

# Inspiratie sessie | **master class internal auditing**

---

Woensdag 25 juni 2014 | 19u00 - 20u00

# Wie is de interne auditor?

---

Rol én toegevoegde waarde van de interne auditor binnen het drie verdedigingslijnen model

Vooraleer we beginnen  
**Wie ben ik?**

# Wie ben ik?

---

- Ben Broeckx
- 44 jaar oud, vader van 2 kinderen, echtgenoot van 1 vrouw
- Hoofd interne audit van BTC, het Belgisch Agentschap voor Ontwikkelingssamenwerking
- Executive Professor internal auditing op AMS, academic director masterclass internal auditing en overheidsauditor
- Ervaring
  - 1996 - Eerste interne audits (Hilton, Sheraton, Nielsen, International Paper ...)
  - 1997 - Eerste interne audit voor de Vlaamse overheid (voor IAVA)
  - 1999 - CIA
  - Opzet, vorming en beheer van diverse interne audit afdelingen van Belgische en Europese entiteiten
  - Extern (Andersen, Deloitte, KPMG) en overheid zelf

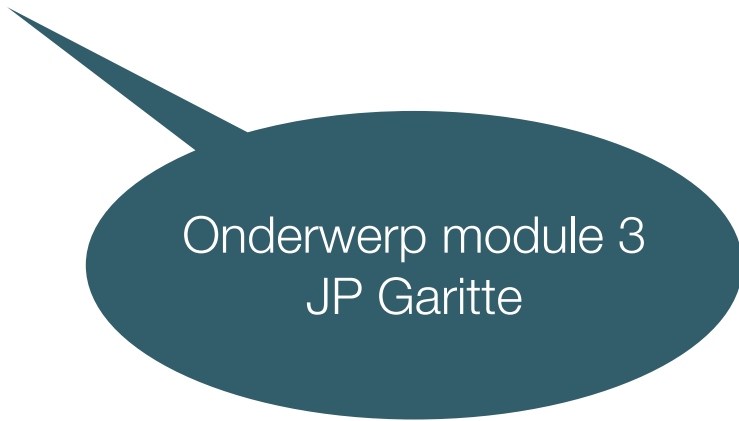


Wat zijn de rollen en verantwoordelijkheden van een interne auditor?

# Definitie interne audit

---

- “Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to **add value** and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.”
- **BRON:** IIA



Onderwerp module 3  
JP Garitte

# Een korte analyse ...

---

- Zowel **zekerheidsverstrekkend** als **adviesverlenend**  
...
- Doel: toegevoegde waarde door verbetering van de werking van een organisatie
- Door: op een systematische manier de doeltreffendheid van interne controle, risicobeheer en governance te **beoordelen** en te **verbeteren**

Dat is de huidige definitie van interne audit

## **Uitspraak:**

*“Interne audit gaat door een identiteitscrisis”*



## **Een vraag voor de groep:**

Wat is de toegevoegde waarde van interne audit?

# Toegevoegde waarde: een uitdaging voor interne audit

---



Onderwerp module 5  
JP Garitte

- Hoe meten we toegevoegde waarde?
  - Nu: “**value for money**”
- “Value for money:” mode trend maar ook relevante vraag van de stakeholders van interne audit
  - Wat doen **jullie** (interne audit) nu in feite voor **mij** (geauditeerde, lid auditcomité, management, lid raad van bestuur) als gebruiker van je **diensten** (assurance of zekerheidsverstrekking, consulting of adviesverlening)?
  - Korte termijn én lange termijn

# De hamvraag

---

- “Wat levert het **ons** op?”

Kapers op de kust?

# Knabbelen andere rollen aan de reikwijdte van de interne auditor?

---

- **Externe auditor**

- niet zekerheidsverstrekkend werk, co-sourcing, outsourcing, posities rond kwaliteit van interne controles

Onderwerp module 1  
B Broeckx

- **Interne controle verantwoordelijke**

- invoeren van aan de eigenheid van de organisatie aangepast interne controle raamwerken

Onderwerp module 2  
F Keulemans

- **Risico manager of Chief Risk Officer**

- invoeren van specifieke raamwerken (COSO-ERM, ISO 31000 edm) rond risico

Onderwerp module 2  
F Keulemans

- **Kwaliteit(scontrole)-verantwoordelijke**

- Diverse kwaliteitssystemen richten zich meer en meer op risico en compliance

Onderwerp module 1  
B Broeckx

Het lijkt alsof andere actoren de rol van interne auditoren hebben overgenomen ...

