

Yves Dupont  
yves.dupont@icib.org  
President ICIB vzw/asbl  
Managing director Riskovery Consult  
Scientific coordinator of risk management  
and internal control training programs at  
ICHEC-Entreprises  
and EMS Ehsal Management School.

Pierre Leclercq  
pierre.leclercq@icib.org  
Vice-president ICIB vzw/asbl

# INTERNE BEHEERSING, ESSENTIEEL MAAR TOCH ZO ONBEKEND. CONTROLE INTERNE, ESSENTIEL MAIS SI PEU CONNU.

door / par Yves DUPONT & Pierre LECLERCQ

ICIB asbl, l'association du contrôle interne, a comme vocation le développement et la promotion des pratiques du contrôle interne. Orientée vers les aspects managériaux de la maîtrise des activités et processus, elle s'adresse principalement aux managers, acteurs et coordinateurs du dispositif de contrôle interne dans les entreprises.

Créée en 2008 comme une association indépendante à ancrage belge, ses activités se concentrent essentiellement autour des domaines suivants :

- certifications professionnelles (CICS et CICP)
- formations et journées thématiques
- un IC-AWARD annuel

Pour plus d'informations : <http://www.icib.org/>

ICIB vzw, de vereniging voor interne beheersing, heeft als opdracht de praktijken op het vlak van interne controle/beheersing te ontwikkelen en te promoten. Gefocust op de managementaspecten van de beheersing van de processen en de activiteiten, richt ze zich hoofdzakelijk naar de managers, de actoren en de coördinatoren van het intern beheersingssysteem binnen de ondernemingen.

Opgericht in 2008 als een onafhankelijke vereniging van Belgische oorsprong, concentreert ICIB zich hoofdzakelijk op de volgende domeinen:

- professionele certificaties (CICS en CICP)
- opleidingen en thematische dagen
- een jaarlijkse IC-AWARD.

Voor meer informatie: <http://www.icib.org/>

De voornaamste taak van een auditeur bestaat erin de kwaliteit van het interne beheersingssysteem van de organisatie objectief en op een onafhankelijke wijze te evalueren. Door deze evaluatie participeert hij actief aan het verlenen van zekerheid betreffende de capaciteit van de organisatie om haar doelstellingen te behalen.

De verantwoordelijkheid voor de uitbouw van het interne beheersingssysteem zelf ligt bij het management. Maar weet het management wel precies wat er van hem verwacht wordt en hoe het aan een dergelijke uitbouw kan werken? Dit is precies het werkdomein van de ICIB vereniging. Er heersen op dit vlak nogal wat misverstanden.

De grootste verwarring wordt al meteen gecreëerd door het gebruik van het woord "controle". We merken dat dit in ons courant taalgebruik in drie heel verschillende betekenissen gebruikt wordt, namelijk:

- inspectie door een externe controleur van een uitgevoerde taak of van een aangemaakt product;
- evaluatie van een proces door een auditeur;
- beheersing van een proces of activiteit door het management zelf.

Het is uiteraard heel moeilijk om een gestructureerd beheersingssysteem op te zetten bij een dergelijke begripsverwarring. Ook veroorzaakt de inspectie-betekenis van het woord heel wat weerstand binnen de organisaties.

