

COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE PRIVATE STICHTING

Interne controle en risicobeheer – Richtlijnen in het kader van de wet van 6 april 2010 en de Belgische Corporate Governance Code 2009

Resultaten van de publieke raadpleging

Enkele algemene conclusies - Executive summary

De wet van 6 april 2010 tot versterking van het deugdelijk bestuur heeft een nieuwe verplichting ingevoerd voor de beursgenoteerde ondernemingen door te voorzien in de beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen in verband met het proces van financiële verslaggeving.

Deze beschrijving moet worden opgenomen in de verklaring inzake deugdelijk bestuur die een specifiek onderdeel van het jaarverslag vormt. Daarnaast heeft de wet van 6 april 2010 het “*comply or explain*” principe wettelijk verankerd en de Belgische *Corporate Governance Code 2009* als referentiecode aangeduid. Voortaan zijn de genoteerde vennootschappen dus ook gehouden tot het opnemen van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen in de verklaring van deugdelijk bestuur of uit te leggen waarom ze afwijken van deze bepaling.

Teneinde de beursgenoteerde ondernemingen te ondersteunen bij de naleving van deze wettelijke verplichtingen, werden richtlijnen uitgewerkt door de Commissie Corporate Governance en het Instituut van de Bedrijfsrevisoren. Met de richtlijnen werd in hoofdzaak beoogd een aanpasbaar instrument te bieden aan de aard en de omvang van de vennootschappen. Daarom werden tevens vragenlijsten toegevoegd aan de richtlijnen.

Om zich ervan te vergewissen dat de richtlijnen beantwoorden aan de verwachtingen van de vennootschappen waarvoor ze bestemd zijn, met name de genoteerde vennootschappen, werd door de Commissie Corporate Governance een publieke raadpleging gelanceerd. Deze liep tot 31 oktober 2011. In het totaal ontving de Commissie **32 reacties**.

De **32 respondenten** werden ingedeeld in 3 grote categorieën:

- Vennootschappen: 12 respondenten, waarvan 10 beursgenoteerde vennootschappen en 2 niet-beursgenoteerde vennootschappen
- Bedrijfsrevisoren: 3 respondenten
- Deskundigen in interne audit & consultants: 17 respondenten.

Stuiversstraat 8.
B-1000 Brussel

T + 32 2.515 08 59
F + 32 2.515 09 85

Hoewel niet iedereen alle vragen heeft beantwoord en de reacties soms sterk verschillen naargelang de categorie van respondent, kunnen we hier toch spreken van een representatieve steekproef.

Over het algemeen worden de richtlijnen **positief onthaald** door alle respondenten.

In het bijzonder zijn de antwoorden van de genoteerde vennootschappen gunstiger dan deze van de consultants. Er dient hierbij opgemerkt te worden dat de richtlijnen zijn openbaar gemaakt op een moment dat de meeste bedrijven reeds begonnen waren met het beschrijven van de interne controle en het risicobeheer. Dit kan het verschil verklaren tussen enerzijds de positieve reacties op de vraag of de doelstellingen van de richtlijnen beantwoorden aan de verwachtingen en anderzijds het kleiner aantal respondenten dat de richtlijnen gehanteerd heeft als leidraad. Door het feit dat het proces binnen de ondernemingen reeds was aangevat, werden de richtlijnen veelal aangewend ter bevestiging van het bestaande kader.

De analyse van de antwoorden toont aan dat de richtlijnen door de grote meerderheid als een **richtinggevend en flexibel** instrument beschouwd wordt.

Er kan ook vastgesteld worden dat de ontwikkeling van interne controle- en risicobeheersystemen bij alle respondenten een proces is waarbij telkens verschillende departementen en/of functies betrokken worden. De meeste respondenten verwezen in het bijzonder naar een **departement interne audit**.

Toch worden enkele kanttekeningen geplaatst bij de uitgewerkte richtlijnen:

- De richtlijnen zouden teveel het accent leggen op de **financiële rapportering**.

Hierbij dient onderlijnd te worden dat de richtlijnen werden uitgewerkt in de zin van de wet van 6 april 2010, die de beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersystemen in de verklaring van deugdelijk bestuur wettelijk verplicht maakt, voor zover het evenwel gaat om een beschrijving van het financiële verslaggevingsproces.

