

Governance | Agenda

Dag 2

Masterclass Internal Auditing 2014 -
2015

The autonomous management school
of the University of Antwerp



1

Lesuren

- **Lesdeel 1**

- 13u30 - 15u00 - 1 1/2e uur
- 15u20 - 16u50 - 1 1/2e uur

- **Broodjes**

- **Lesdeel 2**

- 17u30 - 19u00 - 1 1/2e uur
- 19u15 - 20u45 - 1 1/2e uur

Agenda Dag 2

- **Governance** | Debriefing van de eerste opdracht
- **Governance** | De Belgische codes
- **Governance** | Hoe auditeer je de interne controle omgeving?
- **Governance** | Evolutie van de positie van de interne auditor
- **Governance** | Opdracht dag 3

Structurele samenhang: Capital Selecta

Vorige week: **inleiding governance**
Wat betekent governance?

De Belgische codes
Governance in België

Hoe auditeer je de interne controle omgeving?
Hoe begin je aan een governance audit?

Evolutie van de positie van de interne auditor
Governance evoluties betekent meer rollen voor anderen: waar blijft de interne auditor?

Nieuwe uitdagingen - sustainability reporting
Meer uitgebreide governance gerelateerde rapportering

Governance |

Debriefing opdracht dag 1

Masterclass Internal Auditing 2014 -
2015

The autonomous management school
of the University of Antwerp



Debriefing door de 5 groepen

Nieuwe FRC guidance

Nieuw van deze week

- The guidance says that while risk managers have day-to-day responsibility for implementation and management, **it is up to the board to ensure that the appropriate policies are in place, that board understanding of risk is high, that risks are maintained within tolerable levels, and that risk mitigation is appropriate.**
- The guidance also states that risk management should not inhibit sensible risk taking that is in-line with growth strategies and operations, but should support better decision making.
- http://www.airmic.com/content/risk-responsibility-lies-board-airmic-welcomes-frc-guidance?utm_medium=email&utm_source=Airmic+Limited&utm_campaign=4790450_Airmic+news+October+2014&dm_i=10HJ,2UOC2,575O58,ACAGB,1

Nieuwe FRC guidance

Nieuw van deze week

- FRC = Financial Reporting Council (UK)
- Ultieme verantwoordelijkheid voor risicobeheer en interne controle ligt bij de Raad van Bestuur
 - Dagelijks beheer: management
 - Volledige achterliggende structuur en positie: Raad van Bestuur
 - Vertaling naar Belgische codes? Waarschijnlijk, maar timing onduidelijk

Governance | de Belgische codes

Masterclass internal auditing 2014 -
2015

The autonomous management school
of the University of Antwerp



Achtergrond van de codes

De 6 OESO **basisprincipes** van deugdelijk bestuur

“Een stelsel van deugdelijk bestuur moet ...”

- bijdragen tot de **doorzichtigheid** en de **efficiëntie** van de markten, compatibel moeten zijn met de rechtsstaat en duidelijk de verdeling van de competenties tussen de instanties belast met de bewaking, de reglementering en de toepassing van de teksten moeten bepalen
- de **rechten** van de aandeelhouders beschermen en hun uitoefening vergemakkelijken
- een **gelijkwaardige behandeling** van alle aandeelhouders verzekeren, met inbegrip van de minderheids- en buitenlandse aandeelhouders. Iedere aandeelhouder moet de mogelijkheid hebben om een effectieve schadeloosstelling te krijgen voor iedere schending van zijn rechten.
- de **rechten** van de verschillende belanghebbende partijen in het bedrijfsleven **erkennen** zoals ze worden bepaald door het geldende recht of door de onderlinge overeenkomsten, en een **actieve samenwerking** tussen de vennootschappen en de verschillende belanghebbende partijen bevorderen om **rijkdom** en **arbeidsplaatsen** te creëren en het **voortbestaan** van financieel gezonde ondernemingen te verzekeren.
- op het geschikte moment de verspreiding van **juiste informatie** over alle belangrijke onderwerpen met betrekking tot de onderneming, met name de financiële situatie, de resultaten, het aandeelhouderschap en het bestuur van deze onderneming, garanderen.
- het **strategische bestuur** van de onderneming en de effectieve **bewaking** van het beheer door de raad van bestuur garanderen, evenals de verantwoordelijkheid en de trouw van het raad van bestuur tegenover de vennootschap en haar aandeelhouders.

