

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

De richtlijnen werden opgesteld teneinde genoteerde vennootschappen te helpen bij de toepassing van de wettelijke bepalingen en de aanbevelingen van de Belgische Corporate Governance Code 2009 die handelen over interne controle en risicobeheer. Deze richtlijnen hebben een dubbele doelstelling:

1. een basis vormen voor de naleving van de wettelijke verplichting tot beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen in verband met het proces van financiële verslaggeving in het jaarverslag van genoteerde vennootschappen. Daartoe worden deze richtlijnen aangevuld met een vragenlijst;

2. een basis vormen voor de naleving van de wettelijke verplichting van het 'pas toe of leg uit'-principe van de bepalingen uit de Code 2009 inzake interne controle en risicobeheer. Daartoe worden deze richtlijnen aangevuld met een vragenlijst.

De richtlijnen belichten een aantal principes die de vennootschappen over het algemeen reeds toepassen, zij het op meer of minder formele wijze al naargelang de omstandigheden. Zij beogen een grotere homogeniteit en transparantie van de binnen de vennootschap opgezette interne controle- en risicobeheersprocessen, alsook een afdoende documentatie hiervan, dit alles rekening houdend met de bijzonderheden van elke vennootschap.

VERSIE 10/01/2011

Stuiversstraat 8
B – 1000 Brussel

T + 32 2 515 08 59
F + 32 2 515 09 85

INHOUDSTAFEL

1	ALGEMENE INLEIDING	3
1.1	Context	3
1.2	Belang van interne controle- en risicobeheerssystemen	4
1.3	Doelstellingen.....	4
1.4	Benadering	5
1.5	Toepassingsgebied	6
1.6	Waarschuwing.....	6
2	RICHTLIJNEN.....	7
2.1	Structuur	7
2.2	Definitie van interne controle.....	8
2.3	Interne controlecomponenten	9
2.3.1	Eerste component: de controle-omgeving	9
2.3.2	Tweede component: het risicobeheersproces.....	11
2.3.3	Derde component: de controle-activiteiten	14
2.3.4	Vierde component: de informatie en communicatie	15
2.3.5	Vijfde component: de sturing.....	17
3	BIJLAGEN	19
3.1	Vragenlijst A: belangrijkste kenmerken van interne controle- en risicobeheerssystemen die verband houden met het financiële verslaggevingsproces	19
3.2	Vragenlijst B: interne controle- en risicobeheerssystemen	23
3.2.1	Controleomgeving.....	23
3.2.2	Risicobeheersproces.....	25
3.2.3	Controleactiviteiten.....	27
3.2.4	Informatie en communicatie	27
3.2.5	Sturing.....	28
3.3	Taken en verantwoordelijkheden van de organen van de vennootschap.....	29
3.4	Samenstelling van de werkgroep.....	33

1 ALGEMENE INLEIDING

1.1 Context

De Belgische Corporate Governance Code 2009¹ (hierna de Code 2009) raadt de raad van bestuur aan om de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen te beschrijven in zijn verklaring inzake deugdelijk bestuur.

Met het oog hierop raadt de Code 2009 de raad van bestuur aan om een referentiekader van interne controle en risicobeheer goed te keuren, aangepast aan de bijzonderheden van de vennootschap, alsook aan de risico's waaraan de vennootschap is onderworpen en die ze bereid is te nemen². Dergelijk kader moet duidelijk zijn, de betekenis definiëren van “interne controle” en “risicobeheer” en het uitvoerend management helpen bij de invoering van interne controle- en risicobeheerssystemen³. Dit kader dient systemen te bevatten voor het identificeren, evalueren, beheren en opvolgen van financiële en andere risico's⁴.

Na de bekendmaking van de Code 2009, heeft de wet van 6 april 2010⁵ de beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen in de verklaring inzake deugdelijk bestuur, integrerend deel van het jaarverslag, verplicht gemaakt, voor zover het gaat om een beschrijving van het financiële verslaggevingsproces⁶.

