van de productieplanning adhv voortgangresultaten bij de lopende opdrachten en de nieuwe opdrachten
- 6 Bepalen van de benodigde samenstellende delen aan adhv de productieplanning.
- 7 Opstellen werkuitgifte adhv de productieplanning.
- 8 Bewaken van de voortgang, de efficiëntie cq kwaliteit van de calculatie en bezetting door de werkverantwoordelingen te toetsen adhv de productieplanning, het genormeerd verbruik volgens de bewerkingslijsten en de genormeerde bezetting.

1

De analyse van de informatiebehoefte van de leiding (Sjabloon)

De functie van de leiding is om, met inachtneming van de missie, de organisatie als geheel te besturen. Twee taken worden daarbij onderkend:

- Bepalen van de strategie. Dat houdt in dat er keuzes worden gemaakt over het beginnen, doorgaan, stoppen of wijzigen van activiteiten.
- Bewaken van de mate waarin de strategie wordt gerealiseerd.

Bij het bepalen van een strategie wordt naast informatie uit de interne dimensie vooral gesteund op informatie uit de externe dimensie.

2

De analyse van de informatiebehoefte van de leiding vanuit de functie: Interne informatie-elementen (Sjabloon)

Periodiek worden de gerealiseerde cijfers in confrontatie met de genormeerde cijfers verstrekt. De informatie heeft betrekking op:

- Ontwikkelingen in de omzet en het resultaat.
- De beheersing van kosten.
- De beheersing van operationele activiteiten.
- De kwaliteit van geleverde prestaties.

Casusspecifiek uitwerken!

3

De analyse van de informatiebehoefte van de leiding vanuit de functie: Externe informatie-elementen

De externe informatie ten behoeve van de strategische besluitvorming door de leiding heeft betrekking op (Sjabloon):

- Beleid van overheden (wet- en regelgeving) en belangenorganisaties.
- De demografische ontwikkelingen.
- Economische ontwikkelingen in het algemeen en binnen de bedrijfstak.
- Concurrentie-analyse: ontwikkelingen in vraag en aanbod.
- Arbeidsmarkt.
- Financieringsmogelijkheden.
- Technologische ontwikkelingen.
- Ontwikkelingen in de verwachtingen en sentimenten van het maatschappelijk verkeer. Bijvoorbeeld met betrekking tot duurzaamheid, milieu, energieverbruik, energievoorziening, arbeidsomstandigheden et cetera.

Het relatieve belang van de informatie- elementen wordt casusspecifiek bepaald. Werk de elementen waar mogelijk casusspecifiek uit.

Beschrijf de informatieverzorging aan de leiding gericht op de beheersing van de (operationele) activiteiten (=interne dimensie).

Structureer het antwoord adhv van de BBSC

Financieel perspectief

Periodiek worden de gerealiseerde cijfers in confrontatie met de genormeerde cijfers verstrekt. De informatie heeft betrekking op:

- Omzet.
- Kosten.
- Winst

Klant perspectief

- Ontwikkelingen in afnemerstevredenheid tov
- Omzet per productgroep/afzetkanaal tov

Intern perspectief

De informatie heeft betrekking op:

- De beheersing van operationele activiteiten (bijvoorbeeld efficiëntie- en bezettingsresultaten)
- Kwaliteit van geleverde prestaties tov
- Ziekteverzuim tov
- Medewerkerstevredenheid tov

Innovatie perspectief

- Ontwikkeling in aanbod n.a.v. wensen afnemers tov
- Opleidingen voor medewerkers tov

Automatisering

Digitaal leerboek deel 3

- *Computer Controls een denkmodel. General en application controls gericht op het waarborgen van de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking
- *Bevoegdheidentabel nader beschouwd
- *Verschijningsvormen van IT

