

Onderzoeks- en adviesopdracht

Welke interne beheersingsmaatregelen kunnen de procesrisico's binnen het financiële en P&O proces van Het Stedelijk Lyceum te Enschede reduceren?



Onderzoeksrapport

Welke interne beheersingsmaatregelen kunnen de procesrisico's binnen het financiële en P&O proces van Het Stedelijk Lyceum te Enschede reduceren?

Datum 10 juni 2016
Versie 1.0

Opdrachtgever De heer S. Pol
Het Stedelijk Lyceum
Tiemeister 20
7541WG Enschede

Student Harlene Ravensbergen
307845

Afstudeerperiode februari 2016/juni 2016

De Hogeschool Saxion, Academie Financiën, Economie en Management
Accountancy

Bedrijfsbegeleider De heer H. Griemink
Eerste beoordelaar De heer R. Toebe
Tweede beoordelaar De heer M.J. Vaanholt



Samenvatting

Het ontbreken van een risicoanalyse kan voor organisaties grote gevolgen hebben. Dit geldt ook voor Het Stedelijk Lyceum. Na digitalisatie van het financiële en P&O proces heeft er geen risicoanalyse plaatsgevonden, door het ontbreken van een volledige risicoanalyse kan niet met zekerheid worden gezegd dat de interne beheersingsmaatregelen voldoende zijn om de procesrisico's te reduceren. Dit heeft geresulteerd in de volgende centrale onderzoeksvraag: *'Welke interne beheersingsmaatregelen kunnen de procesrisico's binnen het financiële en P&O proces van Het Stedelijk Lyceum te Enschede reduceren?'*. Hierbij wordt advies gegeven over welke interne beheersingsmaatregelen de potentiële procesrisico's kunnen reduceren.

De procesrisico's zijn geïdentificeerd aan de hand van observaties en theorie. Daarna zijn de procesrisico's geclassificeerd aan de hand van een risicomatrix. Aan de hand van de classificatie kan worden geconcludeerd dat er vier potentiële procesrisico's zijn, waarvan twee bij het P&O proces en twee bij het financiële proces. Hieronder zijn deze potentiële procesrisico's beschreven:

P&O

- Het risico bestaat dat de bedrijfsarts niet wordt ingeschakeld om de probleemanalyse op te stellen bij langdurige ziekte van een medewerker. Wat uiteindelijk kan leiden tot eventuele sancties of loondoorbetaling
- Het risico bestaat dat het plan van aanpak voor het re-integratiedossier niet wordt opgesteld, waardoor deze niet kan worden getoetst en/of aangepast. Dit kan leiden tot sancties van het UWV.

Financieel proces

- Het risico bestaat dat facturen onterecht op de betaallijst staan. Dit risico kan leiden tot onterechte betalingen.
- Het risico bestaat dat er ongeautoriseerde wijzigingen plaatsvinden in AFAS, wat kan leiden tot onterechte betalingen en/of onjuiste gegevens in AFAS. Dit kan ertoe leiden dat de conclusies die worden getrokken op basis van de gegevens in AFAS onjuist zijn.

Uit het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat de meeste procesrisico's betrekking hebben op onjuiste of ongewenste handelingen. Dit komt doordat er geen expliciete richtlijnen zijn voor de handelingen die de medewerkers van financiën en P&O uitvoeren. Daarnaast zijn er geen taakbeschrijvingen voor medewerkers, in geval van nieuwe medewerkers en vervangers kan dit problemen met zich meebrengen met betrekking tot onjuiste of ongewenste handelingen.

Om deze risico's te reduceren wordt geadviseerd goede richtlijnen te beschreven en deze te verspreiden onder de desbetreffende medewerkers. Tevens wordt geadviseerd om medewerkers aan de hand van deze richtlijnen en de functiebeschrijvingen korte taakbeschrijvingen op te laten stellen, om ongewenste of onjuiste handelingen in de toekomst te voorkomen.



Voorwoord

Dit rapport is tot stand gekomen als onderdeel van de onderzoek- en adviesopdracht van de opleiding Accountancy aan Saxion te Enschede. Met deze opdracht wordt de theorie die geleerd is tijdens de opleiding in praktijk toegepast.

De uitvoering van het onderzoek vond plaats bij Het Stedelijk Lyceum te Enschede. Het Stedelijk Lyceum is een onderwijsinstelling die verschillende soorten onderwijs aanbiedt in Enschede. De opdracht bestond uit het uitvoeren van een risicoanalyse bij verschillende deelprocessen van het financiële en P&O proces.

Bij deze wil ik graag mijn collega's van het bestuursbureau bij Het Stedelijk Lyceum bedanken voor al hun hulp tijdens mijn onderzoek. In het bijzonder wil ik mijn bedrijfsbegeleider, dhr. Griemink en de opdrachtgever dhr. Pol bedanken voor hun begeleiding, adviezen en feedback. Daarnaast wil ik graag mijn schoolbegeleiders, dhr. Toebes en dhr. Vaanholt, bedanken voor hun feedback en adviezen en sturing vanuit school. Tot slot wil ik mevr. Klein Velderman en mevr. Emans bedanken voor de feedback en hulp bij het schrijven van mijn onderzoek. Dankzij voornoemde personen is het mij gelukt mijn scriptie naar tevredenheid af te kunnen ronden.

Enschede, 1 juni 2016

Harlene Ravensbergen



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
1.1.	Aanleiding	5
1.2	Doelstelling	5
1.3	Probleemanalyse	5
1.4	Onderzoeksvragen	5
1.5	Opbouw scriptie	6
2.	Het Stedelijk Lyceum	7
2.1	Ontstaan van HSL	7
2.2	Afdelingen en software systemen binnen HSL	7
3.	Theoretisch kader	9
3.1	Kernbegrippen	9
3.2	Theoretische modellen	10
4.	Methodologische verantwoording	12
4.1	Onderzoeksmethoden	12
4.2	Onderzoeksozet	12
5.	De procesbeschrijvingen	16
5.1	Het P&O proces	16
5.2	Het financiële proces	18
6.	De risicoanalyse	22
6.1	De bestaande procesrisico's	22
6.2	De interne beheersingsmaatregelen	22
6.3	De potentiële procesrisico's	24
7.	De theoretische interne beheersingsmaatregelen	27
7.1	De interne beheersingsmaatregelen voor het P&O proces	27
7.2	De interne beheersingsmaatregelen voor het financiële proces	28
7.	Conclusie	32
8.	Aanbevelingen	34
9.	Reflectie en discussie	36
	Literatuurlijst	38
	Bijlagen	40



1. Inleiding

1.1. Aanleiding

In de managementletter (Ernst & Young, 2015) stonden een aantal belangrijke aanbevelingen en opmerkingen voor Het Stedelijk Lyceum (hierna: HSL). Hieruit kwam naar voren dat er geen volledige risicoanalyse is op het gebied van de financiën en P&O.

Door het ontbreken van een volledige risicoanalyse kan HSL niet toetsen of de interne beheersingsmaatregelen op het gebied van financiën en P&O de procesrisico's reduceren. Onbewuste risico's kunnen grote gevolgen met zich meebrengen. Vooral op het gebied van P&O, omdat dit een van de grootste kostenposten is voor HSL.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het opleveren van een onderzoeks- en adviesrapport voor HSL te Enschede. Waarin de procesrisico's worden beschreven en geclassificeerd aan de hand van een risicomatrix. Tevens worden in dit rapport aanbevelingen gedaan voor interne beheersingsmaatregelen die HSL kan toepassen voor een aantal deelprocessen van het financiële en P&O proces.

Dit onderzoek heeft betrekking op de volgende deelprocessen:

- Het werven en aannemen van personeel
- Afwezigheid en langdurige ziekte personeel
- Het mutatieproces
- Het ontslagproces
- Het facturenproces
- Het betalingsproces
- De salarisbetalingen

1.3 Probleemanalyse

De procesrisico's zijn niet volledig in kaart gebracht omdat de huidige AO/IB beschrijving niet actueel is. Het risico bij een niet actuele AO/IB beschrijving is dat er onduidelijkheden kunnen bestaan in de uitvoerende organisatie met kans op onjuist of ongewenst handelen (Ernst & Young, 2015).

De reden van de niet actuele AO/IB is digitalisatie op het gebied van financiën en P&O. Hiervoor is gekozen omdat de voorgaande werkwijze niet altijd even overzichtelijk en/of efficiënt was. Hierdoor verliepen deelprocessen erg moeizaam en kostten derhalve veel tijd. Deelprocessen waarvan de werkwijzen zijn veranderd door digitalisatie zijn bij de doelstelling besproken. De overige deelprocessen zijn toereikend en worden nageleefd (Ernst & Young, 2015).

Kort samengevat is het probleem bij HSL dat de procesrisico's niet in kaart zijn gebracht na digitalisatie. Hierdoor kan niet met zekerheid worden gezegd dat de huidige interne beheersingsmaatregelen die HSL neemt, voldoende zijn om de procesrisico's bij de deelprocessen op het gebied van financiën en P&O te minimaliseren.

1.4 Onderzoeksvragen

In deze deelvraag wordt de centrale onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen behandeld. De centrale onderzoeksvraag is op basis van de aanleiding, de doelstellingen en de probleemanalyse geformuleerd. De deelvragen zijn ter ondersteuning van de centrale onderzoeksvraag opgesteld.



1.4.1 Centrale onderzoeksvraag

Aan de hand van de aanleiding, de doelstellingen en de probleemanalyse is de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd:

“ Welke interne beheersingsmaatregelen kunnen de procesrisico’s binnen het financiële en P&O proces van Het Stedelijk Lyceum te Enschede reduceren?”

1.4.2 Deelvragen

Om tot beantwoording van de centrale onderzoeksvraag te komen, zijn er deelvragen opgesteld. De deelvragen worden toegelicht in de methodiek, de modellen en theorieën die hierbij gebruikt worden zijn uitgelegd in het theoretisch kader.

1. *Uit welke activiteiten bestaan de deelprocessen van het financiële en P&O proces?*
2. *Wat zijn de meest potentiële procesrisico’s voor HSL op het gebied van de deelprocessen?*
 - 2.2 *Wat zijn de bestaande procesrisico’s?*
 - 2.2 *Welke interne beheersingsmaatregelen neemt HSL?*
 - 2.3 *Wat zijn de meest potentiële procesrisico’s?*
3. *Welke beheersingsmaatregelen kunnen theoretisch gezien worden toegepast bij HSL?*

1.5 Opbouw scriptie

Deze scriptie bestaat uit tien hoofdstukken, die elk een ander onderdeel van het onderzoek presenteren.

Om inzicht te verkrijgen in HSL en de afdelingen financiën en P&O, waar dit onderzoek plaatsvindt, is een korte beschrijving gegeven van de organisatie in hoofdstuk twee.

In hoofdstuk drie komt het theoretisch kader aan bod. Hierin staat de theoretische afbakening van dit onderzoek centraal. Daarnaast worden een aantal kernbegrippen en modellen besproken waarvan in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt. Deze modellen zijn uitwerkt in een opzet en methodiek per deelvraag, die worden behandeld in hoofdstuk vier.

De processen zijn beschreven in hoofdstuk vijf, hierbij wordt eerst het P&O proces besproken en achtereenvolgens komt de beschrijving van het financiële proces. In hoofdstuk zes staat de risicoanalyse centraal. Eerst worden de bestaande procesrisico’s beschreven in subvraag 6.1. Daarna worden de bijbehorende interne beheersingsmaatregelen die HSL neemt om de procesrisico’s te reduceren besproken. Tot slot worden deze risico’s geclassificeerd met een risicomatrix.

Deelvraag drie: *Welke beheersmaatregelen kunnen theoretisch gezien worden toegepast bij HSL?* wordt in hoofdstuk zeven behandeld. Hierbij worden voor de potentiële procesrisico’s interne beheersingsmaatregelen gezocht in de theorie. Aan de hand hiervan worden de conclusie en de aanbevelingen geschreven voor HSL in hoofdstuk acht en negen.

Ter afsluiting van het onderzoek komt de reflectie en discussie aan bod in hoofdstuk tien, met hierin een kritische evaluatie van de verzamelde gegevens en de uitgevoerde handelingen. Tot slot zijn de informatiebronnen en de bijlagen opgenomen.



2. Het Stedelijk Lyceum

Om inzicht te verkrijgen in de HSL en de afdelingen financiën en P&O, waar dit onderzoek plaatsvindt, is in dit hoofdstuk een korte beschrijving gegeven van de organisatie. Het ontstaan van HSL, de verschillende locaties, soorten onderwijs dat HSL aanbiedt en de software systemen die worden gebruikt binnen de afdeling P&O en financiën, komen in dit hoofdstuk achtereenvolgens aan bod.

2.1 Ontstaan van HSL

HSL is ontstaan na een fusering in 1994, waarbij scholengemeenschap Zuid, het Kottenpark College en de Marker zijn samengegaan. Later in 1997 is praktijkschool De Wissel onderdeel geworden van HSL. De namen van de scholen zijn (grotendeels) als namen voor de locaties behouden.