Bovendien heeft de wet van 6 april 2010 het 'pas toe of leg uit'-principe, waarop de Code 2009 gebaseerd is, wettelijke erkend. Voortaan hebben genoteerde vennootschappen de verplichting om uit te leggen waarom ze afwijken van één of meer bepalingen van de Code 2009.

In dit kader heeft de Commissie Corporate Governance een werkgroep, samengesteld uit vertegenwoordigers van genoteerde vennootschappen, van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren en van het *Institute of Internal Auditors Belgium* (IIABel), verzocht richtlijnen inzake interne controle- en risicobeheerssystemen op te stellen.

¹ De Code 2009 bevat bepalingen die aanbevelingen zijn en die omschrijven hoe de principes worden toegepast. Deze bepalingen zijn onderworpen aan het wettelijke 'pas toe of leg uit'-principe. De bepalingen worden aangevuld met richtlijnen die als leidraad dienen voor de wijze waarop de vennootschap de bepalingen van de Code toepast of interpreteert. De verplichting om deze na te leven of uit te leggen waarom men zulks niet doet, is daarom niet van toepassing op deze richtlijnen.

² Bepaling 1.3 van de Code 2009.

³ Richtlijn van bepaling 1.3 van de Code 2009.

⁴ Bepaling 6.5 van de Code 2009.

⁵ 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, *BS*. 23 april 2010, p. 22709.

⁶ Art. 96, § 2, eerste lid, 3° W. Venn en art. 119, 7° W. Venn.

Voor bepaalde vennootschappen hernemen deze richtlijnen goed gekende en toegepaste algemene principes. Voor andere vennootschappen vormen deze richtlijnen een praktisch hulpmiddel dat hen toelaat de aandacht te vestigen op de interne controle- en risicobeheerssystemen die hun eigen referentiekader zouden kunnen vormen. Deze richtlijnen vormen een basiskader. De vennootschappen kunnen, indien gewenst, voorzien in meer uitgewerkte procedures.

1.2 Belang van interne controle- en risicobeheers-systemen

De interne controle- en risicobeheerssystemen vervullen een cruciale rol bij de sturing van de activiteiten en bij het beheersen van risico's en laten op die wijze de vennootschappen toe de vooropgestelde doelstellingen te bereiken.

Deze interne controle- en risicobeheerssystemen laten toe om het geheel van risico's waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd (strategische risico's, financiële risico's, naleving van wet- en regelgeving, enz.), beter te beheersen en te controleren.

Deze systemen beogen tevens een getrouwe openbaarmaking van de financiële informatie.

1.3 Doelstellingen

Deze richtlijnen hebben een dubbele doelstelling:

1. De vennootschappen helpen om te voldoen aan de wettelijke vereiste om in hun verklaring inzake deugdelijk bestuur de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen in verband met het financiële verslaggevingsproces, te beschrijven (art. 96, § 2, eerste lid, 3° W. Venn. en art. 119, 7° W. Venn.).

De vennootschappen kunnen zich derhalve baseren op de richtlijnen voor de identificatie van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen. De richtlijnen worden aangevuld met een vragenlijst inzake interne controle- en risicobeheerssystemen in verband met het financiële verslaggevingsproces (zie vragenlijst A).

2. De vennootschappen helpen om te voldoen aan de wettelijke 'pas toe of leg uit'-verplichting (art. 96, § 2, eerste lid, 2° W. Venn), van toepassing op de aanbevelingen van de Code 2009 inzake interne controle en risicobeheer en bijgevolg de vennootschappen helpen om hun eigen referentiekader voor interne controle en risicobeheer op basis van de in de richtlijnen beschreven algemene beginselen te ontwikkelen.

De richtlijnen zijn niet enkel gericht op het interne controle- en risicobeheerssysteem in verband met het financiële verslaggevingsproces maar richten zich op het geheel van de interne

controle- en risicobeheerssystemen van de vennootschap die verder gaan dan het beheer van de financiële risico's.

Zij worden aangevuld met een vragenlijst die betrekking heeft op de verschillende componenten van interne controle en risicobeheer (zie vragenlijst B).

