

Hoofdstuk 7

Process Analysis and Risk Management

Let op: De grijze stukjes tekst zijn toevoegingen aan Knechel.

INLEIDING

Dit hoofdstuk beschrijft technieken waarmee de effectiviteit en risico's van bedrijfsprocessen kunnen worden geanalyseerd. Die analyse is belangrijk voor het identificeren van de restrisiko's, die bepalen hoe de controle wordt uitgevoerd.

Het hoofdstuk behandelt de volgende vragen:

1. Hoe worden processen beïnvloed door de strategie van de onderneming?
2. Welke processen zijn belangrijk voor de accountant? (zgn. *audit-sensitive processes*).
3. Hoe kun je een proces analyseren en de restrisiko's bepalen?

Toevoeging aan Knechel

Het schema hiernaast toont de essentie en structuur van hoofdstuk 7. In de linkerbovenhoek zie je ook de relatie met het controleproces, met name fase IIa. Centraal in deze fase staat de risicoanalyse, zoals weergegeven in het trapezium. De externe (= strategische) risico's zijn geanalyseerd in hoofdstuk 5. Het is nu de beurt aan de interne risico's (= procesrisico's).

Knechel behandelt twee technieken voor deze procesanalyse: 1. het maken van een *process map* en 2. het uitvoeren van een *internal threat analysis* (ITA). Die kwamen al in hoofdstuk 5 kort ter sprake, maar worden nu inhoudelijk behandeld.

Let op: In het laatste NIVRA-tentamen werd naar een proceskaart en een ITA van een rechtbank gevraagd. Het schijnt dat hiervoor 9 (!) van de 10 kandidaten gezakt zijn. Probeer dat de volgende keer te voorkomen, dus zorg dat je de elementen kent.

KOPPELEN VAN PROCESSEN AAN STRATEGIE

Zoals al beschreven in hoofdstuk 4 kan een onderneming vijf strategieën hanteren: (1) lage kosten, (2) lage kostenniche, (3) differentiatie, (4) differentiatieniche en (5) lage kosten differentiatie.

Knechel vergelijkt daarna alleen de twee hoofdstrategieën: lage kosten en differentiatie. Moraal van het verhaal is dat een onderneming met een lage kostenstrategie zich moet focussen op de efficiency van de processen. De kosten moeten immers zo laag mogelijk zijn. Bij een onderneming met een differentiatiestrategie hoeft dat niet: daar zijn heel andere zaken belangrijk, bijvoorbeeld een goede R&D-afdeling of het beschikken over getalenteerd personeel.

OVERZICHT VAN PROCESANALYSE

De accountant selecteert de processen die het belangrijkst zijn voor de controle.

Controlegevoelig proces (*audit-sensitive process*) = een proces dat kritiek is voor de controle en dat waarschijnlijk een belangrijke invloed heeft op de werkzaamheden en de controle-informatie tijdens de opdracht.

Deze processen worden als de primaire bron van restrisico's beschouwd. Een proces geldt als controlegevoelig als het aan een van de volgende VOORWAARDEN voldoet:

1. Het proces is **kritiek** voor het bereiken van doelstellingen. Sommige processen zijn cruciaal voor het concurrentievoordeel en daarmee voor het succes van de onderneming (bijv. bij een biotechbedrijf het R&D-proces).
2. Het proces heeft uitgebreide **externe interacties**. Uit zo'n proces komen belangrijke en omvangrijke transacties met externe partijen voort, die vaak van materieel belang zijn voor de jaarrekening. Voorbeelden zijn fusies en overnames, financieringstransacties (zoals leasing) en investeringen.
3. Het proces heeft een **hoog risico**. Dit is het geval als het proces:
 - zeer complex is,
 - onderhevig is aan subjectieve schattingen van het management (bijv. voorzieningen, levensduren),
 - naar verwachting een zwakke interne beheersing heeft,
 - frequente ongebruikelijke transacties bevat, of
 - een probleemverleden heeft.

Deze risicovolle processen zijn van belang voor de accountant omdat ze vaak controle- of verslaggevingsproblemen geven.

