



Haal meer rendement uit de software van Key2Control

A screenshot of the Key2Control login interface. It features a dark blue header with the 'key2control' logo. Below the logo, the word 'Inloggen' is centered. Underneath, a prompt says 'Voer uw gebruikersnaam en wachtwoord in.' There are two light blue input fields: the first is labeled 'Gebruikersnaam' and the second is labeled 'Wachtwoord'. Below these fields is an orange rounded button labeled 'Inloggen'. At the bottom of the dark blue area, there is a copyright notice '© 2022 Key2Control' and the text 'Key2Control powered by PAQT.com'.

Dit document is bedoeld voor klanten van Key2Control die al bekend zijn met de basisfunctionaliteit van onze software. Het document bevat handige tips die bijdragen tot meer rendement en gebruiksgemak van onze software.

Uitgegeven door Key2Control

mei 2022, versie 1.0

Inhoudsopgave

1	INLEIDING.....	3
2	HET STARTPUNT: DE NULMETING.....	5
2.1	AFRONDEN METING 1.....	6
2.2	PRIORITEREN.....	7
2.3	PLANNEN ACTS.....	7
3	DE INZET EN MEERWAARDE VAN CHECKS.....	10
3.1	VERSCHIL TUSSEN METEN EN CHECKS.....	10
3.2	PLANNEN EN MONITOREN VAN CHECKS.....	11
3.3	CHECKS ALS INPUT VOOR METING.....	12
4	BEHEERACTIVITEITEN VANUIT DE PDCA-CYCLUS.....	14
4.1	ALGEMEEN.....	14
4.2	KEY2CONTROL SOFTWARE IN RELATIE TOT MODEL INTERNE BEHEERSING.....	14
4.3	PERIODIEKE RAPPORTAGES.....	16
4.4	OPSTELLEN PLANNINGSSCHEMA.....	18
4.5	BESCHIKBARE RAPPORTAGES IN KEY2CONTROL.....	19
5	TOT SLOT.....	22

1 Inleiding

Het gebruik van onze software ondersteunt het intern beheersingsproces van onze klanten en het realiseren van hun ambities om dit terrein. De vele reacties onder meer uit klantbetrokkenheidsonderzoeken, die wij ontvangen over het gebruik van onze software zijn uitermate positief en dat inspireert ons weer om onze kennis en ervaring van de software met u te delen. Wij leren immers ook van het gebruik en de doorontwikkeling van onze software en zien daarbij kansen en mogelijkheden voor het vergroten van het rendement van het gebruik van onze software. Het gaat hier aldus om kennis die uit de praktijk voortkomt.

Dit document is geen cursus waarin de basisfunctionaliteit van de software wordt uitgelegd, maar bevat vele tips om het gebruik van onze software beter te plaatsen in de praktijk die gericht is op continu verbeteren. Naast tips over het gebruik van onze software gaan we impliciet ook in op de volgende vragen:

- 1) Hoe kan de software bijdragen tot een stabiele beheerorganisatie?
- 2) Hoe zorgen we ervoor dat het management betrokken blijft bij het proces interne beheersing?
- 3) Hoe kan de adoptie van het gebruik van de software worden vergroot zodat de beheerorganisatie minder kwetsbaar is bij uitval van een of meerdere sleutelfunctionarissen?

Belangrijke kenmerken/indicatoren voor een stabiele organisatie vanuit onze software zijn:

- a) Het aantal actieve gebruikers en frequent gebruik van de software ofwel een hoge adoptiegraad
- b) Het consequent uitvoeren van jaarlijkse metingen als beginpunt van een nieuwe PDCA-cyclus
- c) Voorzien in jaarlijkse PDCA-rapportages zoals een jaarplan (wat gaan we dit jaar verbeteren), een voortgangrapport (wat is de tussenstand) en een verantwoordingsrapport (wat hebben we bereikt)
- d) Het jaarlijks plannen van checktaken verdeeld over verschillende uitvoerders
- e) Meerdere reporters die elkaars taken kunnen overnemen
- f) Bij tijdelijke uitval van een sleutelfunctionaris blijft de PDCA-cyclus behouden

In dit document behandelen we alleen het onderdeel kwaliteitsmanagement op basis van het gebruik van normenkaders. De risicomodule en de auditmodule blijven (vooralsnog) buiten scope. In enkele gevallen is wel een link gelegd naar de risicomodule. In dit document volgen we de uitvoering van een meting van een normenkader en de handelingen die daaruit voortvloeien volgens een PDCA-cyclus.

We hebben een tweetal handige tips uit dit document geselecteerd die zeker zullen bijdragen tot een beter gebruik van de software.

1. Maak na afronding van meting 1 direct een nieuwe meting aan (meting 2) door een kopie te maken van meting 1 en houdt deze meting het hele jaar open (dus niet afronden). Dat biedt diverse voordelen die vermeld staan in paragraaf 2.1. Uiteraard geldt deze tip voor elk afgeronde meting.
2. Zie paragraaf 3.3. Gebruik 2 tabs in de webbrowser bij het afstemmen van acts en checks met de meting. In de eerste tab staat de meting open en in de andere tab het takenmanagement van het betreffende normenkader. Zo kan snel geschakeld en gekopieerd worden van de ene naar de andere tab. Door de URL van Key2Control te kopiëren naar een tweede tab in de webbrowser wordt de software nogmaals opgestart. Uiteraard werkt dit ook bij andere combinaties en kunnen er zelfs meer dan 2 schermen op deze wijze beschikbaar worden gesteld.

Dit is uiteraard een selectie uit de vele tips die in dit document zijn opgenomen.

2 Het startpunt: de nulmeting

Bij aanvang van het gebruik van onze software is de focus gericht op een nulmeting. Dat wil zeggen dat alle normen van een voorgedefinieerd normenkader voorzien worden van een kwalificatie op basis van stuurvragen. Dat kan zijn 'niet van toepassing', 'ja', 'deels' of 'niet' geïmplementeerd. Het eindresultaat van een meting is een grafisch overzicht voorzien van een gemiddelde score per hoofdstuk en in totaal. De neiging is aanwezig om bij de eerste meting direct diep in te zoomen op alle gestelde stuurvragen en dat vergt relatief veel tijd. Verstandiger is om in de beginfase 'luchtiger' door de vragen heen te gaan en dit verder aan te scherpen bij de volgende meting(en). Daarmee bespaar je tijd en heb je wel een beeld op hoofdlijnen waar de organisatie staat. Je stapt immers in een PDCA-cyclus gericht op continu verbeteren voor het betreffende normenkader.