De uitwerking van een referentiekader is een geleidelijk en evolutief proces dat aangepast dient te zijn aan de behoeften en de omvang van de vennootschap. Een referentiekader zal meer of minder gedetailleerd zijn naargelang de omvang van de vennootschap, de complexiteit van haar activiteiten, haar processen of nog, de internationalisering ervan.

Deze richtlijnen hebben niet tot doel zich in de plaats te stellen van het specifiek wetgevend en reglementair kader dat van kracht is in bepaalde activiteitensectoren, zoals bijvoorbeeld de financiële sector (financiële instellingen, verzekeringsondernemingen, enz.).

1.4 Benadering

De werkgroep heeft richtlijnen opgesteld, rekening houdend met:

- de relevante wettelijke bepalingen;
- de bepalingen van de Code 2009;
- de principes uitgewerkt in de internationale referentiekaders (COSO I⁷, COSO II⁸, ISO 31000, Turnbull Guidance, Nivra "*Task Force on Internal Control*", het referentiekader van het AMF: "de risicobeheers- en interne controlesystemen" van 22 juli 2010, enz.

Net als de wetgever behandelen de richtlijnen tegelijkertijd de systemen van interne controle en die van risicobeheer.

De richtlijnen omvatten:

- de structuur, de definitie, de reikwijdte en de inherente beperkingen van de interne controle;
- de vijf componenten van interne controle: de controleomgeving, het risicobeheersproces, de controleactiviteiten, de informatie en communicatie en de bijsturing;
- voor elke component, het algemeen beginsel alsook de bijzonderheden voor kleine en middelgrote vennootschappen;
- voor elke component, een vragenlijst die toelaat om over te gaan tot de beoordeling, documentatie en beschrijving van de component;

⁷ COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) heeft in 1992 een referentiekader voor interne controle, genaamd "*Internal Control Integrated Framework*" gepubliceerd.

⁸ COSO II of "*Enterprise Risk Management*" werd gepubliceerd in 2004 en is een referentiekader voor risicobeheer.

- een bijlage “Taken en verantwoordelijkheden van de organen van de vennootschap” die de verschillende functies en opdrachten van de organen van de vennootschap in verband met het financiële verslaggevingsproces en de interne controle- en risicobeheerssystemen, beschrijft (zie bijlage 3.3.).

1.5 Toepassingsgebied

Deze richtlijnen zijn, net zoals de Code 2009, van toepassing op vennootschappen waarvan de aandelen op een gereguleerde markt zijn toegelaten.

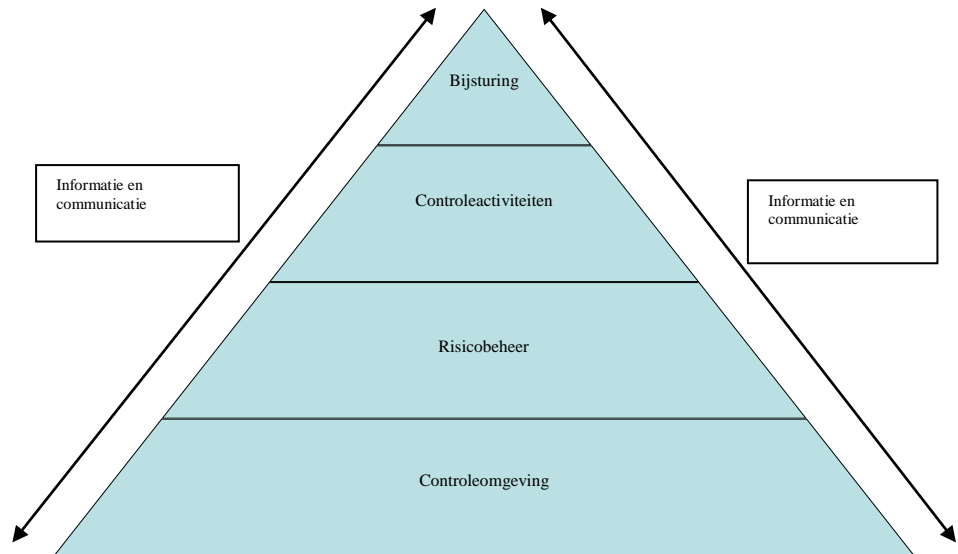
1.6 Waarschuwing

Elke vennootschap is verantwoordelijk voor haar eigen organisatie en dus voor haar interne controle en risicobeheer. Bij twijfel over de correcte toepassing of interpretatie van de wetsbepalingen, zijn alleen de rechtbanken bevoegd.

