

# Businesscase coach ASML

Microsoft Teams

Search for or type a command

ASML

**New meeting** Details Scheduling Assistant

Save Close

Time zone: (UTC+01:00) Amsterdam, Berlin, Bern, Rome, Stockholm, Vienna

Add title

Brandon Windsor Lana Reed Hanna Nelson Fletcher Hanson Russel Rice + Optional

29 May 2020 16:30 → 29 May 2020 17:00 30m All day

Does not repeat

Add channel

Add location

**B** *I* U Paragraph

Type details for this new meeting

Hi Yon, I see you want to invite multiple people from different time zones. So keep in mind that there are only a few moments when everyone can come together at the same time. For example 12.00 pm GMT+1 time.



Mathys Kramer  
Daphne Otten  
Mark Paquaij  
Bettine Willigenburg

11 juni,  
Arnhem

(welingelichtekringen, 2020)

## Titelpagina

Titel: Additive Manufacturing ASML

Naam	Stud.nr.	e-mail adres	Mobielnr.	Opleiding
Kramer, Mathys	567279	<a href="mailto:mathyskramer@upcmail.nl">mathyskramer@upcmail.nl</a>	+31 6 48523388	Bedrijfskunde
Otten, Daphne	583211	<a href="mailto:daphne.otten@live.nl">daphne.otten@live.nl</a>	+31 6 28145195	Communication and Multimedia Design
Paquaij, Mark	578714	<a href="mailto:mark.paquay@outlook.com">mark.paquay@outlook.com</a>	+31 6 12557933	Industrieel Product Ontwerper
Willigenburg, Bettine	586347	<a href="mailto:bettinewilligenburg@hotmail.com">bettinewilligenburg@hotmail.com</a>	+31 6 23984320	Human Resource management

Studiejaar van opdracht: 2019-2020

Periode: 2<sup>e</sup> periode

Naam bedrijf: ASML

Begeleider bedrijf: Michiel van Popering

Contactgegevens: [michiel.van.popering@asml.com](mailto:michiel.van.popering@asml.com)

## Voorwoord

Voor de businesscase van ASML gaan we een aantal onderwerpen behandelen. We beginnen met de huidige volwassenheid van ASML met betrekking tot de “Smart Industry” technologieën. Gevolgd door de technologieën die de voorgestelde Coach uit het adviesrapport en de showcase met zich meebrengt. Vervolgens gaan we de financiële en juridische verantwoording die bij de coach horen behandelen.

## Inhoud

Voorwoord .....	3
Hoofdstuk 1: Inleiding .....	5
Hoofdstuk 2: De coach.....	6
Hoofdstuk 3: Financiële verantwoording .....	7
Ontwikkeling coach.....	7
Artificial Intelligence.....	7
Big Data .....	7
Human-Computer Interaction .....	7
Uitbreidingen coach.....	8
IoT.....	8
Health Tech .....	8
Immersive Media.....	8
Cybersecurity.....	8
Voice Assistants.....	9
Mobile Technologies .....	9
Hoofdstuk 4: Juridische verantwoording .....	10
Wet- en regelgeving.....	10
Gegevensbescherming .....	10
Gelijke behandeling.....	10
Ethische vraagstukken .....	11
Beïnvloeden werknemers.....	11
Medewerkerstevredenheid .....	11
Bronnen.....	12
Bijlagen 1: Legal Scan .....	13
Deel 1: Bedrijfskundige Juridische Kwaliteitszorg .....	13
Deel 2: Legal Scan .....	14
STRATEGISCH Corporate Structure Fusies & Overnames.....	14
COMPLIANCE Governance & Risk management .....	14
Overheid .....	14
PRODUCTIE EN DIENSTEN contractmanagement.....	14
PRODUCTIE EN DIENSTEN contractmanagement.....	15
PERSONEEL EN ARBEID .....	15
Financieel .....	15
Media .....	16
Klant Customer service.....	16

## Hoofdstuk 1: inleiding

ASML als bedrijf is technisch zeer ontwikkeld en is de marktleider van hun vakgebied. Hierdoor staat ASML op technologisch gebied vooraan met de nieuwste technologische ontwikkelingen voor zover dat mogelijk is.