De accountant identificeert controlegevoelige processen om te bepalen welke processen tijdens de controle moeten worden onderzocht. Over deze processen moet hij veel informatie verzamelen, waaronder:

- ▶ Het doel en de doelstellingen.
- ▶ De activiteiten.
- ▶ De informatiestromen (inclusief de informatiesystemen).
- ▶ De kern procesrisico's.
- ▶ De management controls.
- ▶ Performancemetingen van de procesrisico's.

Er worden twee methoden gebruikt om processen te analyseren:

- A. **Process maps**: voor het identificeren van de activiteiten en de informatieaspecten.
- B. **Internal threat analysis**: voor het analyseren van de belangrijkste procesrisico's, management controls en prestatie-indicatoren.

Uit deze analyse bepaalt de accountant de *residual risks*. Deze restrisico's bepalen hoe de controle wordt uitgevoerd en welke aanvullende *tests of financial statement assertions* (lees: gegevensgerichte werkzaamheden) nodig zijn.

A. PROCESS MAPS

Een *process map* (proceskaart) bestaat uit vier componenten:

1. **Procesdoelstellingen**

Expliciete uitspraken over wat het proces wil bereiken, bijvoorbeeld het minimaliseren van de kosten. Een proces kan meerdere doelstellingen hebben.

2. **Procesactiviteiten**

De concrete acties en stappen om de doelstellingen te bereiken, bijvoorbeeld activiteiten aangaande:

- besluitvorming,
- informatieverzameling,
- informatieverwerking en communicatie,
- procesbewaking en verbetering,
- fysieke activiteiten (zoals productie of goederenafgifte).

De accountant kan gewoonlijk volstaan met een algemene beschrijving van de kernactiviteiten (van belang voor het identificeren van de kern procesrisico's). Een gedetailleerde beschrijving hoeft niet, tenzij dit nodig is in verband met specifieke risico's. Management controls hoeven niet te worden beschreven (dat gebeurt bij de internal threat analysis).

3. **Informatiestromen in en uit het proces**

Dit zijn de voor het proces benodigde informatie (input) en de gegenereerde informatie (output). De accountant moet de aard en de betrouwbaarheid van de informatiestromen om drie redenen begrijpen:

- a. Informatie binnen een proces heeft directe *invloed op de jaarrekening* (Knechel doelt hier op de primaire vastlegging van transacties).
- b. Informatie geeft de accountant *inzicht in de kwaliteit van het proces* (bijv. het ontbreken van ouderdomsanalyses duidt op een slechte debiteurenbewaking en dus een verhoogd ICR). Informatie waar niets mee gebeurt, kan de kwaliteit van andere processen negatief beïnvloeden.
- c. Informatie geeft *inzicht in het belang van de procesrisico's*, met name door de vergelijking met prestatie-indicatoren.