maar in feite is dat **niet** zo

De “nieuwe” rollen en verantwoordelijkheden creëren net **essentiële voorwaarden** om interne audit zijn werk te laten doen én assisteren bij dit werk



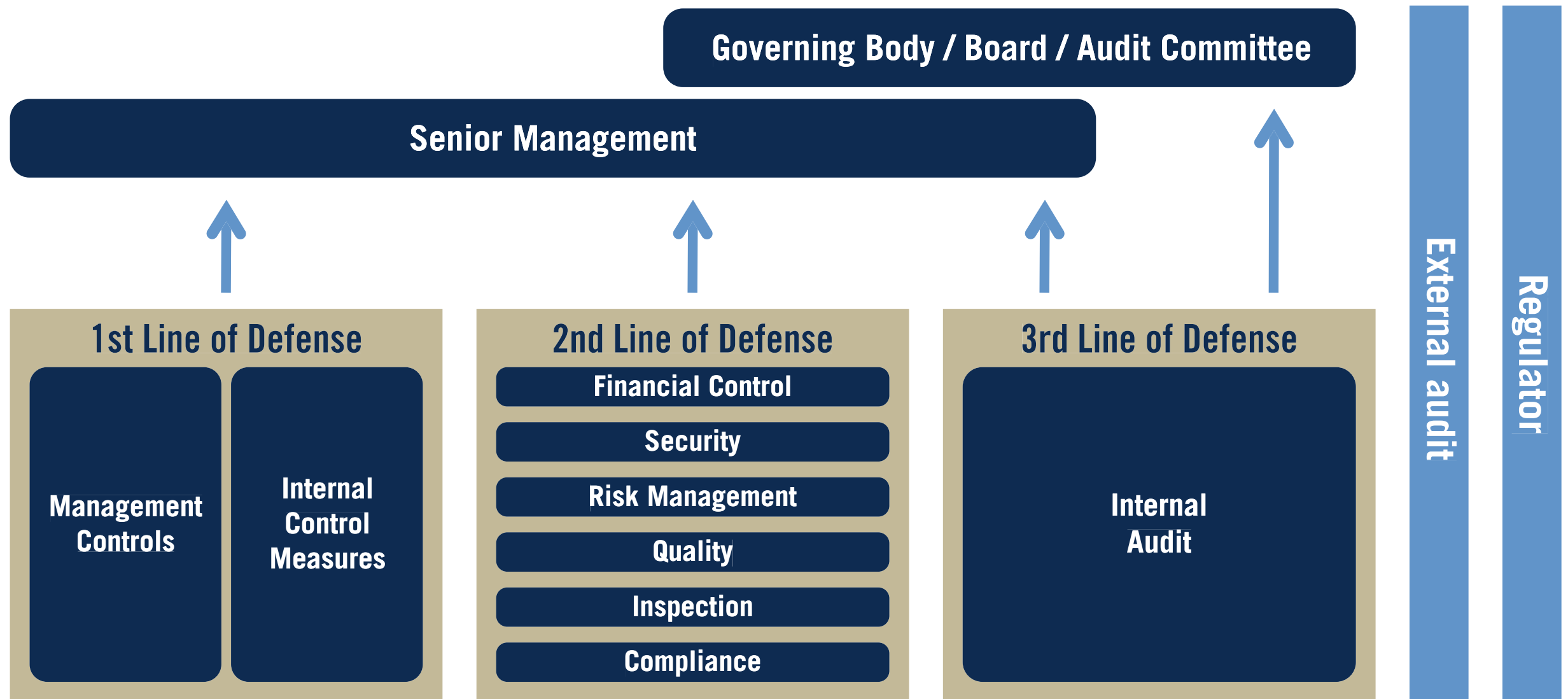
Ze vormen **geen aantasting van de toegevoegde waarde** van interne audit. Ze dragen ertoe bij.

# Duiding via het referentiemodel van het IIA: de drie verdedigingslijnen

The three lines of defence in effective risk management and control (IIA, januari 2013)

# The Three Lines of Defense Model

Onderwerp module 1  
B Broeckx



Adapted from ECIIA/FERMA *Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41*

De 3 verdedigingslijnen

bron: IIA Position Paper

# De eerste lijn is verantwoordelijk voor de interne controle en het risicobeheer

---

- De eerste lijn, het management team en haar medewerkers, **voert** de activiteiten en de ermee verbonden interne controles/risicobeheer **uit**
- Zij maken de **keuzes** (rond blootstelling edm), kiezen de maatregelen en geven aan wat het (beoogde en reële) **effect** van deze maatregelen is
- **Het management en haar team is verantwoordelijk voor de interne controles (en het risicobeheer)**

