

Governance | in de praktijk

Masterclass internal auditing 2014 -
2015

The autonomous management school
of the University of Antwerp



1

Aangepaste lesuren

- **Lesdeel 1**
 - 13u30 - 14u30 - 1 uur
 - 14u50 - 16u50 - **2 uur**
- **Broodjes**
- **Lesdeel 2**
 - 17u30 - 18u30 - 1 uur
 - 18u45 - 20u45 - **2 uur**

Agenda Dag 2

- **Governance** | Debriefing van de tweede opdracht
- **Governance** | Interview met een lid van een auditcomité (Mevr. Josiane van Waesberghe)
- **Governance** | Nieuwe uitdagingen: sustainability reporting
- **Governance** | De rol van de externe auditor (Dhr. Herman Van Impe)
- **Audit Governance** | Opdracht dag 4

Governance | Debriefing van de tweede opdracht

Debriefing

- Geïntegreerde presentatie met betrekking tot Solvay door de drie groepen
- Nabespreking en conclusies rond governance

Governance | Interview met een lid van een auditcomité

- *Mevr. Josiane van Waesberghe*

Vorbereidende vragen voor het interview

- De volgende vragen werden aan Mevr. Van Waesberghe gesteld ter voorbereiding van het interview
- **Inleidende vragen**
 - Kan u kort beschrijven in welke organisaties u lid bent van het auditcomité? Wat doen deze organisaties?
 - Hebben deze organisaties een raad van bestuur? Zijn jullie het enige comité dat actief is als adviesgevend orgaan van deze raden van bestuur? Wat zijn sommige andere organen?

Vorbereidende vragen voor het interview

- **Verloop en relevantie van de vergadering**
 - Hoe gaat zo'n vergadering van het auditcomité in zijn werk?
 - Wie zetelt er in zo'n auditcomité? Zijn er externe experts aanwezig? Wat is hun concrete bijdrage?
 - De rol van het auditcomité is een adviesgevende rol. Meent u dat de auditcomités in de organisaties waar u in actief bent een reële toegevoegde waarde hebben voor de organisaties?
- **Informatiedoorstroming**
 - Wie rapporteert er allemaal naar het auditcomité? Welke informatie brengen ze naar het auditcomité? Zijn er volgens u overlappingsen?

Vorbereidende vragen voor het interview

- **Auditcomité en interne audit**

- Wat zijn uw verwachtingen als lid van een auditcomité rond interne audit? Wat wenst u dat interne audit u bij zal brengen? Wat verwacht u dat interne audit daarentegen niet doet?
- Wat is voor u een relevant interne audit rapport? Hoe ziet dat er volgens u uit?

- **Auditcomité en governance**

- Hoe draagt het auditcomité bij tot de governance van de organisaties waar u in het auditcomité zetelt? Kan daarrond iets verbeterd worden?
- Hoe kan een dienst interne audit volgens u bijdragen tot de governance van een organisatie?
- Wat is de rol van risicobeheer in deze governance? Hoe kan interne audit daartoe bijdragen?

Vorbereidende vragen voor het interview

- **Maturiteit van interne controle**

- In organisaties waar interne controle weinig ontwikkeld is, hoe ziet u de rol van het auditcomité? Hoe ziet u de rol van interne audit?

- **Verbeter opportuniteiten**

- Wat zijn voor u de belangrijke verbeterpunten die interne audit in het algemeen kan aanbrengen aan zijn of haar werking?
- Wat is voor u de belangrijkste taak van interne audit? Wat zijn de essentiële voorwaarden om deze taak naar behoren te kunnen vervullen?

Governance | Nieuwe uitdagingen: sustainability reporting

Context

- We leerden governance en de Belgische context
- We bekeken hoe we een deel van governance kunnen doorlichten
- We keken hoe de rol van de interne auditor niet in concurrentie staat met, maar voortbouwt op andere governance-gerelateerde rollen
- Nu kijken we hoe rapportering zich gaandeweg aan het uitbreiden is ... een rapportering waarover we, als interne auditor, een **bepaalde** zekerheidsvertrekkende functie hebben

Sustainability reporting

- Oude wijn in nieuwe zakken
 - **Royal Dutch Shell** reeds sinds einde jaren '90 bezig met sustainability reporting
- MAAR: erkenning van de **stakeholders**
- Zeer belangrijke evolutie dat dit meer en meer mainstream wordt
 - verhoging van transparantie door verbreding van de dimensies
- Europese Commissie: April 2014: “directive on the disclosure of non-financial and diversity information by certain large companies.”, met inbegrip van triple bottom line reporting

Wat rapporteren we onder sustainability reporting?