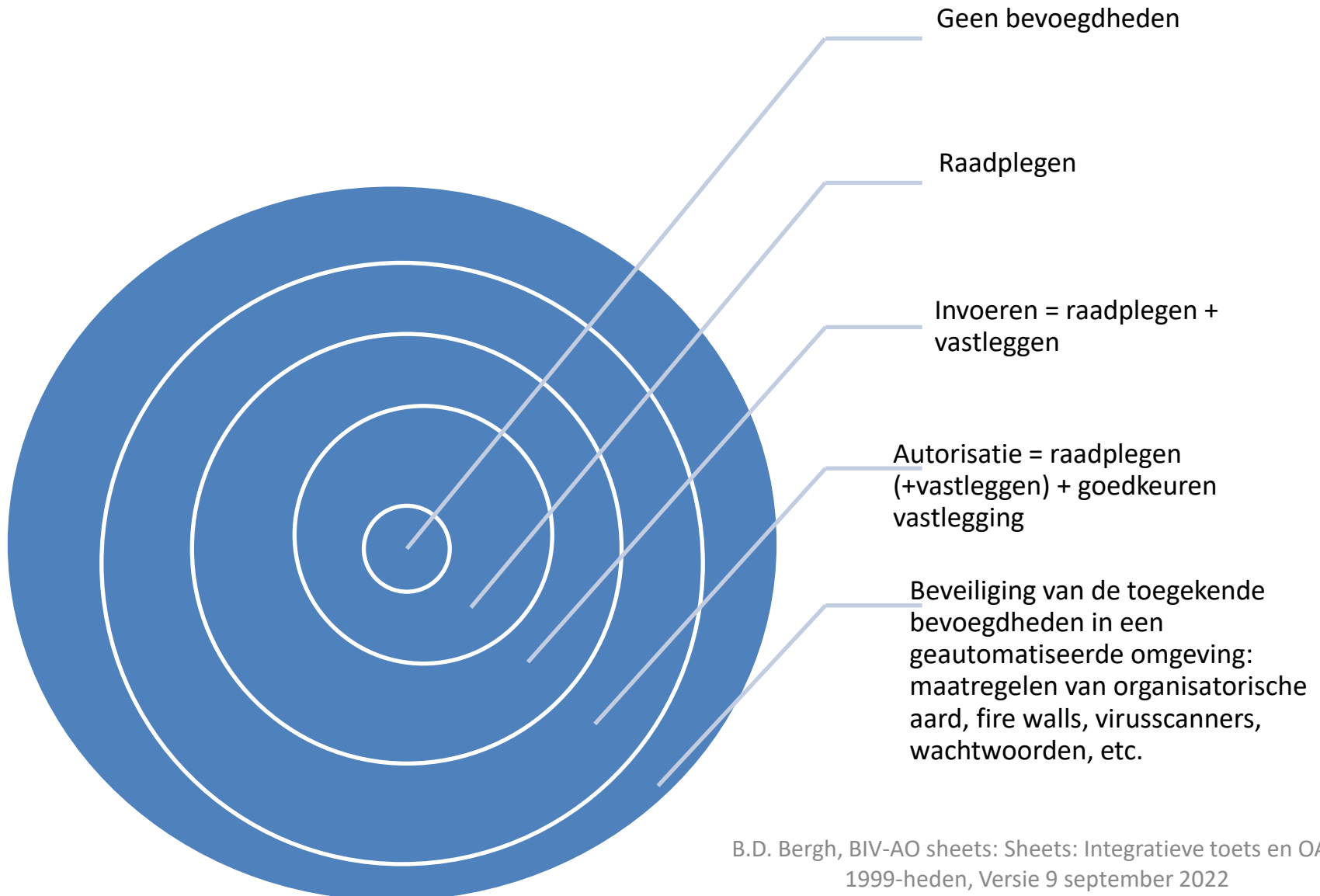
Computer Controls een denkmodel

Digitaal leerboek deel 3

Objectivering interne controle

- General controls
 - Van organisatorische aard
 - Geprogrammeerde toegangscontrole: Een op een bevoegdheidentabel gebaseerd password systeem.
 - Van fysieke aard
- Application controls
 - Programmed controls
 - Gebruikerscontroles (uitvoercontroles)

**De concentrische opbouw van bevoegdheden:
Geen: X - Raadplegen: R - Invoeren: I - Autorisatie: A**



Voorbeeld van een bevoegdhedentabel in een geautomatiseerd systeem rondom een inkoopproces in een handelsbedrijf