De nulmeting is vooral bedoeld om een eerste beeld te krijgen waar de organisatie staat ten aanzien van het normenkader. Dat beeld hoeft niet direct loepzuiver te zijn. Een korrelige vakantiefoto (polaroid foto) aan het strand waarbij duidelijk onderscheid is tussen de zee en het landschap is prima. Waar het om gaat is dat deze foto intern besproken kan worden met de betreffende verantwoordelijken om na te gaan of we ons hierin herkennen. En herkenning is een eerste stap naar structurele verbetering en bewustwording van hun rol op het gebied van interne beheersing. Die interactie en verbindingslijn tussen de 1^e en 2^e lijn is cruciaal voor verdere doorgroei op de ladder van volwassenheid.

Tips bij een nulmeting:

- 1) Als niet duidelijk een antwoord gegeven kan worden bij een norm, geef dit dan ook als zodanig aan in het commentaarveld en zet de kwalificatie op deels of nee (bij twijfel gaan we namelijk niet inhalen). Dit punt kan dan via prioriteren verder uitgezocht worden. Scheelt een hoop tijd!
- 2) Vul voor elke norm het commentaarveld in over datgene wat op dat moment bekend is, ook als je voldoet aan de norm. Daarmee leg je kennis vast die weer hergebruikt kan worden bij een volgende meting.
- 3) Sla desgewenst stuurvragen over waarop je geen antwoord kan geven. Geef desnoods de reden aan in het commentaarveld.
- 4) Vermeld bij elk commentaar een datum. Dit kan later (denk aan een volgende meting) als een soort logboek gehanteerd worden. Zo zie je bij volgende metingen in de tijd hoe het commentaar zich bij elke norm ontwikkelt.

Nadat alle normen gekwalificeerd en voorzien zijn van commentaar, kan een eerste grafisch overzicht worden weergegeven. Ook zijn bij het onderdeel 'Meten' een drietal rapportages beschikbaar waaronder een verklaring van toepasselijkheid. Deze voorlopige resultaten kunnen intern besproken worden en waar nodig in de software worden aangepast. Immers de meting is nog niet afgerond. Daarmee krijgt het management gelegenheid input te leveren aan de meting en kan dat als zodanig in de software worden opgenomen (datum + commentaar).

Tips:

- 5) Rond de meting in deze fase nog niet af. Bij afronden is de meting immers definitief en kunnen er geen aanpassingen meer worden aangebracht.
- 6) Exporteer bij het onderdeel 'Meten' het rapport meting normenkaders (Excel) en ga na of alle commentaarvelden naar behoren zijn ingevuld. Uiteraard kan ook gebruik gemaakt worden van het rapport Meting en gap analyse waarin tevens de stuurvragen zijn opgenomen, maar dat is een omvangrijk document.

2.1 Afronden meting 1

Als duidelijk is dat geen aanpassingen meer nodig zijn dan maken we de meting definitief door te drukken op de knop afronden. De afrondingsdatum wordt automatisch bij de betreffende meting vermeld. Na bevestiging kom je automatisch in de tab Prioritering. Daarin staan alle acts gekoppeld aan een norm die deels of niet zijn geïmplementeerd. Meting 1 is dan definitief.

Tip:

- 1) Maak na afronding van meting 1 direct een nieuwe meting aan (meting 2) door een kopie te maken van meting 1 en houdt deze meting het hele jaar open (dus niet afronden).

Dit biedt diverse voordelen:

- a) Het biedt de reporter de mogelijkheid om tussentijds de kwalificatie van normen, stuurvragen en commentaar (met vermelding van datum) aan te passen. De input hiervoor kan komen uit nieuwe inzichten, gevoerde gesprekken, externe rapporten en resultaten uit acts en checks.
- b) Tussentijds heb je altijd een actueel overzicht en een actuele score die af kan wijken van de score uit meting 1. Zo is het mogelijk een verschillenanalyse uit te voeren, bijvoorbeeld ten behoeve van een voortgangsrapport
- c) Doordat de meting actueel blijft, kan aan het begin van de nieuwe jaarcyclus (zeg januari) deze meting snel worden afgerond en direct meting 3 worden opgestart door een kopie te maken van meting 2.

Meting 2 die het hele jaar openstaat, heeft geen invloed op de prioritering en planning die gebaseerd is op meting 1 die de status afgerond heeft. Op het moment dat meting 2 wordt afgerond schakelt de software automatisch over na de prioritering op basis van de resultaten uit meting 2. Het resultaat van meting 2 zal in principe scherper zijn dan die van meting 1 vanwege de betere inzichten die tussen meting 1 en 2 zijn ontstaan en doorgevoerde verbeteringen. Dat is het gevolg van het consequent volgen van de PDCA-cyclus die gericht is op continu verbeteren.

2.2 Prioriteren

In de voorgesprekken over de resultaten van de meting met leidinggevenden of direct betrokkenen is het verstandig aan te geven welke verbeteringen de komende periode doorgevoerd moeten worden en welke voorlopig geskipt worden. Daarmee betrek je de verantwoordelijken bij het beheersingsproces. Vertaald naar de software gaat het dan om het geven van een hoge of lage prioritering. Een hoge prioritering wil zeggen dat je deze act in deze periode gaat plannen voor een verbetering. Een lage prioritering wil zeggen dat deze act geskipt wordt ondanks dat de daaraan gerelateerde norm deels of niet is geïmplementeerd. Uitgangspunt is dat ALLE acts onder prioritering een status hoog of laag krijgen. Hoe bepaal je nu de prioritering?

Dat is een afwegingsproces, bijvoorbeeld door je eerst te richten op 'laaghangend fruit'. Maar uiteraard is het ook een risicoafweging. Waar het om gaat is dat je met elkaar door dit afwegingsproces gaat. Het is helemaal niet erg bepaalde acts een lage prioriteit te geven. Deze blijven immers in beeld en wellicht worden deze acts in de volgende cyclus opgepakt. Stel bij prioriteren ook de vraag of het aantal hoog geprioriteerde acts daadwerkelijk gerealiseerd kan worden in het betreffende beheersjaar. Stem dat bijvoorbeeld af met de beschikbare menscapaciteit. Zorg in ieder geval voor een realistische planning. Het is namelijk vervelend een planning formeel te laten vaststellen waarvan op voorhand al bekend is dat deze niet realistisch is. Dan is de 'boemerang' aan het einde van het jaar op jou gericht en mag je uitleggen waarom de planning niet is gerealiseerd.