- De zogenaamde triple bottom line
 - Rapportering over “society, economy & environment” (maatschappelijke, economische en milieu-aspecten)
 - Maatschappelijke ontwikkeling bouwt op positieve economische ontwikkeling. Economische ontwikkeling steunt op een gebalanceerd gebruik van de milieu activa
- Geen statisch evenwicht mogelijk: dynamisch evenwicht, soms vergeleken met **tectonische platen** (permanent in beweging, niet altijd zichtbaar)

Groepsoefening: situatieschets

- U bent een **chemisch bedrijf** dat actief is in een bepaalde middelgrote stad
- Uw bedrijfsactiviteiten vinden plaats **in deze stad zelf**, met fysieke productieprocessen van gevaarlijke stoffen in uw productiefaciliteiten
- U levert een belangrijke bijdrage aan de **werkgelegenheid** in deze stad. U biedt vooral veel werkgelegenheid aan de van oorsprong **allochtone bevolking**, die minder opgeleid is.
- Uw productieprocessen veroorzaken soms **geluids- en stankhinder**
- Naast uw productie-faciliteit bevindt zich een mooi park, met groen in het midden van de stad. Uw uitstoot riskeert om dit parkje op termijn te vernietigen.
- Een aantal grote ketens zouden u graag zien **verhuizen**, omdat de vrijgekomen grond dan voor een **shopping center** zou gebruikt kunnen worden, wat ook werkgelegenheid met zich mee zou brengen.

Groepsoefening

- 3 groepen - elke groep beoordeelt een “schuifzone”
- De drie schuifzones:
 - economie en milieu
 - milieu en maatschappij
 - maatschappij en economie
- Bedenk voor uw schuifzone een aantal concrete voorbeelden van **opportuniteiten** die zich kunnen voordoen en van **risico's** die kunnen ontstaan tussen deze dimensies van bedrijfsvoering
- Leg kort uit waarom het belangrijk is/zou zijn om hierover te rapporteren en aan wie?

Bewegingen tussen **tectonische platen**

- **De schuifzone tussen economie en milieu**

- Opportuniteiten rond eco-efficiëntie
- Lange termijn risico's rond vervuiling of uitputting

- **De schuifzone tussen maatschappij en milieu**

- Opportuniteiten rond milieu bewustzijn en keuzes voor milieu-respecterende producten
- Risico's zoals milieu-vluchtelingen, intergenerationele ongelijkheid wegens gebruik nu versus gebruik later

- **De schuifzone tussen economie en maatschappij**

- Opportuniteiten zoals ethisch investeren, fair trade
- Risico's zoals corruptie, gebrek aan ethiek, niet respecteren van rechten van minoriteiten

Elk van deze afschuifzones vertegenwoordigt een gebied waar de organisatie zowel intern als extern aan risico kan worden blootgesteld.

De controles, het risicobeheer en de governance hierrond vallen onder de verantwoordelijkheid van de interne auditor

De uitdagingen voor de interne auditor in sustainability reporting

- Een groot aantal relevante “stakeholders”
- Stakeholder groep en belangen zal veranderen over de tijd
- Problematiek van het stakeholder perception gap
 - Niet alle gepercipieerde risico's zijn reële risico's
- Bestaan van “tectonische” platen binnen één organisatie die mogelijk verschillende doelstellingen nastreeft, die met elkaar in conflict zijn
- Niet het “traditionele” gebied van de interne auditor, moet zich beginnen bekwamen in bredere competenties dan zuiver procesmatige, financiële en administratieve procescompetenties of zich door de 2de lijn laten ondersteunen

Conclusie

- Het beroep van interne auditor is in volle beweging
- Belangrijke uitdagingen en opportuniteiten bevinden zich in de governance dimensie

Governance | en de externe auditor

- *Dhr. Herman Van Impe*

Dhr. Van Impe zal zelf voor voldoende copies van zijn presentatie zorgen. We zorgen hoe dan ook voor een upload op de dropbox van zodra zijn presentatie elektronisch beschikbaar is

Audit Governance | Opdracht dag 4

Een individuele denk-oefening + paper

- **Resultaat:** korte paper van maximum 1 A4
- **Vraag:** beschrijf kort één concrete interne audit activiteit met betrekking tot governance die u binnen uw organisatie zou kunnen uitvoeren en die volgens u een relevant verschil zou kunnen maken voor uw organisatie.
- **Toelichting:** Dit mag zowel een zekerheidsverstrekken als een adviesverlenende opdracht zijn. Maak de beschrijving zo concreet mogelijk (zie hieronder)
- **Minimale inhoud:** Wat gaat u doen? Welk type audit is dit? Hoe gaat u dit aanpakken? Waarom meent u dat dit een belangrijke/relevante opdracht is voor uw organisatie?
- **Evaluatie:**
 - Stuur dit voor maandag door naar ben.broeckx@ams.ac.be
 - Ik bezorg u een korte, individuele feedback tegen 3 november