Tegenwoordig heeft HSL acht locaties namelijk;

- Innova
- International School Twente
- Kottenpark
- College Zuid
- De Stedelijke Mavo
- Vakschool Het Diekman
- Internationale Schakelklassen
- Het Stedelijke Vakcollege

HSL heeft opleidingsmogelijkheden van praktijkonderwijs tot en met gymnasium. Daarnaast heeft de school ook speciale afdelingen voor tweetalig onderwijs (Nederlands-Engels), internationale schakelklassen, topsport talentschool, dans, theater en muziek (Website van Het Stedelijk Lyceum).

2.2 Afdelingen en software systemen binnen HSL

Naast de verschillende locaties waar de lessen worden gegeven zijn er de ondersteunende processen zoals het expertisecentrum en het bestuursbureau. Het bestuursbureau bestaat uit de afdelingen bestuur & beleid, ICT, P&O en financiën, in bijlage 1 is een organogram opgenomen van HSL.

Op de afdelingen financiën en P&O, waar dit onderzoek zal plaatsvinden, worden verschillende systemen gebruikt, die ter verduidelijking hieronder worden beschreven.

AFAS Profit 2016

HSL maakt gebruik van AFAS Profit als geïntegreerd pakket. Dit houdt in dat AFAS wordt gebruikt voor zowel het financiële proces als het P&O proces.

Gegevens die onder anderen zijn geïmplementeerd in AFAS zijn:

- ✚ Financiële administratie
- ✚ Debiteurenbeheer
- ✚ Crediteurenbeheer
- ✚ Facturen
- ✚ Budgeten
- ✚ Personeelsgegevens
- ✚ Salarisadministratie



AFAS Insite

AFAS Insite is onderdeel van AFAS Profit 2016. De medewerkers van HSL kunnen hier onder anderen zelfstandig de reisdeclaraties invoeren, persoonlijke gegevens wijzigen en loonstroken bekijken. Tevens krijgen budgethouders van HSL van AFAS insite een melding als er nog facturen moeten worden geautoriseerd.

Interfere

K+V van Alphen, ontwikkelaar van Interfere, is gespecialiseerd in automatische factuurverwerking. Interfere staat continu in contact met AFAS, vandaar dat bijvoorbeeld bij het inscannen van facturen, Interfere de facturen een crediteurnummer en bankrekeningnummer kan meegeven door middel van AFAS (K+V van Alphen).

E-care

HSL gebruikt E-care voor de registratie van ziekteverzuim en het bijhouden van het re-integratieproces bij langdurige zieke medewerkers.

Magister

Magister wordt voornamelijk gebruikt voor onderwijs logistieke zaken, zoals de cijfers van de leerlingen, aan- afwezigheid van leerlingen en hun leeromgeving. Verder wordt de financiële module van Magister door de financiële afdeling gebruikt voor de facturatie van de vrijwillige algemene ouder bijdrage. Omdat (de ouders van) leerlingen niet verplicht zijn om deze te betalen, worden initieel geen vorderingen opgevoerd in AFAS. Het is namelijk overzichtelijker om dit in magister af te handelen. De opbrengsten uit hoofde van de vrijwillige algemene ouderbijdrage worden periodiek in AFAS ingelezen.

3. Theoretisch kader

In het theoretisch kader staat de theoretische afbakening van dit onderzoek centraal. In dit hoofdstuk worden een tweetal kernbegrippen uitgewerkt en drie modellen besproken die gebruikt worden voor dit onderzoek.

3.1 Kernbegrippen

In deze paragraaf worden de begrippen interne beheersing en procesrisico's uitgelegd.

Interne beheersing

Volgens PwC bestaat de interne beheersing uit twee aspecten namelijk; het intern beheersingssysteem en de inhoud van het beheersingssysteem. Met het interne beheersingssysteem wordt bedoeld de maatregelen die de organisatie neemt. Bij de inhoud van het beheersingssysteem wordt de kwaliteit van de interne beheersingsmaatregelen beoordeeld. (PwC, 2015/2016)

Procesrisico's

Volgens Knechel (2002) bestaan procesrisico's uit meerdere onderdelen, zoals is opgenomen in figuur 7-6. Voor dit onderzoek wordt gekeken naar de technologische, financiële, operationele, informatie- en personeelsrisico's. Hieronder worden deze risico's uitgelegd.

Figuur 7-6 Analyzing Process Risks, p. 197 (enigszins bewerkt)



4. Technologische risico's

Technologische risico's kunnen uit de externe of interne omgeving komen. Tijdens dit onderzoek wordt de focus gelegd op risico's uit de interne omgeving, zoals computerstoringen.

5. Financiële risico's

Met financiële risico's worden risico's bedoeld die een financieel aspect hebben zoals het dubbel boeken van een factuur.

6. Personeelsrisico's

Met personeelsrisico's worden de risico's bedoeld die ontstaan doordat de kwaliteit van het personeel onvoldoende is.

7. Operationele risico's

Volgens Knechel hebben operationele risico's betrekking op de uitvoering van de basisactiviteiten binnen een proces. Deze definitie is erg breed, omdat er allerlei bedreigingen zijn bij de uitvoering van de basisactiviteiten. Zoals blijkt uit figuur 7-6 hebben de andere risico's betrekking op de operationele risico's. Echter volgens Starreveld zijn operationele risico's tekortkomingen in de bestuurlijke-informatieverzorging wat tot een onverwacht verlies kan leiden. Dit risico houdt verband met systeemfouten, ontoereikende procedures en controles en menselijke fouten. Beide definities hebben overeenkomsten, echter is de definitie van Starreveld specifiek, vandaar dat deze wordt gehanteerd in dit onderzoek.

8. Informatierisico's

Informatierisico's hebben betrekking op de betrouwbaarheid van informatie en hoe, waar en wie deze informatie is vastgelegd.

3.2 Theoretische modellen

In deze paragraaf worden drie modellen besproken die zijn gebruikt tijdens dit onderzoek. Tevens wordt beschreven waarom voor deze modellen is gekozen.

Risicomanagement

Voor dit onderzoek zijn verschillende modellen over risicomanagement met elkaar vergeleken. De modellen die met elkaar zijn vergeleken zijn het COSO-ERM model, ISO 31000, Risan-model en het PPS-model.

Het COSO-ERM model en het ISO 31000 model gaan allebei in op de strategische en tactische doelstelling van de organisatie. Dit onderzoek richt zich op de operationele kant van de organisatie, vandaar dat voor dit onderzoek deze modellen te uitgebreid zijn (Claassen, 2010, 't Hart, 2010 en Uiterlinden, 2005).

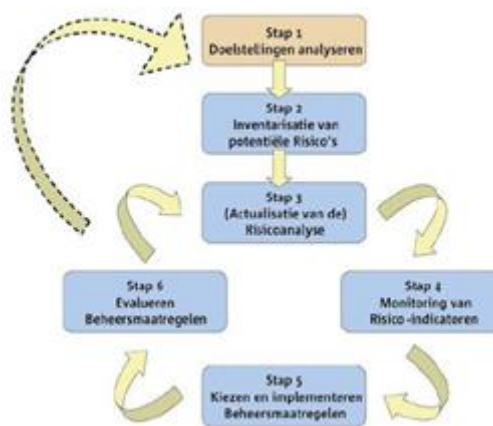
Het Risan-model en het PPS-model lijken erg op elkaar. Het PPS-model is uitgebreider omdat dit model wel rekening houdt met het implementeren van interne beheersingsmaatregelen en het evalueren van interne beheersingsmaatregelen. Vandaar dat voor dit onderzoek gebruik wordt gemaakt van het PPS-model. Het PPS-model wordt hieronder verder uitgelegd (JRXAdvies, 2015).

PPS-model

PPS-model (publiek private samenwerking) hanteert zes stappen voor het risicomanagement, namelijk;

1. De doelstellingen analyseren
2. Inventarisatie van risico's
3. (Het actualiseren van) de risicoanalyse
4. Het monitoren van risico-indicatoren
5. Kiezen en implementeren van beheersingsmaatregelen
6. Evalueren van beheersingsmaatregelen

(zie figuur 1)



Figuur 1: Het PPS-model
(JRXAdvies, 2015)

Voor dit onderzoek worden in plaats van stap vijf: ‘het kiezen en implementeren van beheersingsmaatregelen’, en stap zes: ‘het evalueren beheersingsmaatregelen’, aanbevelingen gedaan over eventuele interne beheersingsmaatregelen voor HSL. Dit resulteert in de volgende stappen:

	Stappen volgens het PPS-model	Wordt behandeld bij:
1	Het beschrijven van de deelprocessen	Hoofdstuk 5
2	Het inventariseren van de procesrisico's	Paragraaf 6.1
3	Het uitvoeren van de risicoanalyse	Paragraaf 6.2/6.3
4	Mogelijke interne beheersingsmaatregelen	Hoofdstuk 7
5	Eventuele aanbevelingen voor HSL	De conclusie/aanbevelingen

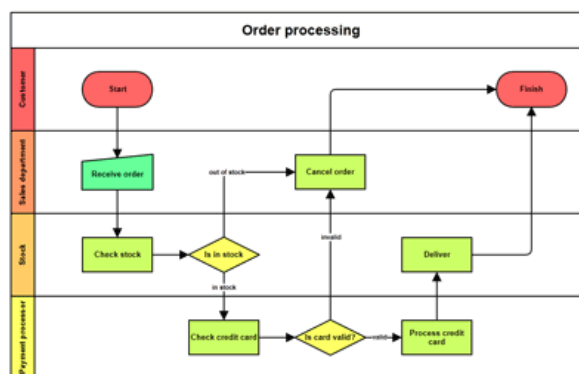
Procesbeschrijving

Als hulpmiddel voor de beschrijving van de deelprocessen bij stap één van het PPS-model: ‘Het beschrijven van de deelprocessen’ zijn verschillende manieren met elkaar vergeleken. Denk hierbij aan stroomschema's, swimlanes en workflows. Rekening houdend met de voorkeuren van de opdrachtgever is voor dit onderzoek gekozen voor swimlanes.

Het voordeel van swimlanes ten opzichte van bijvoorbeeld stroomschema's is dat in het diagram rekening wordt gehouden met de verschillende functies.

Swimlane

Een swimlane is een diagram met daarin een taakverdeling per functie, zie figuur 2 (Grapholite, 2010-2015).



Figuur 2: Swimlane

Risicoanalyse

Voor stap drie uit het PPS-model: ‘het uitvoeren van een risicoanalyse’ wordt gebruik gemaakt van een risicomatrix.

Risicomatrix

Bij een risicomatrix kan op relatief eenvoudige manier worden gekeken naar de relatie tussen de kans en het effect van een bedreiging/risico. De horizontale as in figuur 3 laat zien hoe groot de kans is dat een bedreiging zich voordoet. Op de verticale as staat wat het effect zou kunnen zijn voor de organisatie. De legenda geeft de classificatie van de procesrisico's weer (Gerritsma & Grit, 2009).

Kans \ Effect	Bijna niet denkbaar	Denkbaar maar onwaarschijnlijk	Mogelijk in grensgeval	Zeer wel mogelijk	Te verwachten	
Berperkt: Letsel zonder verzuim, EHBO of (ernstig) hinder						
Belangrijk: Letsel met verzuim, EHBO of (ernstig) hinder						
Ernstig: letsel met irreversibel effect (invaliditeit)						
Zeer ernstig: Één dode						
Een ramp: Enkele doden						

- = aanvaardbaar risico
- = lage risico
- = ernstig risico
- = zeer ernstig risico
- = onaanvaardbaar risico

Figuur 3: de risicomatrix (veiligheid.nu)



4. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode en de bijbehorende onderzoeksopzet toegelicht. In paragraaf 4.1 wordt de onderzoeksmethoden besproken. Daarna wordt de opzet die is gebruikt tijdens dit onderzoek per deelvraag uitgewerkt in paragraaf 4.2.

4.1 Onderzoeksmethoden

Onderzoek is onder te verdelen in twee categorieën, namelijk fundamenteel onderzoek en praktijkgericht onderzoek. Hieronder volgt een korte beschrijven per categorie:

- Praktijkgericht onderzoek: Met praktijkgericht onderzoek is de onderzoeker bezig met het oplossen van problemen uit de praktijk (Verhoeven, 2014, p. 30)
- Fundamenteel onderzoek: Met fundamenteel onderzoek is de onderzoeker bezig met het oplossen van een vraag die niet primair gericht is op de praktijk (Verhoeven, 2014, p. 30).

Aangezien dit onderzoek gaat over het oplossen van een praktijkgericht probleem is dit onderzoek te classificeren als een praktijkgericht onderzoek.