2.3 Plannen acts

In de tab planning staan bovenaan de hoog geprioriteerde acts met de volgende kenmerken:

Kenmerk **Act** **Hoge prioriteit** **Uit meting** **Niet ingepland**

De blauwe stempel (uit meting) geeft aan dat het een verbeterpunt is, getriggerd vanuit de laatst afgeronde meting (in dit voorbeeld dus meting 1). De oranje stempel (hoge prioriteit) geeft aan dat deze act gepland moet worden en getriggerd is vanuit de prioritering.

Door op de betreffende act te klikken opent de software het planningsdeel. Daarin wordt de naam van de uitvoerder en reviewer vermeld evenals de geplande opleverdatum, het beheersjaar en de werkinstructie. Elk geplande act behoort een werkinstructie te hebben, anders weet de uitvoerder niet wat de bedoeling is.

Tips:

- 1) Zorg ervoor dat de werkinstructie zodanig beschreven is dat de uitvoerder dit begrijpt. Geef aan wat er moet gebeuren en wat opgeleverd moet worden. Als bewijs opgeleverd moet worden, geef dit dan ook als zodanig aan. Kortom, maak de werkinstructie zo concreet mogelijk. Dat is ook van belang voor de reviewer. De input voor werkinstructies komt in dit geval uit meting 1.
- 2) Stem zo nodig deze werkinstructies vooraf af met de betrokken uitvoerders, bijvoorbeeld in een workshop. Vraag op de persoon af of hij¹ begrijpt wat de bedoeling is.
- 3) Als de verbetering omvangrijk en langdurig is, dus langer dan een jaar, knip dan het geheel in behapbare stukjes die via acts volgtijdelijk worden aangeboden en gedoseerd. Plan alleen datgene wat in het lopende beheersjaar opgeleverd moet worden.
- 4) Als nog niet duidelijk is wie de uitvoerder is, plan dan de act in eerste termijn op je eigen naam en pas de naam van de uitvoerder aan als de naam bekend is van degene die daadwerkelijk belast wordt met de betreffende taak en bekend is met de instructies voor het uitvoeren van een taak in Key2Control.

Niet-planmatig onderhoud

Een act is overigens een eenmalige actie en in dit geval getriggerd vanuit een meting. Wij noemen dit 'planmatig onderhoud' geïnitieerd vanuit een PDCA-cyclus, De realiteit is echter weerbarstiger. Zo kan opeens een verbetering nodig zijn die niet vanuit een meting getriggerd is, maar bijvoorbeeld in beeld komt naar aanleiding van een audit- of adviesrapport of tijdens een gesprek met een van je collega's. Ook in dat geval is het mogelijk dit soort niet-planmatige verbeteringen te plannen. We gaan dan direct naar de planning, slaan dus de prioritering over (is immers gericht op 'planmatig onderhoud' op basis van een meting) en doen het volgende:

- a) Vanuit het filter 'selecteren' zetten we alle vinkjes uit behalve die van de acts. We hebben dan alle acts in beeld. Daarmee is ook de beïnvloeding van de meting op de planning teniet gedaan.
- b) Vervolgens selecteren we de betreffende act (door te zoeken op normnummer of te scrollen) en plannen de betreffende act zoals hiervoor beschreven.

Tips:

- 4) Vermeld bij de werkinstructie van een niet-planmatige act de trigger waar deze actie vandaan komt.
- 5) Werk je openstaande meting bij voor de betreffende norm of normen op dit punt. Dit kan reden zijn om de kwalificatie wel, deels of niet geïmplementeerd bij de betreffende norm aan te passen.

¹ Als in de tekst een "hij" staat wordt niet een man bedoeld, maar een persoon in het algemeen

Het kan natuurlijk ook voorkomen dat het om een niet-planmatige verbetering gaat waarvoor geen act beschikbaar is onder een van de normenkaders. In dat geval kan gebruik gemaakt worden van de risicomodule. De voorgestelde verbetering wordt dan als een risico gedefinieerd. Via taken management in de risicomodule kan deze act worden gemanaged op dezelfde wijze als onder de normenkaders.

Tips:

- 6) Indien de risicomodule niet in gebruik is, selecteer dan een act uit het normenkader die je standaard gebruikt voor dit soort verbeteringen en geef dit ook als zodanig aan bij de werkinstructie.
- 7) Een andere optie is om een object te definiëren dat voor dit doel wordt gebruikt. Koppel dit object aan de betreffende act zodat je weet dat het hier gaat om verbeteringen die niets te maken hebben met de betreffende norm.

3 De inzet en meerwaarde van checks

3.1 Verschil tussen meten en checks

Checks zijn feitelijk tussentijds geplande metingen van een norm die een uitvoerder afhandelt. Checks worden toebedeeld aan degenen die belast zijn met de realisatie van de gestelde eisen. Dat kunnen verschillende personen zijn die allemaal input leveren aan het normenkader. Veelal gaat het om personen in de 1^e lijn. Het gebruik van checks is tweeledig: enerzijds om zoveel mogelijk verantwoordelijkheid neer te leggen bij degenen die belast zijn met de betreffende beheeractiviteiten die behandeld worden in de checks. Door jaarlijks herhaaldelijk deze checks te plannen, raken zij vertrouwd met de gestelde eisen en dat draagt bij tot kwaliteitsverbetering en tot een hogere bewustwording van hun bijdrage aan het normenkader. Een ander voordeel is dat de schouder van de reporter hierdoor ontlast wordt en hij zich meer kan richten op zijn monitoringrol in het beheersingsproces.

Anderzijds om tussen 2 metingen een actueel beeld te behouden en zeker voor die checks die gerelateerd zijn aan risicovolle normen (zie verder). Checks leveren voor de reporter belangrijke input op uit de eerste hand. Een check is te beschouwen als een 'thermometer' die in de grond geduwd wordt om tussentijds de temperatuur te meten. In die zin duurt de afhandeling van een check gemiddeld 3 minuten althans dat zou het moeten zijn. Als het langer duurt, is dat een indicatie dat men nog niet vertrouwd is met de gestelde eisen.