De **Belgische** codes

Laatste actualisering van de codes

- Belgische corporate governance code (2009)
 - Beursgenoteerde ondernemingen
- Code Buysse II (2009)
 - Niet beursgenoteerde ondernemingen
 - Aanbevelingen
- **MAAR:** geen enkele juridische waarde!

De Belgische Corporate Governance Code |

voor beursgenoteerde ondernemingen

Structuur van de Belgische Corporate Governance code

- 9 **principes**
 - Pijlers van governance
 - Alle organisaties die onder de BCG code vallen moeten deze pijlers toepassen
- de **bepalingen**
 - Praktische omschrijvingen hoe de richtlijnen in feite moeten worden geïnterpreteerd en toegepast
- de **richtlijnen**
 - Facultatieve leidraad

9 principes van de Belgische CG code

- Principe 1 - De vennootschap past een **duidelijke governancestructuur** toe
- Principe 2 - De vennootschap heeft een **doeltreffende en efficiënte raad van bestuur** die beslissingen neemt in het vennootschapsbelang
- Principe 3 - Alle bestuurders geven blijk van **integriteit en toewijding**
- Principe 4 - De vennootschap heeft een rigoureuze en transparante **procedure voor de benoeming en de beoordeling** van haar raad en zijn leden.
- Principe 5 - De raad van bestuur richt **gespecialiseerde comités** op
- Principe 6 - De vennootschap werkt een duidelijke **structuur** uit voor het **uitvoerend management**
- Principe 7 - De vennootschap **vergoedt** de bestuurders en de leden van het uitvoerend management op een **billijke en verantwoorde wijze**.
- Principe 8 - De vennootschap gaat met de aandeelhouders en potentiële aandeelhouders een **dialogoog** aan, gebaseerd op een wederzijds **begrip** voor elkaars doelstellingen en verwachtingen.
- Principe 9 - De vennootschap waarborgt een passende **openbaarmaking** van haar corporate governance

“Comply or explain” | Basis van de regelgeving

“Pas toe of leg uit”

- Basis: Richtlijn 2006/46/EG
 - beursgenoteerde vennootschappen moeten een verklaring van corporate governance publiceren
- Belgische wetgeving:
 - Wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur bij de genoteerde vennootschappen en de autonome overheidsbedrijven en tot wijziging van de regeling inzake het beroepsverbod in de bank- en financiële sector
 - BCG code is referentiecode (KB 6 juni 2010 houdende aanduiding van de na te leven Code inzake deugdelijk bestuur door genoteerde vennootschappen)

Wet van 6 april 2010 beursgenoteerde vennootschappen

- in **jaarverslag**
- verklaring inzake deugdelijk bestuur opnemen
- Verplichte informatie
 - Welke code + waar kan ze gevonden worden
 - Afwijkingen van die code + onderbouwde redenen (Comply or Explain)
 - kenmerken van de interne controle- en risicobeheer-systemen
- Verplichte oprichting van een **remuneratiecomité**

Wet van 6 april 2010

beursgenoteerde vennootschappen

- in verklaring mbt deugdelijk bestuur: **remuneratieverslag**
 - beschrijving van het remuneratiebeleid van bestuurders, directiecomité + manier waarop remuneraties worden bepaald;
 - verklaring over het remuneratiebeleid (basisprincipes, belang van de verschillende componenten van de vergoeding ...);
 - individueel voor de niet uitvoerende bestuurders: bedrag van remuneratie en andere voordelen die werden toegekend;
 - criteria voor de evaluatie van prestaties tov doelstellingen, aanduiding van evaluatieperiode en beschrijving van de methoden toegepast om voldoening te evalueren voor uitvoerende bestuurders, leden van directiecomité die in aanmerking komen voor vergoedingen gebaseerd op prestaties van de vennootschap;
 - bedrag van basissalaris, van variabele remuneratie, pensioenregeling en alle overige componenten van de remuneratie;
 - informatie in verband met aandelen, opties of andere rechten om aandelen te verwerven;
 - per individu: bepalingen omtrent vertrekvergoedingen (indien 12+ maanden of 18+ maanden: goedkeuring of nietig)