Een ander veel gemaakt onderscheid is dat tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek wordt voornamelijk gebruik gemaakt van cijfermatige informatie. Daarnaast worden statistische technieken gebruikt om de resultaten te toetsen. Bij kwalitatief onderzoek voert de onderzoeker zijn onderzoek uit in 'de werkelijkheid'. Hierdoor is het verzamelen van gegevens open en flexibel. Verder worden de gegevens verwerkt in alledaagse taal. (Nel Verhoeven, 2014, pp. 32)

Omdat dit onderzoek is uitgevoerd in de 'werkelijkheid' en er op een open en flexibele manier gegevens zijn verzameld is dit een kwalitatief onderzoek.

4.2 Onderzoeksopzet

In deze paragraaf is de opzet per deelvraag beschreven. Hierbij wordt beschreven welke onderzoeksinstrumenten zijn gebruikt en hoe de gegevens zijn verwerkt. Tevens wordt een koppeling gemaakt met de theorieën en modellen die zijn uitgewerkt in het theoretisch kader.

1. Uit welke activiteiten bestaan de deelprocessen van het financiële en P&O proces?

Opzet

Met behulp van deze deelvraag is de huidige situatie van de verschillende deelprocessen nader onderzocht. De deelprocessen zijn:

- Het werven en aannemen van personeel
- Afwezigheid en langdurige ziekte van personeel
- Het mutatieproces
- Het ontslagproces
- Het facturenproces
- Het betalingsproces
- De salarisbetalingen

Voor de uitwerking van deze deelvraag wordt stap één uit het PPS-model gehanteerd: 'Het beschrijven van de deelprocessen'. Het PPS-model is uitgewerkt in het theoretisch kader onder het kopje 'risicomanagement'.

Methodiek

De informatie die nodig is voor de beantwoording van deze deelvraag is verkregen door het uitvoeren van observaties en deskresearch. De reden om te kiezen voor observaties is omdat hierbij beter kan worden getoetst wat medewerkers doen en hoe ze het doen, dan bij bijvoorbeeld

deskresearch. De observaties die hebben plaatsgevonden hebben betrekking op het volgende deelproces:

Financiën	
<i>Stafmedewerker financiën A</i>	Het aanmaken van een nieuwe crediteur
	Het betaalproces
<i>Stafmedewerker financiën B</i>	De salarisadministratie
<i>Administratief medewerker financiën</i>	Het facturenproces
	Het invoeren van mutatieformulieren
P&O	
<i>Administratief medewerker P&O A</i>	Werving & selectie van medewerkers
	Aannemen van nieuwe medewerkers
	Het ontslagproces
	Het mutatieproces
<i>Administratief medewerker P&O B</i>	Ziek melden medewerkers
	Langdurig zieke medewerkers
	Het mutatieproces

Tijdens de observaties hebben de medewerkers alle verrichte handelingen toegelicht. Door middel van de deskresearch is informatie achterhaald over de oude werkwijze van HSL, voornamelijk door de oude AO/IB beschrijving door te nemen. De deelprocessen zijn beschreven aan de hand van de deskresearch, observaties en toelichtingen. Als hulpmiddel voor het beschrijven van de deelprocessen zijn swimlanes opgesteld, de swimlanes staan beschreven in het theoretisch kader onder het kopje 'procesbeschrijving'.

2. Wat zijn de procesrisico's voor HSL op het gebied van de deelprocessen?

Opzet

Het doel van deelvraag twee is het achterhalen van de procesrisico's bij de verschillende deelprocessen, rekening houdend met de interne beheersingsmaatregelen die HSL neemt. Voor de beantwoording van deze deelvraag zijn subvragen opgesteld, die hieronder achtereenvolgens worden behandeld. Voor de beantwoording van de deelvragen is tevens gebruik gemaakt van deskresearch waarbij theorie is onderzocht zoals: 'Zo maak je een risicoanalyse' (Gerritsma & Grit, 2009).

Subvraag 2.1: 'wat zijn de bestaande procesrisico's?'

Opzet

Het doel van deze subvraag is om mogelijke procesrisico's te identificeren, hierbij wordt geen rekening gehouden met interne beheersingsmaatregelen die HSL al toepast. Bij deze subvraag is gebruik gemaakt van stap twee van het PPS-model: 'Het inventariseren van de procesrisico's'. Het PPS-model is uitgewerkt in het theoretisch kader onder het kopje 'risicomanagement'.

Methodiek

Om informatie over procesrisico's te achterhalen is gebruik gemaakt van deskresearch en open interviews. Bij de deskresearch is gebruik gemaakt van de volgende informatiebronnen:

Theorie	Informatie over:
(Starreveld, van Leeuwen, & van Nimwegen, 2004)	Procesrisico's
Artikelen	
Onderwijsrisico's in beeld, (de Groot & van Boxtel, April 2010)	Risico's specifiek voor het onderwijs



Online checklijsten	
(Lexmond & keizer, 2008)	Vragen die helpen risico's te identificeren
(PO RAAD, 2014)	Vragen die helpen risico's te identificeren

Daarnaast is gebruik gemaakt van interviews, volgens Verhoeven (2014, p. 155) zijn er vier soorten interviews namelijk, het ongestructureerde interview, het open interview, het half-gestructureerde interview en het gestructureerde interview. Voor dit onderzoek is gekozen voor open interviews omdat met gestructureerde vragen er weinig ruimte is voor de eigen inbreng van de geïnterviewde. Met een topiclijst is er gedeeltelijk structuur aangebracht en is het interview flexibel genoeg om in te spelen op de antwoorden van de geïnterviewde. De topiclijst van de open interviews was: knelpunten en risico's bij de deelprocessen. De open interviews zijn gehouden met:

- de stafmedewerker financiën B/applicatiebeheerder, vanwege zijn kennis op het gebied van administratie, salarisverwerking en AFAS.
- het stafhoofd F&B, omdat hij weet welke knelpunten er in het financiële proces spelen.
- de administratief medewerker P&O A, omdat deze medewerker dagelijks bezig is met werkzaamheden op het gebied van werving & selectie en aannemen van medewerkers en het ontslagproces.
- de administratief medewerker P&O B, omdat deze medewerker verantwoordelijk is voor het ziekmelden van medewerkers en het bijhouden van langdurige zieke medewerkers.

Subvraag 2.2: 'welke interne beheersingsmaatregelen neemt HSL?'

Opzet

Bij deze subvraag staat het achterhalen van de interne beheersingsmaatregelen centraal. Hierbij is gebruik gemaakt van stap drie van het PPS-model: 'Het uitvoeren van de risicoanalyse'. Het PPS-model is uitgewerkt in het theoretisch kader onder het kopje 'risicomanagement'.

Methodiek

Voor de beantwoording van deze subvraag is gebruik gemaakt van open interviews, omdat deze meer ruimte geven voor de interpretatie van de medewerkers. De open interviews zijn gehouden met de stafmedewerker financiën B, het stafhoofd F&B en de administratief medewerker P&O A EN B. Vanwege hun kennis over de specifieke deelprocessen. De topiclijst van de open interviews was: 'beheersingsmaatregelen'. Aan de hand van de eerder beschreven deelprocessen en procesrisico's zijn de interne beheersingsmaatregelen chronologisch beschreven.

Subvraag 2.3: 'wat zijn de meest potentiele procesrisico's?'

Opzet

Het doel van deze subvraag is om de geïdentificeerde procesrisico's te classificeren. Voor de beantwoording van deze deelvraag wordt gebruik gemaakt van stap drie uit het PPS-model: 'Het uitvoeren van de risicoanalyse'. Het PPS-model is uitgewerkt in het theoretisch kader onder het kopje 'risicomanagement'.

Methodiek

Voor het financiële en P&O proces is een risicomatrix opgesteld. De risicomatrix is in het theoretisch kader onder het kopje risicoanalyse besproken. Hierbij is voor elk procesrisico uit subvraag 2.1 gekeken wat de kans is dat het risico zich voordoet en wat de impact voor de organisatie is als het risico zich voordoet. Bij de inschatting van de kans is rekening gehouden met de interne beheersingsmaatregelen uit deelvraag 2.2.



Voor de betrouwbaarheid is de risicomatrix ingevuld door:

Wie	Waarom
De onderzoekster	Vanwege de objectieve blik op de organisatie
Administratief medewerker P&O A	Vanwege haar kennis op het gebied van werving & selectie van medewerkers, het aannemen van nieuwe medewerkers en het ontslagproces
Administratief medewerker P&O A	Vanwege haar kennis over hoe medewerkers zich ziek moeten melden en het traject met langdurige zieke medewerkers
Stafhoofd P&O	Vanwege haar kennis op gebied van het P&O proces
Stafmedewerker financiën B/applicatiebeheerder	Vanwege zijn werkzaamheden op de afdeling F&B en vanwege zijn kennis van AFAS
Stafhoofd financiën	Vanwege zijn kennis op het gebied van het financiële proces

Daarbij hebben de stafmedewerker financiën B en het stafhoofd F&B de risicomatrix ingevuld voor het financiële proces. Administratief medewerker P&O A en B en het stafhoofd P&O hebben de risicomatrix ingevuld betreffende het P&O proces.

Hierna is het procesrisico geclassificeerd in een onwaarschijnlijk risico, matig risico, mogelijk risico, serieus risico en een ernstig risico.

3. Welke beheersingsmaatregelen kunnen theoretisch gezien worden toegepast bij HSL?

Om inzicht te krijgen in welke interne beheersingsmaatregelen HSL eventueel zou kunnen toepassen, is gebruik gemaakt van deskresearch. Daarbij gebruikt is gemaakt van de volgende informatiebronnen:

- Integrale beveiliging (Appelman, 2010)
 - o Uit dit boek is voornamelijk informatie gehaald met betrekking tot elektronische beheersingsmaatregelen zoals general en application controles.
- Fraudebeheersing (Schimmel, 2011)
 - o In dit boek staat beschreven wat de impact van beperkte technische functiescheiding voor een organisatie kan zijn. Daarnaast wordt in dit boek gesproken over beheersingsmaatregelen de impact kunnen reduceren.
- Interne beheersing (Meeuwissen & Vaassen, 2012)
 - o Zoals de titel van dit boek al aangeeft gaat dit boek over interne beheersing toegelicht per typologie.
- Informatiebeveiliging onder controle (Overbeek, Lindgreen, & Spruit, 2005)
 - o In dit boek komt informatie over automatisering en beveiliging van digitale informatie aan bod.



5. De procesbeschrijvingen

In dit hoofdstuk staat deelvraag 1: ‘*Uit welke activiteiten bestaan de deelprocessen bij het financiële en P&O proces?*’ centraal. In de beschrijving van deze activiteiten wordt eerst ingegaan op de deelprocessen van het P&O proces, daarna komen de deelprocessen van het financiële proces aan bod. Naast de beschrijving van de deelprocessen zijn er gedetailleerde overzichten, in de vorm van swimlanes, opgenomen in bijlage 2.1: ‘Swimlanes’.

5.1 Het P&O proces

Om inzicht te verkrijgen in de afdeling P&O wordt eerst kort besproken welke functies en taken de afdeling P&O heeft. Daarna wordt er ingegaan op de activiteiten bij de verschillende deelprocessen van het P&O proces.

Op de afdeling P&O zijn vier werknemers werkzaam in verschillende functies, namelijk; het stafhoofd P&O, administratie medewerker P&O A EN B en stafmedewerker P&O A EN B.

De taken van deze medewerkers zijn onder andere:

- Werving en selectie van personeel
- Verantwoordelijk voor het bijhouden van de gesprekscyclus
- Bijhouden van het ziekteverzuim
- Langdurige zieke werknemers begeleiden
- Verwerken van verzoeken zoals ouderschapsverlof en zwangerschapsverlof
- Ontwikkelen en controleren van het personeelsbeleid

Naast de werknemers van P&O zijn er ook nog andere medewerkers betrokken bij het personeelsproces, zoals de administratief medewerker F&B, stafmedewerker financiën B en de bestuurder van HSL.

Zoals eerder is vermeld wordt in deze paragraaf de deelprocessen van het P&O proces behandeld. De deelprocessen bestaan uit de volgende stappen:

- Het werven en aannemen van personeel
 - o Vaststellen van de vacature binnen HSL
 - o Functieprofiel vaststellen
 - o Opstellen en verspreiden van de vacature
 - o Het ontvangen van sollicitatiebrieven
 - o De sollicitatiegesprekken
 - o Het kennismakingsgesprek
 - o Eenzijdige akte van aanstelling opstellen
 - o Nieuwe medewerker invoeren in AFAS en Magister
- Afwezigheid en langdurige ziekte personeel
 - o Ziek melden
 - o Werkhervatting melden
 - o Leidinggevende schakelt de bedrijfsarts in
 - o Plan van aanpak opstellen
 - o Zieke medewerker aanmelden bij UWV
 - o Eerstejaarsevaluatie
 - o Eind evaluatie
 - o Verzuimanalyse opstellen

- 
- Het mutatieproces
 - o Aanvragen regeling
 - o Controle recht op regeling
 - o Opstellen mutatieformulier
 - o Mutatieformulier goedkeuren
 - o Mutatieformulier invoeren in AFAS
 - o Bevestiging sturen naar de medewerker
 - Het ontslagproces
 - o Medewerker uit dienst
 - o Medewerker uitschrijven Magister en AFAS

Om het verslag leesbaar te houden is voor het P&O proces alleen het mutatieproces hieronder beschreven. Voor de andere deelprocessen wordt verwezen naar bijlage 2.2: 'procesbeschrijvingen'.

