

# **Governance** | een inleiding voor interne auditors

---

**Masterclass interne audit**  
Ben Broeckx

# Governance inleiding | Structuur

---

- Governance | Wat is het?
- Governance | The game
- Governance | Hoe leggen anderen het uit?
- Governance | Achtergrond en structuur
- Governance | Bouwstenen
- Governance | Instrumenten
- Governance | Samenhang van de componenten
- Governance | De kost van governance
- Governance | Verschil met management
- Governance | Belang voor interne auditoren

# Governance | **Wat is het?**

Wat betekent governance volgens jullie?

Wat betekent governance voor jullie?

# Wat **betekent** corporate governance?

---

- **Corporate**

- Latijn: **corpus**: lichaam, vorm, substantie, structuur

- **Governance**

- Engels: **govern**: het met autoriteit uitvoeren van de politiek, de acties en de zaken van ... (een orgaan)

- Dus: het **voeren van het beleid** van een **organisatie**

# Governance wordt vermeld in de definitie van interne audit

---

## Definition of Internal Auditing

The Definition of Internal Auditing states the fundamental purpose, nature, and scope of internal auditing.

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.

# **Governance** | The Game

# Achtergrondinformatie: doelstellingen

---

- Een goed beeld krijgen van de context en uitdagingen van governance in een organisatie
- Basisconcepten zijn zowel van toepassing op privé als op publieke organisaties
- Alleen zijn de uitgangspunten én de doelstellingen soms anders



# Achtergrondinformatie: uitgangspunt

---

- Alle deelnemers werken “rationeel” en proberen hun eigenbelang te maximaliseren
- Doelstelling is het eigenbelang van elk van de deelnemers te optimaliseren
- 4 fasen, elk van die fasen hebben concrete uitdagingen

# Achtergrondinformatie: rollen

---

- Fase 1 e.v. - Eigenaars
- Fase 1 - Adviseurs
  - Fase 2 e.v. - Managers / Directiecomité
- Fase 2 - Adviseurs
  - Fase 3 e.v. - Leden van de Raad van Bestuur
- Fase 3 - Adviseurs
  - Fase 4 - Stakeholders
    - Medewerkers
    - Andere belanghebbenden

# Fase 1 - Oprichters + Eigenaars/managers

---

- Wie doet wat?
- Welke instrumenten/methoden/aanpak gebruiken we daarvoor?
- Wat zijn de beperkingen die ontstaan?
- Hoe lossen we die beperkingen op?
- Groepsdiscussie: 10 minuten en voorstelling structuren
- Debrief: 5 minuten

# Fase 2 - Risicokapitaal + Managers

---

- Wie doet wat?
- Welke instrumenten/methoden/aanpak gebruiken we daarvoor?
- Wat zijn de beperkingen/problemen die ontstaan?
- Hoe lossen we die beperkingen op?
- Groepsdiscussie: 10 minuten en voorstelling structuren
- Debrief: 5 minuten

# Fase 3 - Beginnende governance structuren

---

- Wie doet wat?
- Welke instrumenten/methoden/aanpak gebruiken we daarvoor?
- Wat zijn de beperkingen/problemen die ontstaan?
- Hoe lossen we die beperkingen op?
- Groepsdiscussie: 10 minuten en voorstelling structuren
- Debrief: 5 minuten

# Fase 3bis - Comités

---

- Welke belangrijke uitdagingen moeten worden beantwoord?
- Welke comités zou u opzetten?

# Fase 4 - Stakeholderschap

---

- Wie doet wat?
- Welke instrumenten/methoden/aanpak gebruiken we daarvoor?
- Wat zijn de beperkingen/problemen die ontstaan?
- Hoe lossen we die beperkingen op?
- Groepsdiscussie: 10 minuten en voorstelling structuren
- Debrief: 5 minuten