De term “Smart Industry” is er echter één waar nog niet echt aandacht aan besteed is. ASML heeft wel de basis Smart Technologies, zoals de gebruikelijke smart devices en computersystemen. Echter gaan deze systemen niet verder dan de standaard programma’s die de gemiddelde bedrijven nodig hebben. Voor de meeste kantoorbanen gaat het niet veel verder dan een Microsoft Office pakket met eventuele uitbreidingen voor medewerkers die dat nodig hebben. Engineers hebben zo hun ontwikkel en ontwerpprogramma’s nodig, maar verder als de basisbehoefte gaat het niet.

Dit laat dus veel ruimte over voor de implementatie van “Smart Industry” technologieën. Deze technologieën zouden, als deze op de juiste manier geïmplementeerd worden, de medewerkers kunnen assisteren met de alledaagse bezigheden. Dit zorgt ervoor de medewerkers zich meer kunnen focussen op het werk en elkaar. In het volgende hoofdstuk gaan we een potentiële implementatie behandelen.

## Hoofdstuk 2: De coach

De “coach” is een Artificial Intelligence programma wat wij voor ASML bedacht hebben om internationale en virtuele communicatie te kunnen verbeteren. Omdat de coach slechts een mogelijke “Smart Industry” oplossing is voor de gevonden struikelpunten bij ASML moeten vele aspecten nog nader bekeken worden als deze oplossing verder uitgewerkt zou worden. Naast Artificial Intelligence kan de coach namelijk van veel meer verschillende soorten “Smart Industry” technologieën gebruik maken. Denk hierbij aan Big Data, Human-Computer Interaction, IoT, Health Tech, Immersive Media, Cybersecurity, Voice Assistants en Mobile Technologies. Al deze technologieën brengen zo hun eigen voordelen en problemen met zich mee. Deze technologieën vereisen daarom extra R&D en vereisen een uitbreiding in hardware en software.

Om de coach te implementeren moeten er naar enkele aspecten extra onderzoek gedaan worden. Dit omdat er gekeken moet worden of de coach de moeite en investering waard is en welke problemen de coach met zich mee kan brengen. Deze aspecten zijn onderverdeeld in twee onderdelen, de juridische en financiële verantwoording.

Bij de financiële verantwoording worden de kostenposten die men kan verwachten aangeduid. Deze kunnen echter niet goed berekend worden omdat dit afhankelijk is van veel variabele, meer hierover in de financiële verantwoording.

Bij de juridische verantwoording wordt er advies gegeven naar welke aspecten gekeken moet worden bij de ontwikkeling en uitbreiding van de coach.

## Hoofdstuk 3: Financiële verantwoording

Voor de financiële verantwoording moeten er eerst een aantal aspecten duidelijk gemaakt worden. Het is namelijk zo dat de coach in het allereerste begin staat van eventuele ontwikkeling. Er is namelijk slechts alleen een showcase gemaakt op basis van de ideeën verkregen uit het adviesrapport voor ASML. Deze showcase brengt slechts een visualisatie aan dit idee om zo te kunnen kijken hoe dit verder geïmplementeerd zou kunnen worden. Dit houdt dus in dat er nog veel onderzoek gedaan moet worden naar de technologie die de coach zal gaan gebruiken en naar de correcte implementatie. De ideeën die in het adviesrapport staan kunnen namelijk op vele manieren uitgebreid kunnen worden.