5.1.1 Het mutatieproces

Met mutatieverzoeken worden alle mutaties met betrekking tot het contract van medewerkers bedoeld. Bijvoorbeeld ouderschapsverlof, zwangerschapsverlof, meer/minder Fte's, andere functie binnen HSL en Levensfase Bewust Personeelsbeleid (hierna: LBP). LPB houdt in dat als je boven een bepaalde leeftijd bent kun je een extra vrije dag in de week/maand krijgen.

- Aanvragen regeling

De medewerker vraagt een regeling aan bij P&O in overleg met de locatiedirecteur. Dit kan doormiddel van een brief of een mail naar de desbetreffende functionaris. Welke functionaris is afhankelijk van welke regeling wordt aangevraagd.

- Controle recht op regeling

Afhankelijk van welke regeling wordt aangevraagd, controleert administratief medewerker P&O B, stafmedewerker P&O of stafmedewerker financiën B of de medewerker recht heeft op de regeling.

- Opstellen mutatieformulier

Administratief medewerker P&O B stelt een mutatieformulier op voor de desbetreffende regeling en stuurt deze door naar het stafhoofd P&O.

- Mutatieformulier goedkeuren

Het stafhoofd P&O controleert en keurt het mutatieformulier. Bij afkeuring past administratief medewerker P&O B het formulier aan. Bij goedkeuring stuurt het stafhoofd het formulier terug naar administratief medewerker P&O B. Tenzij de regeling betrekking heeft op aanpassingen van het aantal Fte's, dan moet het formulier eerst worden goedgekeurd door de bestuurder.

- Mutatieformulier invoeren in AFAS

Administratief medewerker F&B voert de mutatieformulieren in AFAS in. Voor een gedetailleerde beschrijven wordt verwezen naar 'mutatieformulier invoeren in AFAS' bij de salarisbetalingen in bijlage 2.2: 'procesbeschrijvingen'.

- Bevestiging sturen naar de medewerker

Administratief medewerker P&O B stuur de medewerker een brief met daarin een bevestiging van de aangevraagde regeling. Daarnaast legt administratief medewerker P&O B een kopie van deze brief vast in het personeelsdossier.



De regeling voor het fietsplan is een uitzondering op de bovenstaande beschrijving. De medewerker kan de regeling van het fietsplan van de website van HSL halen en invullen. Daarna levert de medewerker het formulier in bij de administratief medewerker F&B. Deze medewerker controleert vervolgens of de medewerker daadwerkelijk recht heeft op het fietsplan. Als dit het geval is zal de administratief medewerker F&B de gegevens invoeren in AFAS, zie 'mutatieformulier invoeren in AFAS' in bijlage 2.2 voor een uitgebreide beschrijving.

5.2 Het financiële proces

Om een beter beeld te krijgen van de afdeling financiën wordt eerst een korte beschrijving gegeven van de functies en taken, van de afdeling financiën.

Op de afdeling F&B zijn elf werknemers werkzaam, waarvan vier belast met financiën in de functies; het stafhoofd F&B, administratief medewerker en stafmedewerker F&B A en B.

De taken van deze medewerkers zijn onder anderen:

- Financiële administratie
- Salarisadministratie
- Vastlegging financiële gegevens
- Incasso activiteiten
- Budgetbewaking Stedelijk breed
- Maandrapportage locaties
- Opstellen van de jaarrekening

Naast de werknemers van F&B zijn er ook nog andere medewerkers betrokken bij het financiële proces, zoals beoordelaar 1, 2 en 3. De beoordelaars hebben afhankelijk van het bedrag en de grootboekcode van de facturen verschillende functies. Denk hierbij aan een administratieve medewerker, teamleiders, stafhoofd of locatiedirecteur.

Zoals eerder is besproken worden in deze paragraaf de deelprocessen van het financiële proces behandeld. Het facturenproces en het betalingsproces lopen in elkaar over, vandaar dat deze achtereenvolgens worden besproken. De deelprocessen bestaan uit de volgende stappen:

- Het facturenproces en betalingsproces.
 - o Facturen ontvangen
 - o Facturen controleren
 - o Facturen inlezen in AFAS door middel van Interfere
 - o Crediteur aanmaken en crediteurcontrole
 - o Facturen goedkeuren
 - o De opdrachtbrief en betaallijst opstellen
 - o Betaallijst inlezen in BNG
 - o Betaallijst goedkeuren in BNG
 - o Betaallijst betalen
 - o Betaling controleren
- De salarisbetalingen
 - o Mutatieformulieren invoeren in AFAS
 - o Controle 'controle standenregister'
 - o De opdrachtbrief en betaallijst opstellen
 - o De betaallijst inlezen in BNG
 - o De betaallijst goedkeuren in BNG
 - o De betaallijst betalen
 - o Betalingen controleren



Om het verslag leesbaar te houden is voor het financiële proces alleen de salarisbetalingen hieronder beschreven. Voor de andere deelprocessen wordt verwezen naar bijlage 2.2: 'procesbeschrijvingen'.

5.2.1 De salarisbetalingen

- Mutatieformulieren invoer in AFAS

Aan de hand van de goedgekeurde formulieren welke worden ontvangen van de afdeling P&O, verwerkt de administratief medewerker F&B de gegevens in AFAS. Het kan hierbij om verschillende soorten formulieren gaan zoals:

- + Meer/minder werkuren (Fte's)
- + Nieuwe contracten
- + Het fietsplan
- + Dienst jubileum

Na invoering van deze gegevens in AFAS worden de achterliggende stukken in de map salarismutaties vastgelegd.

- Controle 'controle standenregister'

Eenmaal per maand worden de mutaties met betrekking tot de salarisadministratie gecontroleerd door de stafmedewerker financiën B. Hiervoor wordt een 'controle standenregister lijst' uitgedraaid, waarop de volgende gegevens staan:

- + Naam medewerker
- + Personeelsnummer
- + Componentennummer (grootboeknummer)
- + Salaris/reisvergoeding voorgaande periode
- + Salaris/reisvergoeding huidige periode
- + Verschil in euro's tussen voorgaande en huidige periode.

De 'controle standenregister lijst' wordt gefilterd zodat er alleen medewerkers op komen te staan waarbij het verschil tussen de voorgaande periode en de huidige periode meer dan drie euro afwijkt.

Er zit echter ook een nadeel aan de 'controle standenregister lijst'. Namelijk dat er geen rekening wordt gehouden met betalingen met terugwerkende kracht, ter verduidelijking is aan het eind van deze paragraaf voorbeeld 1 opgenomen. Om deze mutaties toch te kunnen controleren wordt er een tweede lijst uitgedraaid, de betaallijst. Op de betaallijst staan alleen de betalingen die betrekking hebben op voorgaande maanden, maar nog niet eerder zijn uitgekeerd.

De volgende gegevens staan op de betaallijst:

- + Naam medewerker
- + Rekeningnummer medewerker
- + Omschrijving (salaris, maand, jaar)
- + Maand waarop het salaris betrekking heeft
- + Bedrag
- + Totaal bedrag (terugwerkende kracht)

Aan de hand van de map salarismutaties controleert stafmedewerker financiën B of deze medewerkers daadwerkelijk op de 'controle standenregister lijst' of betaallijst staan. Mocht dit niet het geval zijn dan wordt een specificatie opgevraagd bij de administratief medewerker F&B of bij het stafhoofd van P&O. Wanneer deze medewerkers wel op een van deze lijsten staan, dan worden de achterliggende gegevens gecontroleerd. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een nieuwe medewerker. Hierbij worden de volgende gegevens gecontroleerd:

- + BSN
- + Geboortedatum
- + Is de loonheffing van toepassing

- 
- + Moment van indiensttreding
 - + Hoeveel FTE
 - + Einde contract
 - + Welke schaal en bijbehorende trede
 - + Bankrekeningnummer
 - + Geaccordeerd door locatiedirecteur en stafhoofd P&O

Als een medewerker meer of minder uren gaat werken, worden de volgende gegevens met elkaar vergeleken:

- + Loonstrook voorgaande periode
- + Is deze uitbreiding of vermindering doorgevoerd in AFAS?
- + Formulier met de uitbreiding of vermindering van de uren

Als bovenstaande gegevens overeenkomen op de verschillende lijsten, zet stafmedewerker financiën B een paraaf op het achterliggende document. Als één of meerdere gegevens niet kloppen wordt dit aangepast door administratief medewerker F&B of stafmedewerker financiën B, nadat hierover informatie is ingewonnen.

Nadat stafmedewerker financiën B de gehele 'controle standenregister lijst' en betaallijst heeft gecontroleerd aan de hand van de salarismutaties, moet deze goedkeuring worden doorgevoerd in AFAS. Na het goedkeuren kunnen de gegevens met betrekking tot salarisadministratie niet meer worden gewijzigd.

- *De opdrachtbrief en betaallijst opstellen*

Nadat stafmedewerker financiën B het salarisverwerkingsplan heeft geaccordeerd genereert AFAS de betaallijst, dit is een totaaloverzicht van de normale betalingen en de betalingen met terugwerkende kracht. Daarnaast wordt na het verwerken van de betalingscockpit automatisch de opdrachtbrief en de betaallijst opgeslagen op de G-schijf. Op de opdrachtenbrief staan onder anderen de volgende gegevens:

- + Totaal bedrag
- + Aantal posten
- + Bankrekeningnummer

Op de betaallijst staan de volgende gegevens:

- + Naam en nummer van de medewerker
- + Rekeningnummer van de medewerker
- + omschrijving
- + Maand waarop het salaris betrekking heeft
- + Bedrag

De opdrachtenbrief en de betaallijst worden samengevoegd en overhandigd aan stafmedewerker financiën A, die deze gebruikt bij het inlezen en betalen van de lonen.

- *Betaallijst inlezen in BNG*

Stafmedewerker financiën A moet inloggen bij de Bank Nederlandse Gemeenten (hierna: BNG) voor het inlezen van de betaallijst. Voor het inloggen moet de bankpas in een reader worden geplaatst, die verbonden is met de computer. Met een inlog- en pincode kan vervolgens worden ingelogd op de site van BNG.

Stafmedewerker financiën A moet voor het inlezen van de betaallijst, de volgende gegevens invoeren:

- + Het aantal posten

- 
-  Het totaalbedrag
 -  Op welke dag moet worden betaald

Deze gegevens zijn te vinden op de opdrachtenbrief.

Daarna moet nogmaals de pincode worden ingevoerd. Als deze correct is, geeft de site een melding dat de opdracht is ontvangen.

- *Betaallijst goedkeuren in BNG*

Als stafmedewerker financiën A de betaallijst heeft ingelezen moet hij deze goedkeuren, tevens moet het stafhoofd F&B of directeur bestuursbureau de betaallijst goedkeuren. Stafmedewerker financiën A autoriseert de betaallijst in BNG door een handtekening te zetten en voert opnieuw de pincode in. Daarna moet het stafhoofd of de directeur de betaallijst autoriseren door een tweede handtekening te plaatsen. Hierdoor is de betaallijst in BNG goedgekeurd.

- *Betaallijst betalen*

Na de tweede goedkeuring gaat BNG over tot betaling van de betaallijst.

- *Betaling controleren*

Stafmedewerker financiën A voert de bankafschriften in, hierbij worden de facturen van 'betaling onderweg' doorgeboekt naar 'betaald'.

Regelmatig controleert stafmedewerker financiën A of de tussenrekening 'betaling onderweg' in balans is.

Voorbeeld 1: medewerker A werkt 0.5 Fte per maand. Vanaf januari gaat deze medewerker 0.2 Fte meer werken. Deze gegevens worden echter pas in maart doorgevoerd in AFAS. Dit geeft het volgende overzicht in maart.

	Aantal Fte (volgens AFAS)	Uitbetaald	Uitbetaling maart
December	0.5	0.5	
Januari	0.7	0.5	0.2 (terugwerkende kracht)
Februari	0.7	0.5	0.2 (terugwerkende kracht)
Maart	0.7		0.7

Volgens AFAS heeft medewerker A sinds januari 0.7 Fte gewerkt. Waardoor in de 'controle standenregister lijst' medewerker A niet zal komen te staan, omdat medewerker A volgens AFAS in februari ook 0.7 Fte heeft gewerkt.



6. De risicoanalyse

In hoofdstuk zes wordt de risicoanalyse behandeld. De risicoanalyse is opgedeeld in verschillende onderdelen. In paragraaf 6.1 worden de bestaande procesrisico's beschreven. Aan de hand van deze procesrisico's worden in paragraaf 6.2 de interne beheersingsmaatregelen beschreven. Tot slot worden in paragraaf 6.3 de potentiële procesrisico's behandeld.