2 RICHTLIJNEN

2.1 Structuur

De richtlijnen inzake interne controle harnemen vijf componenten die kunnen worden voorgesteld onder de vorm van een piramide⁹:



⁹ Bron: COSO *Integrated Framework*.

2.2 Definitie van interne controle

Er dient rekening te worden gehouden met:		
Wetboek van Vennootschappen	Artikel 96, § 2, al.1 ^{er} , 3 ^o .	
	Artikel 119, 7 ^o .	
Code 2009	Bepalingen	1.3.
		6.5.

Interne controle kan worden omschreven als een door het bestuursorgaan uitgewerkt systeem, dat onder zijn verantwoordelijkheid werd ingevoerd door het uitvoerend management, en dat bijdraagt tot het beheersen van de activiteiten van de vennootschap, tot haar doeltreffende werking en tot het efficiënt gebruik van haar middelen, dit alles in functie van de doelstellingen, de omvang en de complexiteit van de activiteiten van de vennootschap.

Het interne controlesysteem is meer in het bijzonder gericht op het waarborgen van:

- de toepassing (verwezenlijking en optimalisering) van de door het bestuursorgaan vastgelegde beleidslijnen en doelstellingen (bijv. prestaties, rendabiliteit, bescherming van de middelen, enz.);
- de betrouwbaarheid van financiële en niet-financiële informatie (bijv. opstellen van de financiële staten, van het jaarverslag, enz.);
- de naleving van de wetten, reglementen en andere teksten (bijv. de statuten, enz.).

Reikwijdte

Elke genoteerde vennootschap zorgt voor de totstandkoming van een interne controle- en risicobeheerssysteem.

Dit interne controle- en risicobeheerssysteem is aangepast aan haar situatie en aan de kenmerken van de vennootschap.

In het kader van een groep ziet de moedervernootschap toe op het bestaan van interne controle- en risicobeheerssystemen binnen haar dochtervennootschappen. Deze systemen dienen aangepast te zijn aan de eigen kenmerken van de dochtervennootschappen en aan de verhoudingen tussen de moedervernootschap en haar dochters.

Beperkingen

Het interne controle- en risicobeheerssysteem kan geen absolute garantie bieden met betrekking tot de verwezenlijking van de doelstellingen van de vennootschap (redelijke mate van zekerheid). Er bestaan inherente beperkingen die kunnen voortvloeien uit talrijke factoren (beoordelingsfout, menselijke tekortkomingen, collusie tussen verschillende personen, enz.).

Bovendien dient bij de invoering van een interne controle- en risicobeheerssysteem rekening te worden gehouden met de kosten/baten verhouding.

2.3 Interne controlecomponenten

2.3.1 Eerste component: de controle-omgeving

Er dient rekening te worden gehouden met:		
Wetboek van Vennootschappen	Artikel 526bis, § 1 ^{er}	
Code 2009	Bepalingen	1.1.
		1.2.
		1.4.
		4.5.
		4.6.
		5.2.
		5.2./28
	Richtlijnen	1.1.
	6.6.	

Principe

Deze component vormt de basis van alle andere componenten van interne controle.