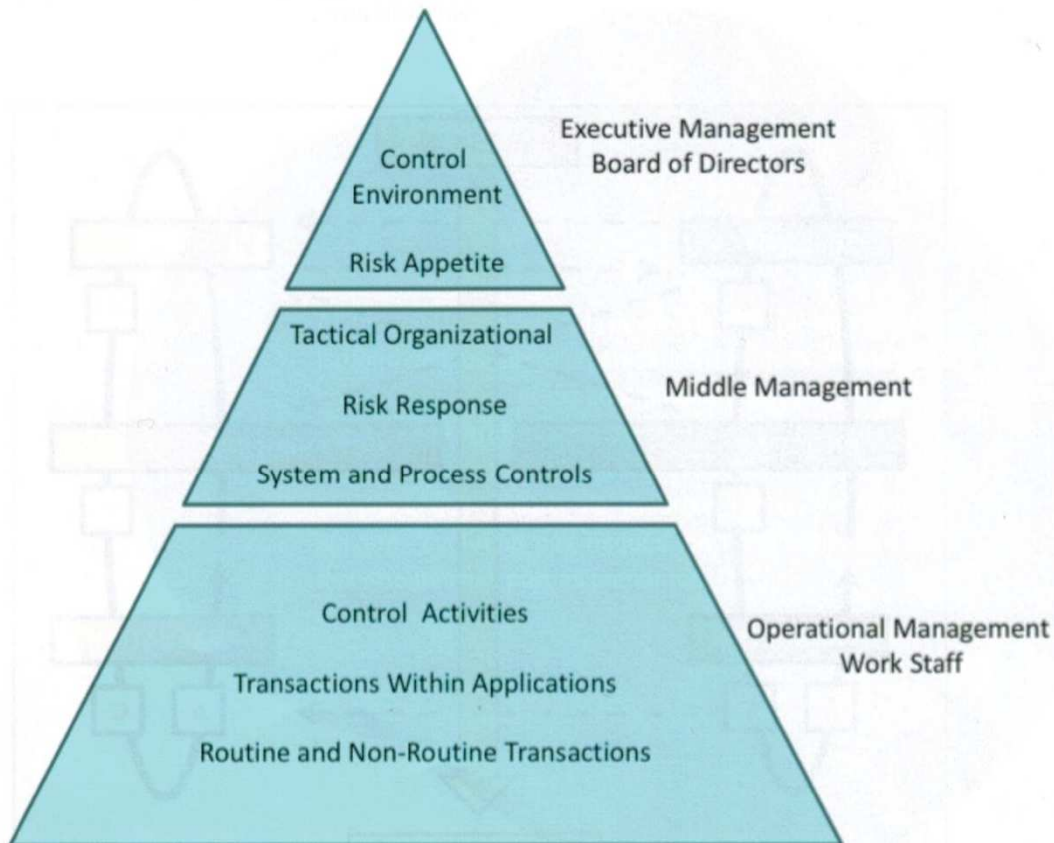
De openbare sector heeft al enige tijd het misverstand voor een stuk weggewerkt. Het koninklijk besluit van 17/08/2007 verduidelijkt dat het woord "controle" dient vertaald te worden in de zin van "beheersing", en dat het dus zeker niet gaat over een aanvullende inspectie laag. Het woord "controle" sluit dus aan bij zijn Engelstalige oorsprong "to control", wat manifest meer "beheersen" dan

"controleren/inspecteren" omvat. Bij de uitbouw van een degelijk beheersingssysteem dient vooreerst deze verwarring intern in de organisatie verduidelijkt te worden.

Een belangrijk aantal instanties, kleine en grote, passen sinds enige tijd geavanceerde technieken toe voor de uitbouw van hun intern controlesysteem, en dit teneinde veranderingen door te voeren en de kwaliteit en de beheersing van hun operaties te bevorderen. De beheersingstechnieken worden hierbij op drie verschillende niveaus toegepast:

- Het hogere management waarborgt de ontwikkeling van een geschikte "controleomgeving". Ethiek, bedrijfscultuur, opleiding van de medewerkers, gepaste motivatiestructuren, begrip voor risicotolerantie, vormen de basis van de goede werking van het beheersingssysteem. De beste beheersingsmaatregelen zijn waardeloos als ze niet ondersteund worden door een degelijke controleomgeving.
- Het "middle-management" ontwikkelt de systemen en de processen die een voldoende beheersing van de voornaamste operationele risico's verzekeren. Zij bouwen bijvoorbeeld een ERP-systeem uit dat de gegevens van de leveranciers beveiligd en ervoor zorgt dat de betalingen naar de juiste bankrekening worden gestuurd.
- Het uitvoerend management verzorgt de correcte verwerking van de transacties zelf. Hij die in het magazijn de klanten bedient, is het best geplaatst om vast te stellen of het proces zwakheden vertoont en ontevredenheid veroorzaakt bij de klanten.