De Code Buyse II |

voor niet-beursgenoteerde vennootschappen

Belangrijke aspecten van de Code Buysse II

- Aanbevelingen, geen verplichtingen
- Onderscheid tussen ondernemingen, KMO's en familiale ondernemingen (dicht bij de realiteit van het Belgische bedrijfslandschap)
- 9 grote hoofdstukken + één hoofdstuk over bekendmaking

De hoofdstukken van de Code Buysse II

- Inleiding en algemene principes
 - Ook vermelding van groeifasen van onderneming en de evoluerende governance noden
- Deugdelijk ondernemen
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen
- De raad van advies
- Een actieve raad van bestuur
 - Taken, samenstelling en werking
 - Benoeming, rechten en plichten, vergoedingen, voorzitter, comités

De hoofdstukken van de Code Buysse II

- Een performant senior management
 - Rollen, opdracht, benoeming, evaluatie en remuneratie
- Betrokken aandeelhouders
 - Rol, hoe betrokkenheid te verhogen
- Controle en risicobeheer
 - Inclusief vermelding van interne audit!
- Specifieke aanbevelingen voor familiale governance
 - Het familieforum
- Bekendmaking

Dit wordt jullie opdracht ter voorbereiding van volgende week!

De codes | The game

Governance | Audit van de interne controle omgeving

Masterclass internal auditing 2014 -
2015

The autonomous management school
of the University of Antwerp



25

De context

- We zagen reeds de basisconcepten van governance
- We bekeken de Belgische governance regelgeving of referentiekaders
- ... nu gaan we kijken hoe we als interne auditor “governance” kunnen doorlichten.

Hoe zou u “governance” auditen?

Welk(e) aspect(en) van “governance” kan u auditen?

Governance | De conceptuele uitdaging

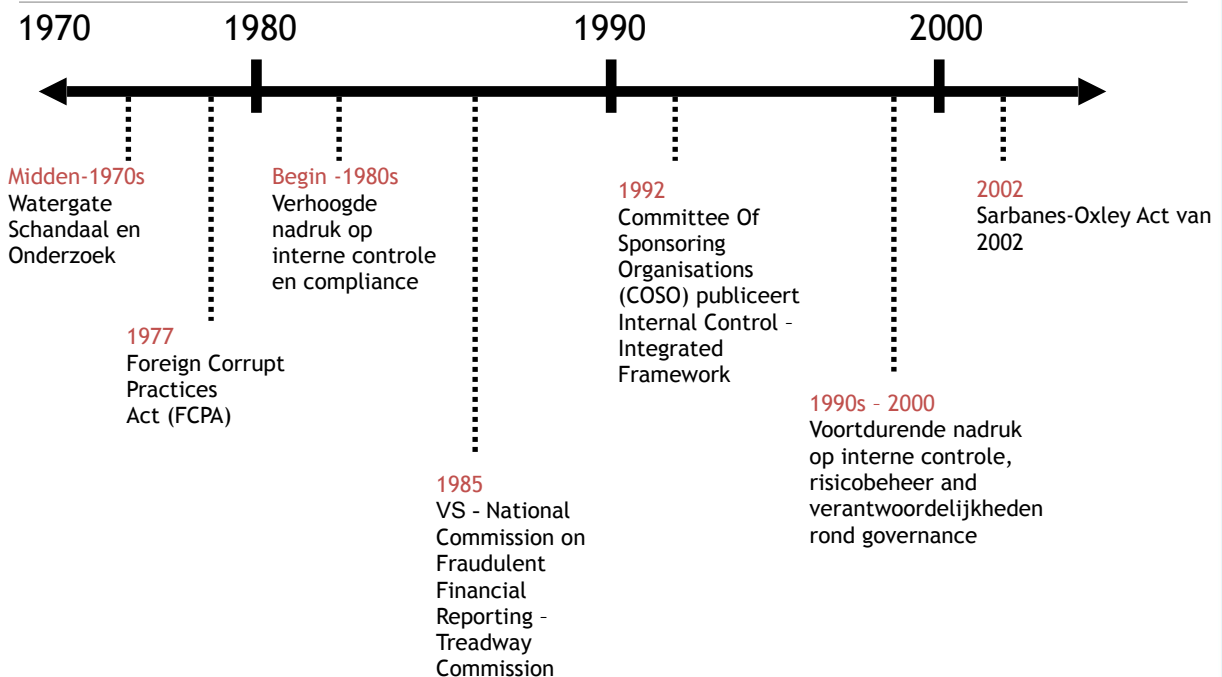
- Governance blijft een sterk conceptueel kader/begrip, dat niet zo eenvoudig te benaderen is vanuit de invalshoek van de interne auditor.
- De hamvraag: welke referentiekaders en welke ondersteunende middelen kunnen wij als interne auditoren gebruiken om vat te krijgen op governance?
- Of nog: hoe kunnen we bepaalde aspecten van governance auditeren?
- Een mogelijk ingangspunt is de governance-dimensies die in interne controleraamwerken ingebouwd zitten:
 - Controle omgeving
 - Informatie en communicatie