# Algemene **debriefing**

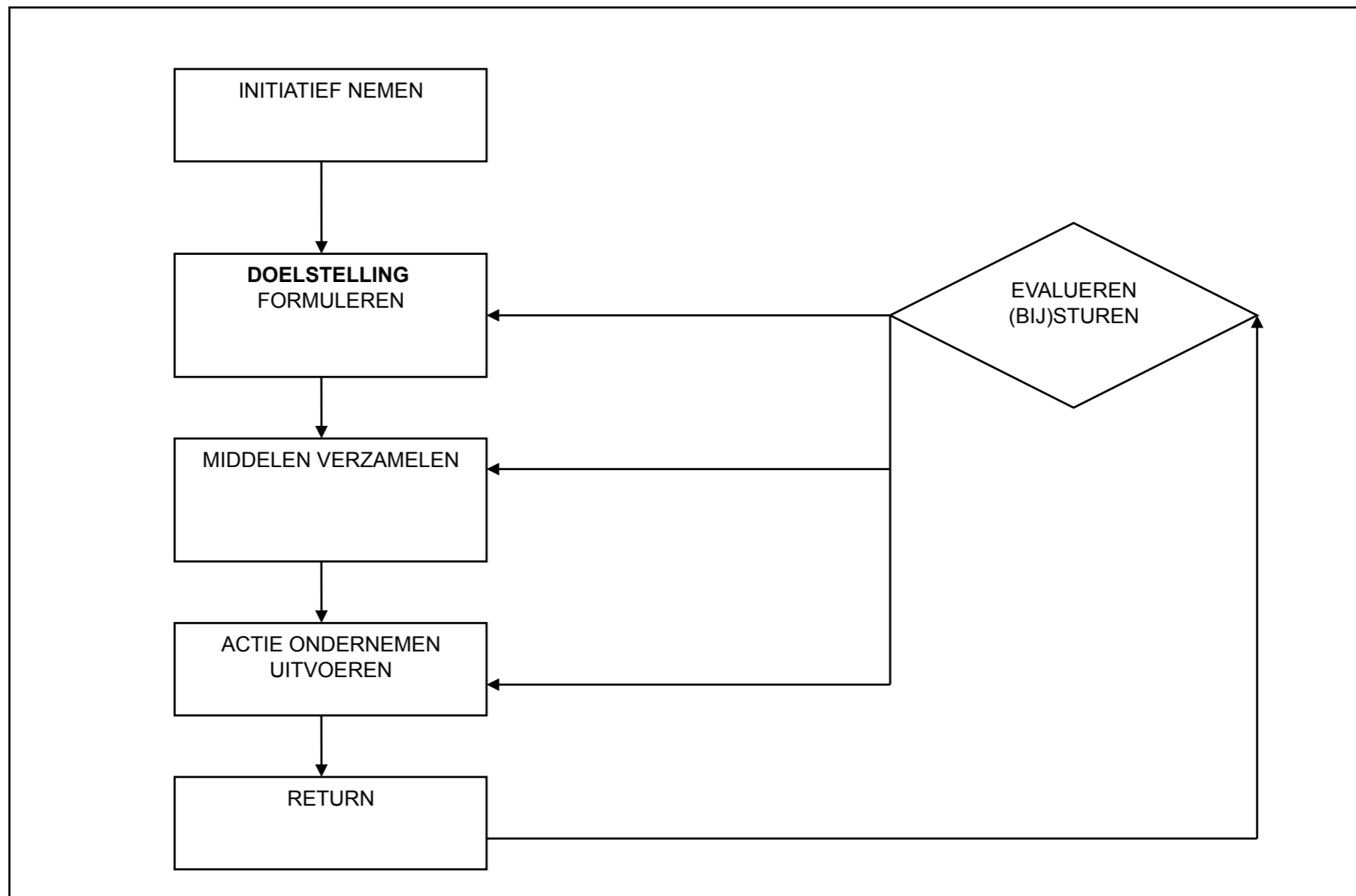
---

- Wat hebben we geleerd?
- Belangrijkste concepten:
  - **Transparantie:**
    - Accuraat, volledig, tijdig beeld van de situatie aan alle partijen
    - Vertrouwen
  - **Integriteit:**
    - Doen wat we zeggen én zeggen wat we doen
  - **Verantwoordelijkheid:**
    - Verantwoordelijkheid nemen voor en verantwoordelijkheid afleggen over



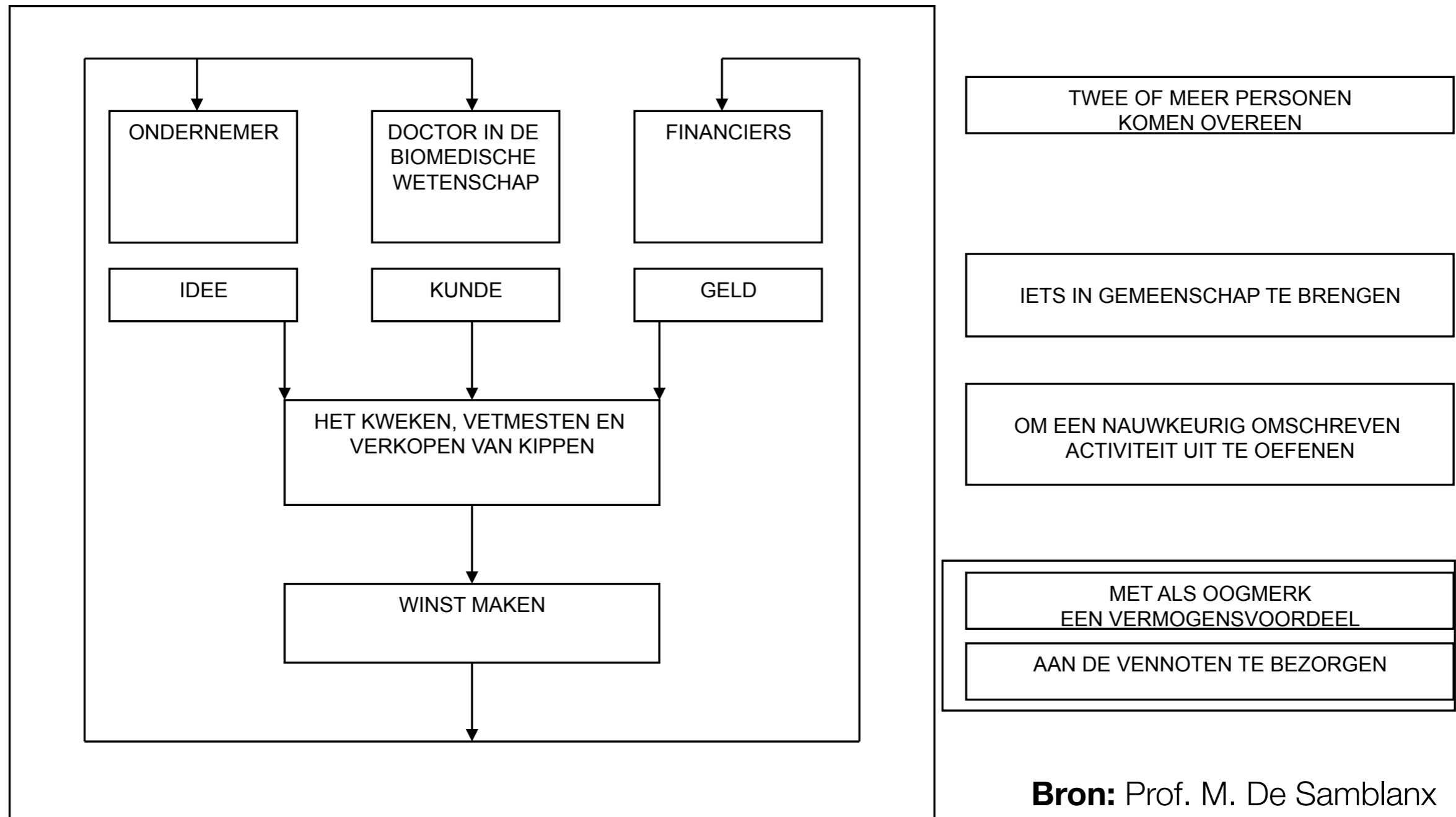
# Het “ondernemingsmodel”