De controle-omgeving omvat de volgende elementen:

Integriteit en ethiek	Het bestuursorgaan definieert zijn bedrijfscultuur en zijn ethische regels (bijv. gedragscode, huishoudelijk reglement, enz.).
Bekwaamheden	Het bestuursorgaan bepaalt de bekwaamheden die vereist zijn voor elke functie en taak (bijv. het vereiste studieniveau, de ervaring, enz.).
Bestuursorgaan /auditcomité	De verantwoordelijkheden van het bestuursorgaan/auditcomité worden vastgelegd in regelgeving, statuten en intern reglement van de vennootschap. Het bestuursorgaan/auditcomité legt zijn intern reglement vast.
Filosofie en managementstijl	Het bestuursorgaan bepaalt filosofie, managementstijl, waarden en strategie (informele dan wel geschreven procedures). Deze zullen worden beïnvloed door het aanvaarde risiconiveau (indien de vennootschap

	belangrijke risico's neemt, zullen de procedures meer gereguleerd zijn).
Ondernemingsstructuur	<p>De vennootschap past een duidelijke governance-structuur toe. Zij bepaalt de belangrijkste bevoegdheids- en verantwoordelijkheidsdomeinen (hiërarchie).</p> <p>De vennootschapsstructuur kan verschillen van vennootschap tot vennootschap (gecentraliseerd of gedecentraliseerd, per functie, per geografische regio, per activiteitssector).</p>
Delegaties van bevoegdheden/verantwoordelijkheidsdomeinen	<p>Het bestuursorgaan beslist over de structuur voor het uitvoerend management en bepaalt zijn bevoegdheden en plichten (bijv. in het intern reglement).</p> <p>De bevoegdheid om de vennootschap alleen of gezamenlijk te vertegenwoordigen en de omvang en beperkingen van deze bevoegdheid, wordt duidelijk omschreven, rekening houdend met de wijze waarop het bestuursorgaan het uitvoerend management belast heeft met het leiden van de vennootschap en met de bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen. Alle betrokken partijen zijn volledig op de hoogte van de draagwijdte van deze bevoegdheid.</p> <p>Het bestuursorgaan legt zijn beleid met betrekking tot de delegatie van bevoegdheden, de hiërarchische banden die doorstroming van informatie mogelijk maken, de goedkeuringsregels, de bevoegdheidsbeperkingen en de professionele praktijken vast.</p>
Beleidslijnen inzake personeel	<p>De vennootschap legt beleidslijnen vast inzake integriteit, ethiek en bekwaamheid van de personeelsleden. Deze beleidslijnen omvatten tevens de vorming, de beoordelingen, de vergoeding, enz.</p>

Bijzonderheden voor kleine en middelgrote vennootschappen

Kleine en middelgrote vennootschappen kunnen de component "controleomgeving" op verschillende wijzen vorm geven. Zo zal een

vennootschap, bijvoorbeeld, niet noodzakelijkerwijs over een gedragscode als dusdanig beschikken maar kunnen de waarden inzake integriteit en ethiek mondeling worden meegedeeld.

Evaluatie

De vennootschap dient regelmatig haar controleomgeving te evalueren (zie vragenlijst B, 3.2.1.).

2.3.2 Tweede component: het risicobeheersproces

Er dient rekening te worden gehouden met:		
Wetboek van Vennootschappen	Artikel 526bis, §4, b	
Code 2009	Bepalingen	1.2.
		5.2./14.
		6.5.
	Richtlijnen	1.1.

Principe

Het behoort aan het bestuursorgaan toe om te beslissen over de waarden en de strategie van de vennootschap, over haar bereidheid om risico's te nemen en over de voornaamste beleidslijnen ¹⁰.

De rol van het bestuursorgaan bestaat erin het lange termijn succes van de vennootschap na te streven door ervoor te zorgen dat risico's worden ingeschat en beheerd.

Het behoort aan het uitvoerend management toe om systemen voor het identificeren, evalueren, beheren en opvolgen van financiële risico's uit te werken ¹¹.

Risicobeheer is een proces opgezet voor de identificatie van mogelijke gebeurtenissen die een effect kunnen hebben op de vennootschap en voor het beheer van risico's van de vennootschap binnen de grenzen van haar risicoappetiet, d.w.z. de mate waarin de vennootschap bereid is om risico's te nemen.