COSO-raamwerken | Governance relevantie

Wat zijn de COSO raamwerken?

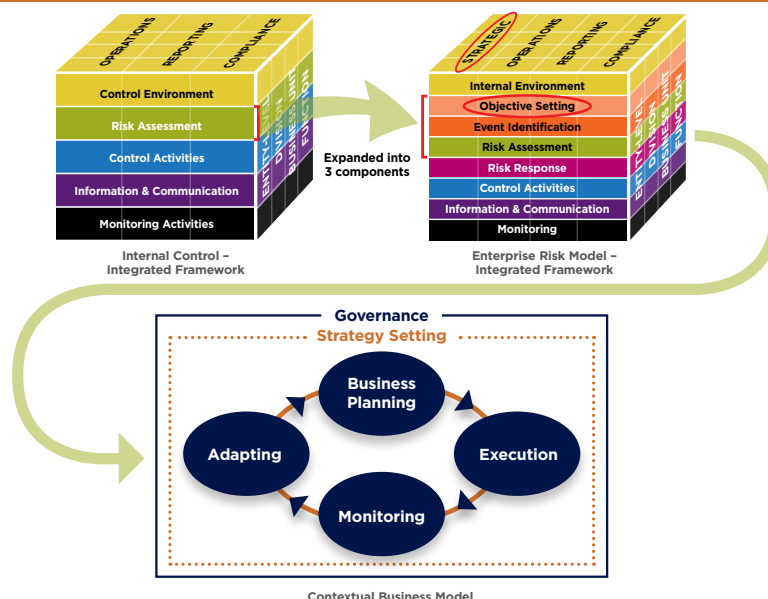
- COSO en COSO-ERM worden uitvoerig toegelicht door Prof. Flor Keulemans, die de relevantie in detail zal uitleggen
- In februari 2014 gaf COSO een “thought paper” uit, getiteld “Improving organizational performance and **governance** - how the COSO frameworks can help” (bijlage in dropbox)
- Interessante denkpistes over hoe interne controle en risicobeheer raamwerken governance kunnen operationaliseren

Een korte geschiedenis van de evolutie van interne controle



Het voorgestelde referentiekader

Figure 2: Relationship of ERM and Internal Control to Contextual Business Model



Let op:

In de volgende slides gebruiken we **controle omgeving** en **interne omgeving** door elkaar. Beiden zijn COSO begrippen. Controle omgeving is een traditioneel COSO begrip, interne omgeving is een COSO ERM begrip.

Hoe relevant is COSO voor governance?