Een goed begrip van het onderscheid tussen die drie niveaus helpt de juiste verantwoordelijkheden te definiëren voor de uitbouw van het intern beheersingssysteem. We kunnen de drie niveaus op de volgende wijze voorstellen:



Source: CBOOK (ICI, Internal Control Institute) ©

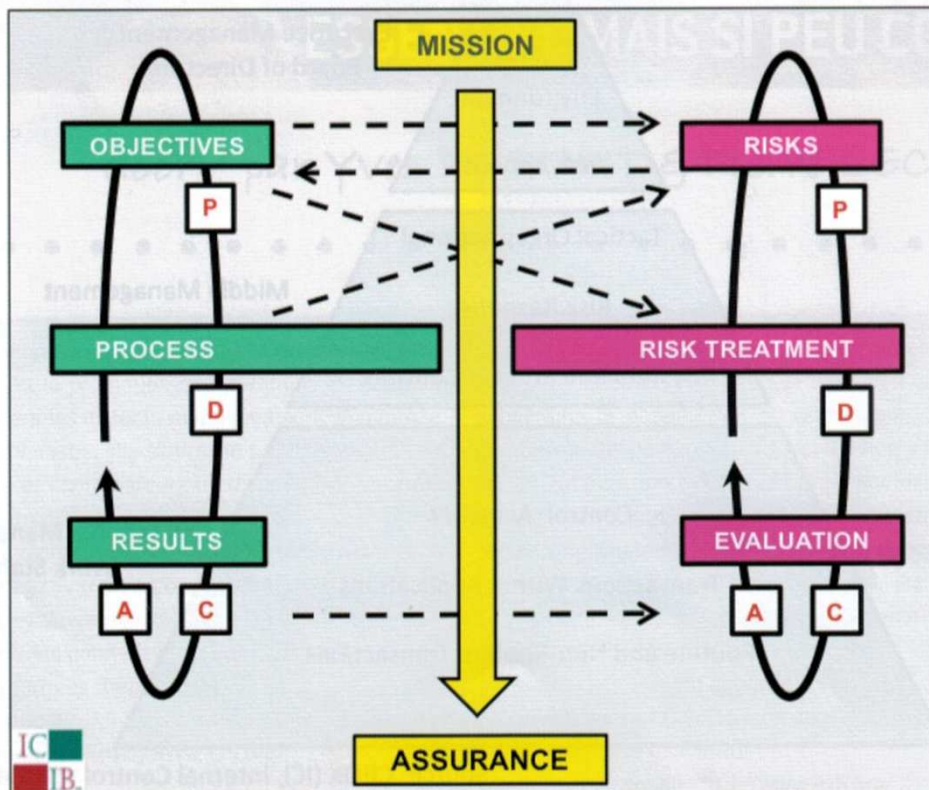
De uitbouw van een intern controlsysteem vormt een belangrijk project voor de organisatie. Dit wordt liefst niet aan improvisatie overgelaten. Interne controle is een ieders aangelegenheid: alle medewerkers werken hieraan mee en zorgen ervoor dat ze hun processen naar behoren beheersen. Daarnaast stellen organisaties een team coördinatoren, begeleiders of adviseurs van de interne controle aan. Hun hoofdtaak bestaat erin methodologische ondersteuning te verlenen aan het management en ervoor te zorgen dat de beheersingsmaatregelen op een coherente wijze worden uitgebouwd. Deze personen krijgen een aangepaste opleiding en genieten best van een goede professionele omkadering en ondersteuning. Er bestaan nu reeds tal van opleidingen in dit verband en de professionele vereniging ICIB biedt, in samenwerking met haar Amerikaanse partner ICI, sinds kort de mogelijkheid om een internationaal erkende persoonlijke certificatie te bekomen [CICS Certified Internal Control Specialist en CICP Certified Internal Control Professional].

Organisatiebeheersing of interne controle is essentieel voor het succes en het voortbestaan van de organisatie. Betrokken partijen hechten hieraan veel belang. Zoals de verzekeraars sinds lang de preventieprocessen onderzoeken die ervoor zorgen dat er zich geen zware verzekerde incidenten voordoen, ondervragen de banken - gedreven door een modelering van de kredietverstrekking in een Basel-III context - in toenemende mate hun klanten over de manier waarop voorname ondernemingsrisico's beheerst worden. Bij ratingorganisaties zoals Standard & Poor's maken de elementen van risicobeheersing nu deel uit van de evaluatiecriteria. De meeste corporate governance codes zoals de Belgische Corporate Governance Code voor beursgenoteerde ondernemingen, nodigen de ondernemingen uit om hun intern controlsysteem te evalueren en de voornaamste kenmerken ervan in hun jaarverslag te op te nemen. "Deugdelijk bestuur" is er nu eenmaal op gericht om vertrouwen te scheppen bij de diverse belanghebbende partijen.