Wat is nu het verschil tussen meten en checks? Meten is primair bedoeld voor planmatig onderhoud volgens de PDCA-cyclus en vindt plaats onder beheer van de reporter, om daaruit de jaarlijkse verbeteringen (acts) in beeld te brengen. Het is een tijdstempel om alle relevante informatie te verzamelen voor het in beeld brengen van verbeterpunten (acts). Doorgaans vindt dit jaarlijks aan het begin van een nieuw jaar plaats. Het uitvoeren van checks is een doorlopend proces om tussentijds zoveel mogelijk actuele informatie te verzamelen over de toestand van normen en is niet gebonden aan een meting.

Door consequent jaarlijks te meten volgens de PDCA-cyclus ontwikkelt de reporter een tijdlijn over de ontwikkeling van het normenkader. Er wordt als het ware een fotoboek aangelegd waarop teruggekeken kan worden en de basis vormt voor het op een controleerbare wijze afleggen van verantwoording.

Overigens hoeft niet elke check gepland te worden, maar wel de checks die gerelateerd zijn aan risicovolle normen (keycontrols) of waarvan jaarlijks bewijslast nodig is. Die afweging vindt plaats op basis van een risico inschatting. Zo kan het zijn dat de ene check om de maand gepland wordt, de andere per kwartaal en weer een andere per jaar. De risicomodule van Key2Control kan hierbij behulpzaam zijn. Hoe meer risico's met een hoog risicoprofiel gekoppeld zijn aan een norm des te groter het belang van de norm.

Tips:

- 1) Bepaal vooraf welke checks periodiek gepland moeten worden
- 2) Plan alleen in het betreffende beheersjaar en plan niet jaren vooruit
- 3) Bepaal wie de uitvoerder en reviewer per check is
- 4) Bespreek vooraf met de uitvoerders wat de bedoeling is en of zij bereid zijn deze taken uit te voeren
- 5) Indien de checks van een normenkader goed zijn gepland voor jaar 1 dan kunnen deze checks eenvoudig gepland worden voor jaar 2 met dezelfde frequentie en zelfde werkinstructie via taken management door te klikken op Toevoegen bij de betreffende taak.

De bekende argumenten 'geen tijd' en 'ik heb het al zo druk', gaan hier niet op. Zoals al aangegeven vergt de afhandeling van een check gemiddeld 3 minuten. Sterker nog, het gepland uitvoeren van taken gaat de uitvoerder tijd opleveren. Immers bij interne controle of audits kan de betreffende uitvoerder verwijzen naar reeds afgehandelde taken in Key2Control. Daarnaast biedt deze vastlegging ook een referentiekader voor de betreffende uitvoerder (hoe heb ik dit ook alweer gedaan?) en voor zijn toekomstige opvolger (hoe heeft mijn voorganger het gedaan).

Gebruikers moeten zich realiseren dat zij onderdeel uitmaken van een groter geheel dat gericht is op het verbeteren van de kwaliteitsuitvoering en gericht is om op een controleerbare wijze verantwoording te kunnen afleggen. Vergelijk het in die zin met een analoge horloge waarin alle radartjes behoren te werken om de juiste tijd aan te kunnen geven. Er zijn dus altijd andere belanghebbenden die op een ander niveau gebruik moeten maken van de input die geleverd wordt vanuit de uitvoerders. Dan creëer je voor de organisatie een basis voor optimalisatie (met zijn allen) in plaats van suboptimalisatie (voor mij alleen).

3.2 Plannen en monitoren van checks

Vanuit een oogpunt van gewenning is het advies om het plannen van checks fasegewijs te doen plaatsvinden. Ook dit kan door checks eerst op naam van de reporter te plannen en naarmate bekend is wie de uitvoerder is, deze taken over te zetten naar de juiste uitvoerders. Onbewust ben je dan bezig met het verfijnen van de governance op de werkvloer dat bijdraagt tot een stabiele beheerorganisatie. Nadat de juiste uitvoerders zijn toegekend aan de checktaken is het van belang dat zij deze checktaken op tijd uitvoeren. Daar ligt een belangrijke monitoringrol voor de reporter. Waar sprake is van achterstand op de planning, is het de taak van de reporter hen hierop te attenderen. Dat kan bijvoorbeeld door direct het gesprek aan te gaan in combinatie met een voortgangsrapport volgens de PDCA-cyclus.

Het plannen van checks gaat op dezelfde wijze als bij acts, zij het dat checks niet eenmalig zijn, maar continu gepland worden ongeacht de uitkomst. Bij een check hoeft je in de werkinstructie niet aan te geven wat de bedoeling is. Daarvoor bevat de check een deugdelijke toelichting en stuurvragen die beantwoord moeten worden.

Tips:

- 1) Plan checks alleen in het lopende beheersjaar en niet in toekomstige beheersjaren.
- 2) Geef in de werkinstructie van een check aan welk bewijslast opgeleverd moet worden. Maak dit zo concreet mogelijk. Dit kan zijn een of meerdere documenten, een printscreen, een link of een verwijzing.
- 3) Zorg ervoor dat de uitvoerder de stuurvragen en het commentaarveld invult en de taak voorziet van bewijslast.
- 4) Attendeer de reviewer hierop. Indien niet ingevuld of geen bewijslast volgens werkinstructie dan de taak als reviewer afkeuren en voorzien van informatie waarom de taak is afgekeurd.
- 5) Als de uitvoerder het niet weet of begrijpt, geef dit dan aan in het commentaarveld met als score onvoldoende. Dat is bruikbare informatie voor de reporter om te kunnen bijsturen.

In het begin kan bij sommige uitvoerders frictie ontstaan in de gestandaardiseerde werkwijze. Het is immers een gewenningsproces dat goed opgevangen moet worden. Daar ligt een belangrijke taak voor de reporter. De software levert hiervoor de benodigde informatie op (achterstand in de planning) om tijdig actie te ondernemen. Een belangrijk voordeel voor de reporter is dat hij overzicht heeft over de openstaande taken en zich alleen hoeft te richten op uitvoerders die achterstand in de planning hebben. Naarmate uitvoerders vertrouwd raken met hun periodiek terugkerende checktaken zal de omvang van achterstand beperkter worden. Dat is in ieder geval waar naar gestreefd moet worden en is tegelijkertijd een belangrijke indicatie dat de beheerorganisatie stabiel en volwassener wordt.