- Kwaliteitsconcepten: de PDCA kwaliteitscirkel van Deming (Plan-Do-Check-Act) zie je terugkomen in het contextueel business model
- Eén van de componenten is zeer relevant voor governance:
 - Control Environment / Internal Environment
- We analyseren deze verder

De rol van de component interne omgeving of controleomgeving

- Definitie (IIA standaarden) van controleomgeving
 - *“The attitude and actions of the board and management regarding the significance of control within the organization.”*
- De verschillende aspecten van de component controle omgeving reflecteren de toon van een organisatie
- Ze vormen de basis voor het al dan niet succesvol installeren van een interne controle en risicobeheer (IA objectieven)
- Ze leggen de discipline en structuur van de organisatie vast

Elementen van de interne omgeving (COSO ERM)

Filosofie van het management en stijl van beheer	Structuur van de organisatie	Hoe wordt autoriteit en verantwoordelijkheid toegekend?	HR politiek en praktijk	Omgeving-specifieke aspecten
Formeel of informeel Conservatief of vooruitstrevend Op zoek naar afstemming of naar conflict	Gecentraliseerde of gedecentraliseerde rapportering Matrixorganisatie, functionele organisatie, geografische organisatie	Wordt er verantwoordelijkheid gegeven? Aan welk niveau? Moet verantwoording worden afgelegd?	Zijn medewerkers opgeleid? Ontvangen medewerkers training? Wat is de vergoedingspolitiek?	Wat zijn de voorkeuren en waarde-oordelen van het management? Wat is de management stijl?

Risicobeheer filosofie	Risk Appetite	Risico cultuur	Raad van bestuur	Integriteit en ethische waarden	Engagement om competentie op het veld te zetten
Wat is de waarde die aan risicobeheer gegeven wordt? Hoe wordt dit binnen de organisatie gecommuniceerd en beleefd?	Bestaat het RA van de raad? Bekijken we dit kwalitatief of kwantitatief? Is er een verband met de strategie?	Bestaat er een risico cultuur? Wordt deze actief beleefd? Op alle niveaus in de organisatie?	Is de raad voldoende onafhankelijk? Is de raad betrokken? Is de raad actief?	Bestaan er standaarden voor gedrag? Worden deze door de top toegepast? Ook op henzelf?	Is de kennis aanwezig? Zijn de competenties aanwezig? Waar zitten de trade-offs?

Hoe auditeer je deze controle omgeving?

- IPPF practice guide “Auditing the control environment” van het IIA, april 2011
- Audits kunnen horizontaal, verticaal of lateraal gebeuren
- CAE moet zelf actief betrokken zijn in de planning van de audits, gezien de gevoeligheid van de materie
- Duidelijke en voorafgaandelijke communicatie van de criteria die worden gebruikt om de controle omgeving te beoordelen

Hoe auditeer je de controle omgeving?

- **Een a-typische opdracht:** soft controls laten traditionele test technieken niet (volledig) toe
- Outside-of-the-box denken om **voldoende** bewijsmateriaal in de auditcontext te verzamelen
- Communicatievorm en -reikwijdte zijn vaak ook afwijkend van traditionele interne audit rapporten

Welke aspecten dienen geauditeerd te worden?

Filosofie van het management en stijl van beheer	Structuur van de organisatie	Hoe wordt autoriteit en verantwoordelijkheid toegekend?	HR politiek en praktijk	Omgeving-specifieke aspecten
Formeel of informeel Conservatief of vooruitstrevend Op zoek naar afstemming of naar conflict	Gecentraliseerde of gedecentraliseerde rapportering Matrixorganisatie, functionele organisatie, geografische organisatie	Wordt er verantwoordelijkheid gegeven? Aan welk niveau? Moet verantwoording worden afgelegd?	Zijn medewerkers opgeleid? Ontvangen medewerkers training? Wat is de vergoedingspolitiek?	Wat zijn de voorkeuren en waarde-oordelen van het management? Wat is de management stijl?

Risicobeheer filosofie	Risk Appetite	Risico cultuur	Raad van bestuur	Integriteit en ethische waarden	Engagement om competentie op het veld te zetten
Wat is de waarde die aan risicobeheer gegeven wordt? Hoe wordt dit binnen de organisatie gecommuniceerd en beleefd?	Bestaat het RA van de raad? Bekijken we dit kwalitatief of kwantitatief? Is er een verband met de strategie?	Bestaat er een risico cultuur? Wordt deze actief beleefd? Op alle niveaus in de organisatie?	Is de raad voldoende onafhankelijk? Is de raad betrokken? Is de raad actief?	Bestaan er standaarden voor gedrag? Worden deze door de top toegepast? Ook op henzelf?	Is de kennis aanwezig? Zijn de competenties aanwezig? Waar zitten de trade-offs?