Functies/Gegevens	Inkoopimpuls	Prijzenstambestand inkopen (Inkoopcontract)	Bestelgegevens	Ontvangst-, afgifte en voorraadgegevens	Factuurgegevens (invoer en betaalbaarstelling)	Betalingsgegevens
Directeur	R	A	R	R	R	R (of A)
Inkoper	R	R	I	R	R	R
Magzijnmeester	X	R	R	I	X	X
Administratie	R	I	R	R	I	R
Hoofd administratie	R	R	R	R	A	R
Verkoop / Marketing	I	R	R	R	X	X
Procuratiehouder	R	R	R	R	R	A

IT Verschijningsvormen

Deel 3 Digitaal leerboek

ERP, Outsourcing en SLA's, SAAS, Cloud Computing, Continuous Business Assurance, data-analyse en procesmining

Controletechnische functiescheiding bij een vraagstuk AO of CL

- De functies sec opsommen en/of controletechnisch benoemen als beschikkend , bewarend, uitvoerend, registrerend en controlerend = onvoldoende
- Geef bij de in de casus gegeven functies de taken aan die vanuit een interne controle gescheiden (dienen te) zijn. Het controletechnische karakter van een functie kan bij de motivering een rol spelen.

Beschrijving van een administratieve organisatie

- Lees eerst de vraag!
- Risico-analyse: Typologie en attentiepunten
- Uitwerking per interne controlesector
 - Leiding: Vaststellen van het bedrijfseconomisch toekomstbeeld en directierichtlijnen. Volledig igv de algemene vraagstelling 'Beschrijf de administratieve organisatie' of deels bij vragen naar de betrouwbaarheid van de informatie of de beheersing van de operationele activiteiten
 - Operationele afdelingen/activiteiten: Genereren primaire vastleggingen / schrijven werkinstructie
 - Administratieve functie: Te verrichten specifieke controlehandelingen
 - Leiding: Beoordeling van de relaties tussen de gerealiseerde cijfers en het bedrijfseconomisch toekomstbeeld. Volledig igv de algemene vraagstelling 'Beschrijf de administratieve organisatie' of deels bij vragen naar de beheersing van de operationele activiteiten of geheel niet bij vragen naar de betrouwbaarheid van informatie.

Werkinstructie

Loop bij het schrijven van een werkinstructie gericht op de operationele activiteiten de volgende vragen af:

- Op basis waarvan?
- Wordt door wie?
- Welke werkzaamheden verricht?
- Welke informatie wordt over de werkzaamheden vastgelegd?
- Aan wie wordt de informatie ter beschikking gesteld?

Specifieke controlehandelingen

Sjablonen per type activiteit binnen het typologiemodel. Zie voor voorbeelden het Digitaal leerboek, deel 2, paragraaf 2.5.

Toetsvragen ICAIS in de OAT: Proces en betrouwbaarheidstypologie, BBSC, KSF, COSO-ICF, Levers of Control, COSO-ERM en Automatisering

- 1 Vragen naar het toepassen van de Proces- en betrouwbaarheidstypologie.** Zie voor de theorie deel 2 van mijn digitaal leerboek. Zie voor voorbeelden de bundel met oefenvraagstukken BIV-AO en de afgenomen OAT'n.
- 2 Vragen naar het toepassen van de Business Balanced Score Card (BBSC) en kritieke succesfactoren (KSF).** Zie voor de theorie deel 0 van mijn digitaal leerboek en zie voor voorbeelden de in het verleden afgenomen OAT'n.
- 3 Vragen naar het toepassen van COSO-ICF.** Zie voor de theorie deel 0 van mijn digitaal leerboek en zie voor voorbeelden de in het verleden afgenomen OAT'n.
- 4 Vragen naar de doelstelling en relevantie in een casus van de modellen Levers of Control (van Robert Simons) en COSO ERM.** Zie voor de theorie deel 0 van mijn digitaal leerboek.
- 5 Vragen naar de beheersing van de geautomatiseerde gegevensverwerking en IT verschijningsvormen.** Zie voor de theorie deel 3 van mijn digitaal leerboek en voor voorbeelden de bundel oefenvraagstukken BIV-AO en de afgenomen OAT'n.