6.1 De bestaande procesrisico's

In deze paragraaf staat deelvraag 2.1: 'Wat zijn de bestaande procesrisico's?' centraal. Voor de identificatie van de procesrisico's zijn verschillende informatiebronnen gebruikt, welke hieronder per proces worden beschreven. Per proces zijn de potentiële procesrisico's beschreven. De andere procesrisico's zijn opgenomen in bijlage 3: 'procesrisico's en interne beheersingsmaatregelen'.

6.1.1 Procesrisico's op het gebied van P&O

Aan de hand van theorie zoals Starreveld (2004, pp. 139-155), online checklijsten (Lexmond & Keizer, 2008 en PO RAAD, 2014), de eerdere observaties uit paragraaf 5.1 en de open interviews met administratief medewerker P&O A en B en het stafhoofd financiën, zijn de procesrisico's in kaart gebracht. Hieronder worden de potentiële procesrisico's beschreven.

Het risico bestaat dat de bedrijfsarts niet wordt inschakelt, wat uiteindelijk kan leiden tot eventuele sancties en/of loondoorbetaling.

Het risico bestaat dat het plan van aanpak niet wordt opgesteld, waardoor deze niet kan worden getoetst en/of worden aangepast. Dit kan leiden tot sancties van het UWV.

6.1.2 Procesrisico's op het gebied van financiën

Door middel van theorie zoals Starreveld (2008), online checklijsten (Lexmond & Keizer, 2008 en PO RAAD, 2014), de eerdere observaties uit paragraaf 5.2 en de open interviews met stafhoofd financiën en stafmedewerker financiën B, zijn de procesrisico's in kaart gebracht. Hieronder zijn de potentiële procesrisico's opgenomen.

Het risico bestaat dat facturen onterecht op de betaallijst staan, bijvoorbeeld omdat een functionaris de factuur niet goed heeft gecontroleerd. Dit risico kan leiden tot onterechte betalingen.

Het risico bestaat dat er ongeautoriseerde wijzigingen plaatsvinden in AFAS, wat kan leiden tot onterechte betalingen en/of onjuiste gegevens in AFAS. Dit kan ertoe leiden dat de conclusies die worden getrokken op basis van de gegevens in AFAS onjuist zijn.

6.2 De interne beheersingsmaatregelen

In deze paragraaf wordt deelvraag 2.2: 'welke interne beheersingsmaatregelen neemt HSL?' beantwoord. Hierbij worden de interne beheersingsmaatregelen voor de risico's uit deelvraag 6.1 beschreven. De overige interne beheersingsmaatregelen zijn opgenomen in bijlage 2: 'procesrisico's en interne beheersingsmaatregelen'. De interne beheersingsmaatregelen zijn in kaart gebracht met behulp van theorie zoals Starreveld (2008) en de open interviews met stafmedewerker financiën A en B, administratief medewerker F&B en administratief medewerker P&O A en B.

In deze paragraaf worden eerst het procesrisico beschreven, zodat duidelijk is bij welk risico de beschreven interne beheersingsmaatregel hoort. Daarnaast zijn de interne beheersingsmaatregelen beoordeeld, waarbij is gekeken naar bedreigingen die zich kunnen voordoen bij de interne beheersingsmaatregelen, zoals richtlijnen die niet worden nageleefd.



Dit is als volgt beschreven:

Het procesrisico

- De interne beheersingsmaatregelen die HSL neemt om dit risico te reduceren
 - o Eventuele bedreigingen van de interne beheersingsmaatregel
 - Eventuele voorbeelden

6.2.1 Interne beheersingsmaatregelen bij het P&O proces

Het risico bestaat dat de bedrijfsarts niet wordt ingeschakeld om een probleemanalyse op te stellen bij langdurige ziekte, wat uiteindelijk kan leiden tot eventuele sancties en/of loondoorbetaling.

- E-care geeft aan de hand van de ingevoerde datum van ziekte aan wanneer de bedrijfsarts ingeschakeld moet worden.
 - o Dit is slechts een herinnering, die vergeten/genegeerd kan worden.

Het risico bestaat dat het plan van aanpak voor het re-integratiedossier niet wordt opgesteld, waardoor deze niet kan worden getoetst en/of worden aangepast. Dit kan leiden tot sancties van het UWV.

- E-care geeft aan de hand van de ingevoerde datum van ziekte aan wanneer bepaalde documenten moeten worden aangeleverd
 - o Dit is slechts een herinnering, die vergeten/genegeerd kan worden.

6.2.2 Interne beheersingsmaatregelen bij het financiële proces

Het risico bestaat dat facturen onterecht op de betaallijst staan, bijvoorbeeld omdat een functionaris de factuur niet goed heeft gecontroleerd. Dit risico kan leiden tot onterechte betalingen.

- De betaallijst wordt gecontroleerd aan de hand van de nieuwe crediteurenlijst.
 - o Voor de controle aan de hand van de nieuwe crediteurenlijst zijn geen richtlijnen opgesteld, wat kan leiden tot onjuist of ongewenst handelen.
 - o De nieuwe crediteurenlijst wordt niet genummerd, wat een bedreiging is voor de volledigheid en de betrouwbaarheid van de crediteurenlijst.
- Stafmedewerker financiën controleert de betaallijst op opvallende gegevens door middel van ervaring.
 - o Het risico bij controleren op basis van ervaring is dat als een andere medewerker de taak moet overnemen, deze niet weet waar naar gekeken moet worden. Wat kan leiden tot onjuist of ongewenst handelen.

Het risico bestaat dat er ongeautoriseerde wijzigingen plaatsvinden in AFAS, wat kan leiden tot onterechte betalingen en/of onjuiste gegevens in AFAS waardoor er verkeerde aannames worden gedaan.

- In AFAS is een autorisatietabel geïntegreerd, waarin staat welke functie wat mag doen in AFAS, deze tabel mag alleen worden gewijzigd na goedkeuring van het stafhoofd F&B en de directeur bestuursbureau. De autorisatietabellen worden door hen voor akkoord getekend en zorgvuldig gearchiveerd
- In de deelprocessen is sprake van functiescheiding.
 - o Er is sprake van functievermenging tussen bepaalde functies zoals;
 - De applicatiebeheerder (uitvoerend) en stafmedewerker financiën (uitvoerend).
 - Stafmedewerker financiën B stelt de betaallijst op (uitvoerend) en controleert deze. Daarna leest stafmedewerker financiën B de betaallijst in (uitvoerend)
- In de deelprocessen is sprake van interne controle zoals;
 - Administratief medewerker financiën voert de facturen in, de facturen worden gecontroleerd door beoordelaar 1,2 en 3.

- Stafmedewerker financiën A leest de betaallijst in, het stafhoofd F&B of directeur BB controleert de betaallijst.
- Administratief medewerker F&B voert de mutatieformulieren in en stafmedewerker financiën B controleert de ingevoerde gegevens

6.3 De potentiële procesrisico's

In deze paragraaf staat deelvraag 2.3: 'Wat zijn de meest potentiële procesrisico's?' centraal. De procesrisico's uit paragraaf 6.1 worden in deze paragraaf geclassificeerd, hiervoor is gebruik gemaakt van een risicomatrix. Bij een risicomatrix wordt per risico gekeken naar de kans dat het risico zich voordoet en de impact dat dat risico kan hebben voor de organisatie. Voor een uitgebreide beschrijving wordt verwezen naar het theoretisch kader, onder het kopje 'risicoanalyse'.

Voor het inschatten van de kans is rekening gehouden met de interne beheersingsmaatregelen die zijn beschreven in paragraaf 6.2. De kans en de impact zijn onderverdeeld in:

De kans wordt onderverdeeld in:

Schaal Omschrijving

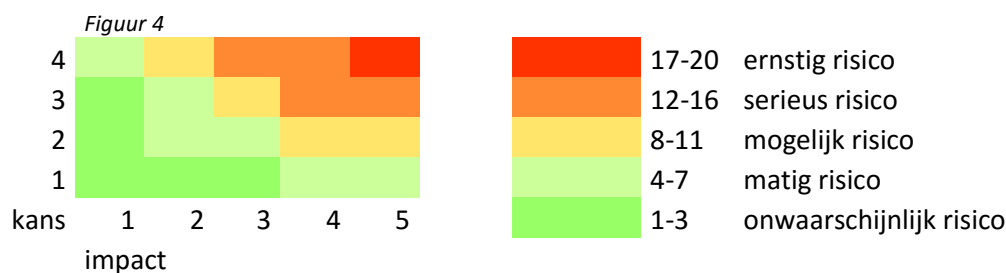
- | | |
|---|-----------------------|
| 1 | 1/2 keer per jaar |
| 2 | 1/2 keer per kwartaal |
| 3 | 1/2 keer per maand |
| 4 | 1/2 keer per week |

De impact wordt onderverdeeld in:

Schaal Omschrijving

- | | |
|---|-----------------------|
| 1 | € 0 tot € 2.000 |
| 2 | € 2.001 tot € 5.000 |
| 3 | € 5.001 tot € 15.000 |
| 4 | € 15.000 tot € 50.000 |
| 5 | € 50.001 of meer |

Aan de hand hiervan zijn de procesrisico's geclassificeerd, zoals is opgenomen in figuur 4.



Zoals in figuur 4 kan worden afgelezen heeft elk risico een waarde tussen één en twintig. De theorie (Gerritsma & Grit, 2009) geeft geen inschatting voor de beoordeling van de waarde van de risico's. Voor de inschatting van de waarde is overleg geweest met de opdrachtgever.

De ingevulde risicomatrixen zijn per proces met elkaar vergeleken, hieronder worden de bevindingen besproken:

6.3.1 Analyse van de risicomatrix op het gebied van P&O

Voor de betrouwbaarheid van de uitkomsten van de risicomatrix, is deze door meerdere medewerkers ingevuld. De volgende personen hebben de risicomatrix ingevuld:

Wie	Waarom
De onderzoekster	Vanwege de objectieve blik op de organisatie
Administratief medewerker P&O A	Vanwege haar kennis op het gebied van werving & selectie van medewerkers, het aannemen van nieuwe medewerkers en het ontslagproces
Administratief medewerker P&O A	Vanwege haar kennis over hoe medewerkers zich ziek moeten melden en het traject met langdurige zieke medewerkers
Stafhoofd P&O	Vanwege haar kennis op gebied van het P&O proces

Bij het samenvoegen van de risicomatrixen is geconstateerd dat administratief medewerker P&O A en B beiden de impact niet hebben ingevuld. Naar hun mening was dit iets wat ze niet konden doen, omdat ze geen idee hadden wat de impact zou kunnen zijn voor de organisatie. Zelfs na uitleg en meerdere voorbeelden konden ze geen inschatting maken van de impact bij de procesrisico's. Vandaar dat deze resultaten niet zijn meegenomen bij het classificeren van de procesrisico's.

Vervolgens zijn voor de procesrisico's de waarde berekend aan de hand van de kans en de impact. Hiervoor zijn de resultaten van het stafhoofd en de onderzoekster met elkaar vergeleken. Deze analyse is opgenomen in paragraaf 6.3.3: 'Analyse van de resultaten'.

6.3.2 Analyse van de risicomatrix op het gebied van financiën

Voor de betrouwbaarheid van de uitkomsten van de risicomatrix, is deze door meerdere medewerkers ingevuld. De volgende personen hebben de risicomatrix ingevuld:

Wie	Waarom
De onderzoekster	Vanwege de objectieve blik op de organisatie
Stafmedewerker financiën B/applicatiebeheerder	Vanwege zijn werkzaamheden op de afdeling F&B en vanwege zijn kennis van AFAS
Stafhoofd financiën	Vanwege zijn kennis op het gebied van het financiële proces

De risicomatrixen zijn samengevoegd. Vervolgens zijn voor de procesrisico's de waarde berekend aan de hand van de kans en de impact. Hiervoor zijn de resultaten van het stafhoofd, de stafmedewerker financiën B en de onderzoekster met elkaar vergeleken. De analyse hiervan is opgenomen in paragraaf 6.3.3: 'Analyse van de resultaten'.

6.3.3 Analyse van de resultaten

Aan de hand van de samengevoegde risicomatrixen is een afweging gemaakt over welke procesrisico's toelichting nodig hebben. Hierbij zijn per risico de volgende aspecten beoordeeld:

- Kan dit risico een grote invloed hebben op HSL
- Wijken de resultaten onderling af

Aan de hand van de bovenstaande aspecten zijn de volgende risico's besproken:

- *de ernstige risico's*
- *de serieuze risico's*
- *de opvallende risico's (resultaat onderling wijkt meer af dan vijf)*

De ernstige risico's

Er zijn geen ernstige risico's geconstateerd bij het financiële en P&O proces.