---



**Bron:** Prof. M. De Samblanx

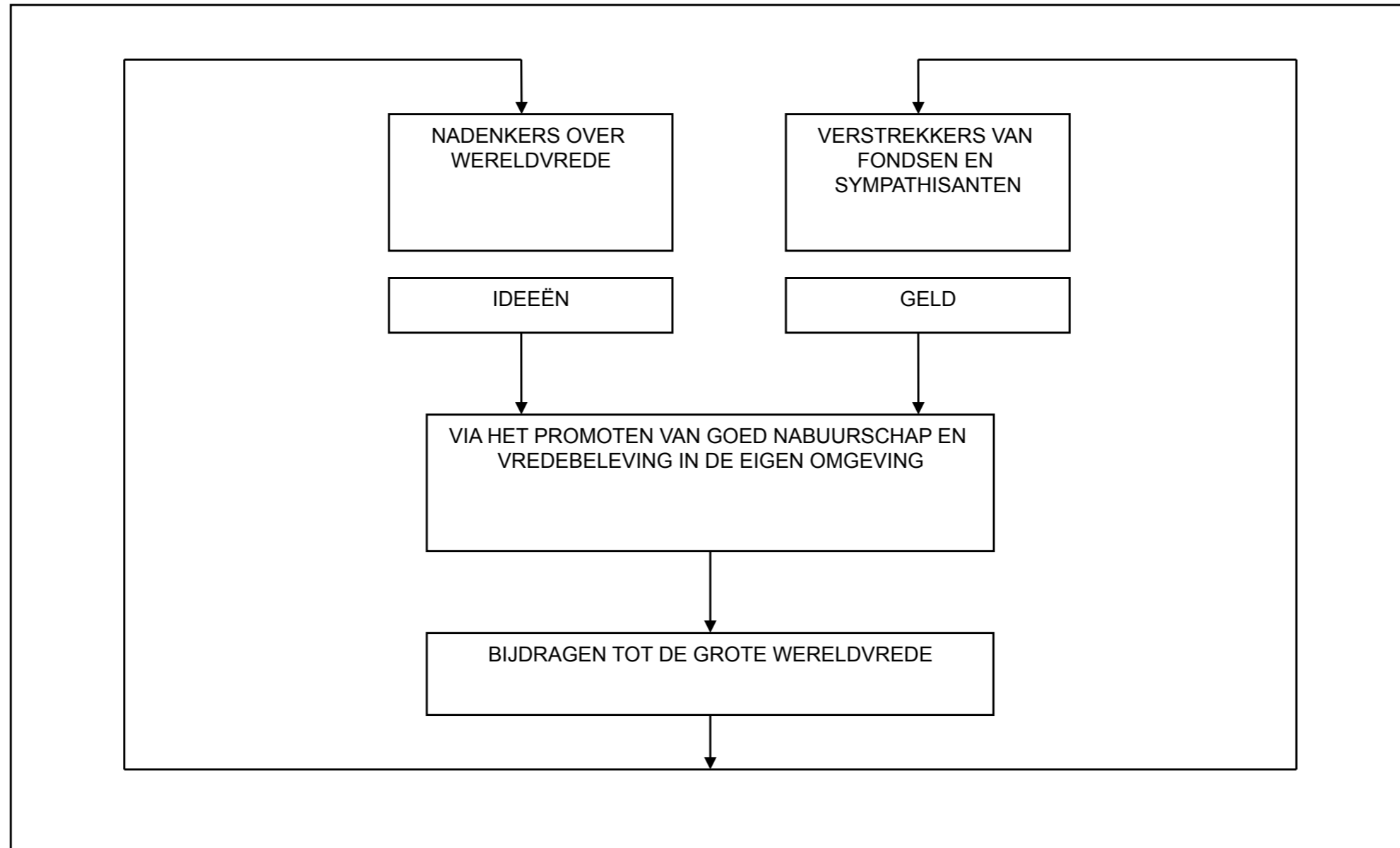
# Ondernemingsmodel **privé sector**



**Bron:** Prof. M. De Samblanx

# Ondernemingsmodel **non-profit sector**

---



**Bron:** Prof. M. De Samblanx

# Essentiële functies

---

**Delegatie**



**Opvolging**

# Governance | **Hoe leggen anderen het uit?**

# Een definitie van OECD/OESO

---

- **OECD/OESO**
  - “de relaties tussen het management, de raad van bestuur, de aandeelhouders en andere belanghebbenden. CG reikt een structuur aan via dewelke de doelstellingen van de organisatie, de middelen om die doelstellingen te bereiken en om de prestaties te beoordelen worden bepaald”

# Governance (OESO-OECD)

---

- **Relatie** tussen:
  - Management
  - Raad van Bestuur
  - Aandeelhouders
  - Belanghebbenden (stakeholders)
- **Structuur** om doelstellingen organisatie **vast te leggen**, manier om ze te **bereiken** en de prestaties te **monitoren**

# Een definitie van de interne auditoren

---

- **IIA:**
  - “de combinatie van processen en structuren die door de raad van bestuur worden ingevoerd om de activiteiten van de organisatie om haar doelstellingen te bereiken te informeren, te beheren, te besturen en te monitoren”



# Een definitie van de GRC consultants

---