- Er is nood aan een **duidelijk onderscheid tussen de verschillende begrippen** “interne controle, risicobeheer en interne audit”. Deze drie pijlers, zijn complementair, maar van elkaar te onderscheiden.
- Vaak wordt verzocht om **concrete voorbeelden** toe te voegen die het theoretisch kader illustreren. De ondernemingen wensen duidelijkheid omtrent de draagwijdte van de wettelijke verplichting en de mate van detaillering van de beschrijving. Praktische hulpmiddelen, zoals een *self assessment* checklist of een typevoorbeeld, kunnen hieraan tegemoet komen.

De ontvangen feedback op de publieke raadpleging zal gebruikt worden om de richtlijnen verder te verbeteren om de beursgenoteerde ondernemingen nog beter en verder te kunnen ondersteunen.

De Commissie Corporate Governance wenst hierbij de personen en ondernemingen die hebben geantwoord op de publieke raadpleging oprecht te danken voor hun bijdrage.

Thematisch overzicht van de belangrijkste conclusies

1. DOELSTELLINGEN VAN DE RICHTLIJNEN

1.1. Beantwoorden de richtlijnen aan de doelstellingen waarvoor ze werden opgesteld?

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

De overgrote meerderheid is positief over de doelstellingen van de richtlijnen, die door sommigen gebruikt worden ter bevestiging van het gehanteerde referentiekader en de gevolgde methodiek.

Sommigen vinden de richtlijnen teveel gericht op de financiële rapportering over de interne controle.

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

De richtlijnen beantwoorden aan de doelstellingen.

B. Bedrijfsrevisoren

De bedrijfsrevisoren zijn over het algemeen positief over de richtlijnen. De concrete toepassing ervan en de mate waarin de beschrijving gedetailleerd moet zijn, zouden verder kunnen worden verduidelijkt.

C. Deskundigen in interne audit & consultants

De overgrote meerderheid is zeer positief over de doelstellingen van de richtlijnen.

Sommigen onderlijnen het belang van een duidelijk onderscheid tussen “interne controle” enerzijds en “risicobeheer” anderzijds.

1.2. Bent u van mening dat de richtlijnen **aanpasbaar zijn en de mogelijkheid bieden om rekening te houden met de kenmerken** van de vennootschap (omgeving, activiteiten, risico's, grootte, ...)?

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

Zo goed als alle respondenten zijn positief over de flexibiliteit van de richtlijnen, die veelal beschouwd worden als een richtinggevend instrument, waarbij marge en interpretatie mogelijk is, naargelang het beleid van de raad van bestuur/het management.

Sommigen onderlijnen dat niet enkel de financiële rapportering moet worden besproken, maar ook de andere aspecten.

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

De richtlijnen zijn aanpasbaar en bieden de mogelijkheid om rekening te houden met de kenmerken van de vennootschap.

B. Bedrijfsrevisoren

De meerderheid antwoordt bevestigend.

C. Deskundigen in interne audit & consultants

Alle antwoorden zijn positief wat de flexibiliteit van de richtlijnen betreft.

2. REFERENTIEKADER VOOR INTERNE CONTROLE EN RISICOBEBEER

2.1. Van welk referentiekader bent u uitgegaan voor de ontwikkeling van uw interne controle- en risicobeheersystemen, zoals beschreven in uw jaarverslag?

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

COSO is het meest gehanteerde referentiekader door de beursgenoteerde vennootschappen. Andere aangehaalde referentiekaders zijn ERM Bâle II (AMA) of een eigen referentiekader.

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

COSO is het meest gehanteerd referentiekader door de niet-beursgenoteerde vennootschappen.

B. Bedrijfsrevisoren

COSO wordt door ieder aangegeven als referentiekader.

C. Deskundigen in interne audit & consultants

COSO wordt gebruikt door zo goed als de helft van de respondenten.

De anderen hanteren volgende referentiekaders:

- een eigen referentiekader
- een combinatie van COSO en ISO 31000 of Solvency II

2.2. Heeft u zich in het kader van de ontwikkeling van uw interne controle- en risicobeheersystemen **laten leiden door de richtlijnen**?

- A) Zo ja, heeft u **moeilijkheden ondervonden bij het gebruik ervan** (wat betreft de beschrijving van de controleomgeving, het risicobeheersproces, de controleactiviteiten, de informatie en de communicatie, de sturing ...)? Gelieve uw antwoord toe te lichten.
- B) Zo neen, waarom heeft u **geen gebruik gemaakt van de richtlijnen**? Gelieve uw antwoord toe te lichten.

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

De overgrote meerderheid deelt mee dat de richtlijnen zonder moeilijkheden worden gehanteerd als leidraad.. Bij sommige respondenten waren de systemen weliswaar reeds ontwikkeld en werden de richtlijnen beschouwd als een bevestiging van de bestaande systemen.

