





MULTIPLE TECHNIQUES

AUDITING SUBSIDIARIES

PLANIFICATION FLEXIBLE : L'AUDIT DYNAMIQUE CHEZ BPOST HET ROTEREND AUDIT
BESTAFFINGSMODEL VOLGENS
CHAMBERS

NOUVELLES NORMES

DE BIJDRAGE VAN DE AUDIT TOT GOED BESTUUR IN DE PUBLIEKE SECTOR/ LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT À LA BONNE GOUVERNANCE DU SECTEUR PUBLIC

P.8 P.11 P.15 P.17 P.20

- -Le problème est d'avoir une base de données performante (type data warehouse) pour bâtir ou accéder à des indicateurs fiables de risques. Toutes les sociétés ne disposent pas de cette infrastructure de données ou leur maturité en risk management n'est pas suffisamment avancée, et donc les indicateurs de risque ne sont pas toujours disponibles. Il faut donc négocier et construire avec le business ces indicateurs.
- Certains avancent parfois l'argument qu'une telle analyse d'indicateurs doit se faire par le business ou des fonctions telles que le Financial Control, Compliance, ... C'est en partie vrai et l'audit interne ne doit pas se substituer à ces fonctions. De plus les indicateurs suivis sont plutôt orientés « performance » que « risque ». Si le bon niveau d'analuse existe à ce second niveau, il faut travailler avec ces fonctions et incorporer leurs analyses dans des analyses de troisième niveau (audit interne). Si ce niveau d'analyse n'est pas présent, il est nécessaire de définir avec elles ou le business (premier niveau) les indicateurs de risques. La définition de ces KRI's avec les autres parties prenantes dans l'entreprise permet d'augmenter « le risk awareness » et accentue le partenariat avec la fonction d'audit
- De plus, le système entier doit être fiable et testé régulièrement car on se base sur lui pour déterminer les audits à réaliser. On risque donc de rater l'objectif si on ne dispose pas des bons KRI's.

Conclusion

Cette approche a prouvé son efficacité chez bpost. Nous avons augmenté notre couverture d'audit et travaillons avec un effectif moindre comparé à il y a cinq ans. Le département d'audit interne satisfait ainsi aux attentes du Comité d'audit et aux obiectifs de réduction des coûts de l'entreprise. Et par conséguent, cela a un impact positif sur la réputation du département. Mais cette approche n'est pas sans risque. Si elle n'est pas suivie régulièrement ou si les indicateurs de risques ne sont pas les bons ou sont incomplets, on risque de rater des choses et il faudra se justifier ... car les attentes sont là. Pour réussir, il est nécessaire d'u consacrer les ressources nécessaires, avoir un système fiable de KRI's et un processus périodique d'analyse, de reporting et de décision. Nous consacrons environ deux équivalents temps plein (6% de nos ressources d'audit), ce qui est peu par rapport à la couverture d'audit accrue. Le résultat est un plan d'audit « vivant » qui « colle » au business et qui permet à l'audit interne d'agir avec

Nous avons augmenté notre couverture d'audit et travaillons avec un effectif moindre comparé à il y a cinq ans. Le département d'audit interne satisfait ainsi aux attentes du Comité d'audit et aux objectifs de réduction des coûts de l'entreprise.

Avec le Groupe SNCB, construisons ensemble la mobilité d'aujourd'hui et de demain.



Groupe SNCB

INFR/ABEL ®HOLDING B

Découvrez toutes nos offres d'emploi sur

www.les chemins de fer engagent.be





door Ben BROECKX & Vincent GERARDY

INTERNE AUDIT ALS KWEEKVIJVER

Richard Chambers, de president en voorzitter van IIA, publiceerde op zijn populaire blog "Chambers on the Profession" in juli 2012 een interessant bijdrage. Het artikel gaf meer uitleg bij een roterend audit bestaffingsmodel onder de titel "Internal Audit as a Pipeline of Talent." Hij beschrijft een bestaffingsmodel waar interne audit als een kweekvijver wordt gebruikt voor nieuw talent binnen de organisatie.

Medewerkers lopen een tijd warm binnen interne audit om ze vervolgens in de organisatie te roteren. Zo krijgen ze de gelegenheid om verschillende facetten van de organisatie te ontdekken, en een globale appreciatie voor de structuren te ontwikkelen. Het is een model dat in verschillende grotere ondernemingen gevolgd wordt en een aantal interessante voordelen biedt. Naast de diverse ervaringen die een medewerker opdoet, betekent het gebruik van het model ook een vergroting

soms te weinig gekende werkrealiteit van interne audit. Het interessante artikel is aangenaam lezen. We nodigen u daarom ook uit het rustig te bekijken op de IIA blog, die trouwens tal van andere interessante