- **Open Compliance and Ethics Group ([oceg.org](http://oceg.org))**
  - “de cultuur, de waarden, de missie, de structuur en de lagen van beleid, processen en maatregelen via dewelke organisaties worden beheerd en bestuurd. Governance in deze context bevat maar is niet beperkt tot de activiteiten van de raad van bestuur, omdat governance lichamen op verschillende niveaus binnen de organisatie ook een kritische rol spelen. De toon die wordt gezet, gevolgd en gecommuniceerd bovenaan de organisatie is essentieel voor succes.”

# Governance - **definitie**

*(IFC: International Finance Corporation)*

---

- *“Corporate governance is een systeem van **relaties**, zoals bepaald door **structuren** en **processen**. De structuren en processen voor het richting en het beheer van bedrijven.”*
- **Voorbeeld:**
  - Een aandeelhouder geeft kapitaal aan een bedrijf om een positieve opbrengst op zijn kapitaal te realiseren.
    - Dit is de **relatie** tussen de aandeelhouder en het management, die hij met deze verantwoordelijkheid belast
  - **maar:** niet alle belanghebbenden hebben dezelfde belangen
    - Corporate governance: ook **conflicterende** belangen

# **Governance** | Achtergrond en structuur

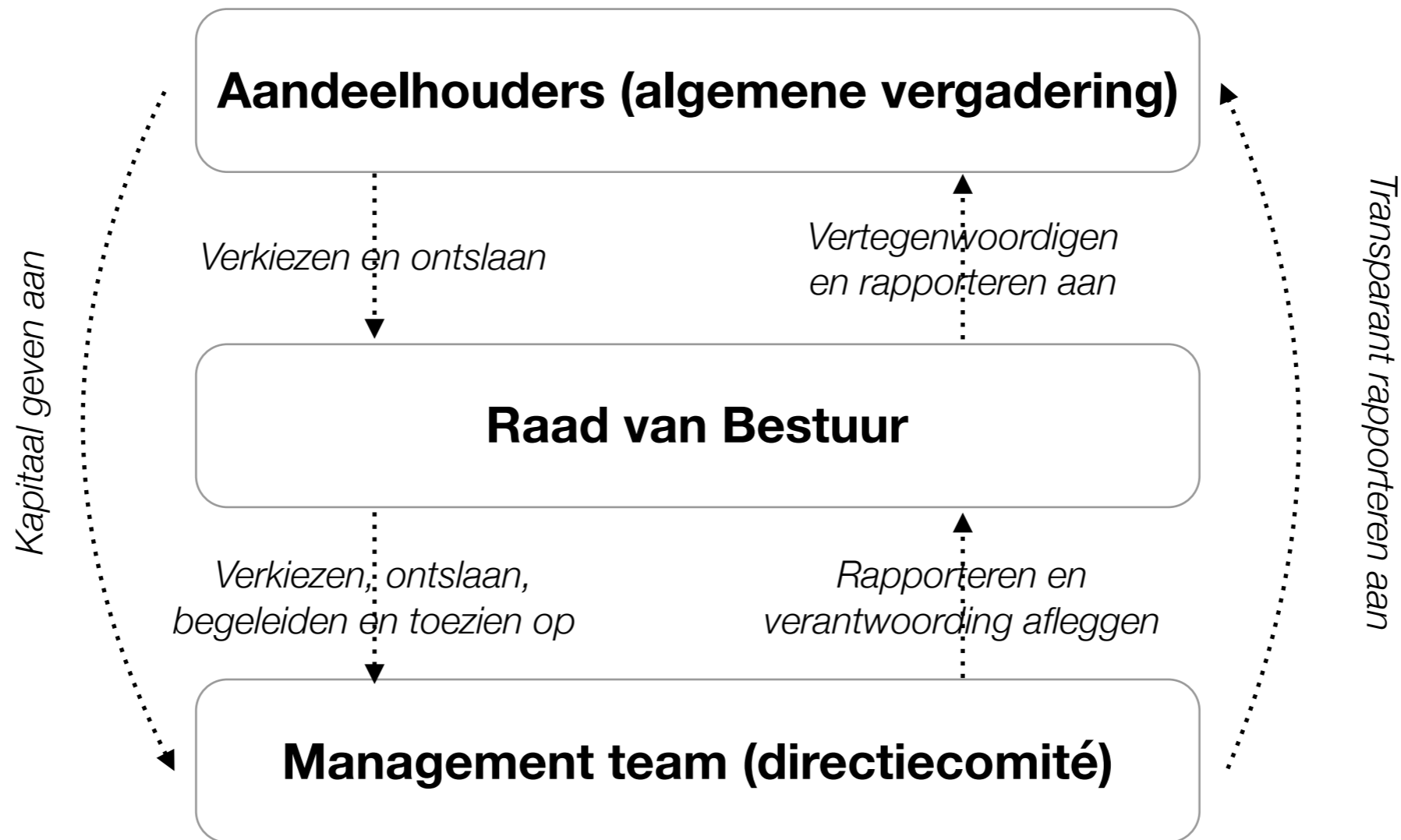
# Hoe ontstond governance?