Traditionele kredietevaluatiemodellen die door de banken aangewend worden, richten zich in eerste instantie op de financiële kenmerken van de organisatie en op de economische en sectoriële context sectorieel waarin ze actief is. Meer subjectieve elementen zoals de kwaliteit van de beheersing van haar activiteiten en processen zijn moeilijker te becijferen en worden dus ook minder modelmatig verwerkt. Voornaamste elementen van de kredietwaardigheid kunnen hierdoor verwaarloosd worden. We maken graag een vergelijking met een evaluatie van de wegveiligheid: het volstaat niet om een goede analyse te maken van de passieve veiligheidselementen van een voertuig (het koetswerk, vervormingszone,ε) en van de af te leggen weg (bochten en gevaren op de weg,ε), maar ook en vooral moet worden gekeken naar de actieve veiligheidselementen van het voertuig (remmen, ABS, de chauffeur,ε). In vergelijking hiermee volstaat het niet om de financiële gegevens van de organisatie (eigen middelen, gegenereerde cash-flow,ε) en van de sector goed te evalueren. De actieve veiligheidselementen, namelijk de manier waarop de organisatie haar risico's en onzekerheden beheerst, zijn minstens even doorslaggevend voor het succes en het voortbestaan van de organisatie.

Er is dus heel zeker een behoefte aan een meer gestructureerde aanpak van de interne beheersing, en aan een meer doorgedreven evaluatie ervan. De interne audit heeft hier een belangrijke rol te vervullen.

De ICIB vereniging heeft enkele praktische methoden uitgewerkt die het management begeleiden naar een concrete uitwerking van erkende interne controlestandaarden zoals onder meer het COSO-model. Het uitgangspunt is heel eenvoudig en steunt op de duale doelstelling van een organisatie, enerzijds om operationele resultaten te boeken (door de performance en de constante kwaliteitsverbetering), en anderzijds om een redelijke zekerheid te bieden dat deze resultaten ook in de toekomst zullen kunnen worden behaald. Dit algemeen "twee-processen" model wordt hierna in het kort omschreven.



Partant de sa MISSION et dans un souci de fournir aux parties prenantes une ASSURANCE quant à l'atteinte des objectifs, chaque organisation développe, pour l'ensemble de ses activités et avec un degré de formalisation variable, deux cycles d'amélioration : l'un pour la réalisation (la gestion de la qualité) et l'autre pour la maîtrise des opérations (le contrôle interne). Ces cycles sont appelés à se renforcer mutuellement, en s'appuyant sur la pratique de la roue de Deming (PDCA : Plan, Do, Check, Act).

A l'instar de la gestion de la qualité, le contrôle interne est l'affaire de tous dans l'organisation. Les deux processus sont soumis à un effort continu d'amélioration, le cycle PDCA n'étant en effet jamais terminé. Continuellement les managers effectueront des analyses de risque, mettront en place des actions de maîtrise et les évalueront suivant l'évolution des risques, de l'environnement et des attentes des parties prenantes.

Toutes ces initiatives de contrôle interne seront entreprises par le management. L'auditeur sera appelé à évaluer la qualité de ce processus et trouvera ainsi une valorisation de sa fonction d'auditeur. En l'absence d'un tel processus structuré de maîtrise il devrait en effet davantage se limiter aux tâches d'inspection de la conformité et des résultats obtenus.

L'association ICIB s'adresse donc clairement au management, avec un message très opérationnel et proactif. Pour cela, elle organise pour ses membres une série d'activités telles que la certification professionnelle (CICS et CICP), un "IC-Award" annuel, l'élection de la meilleure gestion du projet de maîtrise, des groupes de travail thématiques et bien d'autres activités visant toutes à promouvoir la bonne pratique du contrôle interne dans les organisations.

“

A l'instar de la gestion de la qualité, le contrôle interne est l'affaire de tous dans l'organisation. Les deux processus sont soumis à un effort continu d'amélioration, le cycle PDCA n'étant en effet jamais terminé. Continuellement les managers effectueront des analyses de risque, mettront en place des actions de maîtrise et les évalueront suivant l'évolution des risques, de l'environnement et des attentes des parties prenantes.

”