Balanced Business Scorecard (BBSC)

De methode benadrukt dat strategische doelstellingen met elkaar in evenwicht moeten zijn. De BBSC vormt hiermee een raamwerk voor prestatiemeting. Het raamwerk bekijkt prestatiemeting vanuit vier perspectieven, die gezamenlijk het management de mogelijkheid bieden waardecreërende factoren te monitoren. De vier perspectieven zijn:

- 1 Klantperspectief
- 2 Bedrijfsprocessen
- 3 Innovatief perspectief (Organizational learning)
- 4 Financieel perspectief

Kritieke succesfactoren I

Het is wat kort door de bocht maar kritieke succesfactoren die vanuit het vakgebied BIV-AO onderkend worden, hebben betrekking op:

- Ontwikkelingen in de omzet en het resultaat. Zowel in absolute (bijvoorbeeld hogere omzet) en/of in relatieve (bijvoorbeeld toename marktaandeel) zin.
- De beheersing van kosten.
- De beheersing van operationele activiteiten.
- De kwaliteit van geleverde prestaties.

Kritieke succesfactoren II

Een voorbeeld. Neem een groothandel in kantoorbenodigdheden met de naam Overtoom. Stel dat de strategie van Overtoom erop gericht is om wat meer voor deze goederen te kunnen vragen, omdat zij sneller dan hun concurrenten producten leveren (=strategische doelstelling). Hierna wordt een voorbeeld uitgewerkt van het model dat gebruik maakt van het concept kritieke succesfactoren waarin het realiseren van de hiervoor genoemde strategische doelstelling wordt gemeten en bewaakt.

Kritieke succesfactoren III

De 5 stappen van het model met als voorbeeld de kantoorbenodigdheden groothandel Overtoom:

- 1 Bepalen van de kritieke succesfactoren (KSF). Op basis van de strategie vaststellen welke kritieke succesfactoren worden onderkend. KSF = Snelle levering van goederen aan klanten.
- 2 Bepalen van de relevante processen. Nagaan welke bedrijfsprocessen een dominante rol spelen. De relevante bedrijfsprocessen zijn het inkoop-, opslag-, verkoop- en expeditieproces.
- 3 Bepalen van prestatie-indicatoren (PI). Door een confrontatie van de KSF'n met de relevante bedrijfsprocessen vaststellen welke PI's voor de beheersing van die bedrijfsprocessen kritiek zijn. Voor zover het opslagproces wordt beschouwd, is bijvoorbeeld de doorlooptijd in het magazijn tussen het moment van orderontvangst en de uitlevering een PI.
- 4 Uitwerken van de PI. Definiëren en normeren van de PI. Bijvoorbeeld de doorlooptijd in het magazijn van een half uur is aanvaardbaar.
- 5 Bepalen rapportagevorm en rapportagefrequentie. Vaststellen van de vorm (grafisch, verbaal, kwantitatief etc.) en de frequentie (per maand, kwartaal etc.) van de rapportage. Bijvoorbeeld een maandelijks overzicht met de gemiddelde doorlooptijd in het magazijn.

Bij vraagstukken BIV-AO wordt in de regel gevraagd naar de eerste drie stappen.

Mogelijk aangevuld met een vraag naar de motivatie voor de keuze van een PI.

COSO-ICF

Aandachtsvelden van interne beheersing volgens COSO-ICF:

- De kwaliteit (effectiviteit en efficiëntie) van de bedrijfsactiviteiten;
- De kwaliteit (betrouwbaarheid, efficiëntie en continuïteit) van de gegevensverwerking ten behoeve van de interne en externe berichtgeving;
- De kwaliteit (effectiviteit en efficiëntie) van het handelen met betrekking tot de regelgeving die op de huishouding van toepassing is. Hierbij kan gedacht worden aan verslaggevingsregels, fiscale regelgeving, milieurichtlijnen et cetera;

COSO-ICF

- Vijf componenten met 21 principes
- Let bij het invullen van de componenten/principes in het licht van een beheersingsdoelstelling op:
 - De specificiteit van de uitwerking. Als een principe zo is uitgewerkt dat deze op iedere beheersingsdoelstelling van toepassing kan zijn, dan is deze uitwerking te algemeen verwoord.
 - De samenhang in de uitwerking tussen de componenten.