Daarnaast wordt opgemerkt dat de richtlijnen teveel gericht zijn op financiële rapportering en dat er te weinig concrete voorbeelden worden opgenomen.

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

De niet-beursgenoteerde vennootschappen baseren zich hoofdzakelijk op Sarbanes-Oxley en niet op de richtlijnen.

B. Bedrijfsrevisoren

De revisoren hebben zich laten leiden door de richtlijnen en ondervonden geen moeilijkheden bij het gebruik ervan.

C. Deskundigen in interne audit & consultants

De meerderheid van de respondenten heeft de richtlijnen als inspiratiebron gehanteerd en ondervond geen moeilijkheden bij het gebruik ervan.

De anderen deden dit niet om volgende redenen:

- de systemen waren reeds ontwikkeld vóór de publicatie van de richtlijnen
- de richtlijnen zijn teveel gericht op de privé sector en te weinig op de publieke sector
- de richtlijnen maken onvoldoende onderscheid tussen interne controle, risicobeheer en interne audit

2.3. Welke verbeteringen zouden er aan de richtlijnen moeten aangebracht worden? Gelieve uw antwoord toe te lichten.

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

Volgende gebieden zijn vatbaar voor verbetering:

- de richtlijnen moeten duidelijker de wettelijke verplichtingen afbakenen
- ze moeten een aanpassing van de systemen toelaten in functie van de economische context
- de richtlijnen mogen niet beperkt worden tot het theoretisch kader en er moeten meer concrete voorbeelden worden voorzien

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

De richtlijnen moeten uitgebreid worden naar niet-genoteerde vennootschappen van een bepaalde grootte.

B. Bedrijfsrevisoren

Volgende bemerkings worden aangehaald:

- er is nood aan meer duidelijkheid rond wat er effectief moet gepubliceerd worden en in welke mate van detail
- er is behoefte aan meer voorbeelden met het oog op een betere vergelijkbaarheid tussen de ondernemingen
- het is nuttig praktische hulpmiddelen ter beschikking te stellen

C. Deskundigen in interne audit & consultants

Volgende aandachtspunten worden aangehaald:

- betere afbakening van de diverse onderdelen: interne controle, risicobeheer en interne audit
- invoeging van een toepassingsmethodologie
- toetsing aan de bijzonderheden van de publieke sector

2.4. Welke functies/departementen werden bij de ontwikkeling van de interne controle- en risicobeheersystemen betrokken? Gelieve uw antwoord toe te lichten.

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

Bij de verschillende beursgenoteerde respondenten worden, al dan niet samen, volgende departementen/functies betrokken bij de ontwikkeling van interne controle- en risicobeheersystemen:

- interne audit
- juridisch departement
- financieel departement
- directiecomité
- compliance officer
- management
- auditcomité

Eén van de beursgenoteerde respondenten meldt het bestaan van drie controleniveaus (“*lines of defence*”): het eerste bestaat uit de procesverantwoordelijken die verantwoordelijk zijn voor de opzet van de vereiste interne controle- en risicobeheersmaatregelen; het tweede bestaat uit het management en de *controllers* die de werking van de interne controles opvolgen en daar waar nodig bijsturen; het derde bestaat uit het auditcomité/raad van bestuur, ondersteund door de afdelingen risicobeheer en interne audit.

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

Ook hier kan worden geconcludeerd dat telkens verschillende departementen, al dan niet samen, worden betrokken: sales, purchase, HR, finance, production.

B. Bedrijfsrevisoren

De vraag is niet van toepassing.

C. Deskundigen in interne audit & consultants

De opgesomde betrokken functies/departementen kunnen als volgt weergegeven worden:

- interne audit
- administratief directeur
- management

3. BESCHRIJVING VAN DE INTERNE CONTROLE- EN RISICOBEBEERSYSTEMEN

A. Richtlijnen

3.1. Heeft u zich voor de beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeersystemen in uw jaarverslag **laten leiden door de richtlijnen?**

Zo ja, heeft u **moeilijkheden ondervonden bij het gebruik ervan** (wat betreft de beschrijving van de controleomgeving, het risicobeheersproces, de controleactiviteiten, de informatie en de communicatie, de sturing ...)?

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

De grote meerderheid van de respondenten liet zich zonder moeilijkheden door de richtlijnen leiden, hoofdzakelijk ter bevestiging van de bestaande systemen.

De -respondenten die de richtlijnen niet hanteerden als basis, kozen voor het aanhouden van een algemene ("*high level*") beschrijving, en geen gedetailleerde.

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

Er wordt verwezen naar Sarbanes-Oxley als referentiekader en niet naar de richtlijnen. .