Om de financiën te verantwoorden voor een project waar nog veel onderzoek aan vast zit is dan ook niet echt te doen op dit moment. Daarom gaan we de financiële verantwoording van de coach op een andere manier aanpakken. We gaan namelijk kijken welke kostenposten er naar alle waarschijnlijkheid aan vast zullen zitten, en waar dus rekening mee gehouden moet worden. De kosten worden onderverdeeld in vier delen: onderzoek, ontwikkeling, software en hardware.

### Ontwikkeling coach

De coach zoals hij voorgesteld is in de showcase maakt gebruik van drie “Smart Industry” technologieën. Deze technologieën zijn:

- Artificial Intelligence;
- Big Data;
- Human-Computer Interaction.

### Artificial Intelligence

Aan deze drie technologieën zitten allemaal kosten verbonden. Om te beginnen bij Artificial Intelligence, vanaf nu aangeduid als AI. Aan AI zitten een aantal kosten en deze vallen in de categorie onderzoek en ontwikkeling. AI is een erg nieuwe technologie en zal om die reden veel onderzoek en ontwikkeling kosten.

### Big Data

De AI zal gebruikt worden in de vorm van machine learning om micro-expressions uit te kunnen lezen via de webcam, om talen te herkennen etc. Om deze micro-expressions en talen te herkennen is er een database nodig waar in real-time beelden en woorden te analyseren en te vergelijken. Deze database is onderdeel van de technologie Big Data. Aan Big Data zitten meerdere kostenposten verbonden, en dit zijn ontwikkeling, software en hardware.

De hoogte van iedere kostenpost is afhankelijk van de aanpak voor de database. Het is namelijk zo dat er op het gebied van micro-expressions al enkele databases bestaan. Zo gebruiken meerdere social media en camera-applicaties dergelijke databases al. Dus er kan gekozen worden om een database aan te schaffen en aan te passen naar de eisen voor de coach. Dit reduceert de kostenpost ontwikkeling enorm maar verhoogt de kostenpost software. Andersom kan er dus gekozen worden om de database zelf te ontwikkelen, wat de kostenpost software enorm vermindert of zelf doet verdwijnen. Echter verhoogt dit de kostenpost ontwikkeling enorm. Verder is er de kostenpost hardware omdat de database op een server van ASML geplaatst moet worden, en als hier niet de ruimte voor is in de huidige servers van ASML moet hier een uitbreiding op gemaakt worden.

### Human-Computer Interaction

De coach adviseert en assisteert de gebruiker aan de hand van deze technologie. Dit is geen compleet nieuwe technologie aangezien vele smartphones en smartwatches hier gebruik van maken,

maar deze technologie moet wel aangepast worden voor de coach en zal daarom de kostenposten ontwikkeling en software dragen.

### Uitbreidingen coach

Naast de ontwikkeling van de coach is er nog de mogelijkheid om deze uit te breiden met andere technologieën van “Smart Industry”. Deze technologieën zijn:

- IoT;
- Health Tech;
- Immersive Media;
- Cybersecurity;
- Voice Assistants;
- Mobile Technologies.

Elk van deze technologieën brengt weer, net zoals AI, Big Data en Human-Computer Interaction, de vier kostenposten onderzoek, ontwikkeling, software en hardware met zich mee.

### IoT

IoT is een mogelijke uitbreiding voor de coach door deze uit te breiden in de vorm van een applicatie voor smartphones of smartwatches. Deze uitbreiding zal dan ook weer onderzoek- en ontwikkelingskosten met zich meebrengen om de coach bruikbaar te maken op de mobiele platforms. Verder zou de kostenpost hardware ook kunnen ontstaan als de uitbreiding naar de mobiele platforms verplicht wordt voor medewerkers van ASML, aangezien ondanks dat vele dat al wel hebben, niet iedere medewerker van ASML in bezit zal zijn van deze platformen.