3.3 Checks als input voor meting

De resultaten uit checks kunnen als input worden gehanteerd bij een nieuwe meting. Het is immers informatie en bewijslast uit eerste hand en geborgd vanuit het 4-ogenprincipe (uitvoerder versus reviewer).

Tips

- 1) Gebruik 2 tabs in de webbrowser bij het afstemmen van de acts en checks met de meting. In de eerste tab staat de meting open en in de andere tab het takenmanagement van het betreffende normenkader. Zo kan snel geschakeld en gekopieerd worden van de ene naar de andere tab. Door de URL van Key2Control te kopiëren naar een tweede tab in de webbrowser wordt de software nogmaals opgestart.

- 2) Als een check van een norm meerdere keren is gepland in het lopende beheersjaar dan is de laatste uitkomst input voor de meting². Uiteraard beoordeel je ook overige resultaten om na te gaan of sprake is van een normaal patroon en betrek je ook de input uit de vorige meting.
- 3) Voor die gevallen waar geen resultaten uit een check beschikbaar zijn, geldt dezelfde werkwijze als bij de eerste meting. Uiteraard kan daarbij gebruik gemaakt worden van de resultaten uit de vorige meting

Een groot voordeel is dat elke check dezelfde stuurvragen hanteert als in de norm van een meting. Die antwoorden kunnen aldus eenvoudig worden overgenomen in de meting.

² Dit geldt niet voor checks die gekoppeld zijn aan een object. Immers elk object-gerelateerde check kan een andere uitkomst hebben. In dat geval worden alle objecten betrokken om een generieke uitkomst voor een meting te bepalen. Licht dit dan ook toe in het commentaarveld van de betreffende norm bij de meting.

4 Beheeractiviteiten vanuit de PDCA-cyclus

4.1 Algemeen

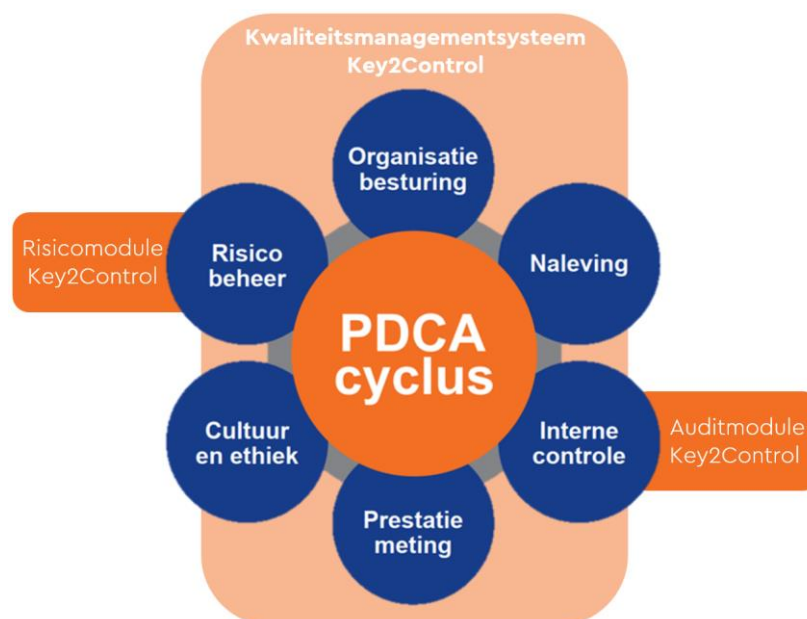
In dit hoofdstuk gaan we nader in op relevante beheeractiviteiten die noodzakelijk zijn om het intern beheersingsproces levend te houden met ondersteuning van de software van Key2Control. De effectieve waarde van onze software is immers mede afhankelijk van de wijze waarop de beheerorganisatie de regels van de PDCA-cyclus volgt. Daarom staan we ook stil bij het kompas van interne beheersing in relatie tot onze software om de software beter te begrijpen met een duidelijke link naar de beheerorganisatie.

4.2 Key2Control software in relatie tot model interne beheersing

Onze software biedt een 'springplank' voor organisaties die nog aan het worstelen zijn met een visie en hun beleid op het gebied van integrale interne beheersing. Een van de grootste uitdagingen in dit vraagstuk is namelijk hoe de governance ofwel organisatiebesturing rond interne beheersing handen en voeten krijgt. Dan gaat het vooral om de uitrol van het drielijnenmodel dat het besturingsmodel qua rolverdeling en verantwoordelijkheden ondersteunt en de collectieve slagkracht versterkt. Op papier zijn we er dan snel uit, maar in de praktijk blijkt dit een moeizaam proces te zijn, enerzijds vanwege het ontbreken van aansluiting van de 1^e lijn op het beheersingsproces, anderzijds doordat de 'poortwachters' in de 2^e lijn een eigen werkwijze hanteren die de onderlinge afstemming en samenwerking belemmert. Ieder opereert vanuit zijn eigen bubbel. Onze software ondersteunt die aansluiting en bevordert de onderlinge afstemming en samenwerking in de 2^e lijn door gebruik te maken van voorgedefinieerde normenkaders vanuit een gestandaardiseerde aanpak die laagdrempelig is.

De eerste stap hierin is het per normenkader uitvoeren van een meting onder begeleiding van de reporter in de 2^e lijn. Met de resultaten die hieruit voortkomen is de 2^e lijn beter in staat het gesprek aan te gaan met verantwoordelijke managers en leidinggevendenden. Daarnaast kan deze informatie onderling gedeeld worden in de 2^e lijn waardoor als het ware een breder bewustwordingsbesef ontstaat rond ieders domein en ieder meer bewust wordt van zijn rol in het geheel van interne beheersing. Daarmee creëer je een basis om beheeractiviteiten in de 2^e lijn beter op elkaar af te stemmen, bijvoorbeeld om overlappingen te voorkomen en gezamenlijk op te trekken ten dienste van de 1^e lijn. Door deze PDCA-cyclus jaarlijks te herhalen raakt de organisatie steeds meer vertrouwd met het beheersingsproces en bijbehorende spreektaal en belanghebbenden in de 1^e 2^e en 3^e lijn meer bewust worden van hun rol in het geheel van interne beheersing.