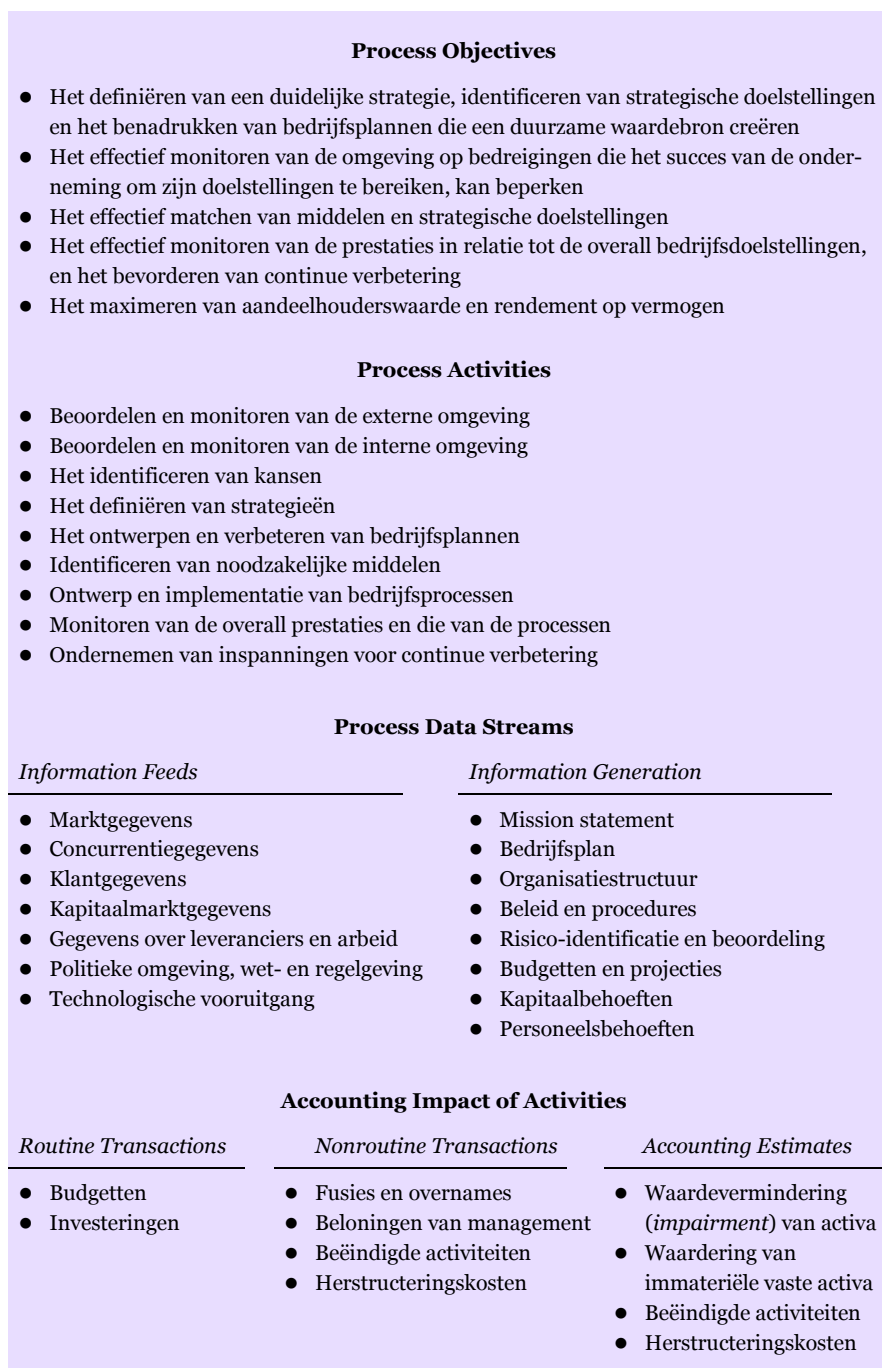
De betrouwbaarheid van de informatiesystemen is een belangrijk aandachtspunt voor de accountant (zie ook RAC 401).

4. **Invloed op de jaarrekening**¹

Dit is de identificatie van accounting transactions die door de activiteiten binnen het proces worden beïnvloed. De transacties binnen een proces worden

¹ Knechel noemt dit op p. 189 'the accounting impact of transactions occurring within the process', maar in figuur 7-4 kortweg 'accounting impact of activities'.

Figuur 7-4 Process Map: Strategic Management Process, p. 190



onderscheiden in:

- a. **Routinematige transacties**
Deze vinden regelmatig en systematisch plaats en geven normaal het minste risico op problemen. Verlopen de transacties geautomatiseerd, dan kan de accountant gebruik maken van uitzonderingsrapportages (*exception reports*).
- b. **Niet-routinematige transacties**
Bij deze incidentele transacties bestaat een verhoogd risico op fouten en op doorbreking van de IC door het management.
- c. **Schattingen**
Schattingen (*accounting estimates*) hebben een belangrijke invloed op de jaarrekening. Voorbeelden zijn de waardering van immateriële vaste activa (zoals R&D, goodwill), de omvang van voorzieningen, de inbaarheid van debiteuren en het mogelijke verlies uit claims.
Schattingen geven, mede door hun onzekere en subjectieve karakter, normaal een hoog risico voor de accountant.
Objectives volgens Knechel: volledigheid, waardering en toelichting.
Vergelijk RAC 540.8: De accountant moet vaststellen dat de schatting redelijk is en, indien vereist, toereikend is toegelicht.
Zie voor de controle van schattingen Successtudie RAC, p. 97/98.