Wat is de relevantie van dit model bij de inrichting van organisaties?

Levers of Control

Het Nederlandse woord voor *lever* is 'hefboom'. Simons' model bevat vier categorieën instrumenten die als hefboom kunnen dienen om de strategische doelen van de organisatie te bereiken. Deze zijn:

- **Diagnostic control systems.** Diagnostic control systems zijn erop gericht om prestaties te meten en deze te toetsen aan een norm (feed back principe). Bijvoorbeeld het toetsen van gerealiseerde cijfers aan een begroting, budgetten, et cetera
- **Interactive control systems.** Interactive control systems hebben als doel tot nieuwe ideeën en strategieën te komen. Bijvoorbeeld door middel van enquêtes, consumentenpanels et cetera.
- **Belief systems.** Belief systems zijn gericht op het intrinsiek motiveren van medewerkers om de waarden van de organisatie voor te leven en uit te dragen.
- **Boundary systems.** Boundary systems zijn erop gericht gedrag te begrenzen. Het betreft gedragscodes (codes of conduct), zoals juridische of ethische richtlijnen en de bewaking op de naleving. Voorbeelden zijn het verbod op het delen privacygevoelige cliëntinformatie, roken in de kantine, het aannemen van cadeaus van leveranciers et cetera.

Wat is de doelstelling en relevantie van dit model?

COSO-ERM (bron COSO)

COSO



***Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance* clarifies the importance of enterprise risk management in strategic planning and embedding it throughout an organization—because risk influences and aligns strategy and performance across all departments and functions.**

The Framework itself is a set of principles organized into five interrelated components:

- **Governance and Culture:** Governance sets the organization's tone, reinforcing the importance of, and establishing oversight responsibilities for, enterprise risk management. Culture pertains to ethical values, desired behaviors, and understanding of risk in the entity.
- **Strategy and Objective-Setting:** Enterprise risk management, strategy, and objective-setting work together in the strategic-planning process. A risk appetite is established and aligned with strategy; business objectives put strategy into practice while serving as a basis for identifying, assessing, and responding to risk.
- **Performance:** Risks that may impact the achievement of strategy and business objectives need to be identified and assessed. Risks are prioritized by severity in the context of risk appetite. The organization then selects risk responses and takes a portfolio view of the amount of risk it has assumed. The results of this process are reported to key risk stakeholders.
- **Review and Revision:** By reviewing entity performance, an organization can consider how well the enterprise risk management components are functioning over time and in light of substantial changes, and what revisions are needed.
- **Information, Communication, and Reporting:** Enterprise risk management requires a continual process of obtaining and sharing necessary information, from both internal and external sources, which flows up, down, and across the organization

Wat is de doelstelling en relevantie van dit model?

Three Lines of Defense (3LoD)

Eerste en tweede lijn

Uitgangspunt van het Three Lines of Defense model (3LoD) is dat het lijnmanagement verantwoordelijk is voor haar eigen processen. Daarnaast moet er een functie zijn die de 1e lijn ondersteunt, adviseert en coördineert en daarnaast bewaakt of het management zijn verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk neemt. Dit is de tweede lijn. Ook bepaalde beleidsvoorbereidende taken en het organiseren van integrale risk assessments zijn taken van de tweede lijn.

Internal audit als derde lijn

Ten slotte is het wenselijk dat er binnen de organisatie een functie bestaat die controleert of het samenspel tussen de eerste en tweede lijn soepel functioneert en daarover een objectief, onafhankelijk oordeel velt met mogelijkheden tot verbetering. Of er geen overlapping is, of, erger, blinde vlekken bestaan. Deze functie is de derde lijn, een afdeling - vaak Internal Audit - die volledig los van alle andere organisatieonderdelen opereert.