---

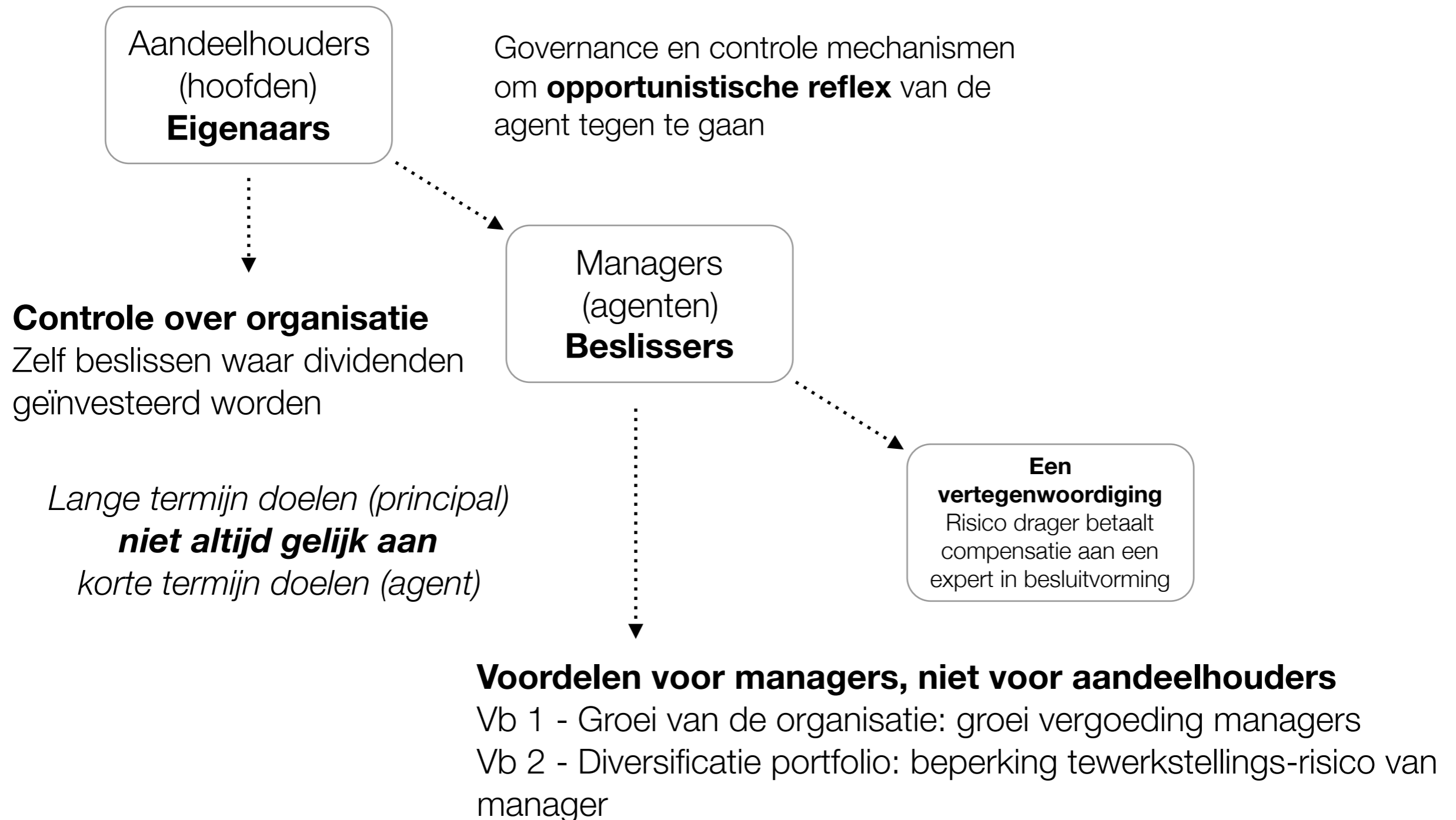
- Jaren 1600 - Oost Indië Company
  - Raad van bestuurders
    - Scheiding van eigenaarschap en beheer
    - Maar: traditioneel: de stichter blijft vaak eigenaar en geeft door naar de nakomelingen
- Late 1800's en 1900's - **Taak specialisatie**
  - Eigenaars zijn niet noodzakelijk de beste beheerders
    - Aandeelhouder: risico
    - Beheerder (manager): ontwikkelt strategie en voert deze uit
  - Opkomst van de **manager**: niet-eigenaar verantwoordelijk voor dagelijks beheer van de organisatie: organisatie krijgt toegang tot andere skill-set

