

# INTOSAI op A3

De **beheersingsomgeving** reflecteert de cultuur van een organisatie aangezien deze het sensibiliseringsniveau van haar personeel in functie van de beheersing bepaalt. Deze omgeving vormt het fundament van alle andere componenten van interne beheersing door het aanleveren van een discipline en een structuur. De bestanddelen van de beheersingsomgeving zijn:

- (1) De **integriteit**, zowel op persoonlijk als professioneel vlak, en de **ethische** waarden van de verantwoordelijken en het personeel, hierbij begrepen een constructieve geest ten opzichte van interne beheersing, op ieder moment en doorheen de ganse organisatie;
- (2) De **verbintenis** aan een competentie niveau;
- (3) De **'tone at the top'** (managementstijl);
- (4) De **structuur** van de organisatie;
- (5) De politiek en praktijken op het vlak van **human resources**.

De **evaluatie van de risico's** is een proces dat bestaat uit het identificeren en analyseren van de relevante risico's die naar alle waarschijnlijkheid het verwezenlijken van de doelstellingen van de organisatie beïnvloeden en uit het bepalen van de antwoorden hierop. Dit omvat de volgende elementen:

- (1) **Identificatie** van de risico's;
- (2) **Analyse** van de risico's;
- (3) **Evaluatie** van de mate van afkeer van risico door de organisatie;
- (4) Ontwikkeling van de **reacties** hierop.

De **beheersingsactiviteiten** beantwoorden aan het geheel van politiek en procedures die in plaats worden gesteld om de **risico's te beheersen** en de doelstellingen van de organisatie te verwezenlijken. Om doeltreffend te zijn, moeten de beheersingsactiviteiten gedurende de ganse periode aangepast zijn, op een coherente manier werken, conform de plannen zijn; een evenwicht respecteren tussen kost en baten; volledig, redelijk en direct verbonden zijn met de beheersingsdoelstellingen.

De beheersingsactiviteiten zijn aanwezig doorheen de volledige organisatie, op alle niveaus en in alle functies. Ze omvatten een ganse resem aan activiteiten gericht op detectie en preventie. De organisaties moeten een **gepast evenwicht** bereiken tussen de detecterende en preventieve beheersingsactiviteiten. De correctieve acties zijn een onontbeerlijk complement aan de beheersingsactiviteiten in het licht van de verwezenlijking van de doelstellingen.

De **informatiesystemen** impliceren specifieke beheersingsactiviteiten. Ze worden onderverdeeld in twee grote categorieën:

- (1) **Globale** beheersingsactiviteiten;
- (2) **Applicatie** beheersingsactiviteiten.

De globale en applicatie beheersingsactiviteiten zijn onderling afhankelijk en beide zijn noodzakelijk om een volledige en correcte behandeling van de gegevens te verzekeren. De informatietechnologie verandert vlug en daardoor moeten de desbetreffende beheersingsactiviteiten ook **constant evolueren** om doeltreffend te blijven.

## Informatie

De eerste voorwaarde voor het bekomen van informatie, om als betrouwbaar en relevant beschouwd te kunnen worden, is het vlug registreren en keurig klasseren van de transacties en de gebeurtenissen. De relevante informatie moet **geïdentificeerd, verzameld en gecommuniceerd** worden onder een vorm en in een tijd die het personeel moet toelaten om over te gaan tot de interne beheersingsactiviteiten waarvoor het belast is en om zijn andere verantwoordelijkheden uit te oefenen (het doorgeven van correcte informatie op het goede moment aan de juiste personen). Zodoende moet het interne beheersingssysteem op zich en het geheel van de transacties en belangrijke gebeurtenissen die een organisatie te beheren zou hebben, deel uit maken van een volledig documentatie.

De informatiesystemen produceren rapporten die operationele, financiële en niet financiële informatie bevatten, alsook informatie verbonden aan de getrouwheid aan de wettelijke verplichtingen en reglementen en die toelaten om de activiteiten te beheren en te beheersen. Ze behandelen niet alleen gegevens die intern geproduceerd werden, maar ook informatie verbonden aan externe gebeurtenissen, aan activiteiten en aan noodzakelijke voorwaarden voor het nemen van beslissingen en het opstellen van rapporten. De capaciteit van de verantwoordelijken tot het nemen van de gepaste beslissingen is afhankelijk van de kwaliteit van de informatie; deze moet dus relevant, beschikbaar, opportuun, up-to-date, exact en toegankelijk zijn.