### Health Tech

Health Tech is een uitbreiding voor de coach door die gebruik te laten maken van de hartslagmonitor die de meeste smartwatches tegenwoordig al hebben. Hierdoor zou de coach dus kunnen assisteren door een medewerker te kalmeren als de hartslag plotseling omhoogschiet. Dit zou tijdens een meeting bijvoorbeeld handig kunnen zijn als de spanning hoog oploopt. Deze uitbreiding brengt, afhankelijk van de aanpak, mogelijk alle vier de kostenposten met zich mee. Deze technologie is namelijk ook niet nieuw en niet meer onbekend terrein dus ASML zou dit kunnen kopen, maar zou er ook voor kunnen kiezen om dit zelf te ontwikkelen als dit financieel beter uit komt. Ook geldt er hier dat niet iedereen een smartwatch heeft dus dit kan de kostenpost hardware met zich meebrengen.

### Immersive Media

Immersive Media kan gebruikt worden in de vorm van een soort virtuele conference room of virtuele coffee break room. Dit zou de coach in staat stellen om medewerkers aan elkaar voor te stellen. Dit is handig omdat van de internationale teams de meeste elkaar niet fysiek kennen, en deze oplossing zou dit minder problematisch maken. Ondanks dat deze technologie niet nieuw is, is de verwachting wel dat ASML helemaal vanaf de grond op iets moet gaan opbouwen omdat deze technologie nog niet op deze manier gebruikt wordt door bedrijven.

### Cybersecurity

Om de coach goed te laten functioneren heeft deze toegang nodig tot alle webcams en microfoons van alle laptops van de medewerkers van ASML. Dit brengt een enorm risico met zich mee op het gebied van privacy. Om de privacy van de medewerkers te kunnen garanderen zal de coach uitgebreid moeten worden met cybersecurity en er moet voor gezorgd worden dat de data die daaruit komt niet opgeslagen wordt, in ieder geval niet zonder toestemming van de medewerker. Dit vereist de ontwikkeling van een beveiligingssysteem. Dit kan de kostenposten onderzoek,



ontwikkeling, software en hardware hebben, maar dat is iets wat pas bepaald kan worden als hier onderzoek naar gedaan kan worden.

#### Voice Assistants

De coach zou ook de medewerkers van ASML kunnen helpen in de vorm van Voice Assistants. Dit zou dan betekenen dat de coach een soort Siri wordt voor ASML-medewerkers om hun dagelijkse werkzaamheden te vergemakkelijken.

#### Mobile Technologies

De uitbreiding van Mobile Technologies gaat hand in hand met de IoT uitbreiding, zie daarom voor Mobile Technologies het kopje “IoT”, van hoofdstuk 3.

## Hoofdstuk 4: Juridische verantwoording

Voor de juridische verantwoording moet er rekening gehouden worden met een aantal ethische vraagstukken en de wet- en regelgeving van de verschillende landen waarin ASML werkt. Ter uitbreiding van deze vraagstukken is er in de bijlage een Legal Scan te vinden. Deze kan gebruikt worden om de juridische verantwoordelen nog verder uitbreiden.

### Wet- en regelgeving

Met de invoering van de coach krijg je te maken met de gegevensbescherming van de werknemers. Ook is de wetgeving voor gelijke behandeling hier van toepassing. De virtuele coach vereist persoonlijke informatie van de werknemer. Bijvoorbeeld geluids- en beeldopname, persoonlijke voorkeuren en klikgedrag.

### Gegevensbescherming

De bescherming van persoonsgegevens is niet overal in de wereld hetzelfde. Het beschermingsniveau verschilt dus per land. In de Europese Unie (EU) gelden bijvoorbeeld overal dezelfde privacywet- en regelgeving. Dit is gedocumenteerd in de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) (Autoriteit persoonsgegevens, z.d.). Japan heeft de 'Commissie voor de bescherming van persoonsgegevens' opgericht voor haar inwoners. Het is belangrijk dat deze wet- en regelgeving niet wordt geschonden en dat de privacy van de medewerkers van ASML wordt beschermd. Daarom is gedegen onderzoek belangrijk en moet de oplossing worden aangepast aan deze wet- en regelgeving.