# De tweede lijn ontwikkelt de tools om dit mogelijk te maken, monitort het gebruik en rapporteert


---

- De tweede lijn is een **ondersteunende lijn** voor de eerste lijn. Ze ontwikkelen de tools die door het management en haar team worden toegepast
- Ze zien ook toe op het **correcte gebruik** van deze tools en **rapporteren** hierover naar het management en de raad van bestuur
- Ze maken het mogelijk (**enabling**) dat management en haar team op dit terrein hun werk kunnen doen
- **Gezien de complexiteit van de organisaties zijn die vaak zeer gespecialiseerde, ondersteunende functies**

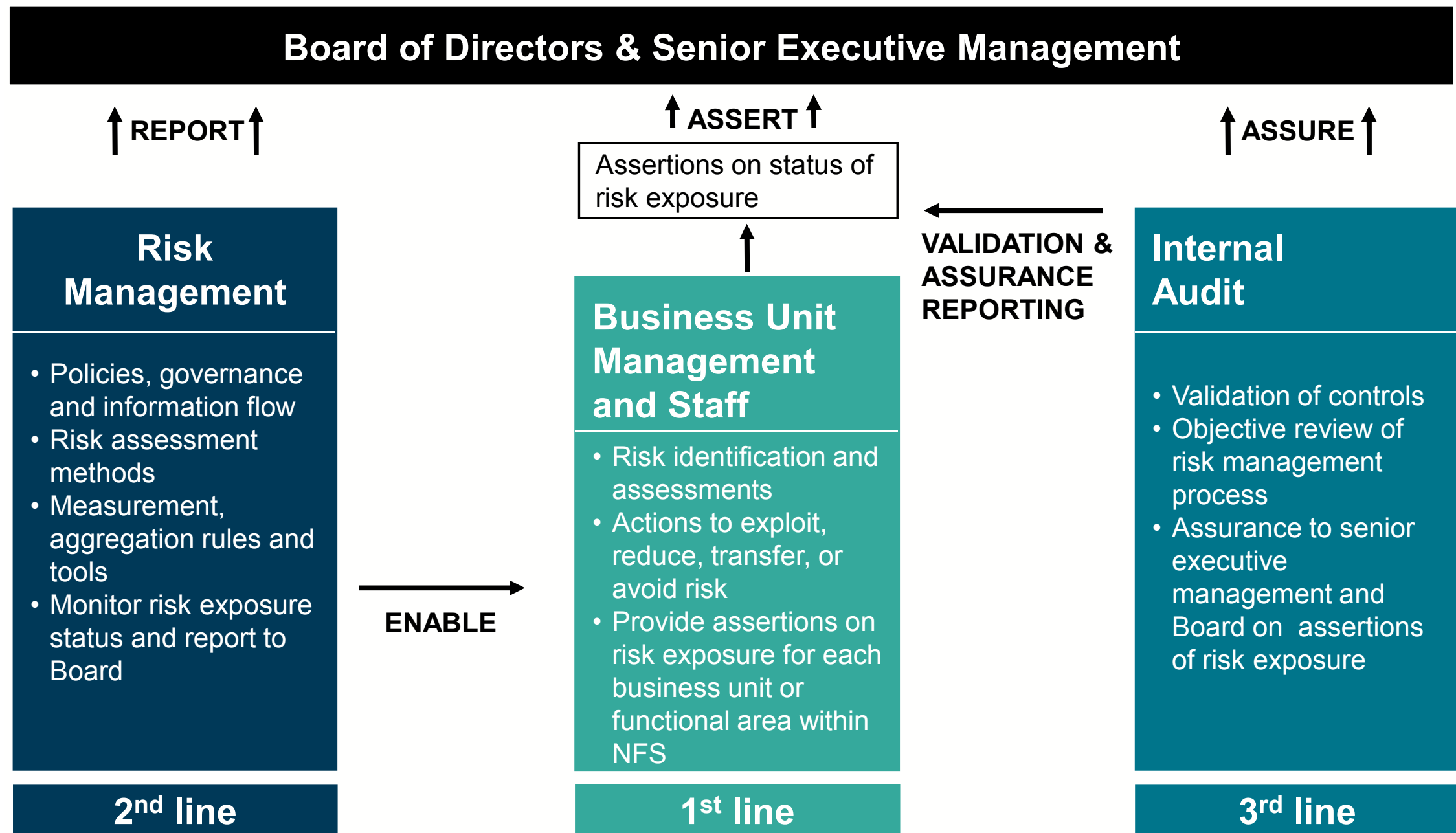
# De derde lijn verstrekt op een onafhankelijke manier een redelijke zekerheid over de doeltreffendheid