De serieuze risico's

De serieuze risico's zijn besproken omdat ze een grote invloed kunnen hebben op HSL. De risico's met een F hebben betrekking op het financiële proces, risico's met een P hebben betrekking op het P&O proces. De volgende serieuze procesrisico's zijn geïdentificeerd en besproken:

Risiconummer	Risico	Waarde
F25/20*	De facturen staan onterecht op de betaallijst	14 (15+13/2)
F36	Ongeautoriseerde wijzigingen in AFAS	13
P29	De bedrijfsarts wordt niet ingeschakeld door de leidinggevende	12
P31	Het plan van aanpak wordt niet opgesteld door de leidinggevende	12

*Risico F20: 'Er blijven onterecht facturen op de betaallijst staan' en risico F25: 'Facturen staan onterecht op de betaallijst' zijn nagenoeg gelijk, vandaar dat deze risico's zijn samengevoegd. Aangezien beide procesrisico's zijn geclassificeerd als serieuze risico's is voor de waarde het gemiddelde genomen. Door middel van de bespreking is vastgesteld dat deze risico's inderdaad een grote invloed kunnen hebben op HSL.

Opvallende risico's (resultaat onderling wijkt meer af dan vijf)

De opvallende risico's zijn besproken om te achterhalen waarom de resultaten onderling van elkaar afwijken. Er is gekozen voor een afwijking van vijf is omdat de meeste risico's een lage waarde hebben, vandaar dat het inefficiënt wordt geacht om alle kleine afwijkingen te bespreken. De opvallende risico's die zijn besproken voor het financiële proces zijn:

Risiconummer	Risico	waarde
F14	Factuur wordt onterecht goed- of afgekeurd	6
F31	Geaccordeerde mutaties worden niet ingevoerd	4
F33	Mutaties worden verkeerd gecorrigeerd	6
F34	Mutaties worden onterecht geaccordeerd	5

Deze afwijkingen zijn besproken met het stafhoofd financiën en de stafmedewerker financiën B. Hierbij kwam naar voren dat de afwijkingen van de risico's hebben te maken met de kritische blik van het stafhoofd financiën.

Opvallende risico's die zijn besproken voor het P&O proces zijn:

Risiconummer	Risico	waarde
P47	De verzuimgegevens komen niet overeen in AFAS en E-care	5

Dit risico is besproken met het stafhoofd P&O, hieruit kwam naar voren dat de onderzoekster de impact hoger schat dan het stafhoofd.

Aan de hand van de analyses zijn de procesrisico's gewaardeerd op het gemiddelde van de resultaten. De resultaten en het gemiddelde van alle procesrisico's zijn samengevoegd en opgenomen in bijlage 5: 'De risicomatrix'.



7. De theoretische interne beheersingsmaatregelen

In hoofdstuk zeven wordt deelvraag 3: *Welke beheersingsmaatregelen kunnen theoretisch gezien worden toegepast bij HSL?* behandeld. Hierbij staan de interne beheersingsmaatregelen die kunnen worden toegepast bij de potentiële procesrisico's uit paragraaf 6.3 centraal. Voor de uitwerking van de interne beheersingsmaatregelen zijn verschillende informatiebronnen geraadpleegd. De uitwerking van de interne beheersingsmaatregelen zijn per proces beschreven, waarbij eerst het P&O proces wordt behandeld en daaropvolgend het financiële proces.

7.1 De interne beheersingsmaatregelen voor het P&O proces

Hieronder worden de interne beheersingsmaatregelen beschreven voor de ernstige en serieuze procesrisico's uit paragraaf 6.3.

Risico 29 **Het risico bestaat dat de bedrijfsarts niet wordt ingeschakeld, wat uiteindelijk kan leiden tot eventuele sancties en/of loondoorbetaling.**

Interne beheersingsmaatregelen die volgens de theorie kunnen worden toegepast om dit risico te reduceren zijn:

- Richtlijnen vanuit de directie

Richtlijnen vanuit het bestuur kunnen ongewenste handelingen voorkomen. Immers als beschreven is hoe een medewerker een handeling moet uitvoeren is de kans op onjuiste/ongewenste handelingen kleiner.

Denk hierbij aan richtlijnen met betrekking tot:

- o Wanneer moet de bedrijfsarts worden ingeschakeld
- o Wie is verantwoordelijk voor het inschakelen van de bedrijfsarts
- o Wie controleert dat de bedrijfsarts is ingeschakeld
- o Wanneer wordt gecontroleerd dat de bedrijfsarts is ingeschakeld
- o Wat zijn de consequenties voor de verantwoordelijke medewerker als de bedrijfsarts niet of te laat wordt ingeschakeld

De beschreven richtlijnen moeten aansluiten op de functiebeschrijvingen van de medewerkers. Daarnaast moet er ter aanvulling van de richtlijnen een procedure zijn die regelt dat de richtlijnen in de processen zijn verweven.

Risico 31 **Het risico bestaat dat het plan van aanpak niet wordt opgesteld, waardoor deze niet kan worden getoetst en worden aangepast. Dit kan leiden tot sancties van het UWV.**

Het Stedelijk Lyceum neemt al een maatregel tegen dit risico namelijk:

- E-care geeft aan de hand van de ingevoerde datum van ziekte aan wanneer bepaalde documenten moeten worden aangeleverd

Interne beheersingsmaatregelen die Het Stedelijk Lyceum kan nemen of aanscherpen om dit risico te reduceren zijn:

- Richtlijnen vanuit de directie

Richtlijnen vanuit het bestuur kunnen ongewenste handelingen voorkomen. Als de handelingen die een medewerker moet uitvoeren beschrijven zijn dan is de kans op onjuist handelen kleiner.

Bijvoorbeeld richtlijnen met betrekking tot:

- o Welke medewerkers stellen het plan van aanpak op
- o Wanneer wordt het plan van aanpak opgesteld
- o Wie controleert of het plan van aanpak is opgesteld

- Wanneer wordt gecontroleerd of het plan van aanpak is opgesteld
- Wat zijn de consequenties voor de verantwoordelijke medewerkers als het plan van aanpak niet of te laat wordt opgesteld

De richtlijnen moeten overeenkomen met de functiebeschrijving van de medewerkers.

7.2 De interne beheersingsmaatregelen voor het financiële proces

Hieronder worden de interne beheersingsmaatregelen beschreven voor de ernstige en serieuze procesrisico's uit paragraaf 6.3.

Risico 20: *Het risico bestaat dat facturen onterecht op de betaallijst staan, bijvoorbeeld omdat een functionaris de factuur niet goed heeft gecontroleerd. Dit risico kan leiden tot onterechte betalingen.*

Interne beheersingsmaatregelen die volgens de theorie kunnen worden toegepast om dit risico te reduceren zijn:

- Verbandcontroles (Meeuwissen & Vaassen, 2012, pp. 115-125)
- Richtlijnen vanuit de directie (Paur, van Boxel, Korstjens, Leeftink, & Paape, 2010, pp. 33-42)
- De nieuwe crediteurenlijst doornummeren

Deze interne beheersingsmaatregelen worden hieronder uitgewerkt.

- Verbandcontroles

Bij verbandcontroles wordt het verband tussen twee of meer gegevens getoetst die in een vaste relatie tot elkaar staan. Bijvoorbeeld afname crediteuren = afname liquide middelen. Het verband tussen de gegevens moet van tevoren bekend zijn. Bij een verbandcontrole moet ten minste een van de gegevens een gecontroleerd gegeven zijn.

Voorbeelden van verbandcontroles met betrekking tot de betaallijst zijn:

- Totaal aantal binnengekomen facturen – niet (goed)gekeurde facturen = de betaallijst
- Totaal bedrag opdrachtlijst = totaal bedrag betaallijst
- Aantal facturen – niet betaalde facturen = aantal betaalde facturen
- Afname crediteuren = afname bank

(Paur, van Boxel, Korstjens, Leeftink, & Paape, 2010, pp. 182-190).

Tegenwoordig maken organisaties steeds vaker gebruik van softwaresystemen waarin de verbandcontroles geïntegreerd zijn.

- Richtlijnen vanuit de directie

Richtlijnen vanuit het bestuur kunnen ongewenste handelingen voorkomen. Immers als beschreven is hoe een medewerker een handeling moet uitvoeren is de kans op onjuiste/ongewenste handelingen kleiner. Denk hierbij aan richtlijnen met betrekking tot:

- Wie moet de facturen controleren en aan de hand van welke documenten
- Wanneer mag de medewerker de factuur goedkeuren
- Hoe moeten medewerkers omgaan met afgekeurde facturen
- Wie controleert de betaallijst
- Hoe en met welke documenten moet de betaallijst worden gecontroleerd
- Wat zijn de consequenties voor de verantwoordelijke medewerker als de bedrijfsarts niet of te laat wordt ingeschakeld

De beschreven richtlijnen moeten uiteraard aansluiten op de functiebeschrijvingen van de medewerkers.

De beschreven richtlijnen moeten aansluiten op de functiebeschrijving. Aan de hand van de functiebeschrijvingen en richtlijnen kunnen taakbeschrijvingen worden opgesteld. Waarin staat hoe de medewerker de taken uitvoert. Zodat vervangers weten hoe ze bepaalde taken moeten uitvoeren

- De nieuwe crediteurenlijst doornummeren.

Door de nieuwe crediteurenlijst te nummeren kan de volledigheid van deze lijst worden gewaarborgd. Of als dit niet mogelijk is, dan moet de laatste crediteur op lijst 1 de eerste crediteur zijn op lijst 2.

Risico 36: *Het risico bestaat dat er ongeautoriseerde wijzigingen plaatsvinden in AFAS, wat kan leiden tot onterechte betalingen en/of onjuiste gegevens in AFAS waardoor er verkeerde aannames worden genomen.*

Interne beheersingsmaatregelen die volgens de theorie (Paur, van Boxel, Korstjens, Leeftink, & Paape, 2010, pp. 33-42) kunnen worden toegepast om dit risico te reduceren zijn:

- Controle technische functiescheiding
- Geïntegreerde competentie-/autorisatietabellen (in AFAS, Magister en E-care)
- Functiebeschrijvingen
- Richtlijnen vanuit de directie

Deze interne beheersingsmaatregelen worden hieronder beschreven

- *Controle technische functiescheiding*

Voor informatie over controle technische functiescheiding is gebruik gemaakt van de volgende informatiebronnen:

- Controle technische functiescheiding (Hassink, 2004)
- Bestuurlijke informatieverzorging deel 2B (Starreveld & van Leeuwen, 2008)
- Succesvol studeren voor BIV/AO deel 2 (van der Ven & Westra, 2010, pp. 25-30)
- Functiescheiding in geautomatiseerde systemen (van Puijenbroek, 2003)
- Functiescheiding (Worm openorg)

Controle technische functiescheiding is het op die manier verdelen van de bevoegdheden ten aanzien van het 'verzamelen en vastleggen van gegevens' en het vervolgens 'verwerken van deze gegevens' om de kans op (on)opzettelijke fouten door betrokkenen zoveel mogelijk te reduceren.

Bij controle technische functiescheiding worden functies verdeeld in vijf categorieën, namelijk:

- *Beschikken*
Onder de beschikkende functie wordt verstaan de bevoegdheid tot het geven van opdrachten en machtigingen, het geven van kwijtingen en het aangaan van verplichtingen.
- *Bewaren*
Onder de bewarende functie wordt meestal verstaan het bewaren van goederen of geldmiddelen.
- *Controleren*
Onder de controlerende functie wordt verstaan het toezicht houden op de uitgevoerde activiteiten en de daarbij te leggen verbandcontroles.
- *Registreren*
Onder de registerende functie wordt verstaan 'het vastleggen van toestanden en gebeurtenissen ten behoeve van het goed laten verlopen van en de controle op de bedrijfsprocessen'.
- *Uitvoeren*
Onder uitvoerende functies worden de handelingen verstaan met een uitvoerend karakter.



Een manier om de functiescheiding in processen te schetsen is de functiescheidingsmatrix. In een functiescheidingsmatrix wordt aangegeven welke functie bewarend, beschikkend, controlerend, registerend of uitvoerend is. Een voorbeeld van een functiescheidingsmatrix is opgenomen in bijlage 5: 'De functiescheidingsmatrix'.

Bij sommige organisaties kunnen niet alle functies worden ondergebracht bij de verschillende functionarissen, omdat er bijvoorbeeld te weinig medewerkers zijn. Er is dan sprake van functievermenging of beperkte functiescheiding.

Echter zijn er combinaties van functies die niet wenselijk zijn zoals;

- Bewarende en registerende functies
- Beschikkende en bewarende functies
- Uitvoerende en registrerende functies
- Registerende en gegevensverwerking
- Beschikkende, uitvoerende en controlerende functies

Organisaties moeten proberen deze functies gescheiden te houden. Daarnaast als er sprake is van functievermenging moeten er volgens de theorie extra interne controles worden ingebouwd, om de kans op (on)opzettelijke fouten door betrokkenen zoveel mogelijk te reduceren. De beperkte functiescheiding/functievermenging kan op deze wijze grotendeels worden opgevangen.