Daarnaast zijn er ook regels verbonden aan de doorgifte van persoonsgegevens naar andere landen. "Hoofregel is dat persoonsgegevens uitsluitend mogen worden doorgegeven naar landen die een passend beschermingsniveau waarborgen" (Justitia, z.d.). De EU en de VS hebben de regelgeving 'EU-VS privacy schild' aangenomen. De organisaties in de VS die hierbij aangesloten staan hebben een passend beschermingsniveau. Hierdoor mogen de persoonsgegevens vanuit de EU doorgegeven worden (Autoriteit persoonsgegevens, z.d.). Het is dus van belang in welke landen de gegevens opgehaald worden, waar deze naartoe verstuurd worden en worden opgeslagen.

Deze wet heeft invloed op de informatie die je van je werknemers mag opvragen en opslaan. Belangrijk hierbij is het uitzoeken van welke gegevens wel en niet mogen worden opgeslagen. Ook is een belangrijke vraag wanneer je wel en niet gebruik mag maken van artificiële intelligentie. Door de Europese wet, de AVG, kunnen werknemers beter voor zichzelf opkomen. Ze krijgen meer zeggenschap over hun gegevens en kunnen opgeslagen data ook opvragen.

### Gelijke behandeling

Ook de wet- en regelgeving omtrent gelijke behandeling komt bij de implementatie van de coach naar voren. De meeste landen hebben regels over de gelijke behandeling van mensen en werknemers. "Situaties waarbij op grond van ras, geslacht of nationaliteit onderscheid mag worden gemaakt zijn naast bovengenoemde uitzonderingen limitatief opgenomen in het Besluit gelijke behandeling en het Besluit beroepsactiviteiten waarvoor het geslacht bepalend kan zijn" (College voor de rechten van de mens, z.d.). ASML mag dus geen onderscheid tussen haar werknemers maken op basis van deze verschillen. Het is van belang dat de virtuele coach deze informatie buiten beschouwing laat en hier geen vooroordeel over heeft. Zo heb je in Nederland bijvoorbeeld de Algemene wet gelijke behandeling (AWGB) (College voor de rechten van de mens, z.d.). "Het Internationale Verdrag inzake de Uitbanning van alle vormen van Rassendiscriminatie (IVUR) is afkomstig van de Verenigde Naties. Hierin ligt onder andere een verbod op rassendiscriminatie besloten" (Discriminatie Meldpunt Groningen, z.d.).

## Ethische vraagstukken

De coach vereist persoonlijke informatie en voorkeuren van de werknemers en beïnvloedt deze ook. Een ethisch vraagstuk wat hierbij hoort is in hoeverre het ethisch verantwoord is om persoonlijke gegevens van de werknemers te vragen en in hoeverre de werknemers wilt beïnvloeden.

## Beïnvloeden werknemers

“Ethiek op het werk gaat over hoe werknemers zich zouden moeten gedragen op het werk. Ethiek heeft te maken met integriteit: handelen vanuit het goede en het beste willen voor het bedrijf, collega's en klanten” (Van Heereveld, G. 2007). De virtuele coach wil de werknemers van ASML op een positieve manier beïnvloeden. Dit in het belang van de organisatie en de team efficiëntie. Belangrijk hierbij is om de belangen van de werknemer mee te nemen. Vragen die continu gesteld moeten blijven worden zijn: Is het ethisch verantwoord om de werknemer op deze manier te beïnvloeden en wat doet dit met de persoonlijkheid van de werknemer?