# Het systeem van governance (IFC, maart 2004)

---



# Het principe van **vertegenwoordiging**



# De uitdaging van governance definities

---

- Waar eindigt de rol van de raad van bestuur en waar begint de rol van het management
- Dynamisch, maar
- **Het is de raad van bestuur die verantwoordelijk is voor de besluitvorming**
  - raad van bestuur moet ervoor zorgen dat basis-processen worden ontwikkeld
    - Kan processen laten aanpassen
    - Kan management vervangen
  - management is verantwoordelijk voor de resultaten van deze processen

# Verschillende “smaken” van governance?

---

- Nationale, regionale en culturele verschillen
- Verschillen naargelang de vorm van eigenaarschap en de aard van het aandeelhouderschap
- Verschillen naar gelang de industrie en de marktsituatie waarbinnen de organisatie zich bevindt
- Verschillen naargelang de grootte van de individuele organisatie
- Verschillen naargelang de impact van crisissen



De fundamentele doelstellingen van  
governance zijn echter gelijkaardig over de hele  
wereld

# Het “hogere doel” van governance

---

- Het bemoedigen van het efficiënt gebruik van de beschikbare middelen (kapitaal, mensen, omgeving)
- Het verplicht afleggen van verantwoording over het gebruik van deze middelen
- Ultiem, het met elkaar in evenwicht brengen van de belangen van individuen, organisaties en de samenleving.

# **Governance** | bouwstenen

# 4 OESO “waarden” rond governance raamwerken

---

- **Correctheid** (fairness)
  - Rechten beschermen maar ook alle betrokken partijen gelijkwaardig behandelen (**niet** gelijk behandelen)
- **Verantwoordelijkheid** (responsibility)
  - **Rechten** van betrokken partijen erkennen
  - **Actieve samenwerking** ondersteunen tussen organisaties en belanghebbenden om rijkdom, werk en lange termijn leefbaarheid te creëren
- **Doorzichtigheid** (transparency)
  - Tijdige en volledige openbaarheid rond materiële aspecten van de organisatie
- **Verantwoording** (accountability)
  - Management ontwikkelt en houdt strategie in het oog, raad van bestuur houdt management in het oog en aandeelhouders houden raad van bestuur in het oog