B. Bedrijfsrevisoren

De richtlijnen worden gebruikt als leidraad, doch met moeilijkheden.

C. Deskundigen in interne audit & consultants

Enkelen hanteerden zonder moeilijkheden de richtlijnen als uitgangspunt of zullen deze aanbevelen aan hun leden.

De meerderheid gebruikte de richtlijnen niet als basis om de volgende redenen:

- de richtlijnen zijn onvoldoende aanpasbaar aan elke vennootschapsvorm
- er is geen volledige overeenstemming met de bestaande standaarden
- de richtlijnen bevinden zich slechts in een eerste fase en moeten nog verder uitgewerkt worden

3.2. Welke **verbeteringen** zouden er **aan de richtlijnen** moeten aangebracht worden wat de beschrijving betreft van de interne controle- en risicobeheersystemen? Gelieve uw antwoord toe te lichten.

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

De aangehaalde punten van verbetering zijn:

- meer duiding omtrent het detail waaraan de beschrijving van de interne controle- en risicobeheersystemen in het jaarverslag moet voldoen
- meer modelvoorbeelden

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

Er zijn geen verbeteringen nodig aan de richtlijnen.

B. Bedrijfsrevisoren

Geen antwoord

C. Deskundigen in interne audit & consultants

De respondenten onderstrepen dat :

- meer concrete voorbeelden noodzakelijk zijn
- een beter onderscheid moet worden gemaakt tussen interne audit, interne controle en risicobeheer
- de definities zoals vandaag algemeen erkend (o.a. via ISO) moeten overgenomen worden.

B. Vragenlijsten

3.3. Heeft u zich voor de beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheersystemen in uw jaarverslag **laten leiden door de vragenlijsten** die aan de richtlijnen zijn toegevoegd?

Zo ja, heeft u **moeilijkheden ondervonden bij het gebruik ervan** (wat betreft de beschrijving van de controleomgeving, het risicobeheersproces, de controleactiviteiten, de informatie en de communicatie, de sturing ...)?

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

Een deel van de respondenten heeft zich gebaseerd op de vragenlijsten, hoofdzakelijk ter bevestiging van de bestaande systemen en over het algemeen zonder moeilijkheden bij het gebruik ervan.

De andere respondenten hebben gekozen voor een algemene (“*high level*”) beschrijving of vinden de richtlijnen teveel georiënteerd op de financiële rapportering en lieten zich niet leiden door de vragenlijsten.

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

De vragenlijsten worden zonder moeilijkheden gehanteerd als leidraad.

B. Bedrijfsrevisoren

De vragenlijsten worden als uitgangspunt gehanteerd.

C. Deskundigen in interne audit & consultants

De meeste respondenten lieten zich niet leiden omdat:

- zij een andere aanpak voorstellen, waarbij gestart wordt met meer algemene onderwerpen, en pas daarna de specifieke
- deze niet aanpasbaar zijn aan de vennootschapsvorm

Eén respondent hanteert de richtlijnen en de vragenlijsten niet, omdat deze niet op hem van toepassing zijn, maar zal wel zijn leden aansporen de richtlijnen en de vragenlijsten te hanteren als basis.

3.4. Welke verbeteringen zouden in de vragenlijsten noodzakelijk zijn? Gelieve uw antwoord toe te lichten.

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

Er wordt opgemerkt dat de richtlijnen teveel geconcentreerd zijn op de financiële audit en dat er voorbeelden, inhoudelijke aanwijzingen en *best practices* moeten worden opgenomen.

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

Geen antwoord

B. Bedrijfsrevisoren

Geen antwoord

C. Deskundigen in interne audit & consultants

De respondenten wensen :

- meer concrete voorbeelden met toevoeging van een case
- een andere aanpak door eerst meer algemene onderwerpen te onderzoeken

- een duidelijk onderscheid tussen de verschillende onderdelen van interne controle en risicobeheer

Actoren

3.5. Welke functies/departementen werden betrokken bij het opstellen van de beschrijving van de interne controle- en risicobeheersystemen in uw jaarverslag?