Groepsoefening (5 groepen van de cases)

- Elke groep neemt twee dimensies uit de onderstaande tabel
- Elke groep bedenkt gedurende 10 minuten één concrete manier waarop dit aspect zou kunnen geanalyseerd worden. Hoe moeten welke vragen worden gesteld?
- We doen een korte debriefing

Filosofie van het management en stijl van beheer	Structuur van de organisatie	Hoe wordt autoriteit en verantwoordelijkheid toegekend?	HR politiek en praktijk	Omgeving-specifieke aspecten
Formeel of informeel Conservatief of vooruitstrevend Op zoek naar afstemming of naar conflict	Gecentraliseerde of gedecentraliseerde rapportering Matrixorganisatie, functionele organisatie, geografische organisatie	Wordt er verantwoordelijkheid gegeven? Aan welk niveau? Moet verantwoording worden afgelegd?	Zijn medewerkers opgeleid? Ontvangen medewerkers training? Wat is de vergoedingspolitiek?	Wat zijn de voorkeuren en waarde-oordelen van het management? Wat is de management stijl?

Okay, maar hoe doe je dit nu concreet?

- Analyse op basis van een **maturiteitsmodel**
- **Benchmarking/peer review** met andere spelers in de sector (voorbeeld: de FODs, maar ook binnen bepaalde sectoren - transparantie)
- **Bevragingen** van medewerkers en/of betrokken partijen
- Gebruik (maar ook validatie) van informatie via het **netwerk** van de medewerkers van interne audit (corroboratie)
- Langere termijn: **auditing by walking around** (argument voor de gedecentraliseerde audit)
- Deelname door interne audit, als toeschouwer, aan diverse **meetings, vergaderingen, werkgroepen** edm die werken aan deze soft controls

Een “audit” van governance is een
permanente activiteit van interne audit met
tussentijdse rapportering

Minimale vereisten?

- **Voldoende** bewijsmateriaal!
 - Eventuele data analyses toepassen om bevestiging van vermoede trends te willen vinden (voorbeeld: het opdelen van markten in overheidsopdrachten)
- Bepaalde aspecten lenen zich **wel** voor **normale** audit testen
 - Bestaan en voorkomen van ethische codes, getekende erkenning van deze codes edm
- Voor zeer concrete en praktische ideeën, zie de practice guide

Relevante ondersteunende documenten

- MCIA D2 A3 - IIA IPPF Practice Guide - Auditing the control environment, April 2011

Governance | evolutie van de positie van de interne auditor

Masterclass Internal Auditing 2014 -
2015

The autonomous management school
of the University of Antwerp



45

Context

- We kennen governance en de Belgische context
- We bekeken hoe we een deel van governance kunnen doorlichten
- Maar interne auditor is in het geheel van interne controle, risicobeheer en governance lang niet de enige speler ... hoe gaan we om met deze andere spelers?

Een vraag voor de groep:

In organisaties gevuld met diverse “compliance” actoren, wat is nog de toegevoegde waarde van interne audit?

Toegevoegde waarde: een uitdaging voor interne audit

- Hoe meten we toegevoegde waarde (ook voor interne audit)?
 - 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 voor de **stakeholders** van interne audit (de “governance actoren”)

“Wat levert interne audit **ons** op?”

Andere actoren in compliance |
Een kort overzicht

Knabbelen andere rollen aan de reikwijdte van de interne auditor?

- **Externe auditor**
 - niet zekerheidsverstrekkend werk, co-sourcing, outsourcing, posities rond kwaliteit van interne controles
- **Interne controle verantwoordelijke**
 - invoeren van aan de eigenheid van de organisatie aangepast interne controle raamwerken
- **Risico manager of Chief Risk Officer**
 - invoeren van specifieke raamwerken (COSO-ERM, ISO 31000 edm) rond risico
- **Kwaliteit(scontrole)-verantwoordelijke**
 - Diverse kwaliteitsystemen richten zich meer en meer op risico en compliance

Hebben andere actoren de plaats van de interne auditor ingenomen?