Echter, niet elke organisatie is groot genoeg om te profiteren van de voordelen die het model dat Chambers beschrijft. Zeker in België, een land dat haar sterkte haalt uit de kleinere organisaties en structuren, lijkt het nastreven van het Chambers model weinig realistisch. Voor ons als kleine interne audit afdeling was het een interessante oefening om na te gaan of dit roterend bestaffingsmodel of een afgeleide ervan relevant is voor kleinere afdelingen die actief zijn in toch een relatief complexe sector, zoals - in ons geval - ontwikkelingssamenwerking. We concluderen dat een afgeleide toepassing zeker relevant is, maar op een fundamenteel andere manier dan deze die in het artikel van Chambers belicht werd. We verduidelijken.

van de kennis van en appreciatie voor de DE REALITEIT VAN DE KLEINE AUDIT

We durven te stellen dat de grootte van de afdeling interne audit vaak afhangt van de grootte van de organisatie waarin ze actief is. Er zijn zeker andere bepalende factoren, maar over het algemeen is organisatiegrootte het meest invloedrijke element.

Om dit in ons geval te illustreren, BTC heeft als organisatie met ongeveer 1.400 medewerkers wereldwijd en ongeveer 300 miljoen euro aan omzet een interne audit afdeling van 2 personen.

De complexiteit van de sector waarin de organisatie actief is en de aard en reikwijdte van haar activiteiten binnen de sector speelt veel minder een rol in de bepaling van de grootte van de afdeling interne audit. Complexiteit is duidelijk een realiteit waar interne audit mee moet om leren gaan. Nu is het weinig waarschijnlijk dat in een complexe omgeving de afdeling interne audit

alle noodzakelijke competenties in huis heeft om elk aspect van de organisatie op een adequate manier te kunnen auditeren. Natuurlijk is het niet auditeren van de meer complexe aspecten van een organisatie geen optie, ook al omdat vaak de meer complexe gebieden binnen de organisatie het meest risicovol zijn.

In onze activiteiten bijvoorbeeld zien we een sterke correlatie tussen de complexiteit van onze interventies in fragiele staten, zoals bijvoorbeeld de Democratische Republiek Congo of Mali, en de risico's waaraan we als organisatie met een verantwoordelijkheid over Belgische publieke gelden zijn blootgesteld.

De hamvraag is hoe interne audit moet omgaan met een situatie waarin ze niet altijd alle relevante inhoudelijke competenties heeft om een complexe realiteit te auditeren. We hebben een interessant antwoord op gevonden dat net het omgekeerde is van het model dat door Chambers wordt beschreven. We noemen dit de "roterende gast auditor."

DE ROTERENDE GAST AUDITOR

We ontwikkelden een audit bestaffingsmodel waarbij het idee van Chambers 180° werd omgedraaid. Eerder dan medewerkers in en uit de afdeling interne audit te laten roteren als onderdeel van hun management promotiepad hebben we een klein permanent audit team. Deze mensen engageerden zich om voor lange(re) termijn voor de afdeling interne audit te werken. Ze worden aangevuld met operationele medewerkers die in en uit roteren op een ad hoc basis in functie van de CAE. noden van individuele audit projecten.

DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE **ROTERENDE GAST AUDITOR**

De gast auditor wordt geïntegreerd in het bestaande audit team en is daar onder toezicht van een ervaren auditor actief als een expert in een bepaald onderdeel van het te auditeren geheel. Hij of zij moet dus beslagen zijn in de materie zelf of in een materie die voldoende verbonden is met het onderwerp van audit of een bepaald aspect daarvan.

We zullen bijvoorbeeld een medewerker met een diepe kennis over verschillende rapporteringstructuren en -verplichtingen inzetten wanneer we een audit doen over onze regionale ondersteunende structuren. Rapportering is daarin voor ons immers een sleutelbekommernis. Een medewerker met projectbeheer ervaring kan bijvoorbeeld gevraagd worden om te assisteren bij een audit van het overkoepelend projectbeheer binnen onze organisatie.

Door het koppelen van de gast auditor aan een ervaren auditor wordt de biikomende kost van opleiding voor de gast auditor tot het minimum beperkt, maar wordt de gast auditor via on-the-job training het metier van auditor - in beperkte mate - bijgebracht. Hij of zij kan zich zo op zijn sterktes concentreren, namelijk de kennis van de materie zelf. Wat doet een gast auditor

- De gast auditor speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van de audit aanpak. Vaak weet de gast auditor zeer goed welke informatie onder welke vorm bij wie beschikbaar is. Daarnaast weet hij meestal goed welke vorm deze informatie normaal zou moeten hebben, zodat we een richtsnoer kunnen ontwikkelen voor het evalueren van de audittesten;
- de gast auditor kan assisteren bij de uitvoering van de eigenlijke audit testen, maar speelt vooral een rol in de evaluatie en interpretatie van de resultaten van de audittesten. Vaak maakt zijn bijkomend inzicht het verschil tussen een behoorlijke of een excellente audit aanbeveling;
- de gast auditor is een eerste kritische lezer van het ontwerp audit rapport, waaraan hii of zii vaak zelf stukken heeft bijgedragen. Het blijft echter de rol én de verantwoordelijkheid van de auditoren om elk punt van het auditrapport gedegen te kennen en te begrijpen.