Voorbeeld proceskaart

Hiernaast zie je een voorbeeld proceskaart van het strategisch management bij een bedrijf. Dit voorbeeld geeft helder weer wat Knechel onder een process map verstaat, hoewel de vermelde punten wel een beetje vaag zijn. Maar goed, strategisch management is natuurlijk zelf ook een beetje vaag.

B. INTERNAL THREAT ANALYSIS

De analyse van interne bedreigingen heeft tot doel de impact van de procesrisico's (= interne bedrijfsrisico's) te beoordelen. Die analyse bestaat uit drie onderdelen:

- (1) **Risk identification** (8 procesrisico's)
- (2) **Risk mitigation** (door proces controls)
- (3) **Risk monitoring** (door prestatie-indicatoren)

Risico's kunnen worden gemitigeerd door proces controls, waardoor hun potentiële impact voor de onderneming vermindert. Risico's kunnen ook worden gemonitord door het gebruik van *performance measures* (= *performance-indicators*).

De accountant moet alledrie aspecten van een interne bedreiging evalueren om de controlegevolgen van de rest procesrisico's te kunnen inschatten. Details volgen later in dit hoofdstuk.

PROCESRISICO'S

Procesrisico's (= interne risico's) kunnen worden ingedeeld in 8 categorieën, zoals weergegeven in figuur 7-6:

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



1. LEIDERSCHAPSRISICO

Leiderschapsrisico ontstaat:

- als een proces niet goed wordt gemanaged of als duidelijke bevoegdheden en verantwoordelijkheden ontbreken, of
- door gebrek aan procedures en richtlijnen (bijv. geen kredietlimieten voor het debiteurenbeheer of geen richtlijnen voor maximaal te verlenen kortingen).

2. INTEGRITEITSRISICO

De accountant moet een proces onderzoeken op aanwijzingen voor een gebrek aan integriteit of ethisch gedrag van werknemers (dit gaat verder dan RAC 240/250). Het integriteitsrisico houdt verband met sociale verhoudingen en de arbeidsmarkt (bijv. een hoger risico in de taxibranche dan bij een notarispraktijk).

De accountant moet nagaan of de onderneming ook zelf alert is op integriteit van werknemers en of er omstandigheden zijn die de integriteit negatief beïnvloeden.

3. WET- EN REGELGEVINGSRISICO

De accountant moet de wet- en regelgeving identificeren die van invloed zijn op het proces en de waarschijnlijkheid beoordelen dat deze regels worden nageleefd. Volgens RAC 250.15 hoeft de accountant slechts een algemeen inzicht te krijgen in het geheel van wet- en regelgeving dat op de cliënt en de branche van toepassing is.

4. TECHNOLOGISCH RISICO

Technologische risico's kunnen uit de externe of interne omgeving komen, dit laatste bijvoorbeeld door een falende R&D. De accountant moet nagaan of de technologie binnen een proces juist wordt toegepast en of de investeringen in technologie voldoende zijn om de doelstellingen van het proces te bereiken.

Technologie kan een proces op verschillende manieren beïnvloeden:

- **UITVOERING** (*execution*). Ontwerp en uitvoering van een proces kunnen veranderen door bijvoorbeeld internet/e-commerce of de inzet van robots.
- **INFORMATIEVERWERKING** (*processing*). De vastlegging en verwerking van informatie wijzigt door het gebruik van bijv. barcodes en ERP-systemen.
- **PROCESBEWAKING** (*monitoring*): Hoe meer technologie, des te lager zijn de kosten om het proces te bewaken (bijv. door lampjes op het dashboard).