Om de software beter te begrijpen hebben we deze geprojecteerd op het kompas van interne beheersing³ dat van toepassing is op elke organisatie. Grafisch ziet dit er als volgt uit:



Het hele spectrum van interne beheersing wordt ondersteund met onze software en is op een tweetal onderdelen verbijzonderd in de vorm van een risicomodule en auditmodule. Ook de zachte kant van interne beheersing (cultuur en ethiek) ofwel de soft controls ondersteunen wij, enerzijds met een afzonderlijk normenkader integriteit (voor gemeenten), anderzijds door het gebruik van onze software als opmaat voor het verhogen van de collectieve bewustzijn en slagkracht rond interne beheersing.

Onze software heeft uiteraard input nodig om te verwerken om output te kunnen genereren en te delen. Het leveren van input gaat echter niet vanzelf. Daarvoor zijn die beheeractiviteiten rond de PDCA-cyclus nodig waarvan een deel behandeld is in de hoofdstukken 2 en 3. Door dit zogenaamde vliegwiel in beweging te brengen en als zodanig vast te houden, creëert dit proces als het ware een aanzuigende werking op de borging van de inhoud. Dat proces is - hoe gek het ook klinkt - voor de continuïteit belangrijker dan de inhoud. Er zijn immers altijd wel 'kleine brandhaarden' (inhoud) die geblust moeten worden. Het gaat erom dat de organisatie deze brandhaarden tijdig ontdekt en daarop verantwoord acteert om escalatie te voorkomen. Uiteindelijk gaat het om het balanceren tussen het beheersingsproces en de inhoud en dat is mede afhankelijk van de context, omstandigheden en ontwikkelingen waarin een organisatie zich begeeft.

³ Voor geïnteresseerden is er een afzonderlijke whitepaper "Grip op rechtmatigheid" vanuit het perspectief van interne beheersing waarin onder meer de bouwstenen van interne beheersing nader worden toegelicht.

4.3 Periodieke rapportages

Van belang is dat de reporter in zijn planning rekening houdt met het periodiek opstellen van managementrapportages volgens de PDCA-cyclus. Dat vereist een zekere discipline en is ook heel herkenbaar als het gaat om de jaarlijkse rapportagecyclus van begroting, financiële voortgangsrapportage en jaarrekening. De reden is om direct betrokkenen op een aantoonbare en formele wijze mandaat te geven (voor verbeteringen), tussentijds te informeren over de stand van zaken en om jaarlijks verantwoording te kunnen afleggen. Daarnaast zijn deze documenten relevant om aan te kunnen tonen dat het proces interne beheersing is geborgd. In essentie gaat het jaarlijks om de volgende rapporten:

Nr.	Document	opleveren
1.	Jaarplan	In januari / februari nieuwe jaar
2.	Voortgangsrapport	Na de zomer
3.	Verantwoordingsrapport	In januari / februari nieuwe jaar

Interessant is dat het opleveren van het jaarplan en verantwoordingsrapport in dezelfde periode valt, zij het dat het jaarplan toekomstgericht is en de verantwoording een terugblik is op het afgelopen jaar. In het kort behandelen we deze 3 rapporten afzonderlijk.

Tips:

- 1) Maak zoveel mogelijk gebruik van eigen rapportagesjablonen met een standaard indeling en opmaak. Houd de inhoud kort en kernachtig zonder teveel details.
- 2) Stem hierbij de behoefte van de directie en het bestuur af om te voorkomen dat onnodig veel tijd wordt besteed aan het opstellen van rapporten.
- 3) Zorg dat het opstellen van een rapport weinig tijd vergt door gebruik te maken van de rapportages en exports uit de software van Key2Control.
- 4) Ook al heb je niets of weinig te melden dan nog is het noodzakelijk hierover te rapporteren. Houd de cyclus van rapporteren te allen tijde vast.
- 5) Importeer de aangeboden rapportages aan de directie bij de norm van de openstaande meting die daarop betrekking heeft als bewijslast.
- 6) Als gebruikgemaakt wordt van meerdere normenkaders in de software, bijvoorbeeld in het kader van de financiële rechtmatigheid, dan is het aan te bevelen om al deze thema's op te nemen in 1 jaarplan, voortgangsrapport en verantwoordingsrapport volgens eenzelfde opbouw. Net zoals je dat ook doet met een programmabegroting.

Jaarplan

Elk nieuw beheersjaar begint met een meting als tijdstempel. Dat is een taak van de reporter en vergt na een eerste meting weinig tijd zoals in paragraaf 2.1 is aangegeven. Een belangrijk voordeel van een jaarlijkse meting is het creëren van een tijdlijn van de resultaten van het betreffende normenkader en het daarmee mogelijk maakt een verschillenanalyse ten opzichte van de vorige meting uit te voeren. Weliswaar niet direct in de software, maar wel door de percentages per hoofdstuk te kopiëren naar Excel en deze op te nemen in een tabel voor grafische verschillenanalyses. Als er twijfel is over de gegevens in Excel dan kan altijd teruggevallen worden op de vaste gegevens in Key2Control. Deze vorm van terugkijken legt tevens een basis voor vooruitkijken. Het geeft namelijk een verwachtingspatroon (trend) aan in de vorm van een stijgende, dalende of gelijkblijvende lijn.

Voor elke nieuwe PDCA-cyclus is de meting de eerste stap en tevens de basis voor een jaarplan. Het jaarplan geeft antwoord op de vraag waar we staan op basis van de meting en wat we het komende beheersjaar gaan verbeteren. Het jaarplan behoort formeel te worden vastgesteld door de directie waardoor de reporter het mandaat krijgt voor het doorvoeren van de geplande verbeteringen in de vorm van acts die een hoge prioriteit in de software van Key2Control hebben gekregen.

Interessant is dat de geprognosticeerde verbeteringen ook geduid kunnen worden in een geprognosticeerde uitkomst qua meting. Ofwel hoe scoren we als we de geplande verbeteringen dit jaar realiseren. Weliswaar geschiedt de berekening en presentatie hiervan buiten de software in bijvoorbeeld Excel. De basis hiervoor is beschikbaar in onze software.

Dezelfde meting voor het jaarplan dient tevens als basis voor het afleggen van verantwoording over het afgelopen beheersjaar. Die terugblik kan worden versterkt met een verschillenanalyse waarbij een vergelijking wordt gemaakt met de laatste meting ten opzichte van de vorige meting waarop het jaarplan is gebaseerd. Je hebt hiermee een prachtige aansluiting tussen het afronden van een vorige periode en het opstarten van een nieuwe periode.