# **Governance** | Instrumenten

# Hoe? De **instrumenten** van governance

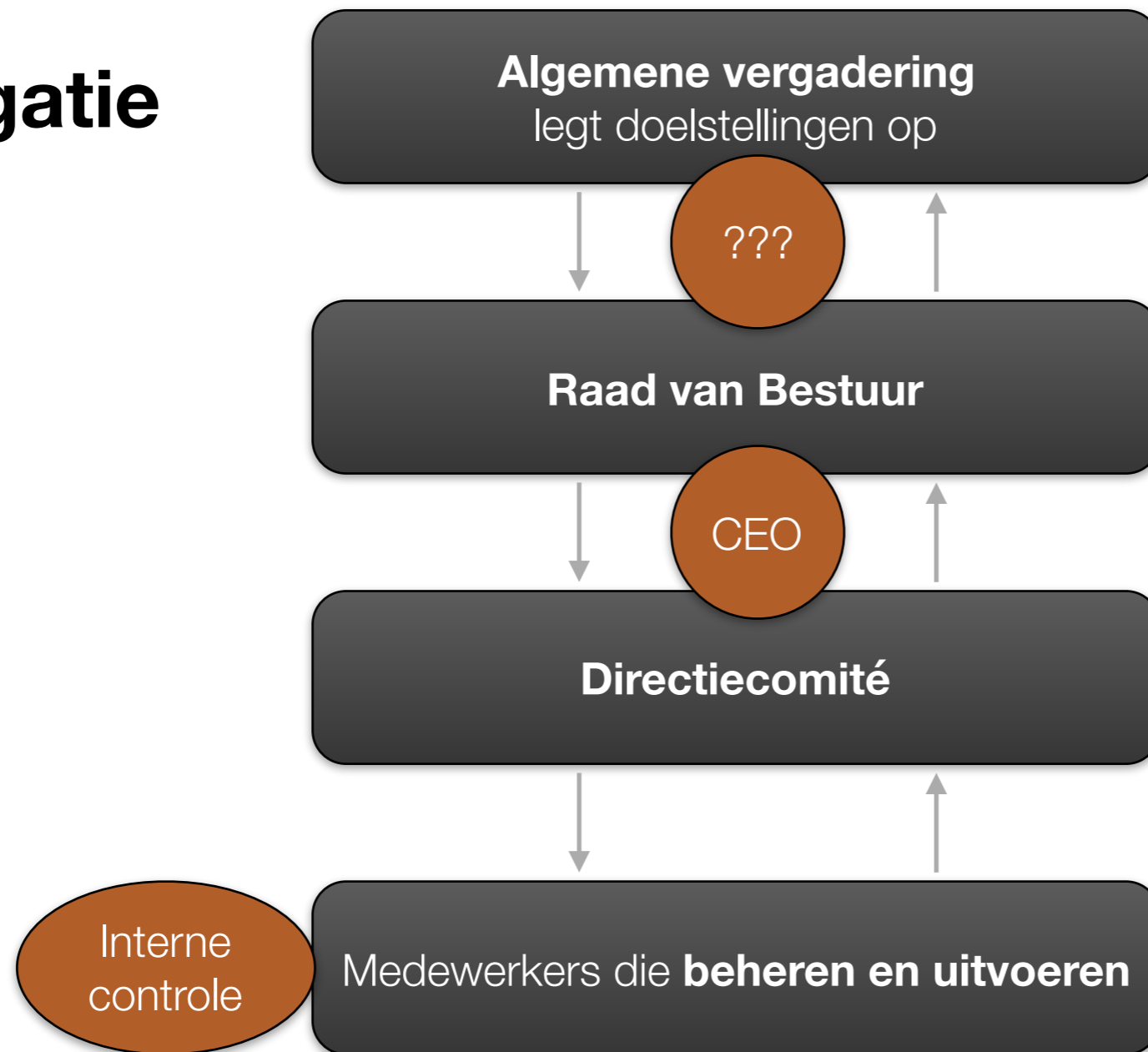
---

- Raad van bestuur en comités (raamwerk)
- Wetten en regelgeving (wettelijk kader)
- Procedureel en ethisch kader (organisatie specifiek kader)
- Openbaarheid en transparantie (minimale condities)
- Enterprise risk management (systeem)
- Monitoring en communicatie (evaluatie en opvolging)

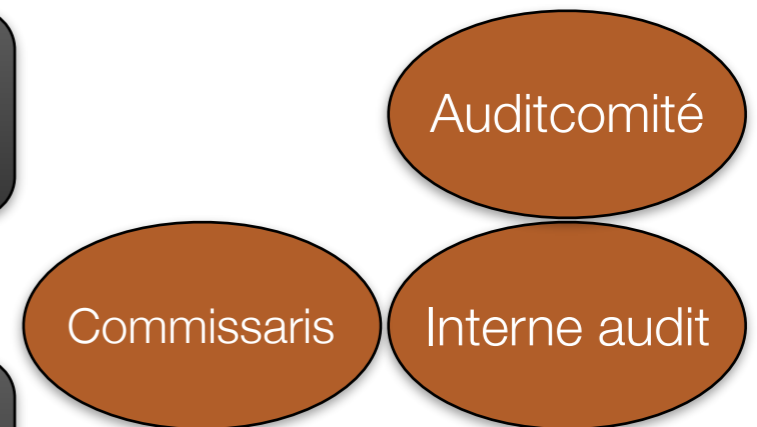
# **Governance** | samenhang van de componenten

# Essentiële functies

## Delegatie



## Opvolging





# Comités

---

- **Benoemingscomité:** kwaliteit en relevantie bestuurders
- **Auditcomité:** informatie, interne controle en auditproces
- **Vergoedingscomité:** bestuurders en directiecomité
- **Strategisch comité:** ontwikkeling en ondersteuning van de organisatiestrategie

# **Governance** | De kost van governance

Ondanks alle mogelijke voordelen die governance met zich meebrengt voor de belanghebbenden, kost governance ook geld