## Medewerkerstevredenheid

De vragen hierboven kunnen beantwoord worden door het meten van de medewerkerstevredenheid. Deze is van groot belang voor zowel het ethische vraagstuk als de invloed van de virtuele coach. De coach zal geen invloed hebben wanneer werknemers hier niet voor open staan. Het is dus van belang dat het doel van de coach duidelijk is en gesteund wordt door de werknemers. Wanneer de werknemers draagvlak voelen voor de coach en hier ook invloed op uitkunnen oefenen zal deze serieuzer genomen worden. “Door frustraties en obstakels in het dagelijkse werk weg te nemen, bouw je aan een klantgerichte organisatie. Door het ‘werkgeluk’ te vergroten, groeit je aantrekkingskracht als werkgever. Hier kan je een werkgeluk monitor voor inrichten. Als mensen zich goed voelen, doen ze hun werk beter. En dat merk je. Als collega, als leidinggevende maar vooral als klant. Het begint met medewerkersbeleving maar uiteindelijk doe je Medewerker Tevredenheid Onderzoek voor je klanten” (Amplixs, z.d.).

## Bronnen

Amplixs. (z.d.). Hoe kan je medewerkerstevredenheid meten? - als moderne HR-professional.

Geraadpleegd op 10 juni 2020, van

[https://www.amplixs.com/medewerkertevredenheidsonderzoek/?gclid=EAlaIQobChMIkaWFipr56QIVh8x3Ch07HAvCEAAyAAEgL78PD\\_BwE](https://www.amplixs.com/medewerkertevredenheidsonderzoek/?gclid=EAlaIQobChMIkaWFipr56QIVh8x3Ch07HAvCEAAyAAEgL78PD_BwE)

Autoriteit persoonsgegevens. (z.d.) *Internationale privacy gegevens*. Geraadpleegd 10 juni 2020, van

<https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/over-privacy/wetten/internationale-privacywetgeving>

College voor de rechten van de mens. (z.d.) *Gelijkebehandelingswetgeving*. Geraadpleegd op 10 juni, 2020, van

<https://mensenrechten.nl/nl/gelijkebehandelingswetgeving>

Discriminatie Meldpunt Groningen. (z.d.) *Wet- en regelgeving*. Geraadpleegd op 10 juni, van

<https://www.discriminatiemeldpunt.nl/discriminatie/welke-wetten-en-regels-zijn-er>

Justitia. (z.d.) *Doorgifte persoonsgegevens*. Geraadpleegd op 10 juni 2020, van

<https://www.justitia.nl/privacy/doorgifte-persoonsgegevens>

Van Heereveld, G. (2007) Over het spanningsveld tussen persoonlijke en professionele integriteit.

Geraadpleegd op 10 juni 2020, van <https://encyclopedie.medicinfo.nl/ethiek-op-het-werk>