Voortgangsrapport

Het voortgangsrapport geeft een korte samenvatting over de stand van zaken ten aanzien van de geplande acts volgens het jaarplan aangevuld met eventuele nieuwe omstandigheden en ontwikkelingen die niet in beeld waren tijdens de laatste meting⁴. Ook geeft dit rapport inzicht in eventuele achterstanden in de planning. Een extra toegevoegde waarde is om eveneens de tussenstand van de openstaande meting⁵ op te nemen als deze actueel bijgehouden wordt. Je kunt dan zichtbaar maken in hoeverre de actuele stand zich verhoudt tot de stand van de meting volgens het jaarplan en eventueel vermelde prognose. Opvallende verschillen kunnen nader worden toegelicht.

Verantwoordingsrapport

Het sluitstuk van elk beheersjaar is een verantwoordingsrapport ten behoeve van de directie en het bestuur. Wat hebben we gepland, wat hebben we daarvan bereikt en waar staan we op dit moment? De basisgegevens hiervoor komen uit de software van Key2Control. Net zoals een jaarrekening financieel is te herleiden naar de financiële administratie (boekhouding). Daarmee wordt aansluiting behouden waarop je altijd op elk gewenst moment kunt terugvallen. Het jaarplan en voortgangsrapport over hetzelfde beheersjaar dienen als basis evenals de laatst uitgevoerde meting ten behoeve van het jaarplan voor het nieuwe jaar.

Verklaring van toepasselijkheid (VVT)

De verklaring van toepasselijkheid geeft inzicht in de status van alle normen van een normenkader. De verklaring geeft inzicht in de samenhangende set van toetsbare normen, of een norm van toepassing is en zo ja, of de norm geheel, deels of niet is geïmplementeerd. Voorts geeft de VVT een prioriteit aan voor normen die deels of niet zijn geïmplementeerd. Een VVT dient als basis voor het opstellen van een 'in control statement' en kan als bijlage toegevoegd worden bij een jaarplan en/of verantwoordingsrapport. Mocht naar aanleiding van het verstrekken van een VVT aanleiding zijn tot vragen dan kan altijd teruggevallen worden op de meetgegevens en onderbouwing zoals opgenomen in de software van Key2Control.

4.4 Opstellen planningsschema

Uiteraard is een reporter naast het beheer van zijn normenkader(s) belast met andere activiteiten. Om te voorkomen dat het zogenaamde vliegwiel zoals besproken in paragraaf 4.2 stil komt te vallen, is het als reporter handig jaarlijks een eigen planningsschema in de tijd op te stellen en zichtbaar te maken in je eigen werkkamer. Denk bijvoorbeeld aan een prikbord of iets dergelijks. Een planningsschema is heel praktisch en een zeer effectief hulpmiddel.

⁴ Het gaat hier om de zogenaamde niet-planmatige verbeteringen, zie paragraaf 2.3.

⁵ Zie tip 2 bij paragraaf 2.1

Belangrijke beheeractiviteiten in het kader van de PDCA-cyclus voor een reporter die opgenomen kunnen worden in een planningsschema zijn:

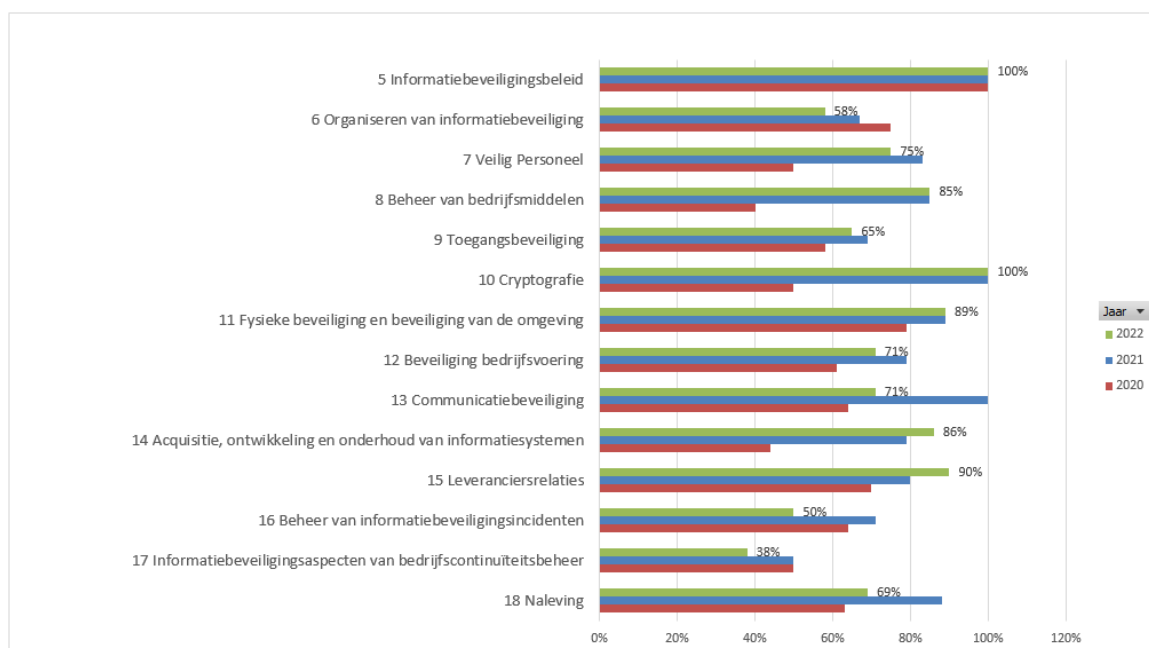
- a) Uitvoeren meting
- b) Bespreken resultaten meting
- c) Opstellen jaarplan
- d) Aanbieden jaarplan aan directie
- e) Prioriteren acts
- f) Plannen acts
- g) Afstemmen acts met uitvoerders
- h) Plannen checks
- i) Afsluiten vorig beheersjaar
- j) Opstellen voortgangsrapport
- k) Voorbespreking voortgangsrapport
- l) Aanbieden voortgangsrapport aan directie
- m) Uitvoeren nieuwe meting voor het nieuwe jaar
- n) Opstellen verantwoordingsrapport
- o) Voorbespreking verantwoordingsrapport
- p) Aanbieden verantwoordingsrapport aan directie

Uiteraard is het aan de reporter hoe hij hiermee omgaat en in welke volgorde en periode. Om het planningsschema nog strakker te maken kan deze aangevuld worden met een tijdsindicatie zodat duidelijker wordt hoeveel tijd een reporter nodig heeft om het zogenaamde vliegwiel in beweging te houden. Dan kan vervolgens gestuurd worden op een efficiencyslag (tijdsbesparing) door gewinning aan het ritme van de PDCA-cyclus.