Het zal duidelijk zijn dat de accuraatheid van de informatievastlegging (*recording*) toeneemt door het gebruik van elektronische gegevensinvoer en verwerking.

RAC 401.7 wijst juist op de hogere kans op fouten in een CIS-omgeving, o.a. door het hoger risico op ongeautoriseerde toegang en onzichtbare inbreuken op bestanden.

5. FINANCIËEL PLANNINGSRISICO

Dit duidt op het risico dat de interne toewijzing van middelen niet aansluit bij de specifieke behoeften van processen. Zijn begrotingen en budgetten onredelijk of onrealistisch, dan kan dit leiden tot disfunctioneel gedrag. Datzelfde geldt als verkeerde prestatie maatstaven worden gehanteerd. Bijvoorbeeld een telefoniste die wordt beoordeeld op het aantal afgehandelde telefoontjes en ze daarom binnen een seconde afkapt. Klanten kunnen dit berevervelend vinden (vrij naar Knechel).

6. PERSONEELSRISICO

Hier gaat het om het risico dat werknemers niet de kwalificaties, deskundigheid of training hebben om hun taken goed te kunnen uitvoeren.

De kwaliteit van werknemers wordt direct beïnvloed door werving, beloning, training en toezicht. Wordt een van die functies niet goed uitgevoerd, dan zal de kwaliteit van een proces verslechteren. Hoewel accountants het niet leuk vinden om individuen te beoordelen, is het inschatten van de competentie en houding van werknemers een belangrijk onderdeel van de proces *risk assessment* (= 2^e component COSO).

7. OPERATIONEEL RISICO

Dit risico slaat op de uitvoering van basisactiviteiten binnen een proces. Het is wellicht de meest brede oorzaak van risico's omdat allerlei zaken fout kunnen gaan.

Operationele risico's kunnen betrekking hebben op:

- **KWALITEIT**. Doen zich in het proces onaanvaardbare uitvalpercentages, vergissingen of fouten voor?
- **KLANTTEVREDENHEID** (*customer satisfaction*). Hebben klanten aan het eind van het proces een ontevreden gevoel?
- **DOORLOOPTIJD** (*cycle time*). Duurt het proces te lang?
- **VEROUDERING** (*obsolescence*). Zijn er verouderde producten of praktijken?
- **VERSPILLING** (*shrinkage*).² Zijn er overmatig verspilde middelen (tijd, materialen) in het proces? Concreet: Zijn er grote efficiencyverliezen? ►►

² Shrinkage = inkrimping, maar Knechel legt het hier uit als verspilling (*waste*).

- CAPACITEIT (*capacity*). Vertoont het proces overmatige of ontoereikende capaciteit voor het behandelen van de vereiste werkstroom?
- PROCESFOUTEN (*process failure*). Wordt het proces geteisterd door overmatige defecten of stilstand?
- PROCESRELATIES (*process linkages*). Zijn er relaties met andere processen (incl. externe partijen) waar zich overmatige problemen voordoen?

Operationele risico's zijn meestal strikt intern en uniek voor een specifiek proces. Echter, ze zijn vaak afhankelijk van andere procesrisico's zoals m.b.t. leiderschap, integriteit en personeel. Deze andere risico's kunnen zich feitelijk manifesteren als operationele risico's. Zijn bijvoorbeeld werknemers niet goed getraind, dan kunnen kwaliteit, doorlooptijd, klanttevredenheid etc. verslechteren.

Let op

De vorige alinea bevat belangrijke uitleg. Het verklaart ook waarom de operationele risico's in figuur 7-6 in het midden zijn weergegeven, als het meest brede blok.

8. INFORMATIERISICO

Dit is het risico van onbetrouwbare informatie over een proces.

De betrouwbaarheid van de informatieverwerking is voor de accountant van groot belang. Aangezien de primaire vastlegging en verwerking van de meeste transacties plaatsvindt tijdens het proces, kunnen informatierisico's van directe invloed zijn op het ICR (*control risk*) en tot fouten in de jaarrekening leiden.