NEEN!!!

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.

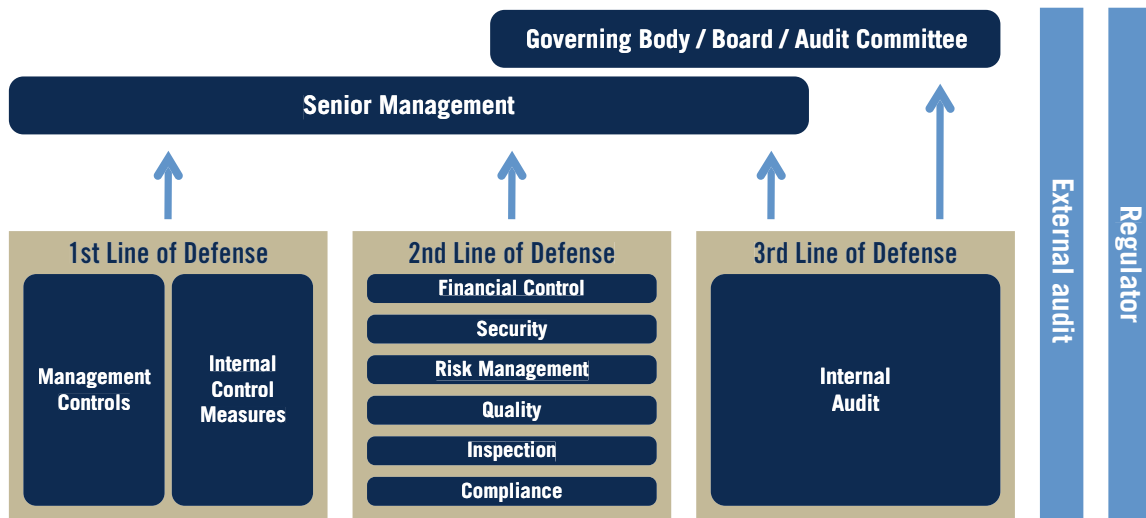
Duiding via het referentiemodel van het IIA: de drie verdedigingslijnen

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

Ondersteunende documenten

- MCIA D2 A2 - IIA Three lines of defense position paper

The Three Lines of Defense Model



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

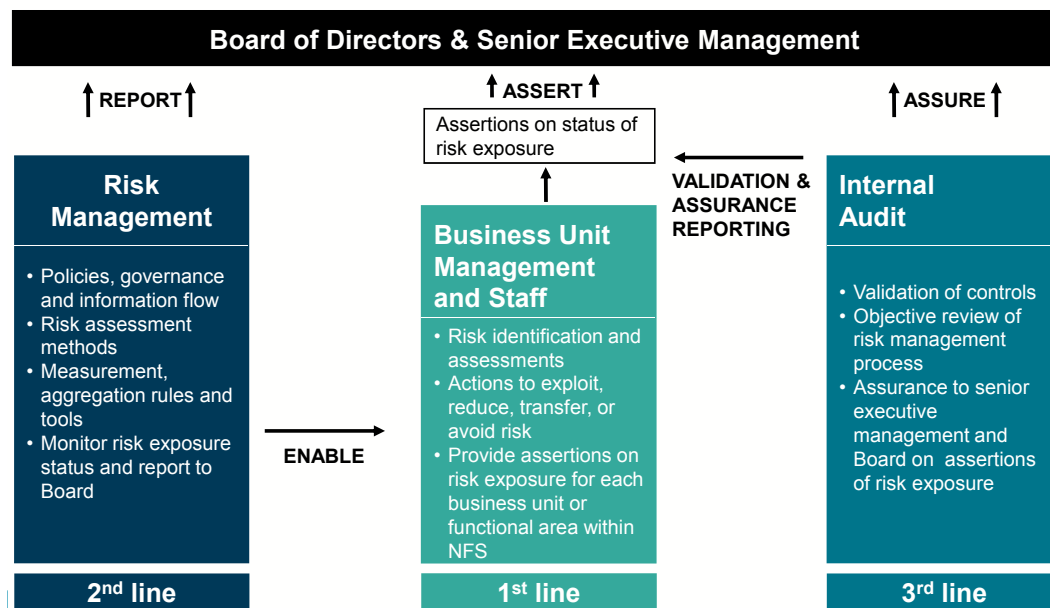
- De eerste lijn, het management team en haar medewerkers, **voert** de activiteiten en de ermee verbonden interne controles/risicobeheer **uit**
- Zij maken de **keuzes** (rond blootstelling edm), kiezen de maatregelen en geven aan wat het (beoogde en reële) **effect** van deze maatregelen is
- **Het 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 dit 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, functioneert de governance ...
- 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 zowel het senior management als de raad van bestuur rond de werking van de IC en RM systemen en het overkoepelend geheel van beheer (governance)**