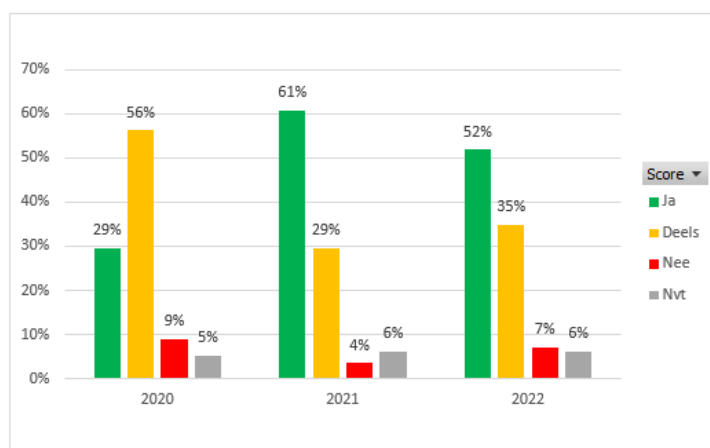
Het afsluiten van een beheersjaar (punt 9) is van belang om te voorkomen dat abusievelijk taken gepland worden in oude beheersjaren. Vergelijk het maar met het afsluiten van de boekhouding over het jaar dat afgewikkeld is.

4.5 Beschikbare rapportages in Key2Control

Onze software bevat diverse rapporten en exports die ingezet kunnen worden voor controle- en verantwoordingsdoeleinden. Elke meting bevat een 3-tal rapporten die ook beschikbaar zijn als de meting nog niet is afgerond. Deze rapporten zijn heel bruikbaar bij het tussentijds afstemmen van de resultaten van een meting. Met een Verklaring van toepasselijkheid wordt een basis gelegd voor een 'in control statement' die vooral interessant is in het domein van de financiële rechtmatigheid. Het Excelbestand onder meting is handig om na te gaan of alle commentaarvelden bij de normen deugdelijk zijn ingevuld. Voorts kunnen printscreens gemaakt worden van de grafische overzichten van de meting en kunnen de gemiddelde scores van een meting eenvoudig gekopieerd worden naar een Excelbestand voor het uitvoeren van een verschillenanalyse. Dat zou er bijvoorbeeld als volgt uit kunnen zien:



Het gaat hier overigens om een voorbeeld van een BIO normenkader waarin de resultaten van 3-jaarlijkse metingen zijn opgenomen en waarbij de gemiddelde percentages per hoofdstuk van het laatste jaar zichtbaar zijn gemaakt. Een ander voorbeeld is het in beeld brengen van de antwoorden van elke norm in een meting over de laatste 3 jaar waarbij de groene staaf zo hoog mogelijk moet zijn.



Deze 3 rapporten zijn voor elk normenkader ook beschikbaar onder de knop Rapportages links van het scherm in Key2Control. Een belangrijk verschil is dat deze rapporten onder Meten eveneens beschikbaar zijn voor metingen die nog niet zijn afgerond. Daarnaast zijn onder de knop Rapportages een drietal andere rapporten beschikbaar waaronder een:

- Jaarplan (Word)
- Voortgangsrapportage (Word)
- Voortgang taken (Excel)

Jaarplan

Het jaarplan is beschikbaar als de meting is afgerond en bevat een inhoudsopgave die in Word eenvoudig kan worden voorzien van een verwijzing naar de betreffende pagina's (linker muisklik → velden bewerken).

Tips:

- 1) Zorg ervoor dat in Key2Control alles is geprioriteerd in hoog en laag voor de betreffende meting. Mocht dat niet het geval zijn, doe dit alsnog en maak een nieuwe export.
- 2) Zorg ervoor dat de commentaarvelden bij de betreffende meting zijn ingevuld. Die tekst komt automatisch terug bij de acts die hoog geprioriteerd zijn en nog niet zijn gepland. Indien wel gepland, dan is de werkinstructie bij de betreffende act opgenomen.

Met het jaarplan heb je dan een basis voor rapportage. Uiteraard mag je hiervan afwijken en gebruikmaken van een eigen sjabloon. De gegevens voor een jaarplan kan je eenvoudig met exports uit de software downloaden dan wel kopiëren.

Voortgangsrapportage

De voortgangsrapportage biedt een basis voor een eigen voortgangsrapport. Uiteraard is de reporter geheel vrij voor een eigen sjabloon. Een handige aanvulling voor de details is het Excelbestand voortgang taken. Daarin staan alle geplande taken (acts en checks) van het geselecteerde normenkader in het geselecteerde jaar met vermelding van onder meer de status en nog veel meer.

5 Tot slot

Het doel van dit document is om onze klanten een handvat te bieden om meer rendement te halen uit onze software. Het document bevat vele tips die het pad volgt van meten, prioriteren, plannen en monitoren, maar geeft ook een inkijk in de relatie van onze software tot het kompas van interne beheersing en de daaraan gerelateerde beheeractiviteiten die buiten de software nodig zijn om het zogenaamde vliegwiel van interne beheersing in beweging te houden. Dat is een interactie tussen de beheerorganisatie en onze software.

Het gebruik van onze software draagt bij tot een hogere adoptie van gebruikers en het realiseren van een stabiele beheerorganisatie door vooral de 1^e en 2^e lijn te ondersteunen bij hun beheeractiviteiten. Ook voorziet onze software in functionaliteit om het management actief te betrekken bij het interne beheersingsproces zoals het verschaffen van stuur- en verantwoordingsinformatie.

Uiteraard is dit document dynamisch van aard. Er wordt immers constant gewerkt aan de doorontwikkeling van onze software. En dat vereist dan ook versiebeheer van dit document waar wij uiteraard gehoor aan geven.

Eventuele suggesties, feedback en tips van uw kant worden gewaardeerd. Wij werken immers zoveel mogelijk samen met onze klanten om het rendement van de software verder te vergroten.

U kunt daarvoor contact opnemen met klantondersteuning@key2control.nl

Einde document