## Communicatie

Een effectieve communicatie moet zowel naar **omhoog, transversaal als naar beneden** circuleren binnen de organisatie, bij alle componenten en in het geheel van de structuur.

De verantwoordelijken aan de top van de organisatie moeten een duidelijke boodschap verkondigen aan alle personeelsleden aangaande de verantwoordelijkheden van elke wat betreft interne beheersing. Allen moeten de rol die ze moeten vervullen in het systeem van interne beheersing begrijpen, alsook de manier waarop hun eigen activiteiten zich verhouden tot deze van andere personeelsleden.

De noodzaak van een effectieve communicatie breidt zich ook uit naar de relaties extern aan de organisatie.

**Internal control** op zich kan het bereiken van de algemene doelstellingen niet garanderen.

Internal control (E) => **Geïntegreerde beheersing** (N)

**Internal control** is een geïntegreerd proces in plaats gesteld door het **commando** en het **personeel** van een organisatie, met als doel de **risico's** te behandelen en een **redelijke zekerheid** te verschaffen betreffende de verwezenlijking, in het kader van haar **opdrachten**, van de volgende algemene **doelstellingen**:

- Uitvoering van opgelegde **opdrachten** op een ethische, economische, efficiënte en effectieve manier;
- Respect van de verplichtingen om **rekenschap** af te leggen;
- **Conformiteit** aan de wetten en de in voege zijnde reglementeringen;
- **Bescherming van de middelen** tegen verlies, wangebruik en schade.

Risk = **onzekerheid** met  
'+' gevolg = opportuniteit  
'-' gevolg = risico/bedreiging

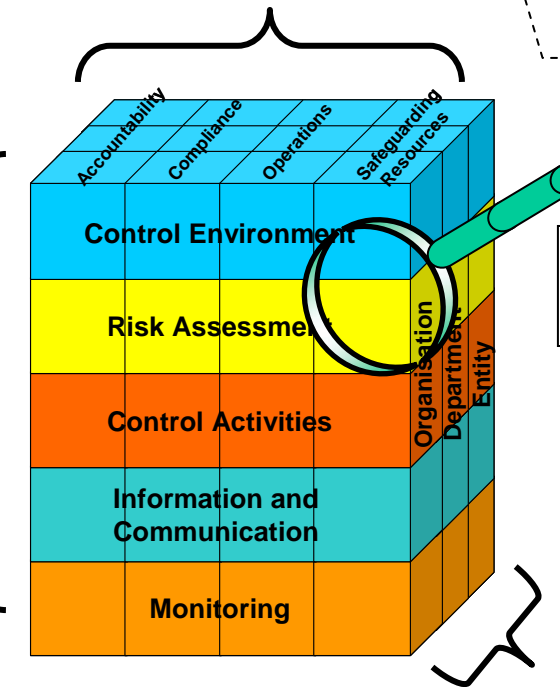
Je kan je concentreren op iedere cel van de kubus.

De interne beheersing is van toepassing niet enkel op de organisatie in zijn geheel, maar ook op zijn departementen afzonderlijk genomen. Het verband wordt voorgesteld door de derde dimensie, hetgeen

- de volledige **organisatie**,
- de **entiteiten** en
- de **departementen** voorstelt.

Interne beheersing is samengesteld uit 5 met elkaar verbonden **componenten**:

- **Beheersingsomgeving;**
- **Evaluatie van de risico's;**
- **Beheersingsactiviteiten;**
- **Informatie en communicatie;**
- **Monitoring**



De interne beheersingssystemen moeten het voorwerp uitmaken van een **monitoring** om de **kwaliteit** ervan te verifiëren in de loop van de tijd. Deze opvolging kan zich voordoen door middel van :

- (1) **Permanente monitoring;**
- (2) **Punctuele evaluaties;**

of door een combinatie van de twee methodes

De punctuele evaluaties zullen variëren in omvang en in frequentie, essentieel in functie van de evaluatie van de risico's en de effectiviteit van de procedures van permanente monitoring.

De specifieke punctuele evaluaties richten zich op de effectiviteit van het intern beheersingssysteem en garanderen dat de interne beheersing de verwachte resultaten bereikt op basis van vooraf gedefinieerde methodes en procedures. De zwakheden van de interne beheersing moeten **gesignaleerd** worden op het gepaste directieniveau.

De opvolgingsprocedures moeten garanderen dat de conclusies van de audit en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen **in praktijk worden omgezet** op de gepaste manier en zonder vertraging.