- *Geïntegreerde competentie-/autorisatietabellen*

Controle technische functiescheiding heeft alleen nut als deze is doorgevoerd in de automatisering (Paur, van Boxel, Korstjens, Leeftink, & Paape, 2010, p. 123). Het doorvoeren van functiescheiding kan door middel van een competentie-/autorisatietabel. In deze tabel moeten de volgende gegevens worden vastgelegd:

- Welke bestanden heeft de functionaris nodig?
- Wat mag de functionaris met deze bestanden?
 - Raadplegen
 - Invoeren
 - Wijzigen
 - verwijderen

Deze tabel moet worden goedgekeurd door bijvoorbeeld een stafhoofd of directeur voordat deze mag worden ingevoerd, tevens moeten wijzigingen ook worden goedgekeurd. Echter kan dit alleen als iedere functionaris een eigen inlogcode en wachtwoord heeft.

Daarnaast moeten de handelingen die de functionarissen uitvoeren worden gelogd. Hiermee wordt bedoeld dat als bijvoorbeeld stafmedewerker financiën A een nieuwe crediteur aanmaakt later ook kan worden achterhaald dat hij/zij deze crediteur heeft aangemaakt. Als handelingen kunnen worden achterhaald zal dit de kans op opzettelijke foute handelingen verkleinen. (Paur, van Boxel, Korstjens, Leeftink, & Paape, 2010, pp. 122-129)

- *Functiebeschrijvingen*

Een functiebeschrijving is belangrijk voor iedere organisatie omdat het duidelijkheid verschaft wat wordt verwacht van de verschillende functionarissen. Een functiebeschrijving is een uitgebreid document over de inhoud van de functie en de daarbij behorende competenties en eisen. Een functiebeschrijving bestaat uit verschillende componenten (Stevens), zoals:

- Naam functionaris
- De plaats van de functie binnen de organisatie
- Doel van de functie
- De verantwoordelijkheden die horen bij de functie
- De bevoegdheden

- De taken
- De benodigde kennis, vaardigheden en eigenschappen

Een voorbeeld van een format voor een administratief medewerker is opgenomen in bijlage 6: 'Functiebeschrijving'. Aan de hand van de functiebeschrijvingen weet een medewerker wat de werkgever/teamleider van hem/haar verwacht.

- *Richtlijnen vanuit het bestuur*

Richtlijnen vanuit het bestuur kunnen ongewenste handelingen voorkomen. Immers als beschreven is hoe een medewerker een handeling moet uitvoeren is de kans op onjuiste handelingen kleiner.

Denk hierbij aan richtlijnen met betrekking tot:

- Hoe en welke medewerker vacatures opstelt
- Hoe moet een contract worden gewijzigd en door wie
- Wie moet de facturen controleren en aan de hand van welke documenten
- Hoe wordt vastgelegd dat een taak daadwerkelijk is uitgevoerd en wie deze taak heeft uitgevoerd.
- Wat zijn de consequenties voor de verantwoordelijke medewerker als de bedrijfsarts niet of te laat wordt ingeschakeld

De beschreven richtlijnen moeten aansluiten op de functiebeschrijving. Aan de hand van de functiebeschrijvingen en richtlijnen kunnen taakbeschrijvingen worden opgesteld. Waarin staat hoe de medewerker de taken uitvoert. Zodat vervangers weten hoe ze bepaalde taken moeten uitvoeren



7. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag: 'Welke interne beheersingsmaatregelen kunnen de procesrisico's binnen het financiële en P&O proces van Het Stedelijk Lyceum te Enschede reduceren?'.

Tijdens het onderzoek zijn er 97 procesrisico's geïdentificeerd en geclassificeerd door middel van een risicomatrix, de geclassificeerde procesrisico's zijn opgenomen in bijlage 4: 'De risicomatrix'. Aan de hand van deze classificatie kan worden geconcludeerd dat er vier potentiële procesrisico's zijn, waarvan twee bij het financiële proces en twee bij het P&O proces.

Hieronder wordt per procesrisico beschreven welke interne beheersingsmaatregelen HSL al neemt en welke maatregelen HSL zou kunnen nemen om dit risico te reduceren.

P&O proces:

Risico 29 **Het risico bestaat dat de bedrijfsarts niet wordt ingeschakeld om een probleemanalyse op te stellen bij langdurige ziekte van een medewerker. Wat uiteindelijk kan leiden tot sancties van het UWV of loondoorbetaling.**

Interne beheersingsmaatregelen die HSL neemt om het risico te reduceren:

- E-care geeft aan de hand van de datum van ziekmelding aan wanneer de bedrijfsarts moet worden ingeschakeld.

Interne beheersingsmaatregelen die HSL nog kan nemen of aanscherpen om dit risico te reduceren is:

- Richtlijnen opstellen voor de P&O medewerkers met betrekking tot het inschakelen van de bedrijfsarts.

Risico 31 **Het risico bestaat dat het plan van aanpak voor het re-integratiedossier niet wordt opgesteld, waardoor deze niet kan worden getoetst en/of aangepast. Dit kan leiden tot sancties van het UWV.**

Interne beheersingsmaatregelen die HSL neemt om dit risico te reduceren:

- E-care geeft aan wanneer documenten/formulieren moeten worden aangeleverd.

Interne beheersingsmaatregelen die HSL kan nemen of aanscherpen om dit risico te reduceren is:

- Richtlijnen opstellen voor de medewerkers van P&O met betrekking tot het opstellen van het plan van aanpak.

Financieel proces:

Risico 20: **Het risico bestaat dat facturen onterecht op de betaallijst staan. Dit risico kan leiden tot onterechte betalingen.**

Interne beheersingsmaatregelen die HSL neemt om het risico te reduceren:

- Stafmedewerker financiën A controleert de betaallijst aan de hand van de nieuwe crediteurenlijst en op basis van ervaring.

Interne beheersingsmaatregelen die HSL kan nemen of aanscherpen om dit risico te reduceren zijn:

- Verbandcontroles toepassen
- Richtlijnen opstellen voor de medewerkers van financiën over het controleren van de betaallijst
- De nieuwe crediteurenlijst doornummeren



Risico 36: *Het risico bestaat dat er ongeautoriseerde wijzigingen plaatsvinden in AFAS, wat kan leiden tot onterechte betalingen en/of onjuiste gegevens in AFAS. Dit kan ertoe leiden dat de conclusies die worden getrokken op basis van de gegevens in AFAS onjuist zijn.*

Interne beheersingsmaatregelen die HSL neemt om het risico te reduceren:

- In AFAS is een autorisatietabel geïntegreerd, waarin staat welke functie wat mag doen in AFAS, deze tabel mag alleen worden gewijzigd na goedkeuring van de directeur bestuursbureau en het stafhoofd F&B.
- In de deelprocessen is sprake van (beperkte) functiescheiding.
- In de deelprocessen is sprake van interne controle

Interne beheersingsmaatregelen die HSL kan nemen of aanscherpen om dit risico te reduceren zijn:

- Het aanscherpen van de controle technische functiescheiding
- Functiebeschrijvingen
- Richtlijnen opstellen voor de medewerkers die handelingen verrichten in AFAS met betrekking tot het uitvoeren over de desbetreffende handelingen.

Aan de hand van de eerder beschreven procesrisico's en mogelijke interne beheersingsmaatregelen kan worden geconcludeerd dat de potentiële procesrisico's grotendeels betrekking hebben op het niet (volledig) in kaart hebben van hoe medewerkers bepaalde taken uitvoeren. Dit komt doordat veel taken decentraal geregeld zijn. Het risico hierbij is dat medewerkers onjuiste of ongewenste handelingen kunnen verrichten.



8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste bevindingen en aanbevelingen voor het P&O en financiële proces opgenomen, hierbij wordt rekening gehouden met de haalbaarheid van de interne beheersingsmaatregelen. Voor alle mogelijke interne beheersingsmaatregelen die HSL kan nemen wordt verwezen naar hoofdstuk 6. De belangrijkste bevindingen en aanbevelingen worden hieronder per proces besproken.

P&O proces

De potentiële procesrisico's hebben betrekking tot het niet (volledig) in kaart hebben hoe medewerkers taken uitvoeren en of deze daadwerkelijk worden uitgevoerd. Vandaar dat wordt geadviseerd richtlijnen op te stellen of de bestaande richtlijnen aan te scherpen. Dit verkleint de kans op ongewenste en onjuiste handelingen. Per potentieel procesrisico zijn hieronder aanbevelingen gedaan voor de invulling van deze richtlijnen.

Risico 29 **Het risico bestaat dat de bedrijfsarts niet wordt ingeschakeld om een probleemanalyse op te stellen bij langdurige ziekte, wat uiteindelijk kan leiden tot sancties of loondoorbetaling.**

Voor dit risico wordt geadviseerd richtlijnen op te stellen met betrekking tot:

- Wanneer moet de bedrijfsarts worden ingeschakeld
- Wie is verantwoordelijk voor het inschakelen van de bedrijfsarts
- Wie controleert dat de bedrijfsarts is ingeschakeld
- Wanneer wordt gecontroleerd dat de bedrijfsarts is ingeschakeld
- Wat zijn de consequenties voor de verantwoordelijke medewerker als de bedrijfsarts niet of te laat wordt ingeschakeld

Risico 31 **Het risico bestaat dat het plan van aanpak voor het re-integratiedossier niet wordt opgesteld, waardoor deze niet kan worden getoetst en/of aangepast. Dit kan leiden tot sancties van het UWV.**

Voor dit risico wordt geadviseerd richtlijnen op te stellen met betrekking tot:

- Wanneer moet het plan van aanpak worden opgesteld
- Welke medewerkers zijn verantwoordelijk voor het opstellen van het plan van aanpak
- Wie controleert of het plan van aanpak is opgesteld
- Wanneer wordt gecontroleerd of het plan van aanpak is opgesteld
- Wat zijn de consequenties voor de verantwoordelijke medewerkers als het plan van aanpak niet of te laat wordt opgesteld

Financieel proces

De potentiële procesrisico's hebben gedeeltelijk betrekking tot het niet (volledig) in kaart hebben hoe medewerkers taken uitvoeren en of deze daadwerkelijk worden uitgevoerd. Vandaar dat wordt geadviseerd richtlijnen op te stellen of de bestaande richtlijnen aan te scherpen. Dit verkleint de kans op ongewenste en onjuiste handelingen. Daarnaast zijn er nog een aantal andere maatregelen die HSL kan nemen om de risico's te reduceren. De aanbevelingen worden hieronder per potentieel procesrisico beschreven.

Risico 20: **Het risico bestaat dat facturen onterecht op de betaallijst staan. Dit risico kan leiden tot onterechte betalingen.**

Voor dit risico wordt geadviseerd richtlijnen op te stellen met betrekking tot:

- Wie moet de facturen controleren

- 
- Aan de hand van welke documenten moeten de facturen worden gekeurd
 - Wanneer mag een factuur worden goedgekeurd
 - Hoe moeten medewerkers omgaan met afgekeurde facturen
 - Wie controleren de betaallijst
 - Hoe en met welke documenten moet de betaallijst worden gecontroleerd
 - Wat zijn de consequenties voor de verantwoordelijke medewerker als de bedrijfsarts niet of te laat wordt ingeschakeld

Daarnaast wordt geadviseerd om de 'nieuwe crediteurenlijst' te nummeren, hierdoor kan de volledigheid van de nieuwe crediteuren worden gewaarborgd. Als deze optie niet mogelijk is in AFAS zou een alternatief kunnen zijn om elke 'nieuwe crediteurenlijst' te beginnen met de afsluitende crediteur van de lijst ervoor.

Risico 36: *Het risico bestaat dat er ongeautoriseerde wijzigingen plaatsvinden in AFAS, wat kan leiden tot onterechte betalingen en/of onjuiste gegevens in AFAS waardoor er verkeerde aannames worden genomen.*

Voor dit risico wordt geadviseerd richtlijnen op te stellen met betrekking tot:

- Welke medewerker stelt de vacature op en welke eisen zijn hieraan verbonden
- Wie mag een contract wijzigen en welke eisen zijn hieraan verbonden
- Wie mag facturen controleren en aan de hand van welke documenten
- Hoe wordt vastgelegd dat een taak daadwerkelijk is uitgevoerd en wie deze taak heeft uitgevoerd.
- Wat zijn de consequenties voor de verantwoordelijke medewerker als de bedrijfsarts niet of te laat wordt ingeschakeld

Verder wordt geadviseerd om een vervolgonderzoek te doen naar de functiescheiding bij de financiële afdeling zodat goed in kaart wordt gebracht wanneer in het proces er sprake is van beperkte functiescheiding. Dit kan bijvoorbeeld door een functiescheidingsmatrix in te vullen, hierbij wordt op een eenvoudige manier duidelijk waar er functievermenging plaatsvindt in het proces. Aan de hand van deze functiescheidingsmatrix moet worden beoordeeld of de vermenging wordt geaccepteerd of dat er maatregelen moeten worden genomen.

Tot slot wordt geadviseerd om te controleren of de handelingen die de medewerkers van P&O en financiën uitvoeren overeenkomen met de beschreven richtlijnen en functiebeschrijvingen. Hierna kunnen de medewerkers taakbeschrijvingen opstellen. In een taakbeschrijving wordt kort beschreven hoe een bepaalde taak wordt uitgevoerd, hierdoor kunnen ongewenste handelingen van medewerkers in de toekomst worden voorkomen. De kans op fouten van vervangers/nieuwe medewerkers wordt immers kleiner als deze een duidelijke taakomschrijving hebben.