## Bijlagen 1: Legal Scan

### Deel 1: Bedrijfskundige Juridische Kwaliteitszorg

1. Kent de organisatie een systeem van juridische kwaliteitszorg dat ervoor zorgt dat juridische risico's van organisatie optreden (of het nalaten daarvan) beheerst worden?
2. Is de juridische functie - centraal en decentraal - zo georganiseerd en gepositioneerd dat zij een adequate bijdrage kan leveren aan het juridisch juist handelen van de organisatie?
3. Is door een goede inrichting van werkwijzen en procedures gewaarborgd dat besluiten bevoegd en in overeenstemming met de regels van nationaal en internationaal geschreven en ongeschreven recht worden genomen?
4. Worden, voorafgaand aan de besluitvorming, juridische risico's voldoende in kaart gebracht?
5. Is sprake van een beleidsnota over juridische kwaliteitszorg?
6. Is er een visie op de bewaking van de juridische kwaliteit van organisatie producten en diensten en op de reductie van risico's? Is deze visie uitgewerkt in termen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden op managementniveau?
7. Is binnen de organisatie de functie van juridisch controller aanwezig die een initiërende en coördinerende rol speelt in de juridische control van de organisatie?
8. Zijn mbt projecten en reguliere werkzaamheden de inhoudelijke en financiële aspecten vastgelegd
9. Welke kwaliteitsmodel (meting) wordt toegepast met betrekking tot evaluatie van de projecten, reguliere werkzaamheden en processen plaats?
10. Is sprake van een Handboek Juridische Kwaliteitszorg?
11. Welke normen en kaders voor juridische kwaliteit wil de organisatie hanteren?
12. Is sprake van een systematische juridische beoordeling van door de organisatie genomen besluiten (op het niveau van XXX)?
13. Zijn de mogelijke risico's in kaart gebracht van beslissingen die niet op systematische juridische beoordelingskaders vooraf zijn beoordeeld.
14. Welke risico's zijn er op het gebied van contracten?
15. Wat zijn de risico's in verband met bestuurlijke toezeggingen (relatie overheid)?
16. Wat zijn de risico's in verband met de aansprakelijkheid voor schade?
17. Houdt de organisatie zich inzake de besluitvorming aan Governance Code van de sector en/of eigen gedragscodes/ Code van goed bestuur?
18. Is de handhaving en naleving van externe en interne regels consistent en wordt er in het kader van de PDCA-cyclus voldoende effectief ingezet?
19. Welke subsidiestromen zijn er en zijn de procedures voldoende inzichtelijk?
20. Welke juridische interne/ externe procedures lopen er momenteel?
21. In welke mate wordt voldaan aan de beoogde juridische control: het inzichtelijk maken, voorkomen en tegengaan van juridische risico's en het waarborgen van een adequate juridische inbreng bij zowel de voorbereiding als de uitvoering van het organisatiebeleid.

Risico elementen zijn:

- Beoordelen en doen beoordelen van de juridische kwaliteit van de organisatie.
- In kaart brengen van de mogelijke risico's die de organisatie loopt en beoordeling van de wijze waarop zij daarmee omgaat.
- Voorstellen van maatregelen om de risico's te beheersen of te reduceren.
- Adviseren over de inrichting van de juridische functie binnen de organisatie: personele capaciteit
- Deskundigheidsniveau

- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Adviseren over de inrichting van werkprocessen: werkwijzen, methoden, aansturing, criteria voor inschakeling externe bijstand

## Deel 2: Legal Scan

### STRATEGISCH Corporate Structure Fusies & Overnames

1. Wat is de Core Business?
2. Wat is de Organisatiestructuur (organigram)?
3. Is het RACI-model of een ander model mbt taken, bevoegdheden ingebed?
4. Is er een OR aanwezig?
5. Is er sprake van een Concern?
6. Wat is de Missie/Visie?
7. Zijn er samenwerkingsverbanden?
8. Wordt rekening gehouden met het mededingingsrecht?
9. Is er sprake van juiste toepassing van Privacy en Data Protection?
10. Is er sprake van uitvoering van maatschappelijk verantwoord ondernemen?
11. Welke subsidiestromen zijn er en zijn de procedures voldoende inzichtelijk?

### COMPLIANCE Governance & Risk management

1. Is sprake van beleid mbt risico's (risicomanagement)?
2. Is er sprake van toepassing van Big Data en wat is de bron en beoogde resultaat van het gebruik van deze Big Data?
3. Is de organisatie in control mbt de compliance (zorg voor naleving van wet- en regelgeving)?

### Overheid

1. Zijn voor de organisatie activiteiten vergunningen vereist en zijn deze verstrekt?
2. In hoeverre is sprake van toezicht van de overheid?
3. Welke subsidiestromen zijn er en zijn de procedures voldoende inzichtelijk?