Risico-gebaseerde
interactie in dit model

bron: Leon Bloom (ERM)

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

Hoe kan de interne auditor gebruik maken van deze drie lijnen structuur? | een praktijkvoorbeeld

Probleemstelling | In grote organisaties is het niet zo moeilijk om als auditor gehoord te worden ...

- 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 gecementeed
- Toegevoegde waarde van interne audit is vaak eenvoudiger aan te tonen in organisaties die reeds doordrongen zijn van de “interne audit” geest

... dan in een kleinere organisatie (zoals de meeste Belgische organisatie)

- Grootte van interne audit afdeling is vaak functie van de grootte van de organisatie
- Factoren met **minder** invloed (GAIN 2008):
 - **complexiteit** van de sector
 - **aard** en **reikwijdte** van de activiteiten binnen de sector
- Dus wat doe je als interne auditor van 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
- In 2012 uitvoering van ongeveer 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
 - Actief in **18** landen, portefeuille van ongeveer **200** miljoen euro verdeeld over ongeveer **200** projecten
- Onder reikwijdte van een audit departement van **2** voltijds equivalenten

Andere compliance actoren

- Rapportierend naar de 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

De relevantie bepaalt de “**share of voice**”

- Interne audit moet relevant blijven om gehoord te worden: **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

Eén oplossing voor de relevantie uitdaging: Integratie van de bestaande competenties

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 - audit experts
 - Medewerkers met specifieke competenties (2de lijn) - roteren in en uit op een ad hoc basis, in functie van de noden - inhoudelijke experts

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

Ondersteunende documenten

- MCIA D2 A4 - Artikel Compass magazine “Het roterend interne audit bestaffingsmodel volgens Chambers”

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 (perceptie van) toegevoegde waarde verhogen in een kleine(re) interne audit afdeling?

Eén antwoord

- Actief betrekken van één of meer gast auditoren, experts 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)

Governance voor interne auditoren

Opdracht voor week 3



De codes | The game

Doelstelling en instructies

- Een analyse maken van (een deel van) het jaarverslag 2013 van Solvay, waarbij u de conformiteit met de wet van 10 april 2010 dient na te gaan.
- De drie groepen moeten het werk verdelen en tot één geïntegreerde voorstelling van ongeveer 15 minuten (5 minuten elk) komen

Beste deelnemers,

U kan op de volgende pagina's een deel van het jaarrapport 2013 van Solvay terugvinden.

Solvay is een Belgische beursgenoteerde vennootschap die onderworpen is aan de Wet van 6 april 2010.

Graag vernam ik van de drie groepen hoe Solvay, op basis van uw analyse van het deel van het jaarrapport dat ik u hierbij ter beschikking stel, voldoet aan de voorwaarden van de wet van 6 april 2010.

Op basis van de slides hebt u alle informatie om me een (redelijk) gedetailleerde analyse te geven van de conformiteit met de wet.

U mag maximaal per groep twee slides en/of pagina's van de flip-chart gebruiken. Elke groep krijgt 5 minuten om zijn of haar analyse voor te stellen.

Uw (vriendelijke) docent

De groepen voor deze oefening

- **Groep 1** - Paul VS, Cedric, Elisabeth, Katya, Ghafoor
- **Groep 2** - Ignace, Leen, Nathalie, Frank, Caroline, Tina
- **Groep 3** - Paul R, Bruno, Valérie, Brenda, Kristoff, Maarten

Ondersteunende documenten

- MCIA D2-A1: Deel van jaarrapport Solvay 2013