Deze aanbevelingen resulteren in de volgende concrete actiepunten:

- Richtlijnen opstellen voor de medewerkers van P&O en financiën over hoe handelingen moeten worden uitgevoerd
- Taken die de medewerker uitvoert worden beoordelen aan de hand van de richtlijnen en functiebeschrijving
- Medewerkers een taakbeschrijving laten opstellen aan de hand van de beschreven richtlijnen en functiebeschrijvingen
- Het opstellen en invullen van een functiescheidingsmatrix voor de afdeling financiën
- Het invoeren van een (automatische) doornummering van de 'nieuwe crediteurenlijst'



9. Reflectie en discussie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op verschillende aspecten van het onderzoek. Hierbij wordt eerst ingegaan op de reflectie op beslissingen die zijn genomen tijdens het onderzoek. Tot slot wordt stil gestaan bij de betrouwbaarheid van de gegevens en de resultaten.

Reflectie op beslissingen

Het moeilijkste aan het onderzoek was voor mij het gestructureerd schrijven. Omdat ik van mezelf weet dat ik hier moeite mee heb, heb ik contact opgenomen met het studie succescentrum van Saxion. Het StudieSuccesCentrum verzorgt workshops over gestructureerd schrijven en veel gemaakte fouten bij scripties en verslagen. Daarnaast is er een individueel traject gestart waarin ik ben begeleid bij het schrijven van mijn scriptie. Hier heb ik veel van geleerd, over mijn schrijfstijl en hoe ik deze kon aanpassen aan de eisen van een scriptie.

Wat ik de volgende keer anders zou doen is de voorbereidende fase van het onderzoek. Het Analyseren van het probleem vergde namelijk meer werk dan in eerste instantie werd gedacht. Eerst had ik de probleemstelling te 'oppervlakkig' beschreven, het achterhalen van de onderliggende problemen verliep moeizaam. Bij toekomstige onderzoeken moet ik bij het achterhalen van de aanleiding van het onderzoek meer doorvragen waarom iets een probleem is voor de organisatie en wanneer het probleem is ontstaan. Vervolgens zal ik met een kritische blik moeten beoordelen of dit inderdaad het probleem is of dat er een achterliggend probleem is. Daarnaast was het goed en gedetailleerd beschrijven van de methodiek lastiger dan aanvankelijk werd gedacht.

Het opstellen van een goede planning was ingewikkeld, omdat ik op dat moment nog niet inzichtelijk had wat er allemaal moest gebeuren tijdens het onderzoek. Bovendien was het in het begin moeilijk om me aan de opgestelde planning te houden, omdat het langer duurder dan gedacht voordat het onderzoeksvoorstel werd goedgekeurd. Na verloop van tijd werd het steeds makkelijker om de planning aan te houden.

Het contact met de begeleiders liep soepel. Op mailtjes krijg ik snel reacties terug waardoor ik spoedig weer verder kon met het onderzoek.

Discussie over de resultaten

Aan de hand van de resultaten zijn aanbevelingen opgesteld over eventuele interne beheersingsmaatregelen die HSL kan nemen. Hierbij zijn de procesrisico's beschreven en geclassificeerd aan de hand van een risicomatrix. Voor dit onderzoek zijn verschillende gegevens verzameld door middel van observaties, open interviews en theorieboeken.

- De procesbeschrijvingen

De verwachting was dat op basis van de observaties en toelichtingen deelprocesbeschrijvingen zouden worden beschreven en swimlanes worden opgesteld. Het observeren en beschrijven van de procesbeschrijvingen is gegaan zoals werd verwacht. De swimlanes en procesbeschrijving zijn opgesteld naar tevredenheid van de opdrachtgever.

Voor de betrouwbaarheid van deze gegevens hebben medewerkers van de afdeling P&O en F&B de deelprocesbeschrijvingen gecontroleerd.

- De procesrisico's



De verwachting was dat de procesrisico's zouden kunnen worden beschreven aan de hand van open interviews en theorie. Dit verliep echter moeizamer dan verwacht, omdat medewerkers vaak knelpunten noemden die niets te maken hadden met procesrisico's. Hierdoor moesten alle gegevens die waren verzameld worden beoordeeld op de relevantie voor dit onderzoek. Achteraf gezien was het voor de open interviews makkelijker geweest als de geïnterviewden van te voren een aantal voorbeelden had gekregen zodat de geïnterviewden zich beter hadden kunnen voorbereiden op het interview.

Voor de betrouwbaarheid van de verzamelde gegevens zijn meerdere medewerkers geïnterviewd en is gebruik gemaakt van online checklijsten. Echter, kan niet met zekerheid worden gezegd dat alle procesrisico's zijn geconstateerd, omdat de online checklijsten erg algemeen zijn beschreven. Achteraf gezien had een accountant of een andere expert op het gebied van procesrisico's de risicolijst kunnen doorlopen om de volledigheid hiervan te kunnen waarborgen.

- De interne beheersingsmaatregelen

De verwachting om alle interne beheersingsmaatregelen die HSL neemt te beschrijven, was in de praktijk moeilijker dan dat ik had verwacht. Dit kwam voornamelijk omdat medewerkers niet altijd op de hoogte zijn de interne beheersingsmaatregelen of beseffen dat bijvoorbeeld documenten controleren ook een interne beheersingsmaatregel is.

Aan de hand van de theorie en de open interviews zijn er voor de meeste procesrisico's interne beheersingsmaatregelen geïdentificeerd.

De verzamelde gegevens zijn betrouwbaar doordat meerdere medewerkers dezelfde maatregelen benoemden.

- De potentiële procesrisico's

Verwacht werd dat er bij HSL ongeveer acht á negen potentiële procesrisico's zouden worden geïdentificeerd. In werkelijkheid waren dit er een stuk minder namelijk vier potentiële procesrisico's. Dit komt doordat HSL zelf interne beheersingsmaatregelen toepast om de procesrisico's te reduceren.

Voor de betrouwbaarheid van het classificeren van de procesrisico's is gebruik gemaakt van de risicomatrix, die is ingevuld door meerdere medewerkers. Het invullen van de risicomatrix voor het financiële proces verliep zoals verwacht. Uiteindelijk zijn de resultaten van de ingevulde risicomatrix met elkaar vergeleken en zijn meerdere risico's besproken om te achterhalen waarom de resultaten onderling van elkaar afweken.

Echter, bij de risicomatrix van het P&O proces konden administratief medewerker P&O A en B de impact niet inschatten. Doordat deze medewerkers de impact niet hebben ingeschat hadden hun resultaten automatisch een lage waarde. Hierdoor konden de resultaten niet met elkaar worden vergeleken. Uiteindelijk is na overleg met de bedrijfsbegeleider ervoor gekozen om de resultaten helemaal niet mee te nemen in het onderzoek, waardoor de betrouwbaarheid van de classificering van deze procesrisico's lager is dan verwacht.

- Mogelijke interne beheersingsmaatregelen

Aan de hand van de potentiële procesrisico's is gezocht naar interne beheersingsmaatregelen. Dit was echter gecompliceerder dan voorzien. De beschreven procesrisico's zijn namelijk erg specifiek en in de theorie worden de interne beheersingsmaatregelen vaak algemener beschreven, vooral op het gebied van de richtlijnen was er weinig specifieke theorie of voorbeelden te vinden. Dit vereist het nodige denkwerk en creativiteit voor het opstellen van interne beheersingsmaatregelen.

Terugkijkend op mijn afstudeerperiode ben ik erg tevreden over de resultaten en de genomen beslissingen. Aan de hand van dit onderzoek weet HSL welke functionaris welke taken uitvoert en wat de risico's bij deze taken zijn. Daarnaast zijn er aanbevelingen beschreven over welke maatregelen HSL kan nemen om de procesrisico's te reduceren.



Literatuurlijst

(sd). Opgeroepen op 2016, van Website van Het Stedelijk Lyceum: <http://www.hetstedelijk.nl/>

Informatie over functieomschrijvingen. (2011, juli). Opgeroepen op mei 2016, van [http://www.assistant2.nl/images/Functieomschrijving%20%20adm%20medew%2028072011\(1\).pdf](http://www.assistant2.nl/images/Functieomschrijving%20%20adm%20medew%2028072011(1).pdf)

Ammeraal, T. (2014). *De financiële functie risicobeheer*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Appelman, A. (2010). *Integrale beveiliging*. Alphen aan den Rijn/Deventer: Frederique Zeemans.

Beek, A., Caubo, M., & Jacobs, R. (2002). *Basisstudie Administratieve Organisatie*. Houten: Educatieve Partners Nederland bv.

Claassen, U. (2010). In 6 stappen naar COSO 'nieuwe stijl'. *Controllers Managazine*, 24-27.

de Groot, J., & van Boxtel, D. (April 2010). Onderwijsrisico's in beeld. *TPC*, 28-34.

Ernst & Young. (2015). Managementletter van Het Stedelijke Lyceum.

Gerritsma, M., & Grit, R. (2009). *Zo maak je een risicoanalyse*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.

Grapholite . (2010-2015). *informatie over diagrammen*. Opgehaald van Grapholite flow charting tool: <https://grapholite.com/Diagrams/Swimlane>

Hassink, A. (2004). *Controletechnische functiescheiding*. Hb. administratie.

JRXAdvies. (2015). *informatie over risicomanagement*. Opgeroepen op maart 2016, van JRXAdvies: <http://jxradvies.nl/risicomanagement/>

K+V van Alphen. (sd). Opgeroepen op maart 2016, van www.kvad.nl

Kieft, R. (2014). Juiste balans tussen doelstellingen en risico's. *Finance & control*, 36-39.

Knechel, W. (2002). *Auditing: Assurance & Risk*.

Lexmond, G., & keizer, B. (2008, maart). *Risicomanagement in het primair onderwijs*. Opgehaald van Website van VOS/ABB: http://www.vosabb.nl/wp-content/uploads/2013/06/Risicomanagement_PO.pdf

Meeuwissen, R., & Vaassen, E. (2012). *informatie & control: Interne Beheersing*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Overbeek, P., Lindgreen, E., & Spruit, M. (2005). *Informatiebeveiliging onder controle: grondslagen, management, organisatie en techniek*. Benelux: Pearson Education.

Paur, M., van Boxel, T., Korstjens, J., Leeftink, B., & Paape, L. (2010). *De kern van de administratieve organisatie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.



PO RAAD. (2014, november). *checklijsten voor risico's*. Opgehaald van website van PO RAAD:

<https://www.passendonderwijs.nl/wp-content/uploads/2014/11/Checklist-bedrijfsvoering-samenwerkingsverbanden.pdf>

Poortwachtersloket. (2016). *Informatie over de wet Poortwachter*. Opgehaald van Website van de wet Poortwachter: <https://www.poortwachtersloket.nl/Informatie/Re-integratie>

PwC. (2015/2016). *informatie over interne beheersing*. Opgeroepen op april 2016, van website van PwC: <http://www.pwc.nl/nl/governance-risk-compliance/risicomanagement/interne-beheersing.html>

Schimmel, P. (2011). *Fraudebeheersing*. Deventer: Kluwer.

Starreveld, R. W., & van Leeuwen, O. C. (2008). *bestuurlijk informatieverzorging deel 2B, Typologie van de bedrijfshuishouding (5de druk)*. Groning / Houten: Noordhof uitgevers.

Starreveld, R. W., van Leeuwen, O. C., & van Nimwegen, H. (2004). *Bestuurlijk informatievoorziening deel 2, Fasen van de waardekringloop (5de druk)*. Groningen/Houten: Stenfert Kroese.

Stevens, J. (sd). *leiderschap, persoonlijke ontwikkeling en mobiliteit*. Opgehaald van Website van De Stevens, een-op-een coaching: <http://www.desteven.nl/training-coaching-vraagbaak/leiderschap/beoordelen-medewerkers/functieomschrijving-beoordelingsgesprek>

't Hart, R. (2010). Een positieve blik op modellen voor risicomanagement. *TPC*, 26-31.

Uiterlinden, R. (2005). *Het COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework*. Financieel Administratieve modellen.

van Dam, N., & Marcus, J. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management (7de druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

van der Ven, L., & Westra, B. (2010). *Succesvol studeren voor BIV/AO deel 2*. AccountingWorld.

van Puijenbroek, J. (2003). *Functiescheiding in geautomatiseerde systemen*. Hb. Administratie.

Verhoeven, N. (2014). *prijktijkboek methode en technieken voor het hoger onderwijs: Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

westra, B., & Mooijekind, M. (2007). *Succesvol studeren leer van de accountantscontrole, Handleiding auditing tentamens tips en voorbeeldteksten, 2de druk*. NBA Media.

Worm openorg. (sd). *informatie over functiescheiding*. Opgehaald van website van worm openorg: <http://www.openorg.nl/?n=Documenten.Functiescheiding>