**Hoe kost governance geld?**

# Governance **kost** ook geld

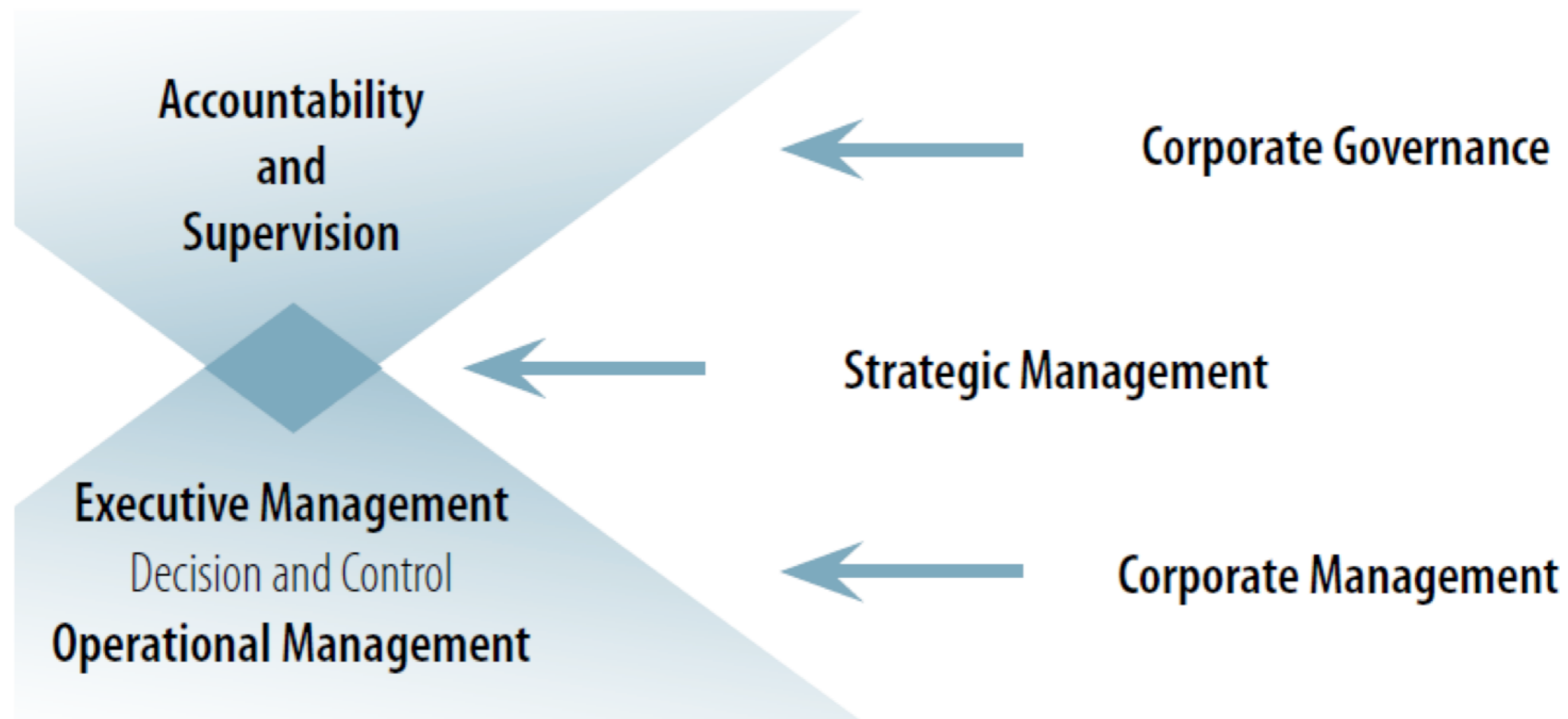
---

- Aantrekken van management assistenten, ervaren en onafhankelijke bestuurders, interne auditoren en andere specialisten in governance
- Betalen van fees aan externe juridische ondersteuning, externe auditoren en consultants
- Publicatiekosten
- Tijd van management en van de raad van bestuur

# **Governance** | verschil met management

# Het onderscheid tussen governance (beleid) en management (beheer)

---



Source: Robert I. Tricker, Corporate Governance, 1984

# Governance | **Het belang voor interne auditoren**

# Governance is relevant voor interne auditoren

---

- Focus interne audit: harde controles
- Maar: wat bepaalt of een organisatie erin slaagt haar doelstellingen te verwezenlijken?
  - Belang van interne controle omgeving
  - Maar: geen tools (COSO, IIA)



# Interne audit

---

- Instituut van Interne Auditoren (IIA)
- Wat?
  - “Interne audit is een **onafhankelijke** en op **objectieve wijze zekerheid verstrekkende** en **raadgevende** activiteit.”
- Waarom?
  - “Deze is in het leven geroepen om een **meerwaarde** te bieden en en **verbetering** te bewerkstelligen van de werking van een **organisatie**.”
- Hoe?
  - “Zij helpt een organisatie bij het realiseren van haar doelstellingen door, via een systematische en gedisciplineerde aanpak, de **doeltreffendheid** van het **risico- en controlebeheer** en de **beleidsprocessen** te evalueren en te verbeteren.”

# Historische **evolutie**

---

- **Conformiteit** met procedures van organisatie
- **Kwaliteit** van interne controles van de organisatie
- **Evaluatie** van de risico's voor de organisatie
- Wettelijke **verplichting** (beursgenoteerde organisaties en bepaalde aan de overheid verbonden organisaties)
- Grotere rol in **governance**?
  - Dit wordt belangrijk

# Bronvermeldingen

---

- IIA Conference 2010 - Presentatie Abu Dhabi Center for Corporate Governance
- Prof. Michel De Samblanx - cursus governance AMS 2013-2014
- Shashi Karki - Toshiba - “Inleiding Corporate Governance”
- OECD Principles & Guidelines on Corporate governance of State-Owned Enterprises, presentatie van Janet Holmes, Senior Legal Advisor, Corporate Affairs Divison, OECD
- Hitt, Ireland, Hiskisson “Strategic Management, competitiveness and globalization”, 10th edition