### PRODUCTIE EN DIENSTEN contractmanagement

1. Zijn de mandaten/ volmachten op orde?
2. Zijn de huurcontracten (roerende zaken, onroerende zaken) op orde (archivering, verlenging, afloop termijn)?
3. Zijn de leasecontracten op orde?
4. Zijn de aanbestedingscontracten op orde?
5. Zijn de inkoop contracten op orde?
6. Is sprake van inkoopbeleid?
7. Zijn er inkoopcriteria van toepassing?
8. Zijn de krediet contracten op orde?
9. Zijn de verkoopcontracten op orde?
10. Is sprake van toepassing van algemene voorwaarden?
11. Van de organisatie zelf?
12. Van een contractspartner?
13. Zijn de mandaten/ volmachten op orde?
14. Zijn de huurcontracten (roerende zaken, onroerende zaken) op orde (archivering, verlenging, afloop termijn)?
15. Zijn de leasecontracten op orde?
16. Zijn de aanbestedingscontracten op orde?
17. Zijn de inkoop contracten op orde?

18. Is sprake van inkoopbeleid?
19. Zijn er inkoopcriteria van toepassing?
20. Zijn de krediet contracten op orde?
21. Zijn de verkoopcontracten op orde?

#### PRODUCTIE EN DIENSTEN contractmanagement

1. Is sprake van toepassing van algemene voorwaarden?
2. Van de organisatie zelf?
3. Van een contractspartner?
4. Zijn de eigen algemene voorwaarden actueel/ compliant?
5. Zijn er internationale inkoop- en/of verkoopcontracten van toepassing?
6. Is er sprake van toepassing van onderdelen van het Europese recht?
7. Is er sprake van toepassing van het CISG?
8. Worden de contract doelstellingen gehaald (managementcontract en KPI's)?
9. Voldoet de organisatie aan de eisen op het gebied van:
  - a. Beheer en archivering
  - b. Claims
  - c. Wanbetalers – incasso
10. Is voldaan aan de product-/dijensteisen?
11. Is voldaan aan de milieueisen?
12. Is voldaan aan de regelgeving mbt de keurmerken?
13. Is voldaan aan de kwaliteitsregelgeving: ISO, HACCP, REACH etc.?
14. Welke Service level agreement (sla) zijn er?
15. Is sprake van dienstverleningsovereenkomst (dvo)?

#### PERSONEEL EN ARBEID

1. In welke mate is er sprake van monitoring van Arbeidsrechtelijke en HRM factoren binnen de organisatie?
2. Arbeidscontracten – cao
3. Arbeidsvoorwaarden
4. Arbo, RIE
5. Functie omschrijvingen/ taak omschrijvingen
6. Ict reglement
7. Instroom, doorstroom, uitstroom
8. Integriteitscode
9. Jobcrafting
10. Medewerkerstevredenheid
11. Medezeggenschap (instellen OR/ PVT).
12. Omgang met ondernemingseigendommen
13. Privacy werknemers en bescherming persoonsgegevens
14. Ziekteverzuim

#### Financieel

1. Zijn de krediet contracten op orde?
2. Is er beleid mbt tot het aangaan van verplichtingen met banken en/of andere geldschietters/crowdfunders?
3. Is er aandacht voor regels mbt de aansprakelijkheid?
  - a. Aansprakelijkheid op grond van contracten.
  - b. Aansprakelijkheid op grond van de Nederlandse en of Europese wet.

4. Zijn de risico's via verzekeringen afdoende geregeld?
5. Zijn de eigendomsrechten van de organisatie geregeld:
  - a. Activa
  - b. Intellectueel eigendom: handelsnaam, patenten, merken, domeinnamen, auteursrechten, licenties
6. Voldoet de organisatie aan de eisen op het gebied van:
  - a. Beheer en archivering
  - b. Claims
  - c. Wanbetalers – incasso
7. Is er sprake van een debiteuren- /crediteurenbeleid?
8. Welke subsidiestromen zijn er en zijn de procedures voldoende inzichtelijk?

#### Media

1. Is sprake van beleid mbt de communicatie?
2. Is er sprake van een intern- en van een extern communicatiebeleid?
3. Is er reclamebeleid?

#### Klant Customer service

1. Is er sprake van een marketingbeleid?
2. Is er beleid mbt klachtenafhandeling/ klanttevredenheid?