De betrouwbaarheid van de informatieverwerking is afhankelijk van een aantal factoren, waaronder de complexiteit van de gebruikte technologie (bijv. ERP-systemen) en de IC rond systeemwijzigingen (ofwel: change management).

PROCES CONTROLS

Na de risico-identificatie (= 8 procesrisico's) bestaat de *internal threat analysis* zoals gezegd uit het analyseren van:

2. risk mitigation (door *process controls*), en
3. risk monitoring (door *performance indicators*).

Het management hoeft niet persé proces controls in te stellen (= mitigeren c.q. verminderen) maar kan ook kiezen voor het accepteren, vermijden of verzekeren van risico's (cf. de vier strategieën van risicomangement in figuur 2-2).

De accountant moet nagaan wat de respons van het management is op de procesrisico's. Hierbij gaat het vooral om de vraag of, en zo ja welke, proces controls zijn ingesteld om de procesrisico's te verminderen. De procesrisico's NA de mitigerende werking van de proces controls zijn de restrisico's (*residual risks*).

Maar let op: ook uit de *external threat analysis* kunnen restrisico's volgen, namelijk als de externe bedrijfsrisico's onvoldoende door management controls worden gemitigeerd. Je ziet het, eigenlijk is niet zo ingewikkeld.

De proces controls worden in hoofdstuk 8 in detail behandeld.

PRESTATIE-INDICATOREN

De accountant kan ook prestatie maatstaven, de zogenaamde prestatie-indicatoren, gebruiken om in te schatten of risico's een onmiddellijke bedreiging vormen. Zijn uitdaging is om vast te stellen welke prestatie-indicatoren de onderneming bewaakt (*monitored*) en deze indicatoren daarna relateren aan een specifiek risico. Omdat een enkele indicator geen compleet beeld geeft van het proces, moet hij meerdere indicatoren onderzoeken.

De analyse van prestatie-indicatoren biedt de accountant controle-informatie over de procesrisico's en over de kans dat ze gevolgen voor de controle zullen hebben. (Knechel doet hier feitelijk op de *audit implications* van figuur 5-7). Als de prestatie-indicatoren langere tijd overeenkomen met de verwachtingen van de accountant (= cijferanalyse) en niet op ongewone omstandigheden wijzen, biedt dit controle-informatie dat het proces effectief en efficiënt verloopt en dat mogelijke procesrisico's van gering belang zijn.

Het onderzoek van de prestatie-indicatoren kan op twee problemen stuiten:

- Accountants kunnen zelden eigen gegevens over de prestaties verzamelen. Ze moeten erop vertrouwen dat de cliënt betrouwbare gegevens beschikbaar heeft.
- De accountant moet enige zekerheid hebben dat de aan de prestatie meting ten grondslag liggende gegevens betrouwbaar zijn. Zo niet, dan wordt het moeilijk om het als controle-informatie te gebruiken. Echter, zulke problemen kunnen ook advieskansen creëren. Dit door de cliënt te helpen bij het ontwikkelen van goede prestatie maatstaven en bij het aanpassen van systemen en IC-maatregelen om de betrouwbaarheid van gegevens te verbeteren.

EEN VOORBEELD: MERKENMANAGEMENT

Knechel neemt hier *brand management* als voorbeeld om nogmaals een proceskaart uit te werken (vergelijkbaar met figuur 7-4), evenals een interne bedreigingsanalyse. Dat laatste gebeurt in figuur 7-8, zie volgende bladzijde.

Heeft het management eenmaal besloten welke respons op geïdentificeerde risico's nodig is, dan moet ze ook prestatie-indicatoren identificeren die het belang van elk risico meten. Die indicatoren kunnen een *early warning* geven als risico's serieuze problemen dreigen te worden.

EVALUATIE VAN RESTRISICO'S

De laatste stap in de procesanalyse is het inschatten van het belang van de procesrisico's aan de hand van een *risk map*, net zoals werd gebruikt bij de strategische risico's (in figuur 6-5).