---

- Via haar gestandaardiseerde manier van werken analyseert interne audit het functioneren van deze systemen op diverse vlakken
- Werken de interne controles, werkt het systeem van risicobeheer ...
- Zekerheidsverstrekking, maar een “redelijke zekerheid”
  - Beperkingen van mensen en middelen
  - Op basis van een eigen risicoanalyse (meta analyse)
- **Interne audit verstrekt een redelijke zekerheid aan senior management en de raad van bestuur rond de werking van de IC en RM systemen en het overkoepelend geheel van beheer (governance)**



Onderwerp van alle modules



Interactie in het model

bron: Leon Bloom (ERM)

Interne audit heeft een unieke rol in (risk) governance, waardoor ze actief bijdraagt tot het functioneren van haar organisatie



# De rol en positie van de interne auditor - een praktijkvoorbeeld

# Grote organisaties hebben het gemakkelijk

---

- Grote organisaties = grote interne audit afdelingen
- “Pipeline of talent” - Richard Chambers, voorzitter van het IIA
  - Interne audit is een kweekvijver van talent
  - Medewerkers lopen warm in interne audit
  - Toekomstige werkrelatie met interne audit wordt gecementeerd
- Toegevoegde waarde van interne audit is vaak eenvoudiger aan te tonen in organisaties die reeds doordrongen zijn van de “interne audit” geest

# Welke factoren beïnvloeden de grootte van de interne audit?

---

- Grootte van organisatie correleert vaak met grootte van interne audit afdeling
- Factoren met minder invloed (GAIN 2008):
  - complexiteit van de sector
  - aard en reikwijdte van de activiteiten binnen de sector
- Dus wat als je een “kleinere” organisatie bent in een complexe sector?

# Kleine(re) audit organisaties hebben het vaak moeilijker om hun toegevoegde waarde te bewijzen

---

- De meeste interne audit organisaties zijn klein(er)
- Dus: Kweekvijver is een weinig realistisch model
- Met als logisch gevolg: geauditeerden hebben vaak geen audit referentiekader
- Terwijl daarnaast veel organisaties hebben steeds meer en meer complexe producten, oplossingen, verantwoordelijkheden ...

# **Kort intermezzo:**

## BTC voorgesteld

---

- NV (naamloze vennootschap) naar Belgisch publiek recht met een sociaal oogmerk
- Uitvoering van 14,5% van de totale ontwikkelingssamenwerking die door België gefinancierd wordt: intergouvernementele samenwerking
- Voor rekening van de Belgische regering, maar ook voor rekening van andere nationale of internationale organisaties

# De interne audit uitdaging in BTC

---

- Sterke correlatie tussen:
  - de **complexiteit** van onze interventies
  - de **risico's** waaraan we als organisatie met een verantwoordelijkheid over Belgische publieke middelen zijn blootgesteld
- Onder reikwijdte van een audit departement van 2 voltijds equivalenten

# Controle en toezicht (de “concurrentie”)

---

- Raad van Bestuur
  - 2 regeringscommissarissen (ontwikkelingssamenwerking en begroting)
- Auditcomité
  - Rekenhof (Court of Auditors)
  - College van Commissarissen (2 revisoren + 2 vertegenwoordigers Rekenhof)
  - Interne audit (2 personen) - verplicht bij wet

# Vechtend voor onze “share of voice”

---

- Interne audit moet vechten voor zijn **share of voice**
- Het aantonen van een “toegevoegde waarde” van het werk van een interne auditor in een complexe(re) (overheids)omgeving is niet zo eenvoudig



Op weg naar toegevoegde waarde

# De roterende gast auditor

---

- We draaien het audit bestaffingsmodel van Chambers 180° om
- We activeren de 2de lijn van het 3 verdedigingslijnen model zonder onze afhankelijkheid aan te tasten
- Hoe? **Een nieuwe audit team structuur**
  - Klein permanent audit team - lange termijn engagement
  - Medewerkers met specifieke competenties (2de lijn) - roteren in en uit op een ad hoc basis, in functie van de noden

# Operationalisering

---

- Integratie in het bestaande audit team
- Onder toezicht van een ervaren auditor
- Actief als extern expert - beslagen in de onderliggende te auditeren materie