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

Volgende functies/departementen worden bij beursgenoteerde vennootschappen, al dan niet samen, betrokken bij het opstellen van de beschrijving van de interne controle- en risicobeheersystemen in het jaarverslag:

- purchase
- HR
- interne audit
- juridisch en financieel departement
- administratief directeur
- compliance officer
- management
- auditcomité
- externe auditors

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

Geen antwoord

B. Bedrijfsrevisoren

Geen antwoord

C. Deskundigen in interne audit & consultants

Volgende functies/departementen worden door deskundigen in interne audit/consultants betrokken bij het opstellen van de beschrijving van de interne controle- en risicobeheersystemen in het jaarverslag:

- interne audit
- project manager (tevens lid van de raad van bestuur)

4. AUDITCOMITE: MONITORING VAN DE DOEL-TREFFENDHEID VAN DE SYSTEMEN VOOR INTERNE CONTROLE EN RISICOBEEHER

4.1. Beschikt het auditcomité met de aanbevelingen van de Code 2009 en de richtlijnen inzake interne controle en risicobeheer **over een geschikt instrument** in het kader van de monitoring van de doeltreffendheid van de systemen voor interne controle en risicobeheer?

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

Over het algemeen zijn de respondenten positief over de aanbevelingen van de Code 2009 en de richtlijnen als instrument voor het auditcomité.

Sommigen stelden aan het auditcomité eigen werkinstrumenten ter beschikking die verder gaan dan de aanbevelingen uit de Code 2009.

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

Geen antwoord

B. Bedrijfsrevisoren

De enige respondent vond de aanbevelingen van de Code 2009 en de richtlijnen onvoldoende voor het auditcomité.

C. Deskundigen in interne audit & consultants

Rekening houdend met het feit dat bij een meerderheid van de respondenten (nog) geen auditcomité is opgericht, zijn de reacties veeleer positief over de aanbevelingen van de Code 2009 en de richtlijnen als geschikt werkinstrument voor het auditcomité.

Eén respondent vindt dat het auditcomité een instrument moet ontwikkelen dat verder gaat dan de Code 2009 en de richtlijnen.

5. BIJKOMENDE OPMERKINGEN EN SUGGESTIES

5.1. Welke bijkomende opmerkingen of suggesties omtrent de richtlijnen wenst u aan de Commissie Corporate Governance over te brengen?

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

De bijkomende suggesties kunnen als volgt samengevat worden:

- er is nood aan het opnemen van een typevoorbeeld of een case study

- het niet-verplichtend karakter van de richtlijnen is van belang. Uiteindelijk blijven de vennootschappen, via de raad van bestuur en het management, zelf verantwoordelijk voor de goede opzet en de invulling van de interne controle- en risicobeheersystemen

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

Geen antwoord

B. Bedrijfsrevisoren

Geen antwoord

C. Deskundigen in interne audit & consultants

Er moet rekening gehouden worden met volgende bemerkingen :

- er is nood enerzijds aan een nauwgezette opvolging van een snel wijzigende materie en anderzijds aan anticipatie op toekomstige evoluties
- er dient meer duidelijkheid te zijn
- de richtlijnen moeten dwingender zijn
- de begrippen en definities moeten overeenstemmen met de meest recente standaarden zoals ISO 31000

6. ANDERE MOGELIJKE PRAKTISCHE HULPMIDDELEN

6.1. Wenst u dat de Commissie Corporate Governance **praktische tools** ontwikkelt om u te helpen bij het ontwerpen, het implementeren en het opvolgen van de interne controle- en risicobeheersystemen?

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

De meeste respondenten antwoorden positief. Een *self assessment* checklist wordt daarbij als voorbeeld aangehaald, op basis waarvan elke vennootschap zijn aandachts- en verbeteringspunten kan vaststellen en actieplannen kan opstellen.

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

Geen antwoord

B. Bedrijfsrevisoren

De ondernemingen beschikken vaak zelf reeds over tools. De Commissie Corporate Governance moet vooral *position papers* ontwikkelen.

C. Deskundigen in interne audit & consultants

Alle respondenten wensen dat de Commissie Corporate Governance praktische tools ontwikkelt.

6.2. Zou het u interesseren om deel te nemen aan '**workshops**' die tot doel zouden hebben om kennis, methoden en ervaringen op het gebied van interne controle en de risicobeheer uit te wisselen? (seminaries, IT-platform, netwerk,...)

A. Vennootschappen

i. Beursgenoteerde vennootschappen

De overgrote meerderheid van de respondenten vindt het uitwisselen van ervaring en informatie nuttig om te komen tot *best practices*.

Eén van de respondenten onderlijnt dat iedere vennootschap voor zichzelf dient uit te maken welke beheersmaatregelen dienen opgezet te worden en hoe deze dienen bewaakt te worden.

ii. Niet-beursgenoteerde vennootschappen

Geen antwoord

B. Bedrijfsrevisoren

Zij wensen deel te nemen aan workshops.

C. Deskundigen in interne audit & consultants

Alle respondenten wensen deel te nemen aan workshops.