Figuur 7-8 Internal Threat Analysis: Brand Management, p. 206

<i>Process Risks</i>	<i>Controls Linked to Risks</i>	<i>Performance Indicators</i>
R1: Falende merken door onvoldoende research	<ul style="list-style-type: none"> • Formeel proces voor marktonderzoek • Formeel goedkeuringsproces voor nieuwe producten • Vaste beoordelingscriteria • Toezicht door senior management • Testmarkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkopen versus plan • Kosten van beëindigde merken/producten • Kosten van advertenties en productintroductie • Analyse van extra omzet (promotionele activiteiten, advertenties, nieuwe producten)
R2: Falen in het monitoren van concurrenten	<ul style="list-style-type: none"> • Benchmarking • Vergelijkend warenonderzoek • Monitoren van media, zowel branche als algemeen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aantallen nieuwe toetreders/substituut-producten • Verkooptrends • Behouden van klanten
R3: Inconsistentie tussen strategie en merken	<ul style="list-style-type: none"> • Marktonderzoek • Onafhankelijke oordelen van consumenten • Monitoren van media, zowel branche als algemeen 	<ul style="list-style-type: none"> • Klantengedrag • Demografische kenmerken van klanten • Omzet in verhouding tot de doelmarkt
R4: Falen om merken te beschermen tegen imitatie	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoren van media, zowel branche als algemeen • Productinnovatie • Defensieve procesvoering • Onderzoek van onrechtmatige prijskortingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Volume van onrechtmatige imitaties • Marktaandeel • Verkooptrends
R5: Falen om merk-consistente producten en diensten te leveren	<ul style="list-style-type: none"> • Handhaven van productie- en servicenormen • Training van personeel • Incentives voor personeel 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktaandeel en penetratie • Verkooptrends • Klantengedrag
R6: Falen om het merkimage effectief te communiceren	<ul style="list-style-type: none"> • Eerst advertenties uittesten • Inschatten van bewustheid bij klanten • Monitoren van branchemedia 	<ul style="list-style-type: none"> • Bewustheid bij klanten • Marktaandeel versus target • Onafhankelijke beoordeling van advertenties • Mate waarin advertenties door klanten worden bekeken
R7: Onvoldoende merkdifferentiatie en zwakke merkpositionering	<ul style="list-style-type: none"> • Formeel marktonderzoek • Productinnovatie • Concurrentieanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktaandeel • Onafhankelijke beoordeling van advertenties

Lieve help, wat een vaag gedoe. En waar is de relatie met de 8 procesrisico's??? Hebben we die net helemaal uitgeplozen en nu dóet Knechel er niets mee! Grrr...

(BW: Dit was een opmerking off the record, die niet in het echte boekje verschijnt).

Het inschatten van de procesrisico's bestaat uit vier stappen:

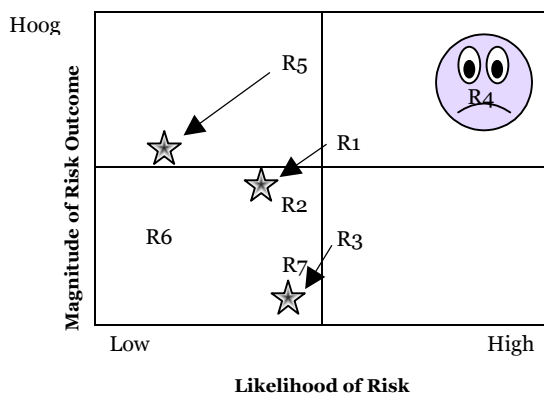
1. Beoordeel het intrinsiek risiconiveau van elk geïdentificeerd risico.
2. Overweeg de gevolgen van de proces controls en de prestatie-indicatoren.
3. Maak een definitieve inschatting van elk risico.
4. Identificeer de hoge restrisico's (als die er zijn).

De eerste stap heeft betrekking op het inschatten van:

- de intrinsieke (= inherente³) **kans** dat het risico een negatieve uitkomst heeft, en
- de mogelijke **omvang** van het probleem.