# Rollen en verantwoordelijkheden

---

- Ontwikkeling van technische audit aanpak
  - Goede kennis van relevante, beschikbare informatie en -bronnen
  - Richtsnoer voor evaluatie van de audittesten
- (Aanvullende) evaluatie en interpretatie van de resultaten van de audittesten
  - Verhoogde relevantie van de evaluatie én de aanbevelingen
- Eerste kritische lezer van het ontwerp audit rapport
  - Meedenken rond operationaliseerbare oplossingen voor aandachtspunten

# Resultaten

---

- **Korte termijn**

- Meer relevante, praktische implementeerbare audit aanbevelingen
- Betere audit testen, meer volledige audit conclusies
- Verlaagde afhankelijkheid van externe adviseurs (gericht gebruik, moet katalysator zijn)

- **Lange termijn**

- Emotioneel begrip van wat een audit voor de auditor inhoudt
  - Appreciatie voor de dagdagelijkse realiteit van interne audit
- Kennis van het proces: verhoging van de kwaliteit van voorbereiding

# Uitdagingen

---

- Onafhankelijkheid en objectiviteit van de gast auditor
- Vertrouwelijkheid van de audit bevindingen
- Verlies van vertrouwen in het interne audit proces

# Oplossingen

---

- Afkoelperiode (standaard 1130.A1) van 2 jaar (1 jaar extra) of, in geval van specifieke projecten, einde van het project + 1 jaar

# Praktische toepassing



# Voorbeeld 1 - DRC, juni 2012

---

- Audit van 3 programma's, doorlooptijd van 16 dagen op het terrein
- Brede reikwijdte: operationeel, administratief, financieel
- Gebrek aan capaciteit wat betreft analyse van financiële transacties
- Oplossing
  - Hoofdboekhouder van BTC (2de lijnsrol met betrekking tot projecten en programma's) werkt gedurende 1 week als gast auditor

# Voorbeeld 1 - DRC, juni 2012

---

- Verantwoordelijkheden
  - Mee ontwikkelen van **aanpak audittesten** met betrekking tot financieel systeem
    - Onafhankelijk gevalideerd door interne auditor
  - **Uitvoering** van een aantal testen op het terrein (capaciteit), met toepassing van duidelijke documentatieverplichtingen
    - Onafhankelijk gevalideerd door interne auditor
  - Schrijven van eerste audit **conclusies** met betrekking tot zijn activiteiten
    - Herwerkt door interne auditor

# Voorbeeld 2 - DRC, juni 2013

---

- Opvolgingsaudit van de audit 2012
  - Analyse van de status van uitvoering van de aanbevelingen
  - Eventueel bijkomende vaststellingen en op punt stellen van actieplan
- Capaciteitsuitdaging: Interne audit @50% wegens vaderschap van interne auditor
- Integratie van de Operations Manager (2de lijn, coördinerende verantwoordelijke over meerdere landen) en de verantwoordelijke van de afdeling organisatie ontwikkeling (2de lijn) in het team

# Voorbeeld 2 - DRC, juni 2013

---

- Twee teams volgen elkaar onmiddellijk op:
  - Interne audit (1 VTE):
    - analyse en testen van de status van uitvoering van aanbevelingen
    - audit testen naar bijkomende audit bevindingen en kwaliteit van processen en controles
  - OM en DO (2 VTE):
    - Mee ontwikkelen van uitvoerbare, aangepaste aanbevelingen
    - Aanpassen en valideren van het nieuwe actieplan

## Conclusie

Hoe toegevoegde waarde bereiken in een kleine(re)  
interne audit afdeling?

# Het antwoord

---

- Actief betrekken van één of meer gast auditoren, experten in een aspect van de audit, in de voorbereiding, uitvoering en opvolging van de audit - **nauwere samenwerking met 2de lijn, zonder onafhankelijkheid in het gedrang te brengen**
- Voordelen
  - Relevantie van bevindingen en kwaliteit van de aanbevelingen
  - Appreciatie voor het interne audit proces
- Aandachtspunten
  - Onafhankelijkheid (CAE moet zijn of haar rol spelen)

# Vandaag

---

- gaven we aan wat een belangrijke misvatting is die in de hoofden van vele interne auditoren nog bestaat
- legden we uit hoe het drie verdedigingslijnen model van het IIA sinds januari 2013 daar een antwoord op biedt
- illustreerden we aan de hand van een concreet voorbeeld zo'n uitdaging zou kunnen zijn
- En pasten we het drie verdedigingslijnen model op een creatieve manier toe om een antwoord te bieden op die uitdaging
- ... en duiden we welke onderwerpen we verder in welke modules zullen behandelen ...

Ik hoop dat we u mochten inspireren en dat we u  
mogen terugzien in september ...

**Hebt u nog vragen?**