Ongeacht zijn rol wordt de onafhankelijkheid van de gast auditor van dichtbij in het oog gehouden door de kritische auditoren. Deze staan op hun beurt onder toezicht van de

DE TOEGEVOEGDE WAARDE VOOR INTERNE AUDIT

Onze tot hier toe beperkte ervaring met deze nieuwe manier van werken heeft ons reeds laten zien dat de gast auditor niet enkel waarde toevoegt aan het interne audit werk zelf, maar dat ook zijn appreciatie voor de dagdagelijkse realiteit en activiteiten van interne audit in belangrijke mate steeg. De gast auditor is vaak verbaasd over het niveau van arbeidsintensiteit en werkritme dat interne auditoren hanteren, wat enkel de appreciatie voor ons werk verhoogt.

We kijken erg uit om een aantal van onze gast auditoren te mogen auditeren. We verwachten dat ze zich beter bewust zijn van onze uitdagingen en zodoende beter voorbereid zijn op de audit zelf.

Daarnaast merken we ook dat het inzetten van onze eigen experten onze afhankelijkheid van externe consultants sterk reduceert. Dit is in de huidige economische crisis, waar we een belangrijke druk op de budgetten merken, geen onbelangrijk aandachtspunt.

DE UITDAGINGEN VAN HET MODEL

Dit model is natuurlijk niet zonder haar

Vertrouwelijkheid van de audit bevindingen en de noodzakelijke onafhankelijkheid en objectiviteit van de gast auditor zijn aspecten die we benaderen met de noodzakelijke voorzichtigheid. Immers, het niet adequaat behandelen van deze aandachtspunten kan leiden tot het verlies aan vertrouwen in de kwaliteit van het interne audit proces. Dat kan op zijn beurt onze validiteit als interne auditoren aantasten. En dat willen we ten alle prijze vermijden.

Zo gaan we bij de selectie van de gast auditor zorgvuldig na of deze zelf reeds enige tijd niet meer actief betrokken is geweest bij de activiteiten die onder de reikwijdte vallen van de audit missie waarbij we zijn assistentie vragen. Concreet passen we hier de standaard 1130.A1 toe op de gast auditor. Deze standaard legt immers op dat "Internal auditors must refrain from assessing specific operations for which they were previously responsible. Objectivity is presumed to be impaired if an internal auditor provides assurance services for an activity for which the internal auditor had responsibility within the previous year."

CONCLUSIE

Het gast auditoren model werd binnen BTC reeds conceptueel ontwikkeld onder leiding van het toenmalige hoofd van de afdeling interne audit, Dorota Maciag, en werd door ons verder geoperationaliseerd en voor de eerste keer toegepast. Het creëert een reële toegevoegde waarde voor zowel onze geauditeerden, onze gast auditoren als voor de afdeling interne audit zelf. Daarnaast wordt onze afhankelijkheid van externe consulenten beperkt. Op basis van onze ervaring, en mits adequate borging van de onafhankelijkheid en objectiviteit, kunnen we deze aanpak nadrukkelijk aanraden voor kleinere audit afdelingen.

OVER DE AUTEURS

Ben Broeckx, CIA is de Chief Audit Executive van BTC/CTB, de Belgische organisatie belast met de uitvoering van de bilaterale ontwikkelingssamenwerking. U kan meer artikels van hem vinden op zijn blog http://www.exploringtheblackbox.net.

Vincent Gerardy is senior interne auditor van BTC/CTB. In 2007 lag hij mee aan de grondslag van de oprichting van de interne audit activiteiten binnen BTC



par Béatrice KI-ZERBO

Directeur de la Recherche, IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes)

Conformément aux dispositions prises avec l'adoption du CRIPP (Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne - IPPF) en 2009, l'IIA s'est engagé à assurer un suivi continu des Normes qui doivent être entièrement revues au moins tous les trois ans. Ce suivi, assuré

par le Standards Board, peut aboutir à des mises à jour, comme cela a été le cas en janvier 2009 et en 2011. Cet article concerne les mises à jour applicables au 1er janvier 2013. Il fait le lien avec les précédentes évolutions et avec les principes qui soustendent l'évolution du CRIPP.

Quelles sont les principales évolutions des Normes 2013?

Les récentes modifications des Normes peuvent être schématiquement reliées à deux types d'objectifs :

La clarification des responsabilités de l'auditeur interne, du responsable de l'audit interne (RAI), du Conseil	 Responsabilité individuelle / collective (Introduction) Définition et rôle du Conseil (Glossaire, Normes 1110, 2210. A3) Rôle du RAI dans la communication des résultats et des niveaux de risques inacceptables (2440, 2600)
La prise en compte de nouvelles pratiques professionnelles	 Evaluations externes (1312) Plan d'audit agile (2010) Prise en compte des objectifs stratégiques (2120.A1 et 2130. A1) et des processus de gouvernement d'entreprise (2201) Processus de contrôle Opinions au niveau d'une mission Opinion globale