Deze twee dimensies zijn weergegeven in de *risk map* van figuur 7-10. Depijltjes slaan op het risico vóór resp. na toepassing van internal controls (dus op het IR resp. ICR). De risico's in figuur 7-8 zijn hierbij als voorbeeld genomen.

Figuur 7-10 Effect of Controls and Performance Indicators on Inherent Risks for Brand Management, p. 208 (enigszins bewerkt)



Uit deze risicokaart blijkt dat R4 (het lila beestje) een belangrijk restrisico is. Voor dit risico moet de accountant de vijf *audit implications* inschatten. Die controlegevolgen zijn, zoals al bleek in figuur 5-7: (1) verwachtingen, (2) levensvatbaarheid, (3) controlerisico's, (4) controleomgeving en (5) klantbehoeften.

De andere 6 problemen in fig. 7-10 zijn voldoende beheerst en zijn géén restrisico.

Een laatste stap in de analyse is de vastlegging van de conclusies, waaronder in elk geval de risico-inschatting. De aanname dat risico's worden gemitigeerd door proces controls moet worden gestaafd met systeemgerichte werkzaamheden. Dit verloopt op dezelfde wijze als het *downgraden* van strategische risico's door management

³ Dit is voor het eerst dat Knechel de term 'inherent' gebruikt. Knechel's bedrijfsrisico's zijn van dezelfde soort als inherente risico's (nl. vóór toepassing van de IC). Echter, bedrijfsrisico's zijn wel veel breder dan de IR's van RAC 400. Overigens is het IAPC momenteel bezig met een herziening van ISA 400, waarbij ook de IR's een ruimere invulling krijgen.

controls (zie de uitleg bij fig. 6-5). De accountant moet ook de controle-informatie over prestatie-indicatoren vastleggen, met name als deze gegevens zijn gebruikt om een risico naar beneden bij te stellen.

EINDE VAN HOOFSTUK 7!

Nawoordje van Brenda

Dit is het concept. De definitieve versie kan dus nog wijzigen. Heb je suggesties ter verbetering, dan houd ik me van harte aanbevolen: brenda.westra@pentagan.nl.

En ik heb ook twee concrete vragen:

1. Wat vind je van het afwisselend gebruik van Nederlandse en Engelse termen? Vind je dat handig, of juist niet? Concreet: vind je het handig dat de vertalingen er steeds bij staan, of zou een woordenlijst ENG-NL achterin het boek voldoende zijn? Of heb je nog een andere suggestie?
2. Vind je het handig dat de toevoegingen aan Knechel lichtgrijs zijn weergegeven, of vind je dat juist rommelig?

Ik stel je antwoord zeer op prijs. Maar doe dat s.v.p. wel snel, want het boek schiet al behoorlijk op.

Ik hoop de Successtudie Knechel in maart 2002 klaar te hebben. Begin februari a.s. komen al de eerste 10 hoofdstukken beschikbaar, in kopievorm. Je kunt je daarvoor intekenen, zie de berichten op www.pentagan.nl.

BW, 15 januari 2002

Melige aanvulling

Nog even over de kleurtjes. Zoals je zag, is in dit document gewerkt met lila en roze. Dat zijn kleuren die meisjes heel mooi vinden, en jongens afgrijselijk.

Dat laatste is precies de bedoeling. Die kleuren zijn als straf dat de jongens GEEN ENKEL Knechel-uittreksel hebben ingediend. Ze hadden wel mooie verhalen, zo van ja hoor, we zijn hard bezig, maar uiteindelijk hebben ze dus helemaal NIETS ingeleverd. Niente, nada.* Dus jongens, we zullen het nog even inpeperen: het zijn toch weer de MEIDEN die jullie uit de brand moeten helpen. De Knechel-wedstrijd werd gewonnen door 1. José en 2. Tea. Het is duidelijk: girl power rulez!! Oh, wat kunnen we de jongens hier toch heerlijk mee plagen. Uhhm... tijd voor revanche?

* Afgezien van twee jongens die een prima uittreksel van H9 en 10 hebben ingeleverd. Die hebben de eer van de stand toch nog een beetje gered.