Dit permanent risicobeheersproces wordt door het uitvoerend management ingevoerd in alle geledingen van de vennootschap en dient in aanmerking te worden genomen bij het uitwerken van de strategie van de vennootschap. Dit proces omvat een geheel van middelen, gedragingen, procedures en maatregelen aangepast aan de kenmerken van elke vennootschap waardoor de bestuurders het risico op een voor de vennootschap aanvaardbaar niveau kunnen houden.

¹⁰ Zie bijlage "Taken en verantwoordelijkheden van de organen van de vennootschap".

¹¹ Zie bijlage "Taken en verantwoordelijkheden van de organen van de vennootschap".

Risicobeheersproces

Het risicobeheersproces omvat verschillende fases:

Vastleggen van de doelstellingen	<p>De doelstellingen van een vennootschap kunnen worden opgedeeld in vier categorieën:</p> <ul style="list-style-type: none">- strategische;- operationele;- met betrekking tot de betrouwbaarheid van de interne of externe financiële informatie;- met betrekking tot de naleving van de wet- en regelgeving en van de interne instructies van de onderneming.
Risico-identificatie	<p>Risico-identificatie bestaat erin de factoren te onderzoeken die van invloed kunnen zijn op de verwezenlijking van de door de vennootschap vooropgestelde doelstellingen. Interne of externe factoren kunnen een invloed hebben op de verwezenlijking van de doelstellingen en een risico in de hand werken.</p> <p>Externe factoren kunnen onder meer het gevolg zijn van:</p> <ul style="list-style-type: none">- technologische evoluties;- productontwikkeling;- concurrentie;- een nieuwe regelgeving;- natuurrampen;- de economische situatie;- ... <p>Interne factoren kunnen onder meer het gevolg zijn van:</p> <ul style="list-style-type: none">- een informaticaprobleem;- human resources;- een wijziging van de verantwoordelijkheden van het management;- de aard van de activiteiten;- een probleem met betrekking tot de werking van het bestuursorgaan of het auditcomité;- ... <p>De vennootschap dient doelstellingen vast te leggen alvorens risico's te kunnen identificeren en het aanvaardbaar risiconiveau te bepalen.</p>
Risicoanalyse	<p>Na de risico-identificatie gaat het uitvoerend management over tot een risicoanalyse. Het analyseproces bestaat, over het algemeen, uit de volgende fases:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - evaluatie van het potentieel belang van het risico; - evaluatie van de waarschijnlijkheid (of frequentie) waarmee het risico kan voorkomen; - evaluatie van de maatregelen die dienen te worden getroffen om het risico te verminderen in functie van het belang ervan (groot, gemiddeld, zwak).
Het in aanmerking nemen van wijzigingen	Het risicobeheersproces vereist tevens een procedure voor de identificatie van gebeurtenissen die een significante impact kunnen hebben op het vermogen van de vennootschap om de vooropgestelde doelstellingen te bereiken. Een wijziging in de economie, de activiteitensector, de wettelijke of reglementaire context en de activiteiten van de vennootschap kunnen immers tot gevolg hebben dat een intern controlesysteem doeltreffend is in een bepaalde context maar niet in een andere.
Risicobehandeling	Deze fase laat aan de vennootschap toe om het (de) meest aangepaste actieplan(nen) te kiezen. Teneinde risico's binnen aanvaardbare grenzen te houden, kunnen Meerdere maatregelen kunnen overwogen worden om risico's binnen aanvaardbare grenzen te houden: het verminderen, overdragen, vermijden of aanvaarden van een risico. De keuze van behandeling van het risico wordt bepaald door het arbitreren tussen de opportuniteiten die zich voordoen en de kosten verbonden aan de maatregelen tot beheersing van het risico, rekening houdend met hun mogelijke impact op het zich voordoen van het risico en/of de gevolgen hiervan.
Bijsturingssysteem	Het risicobeheerssysteem dient te worden geëvalueerd. Dit is mogelijk dankzij periodieke evaluatieprocedures en permanente bijsturing.

Bijzonderheden voor kleine en middelgrote vennootschappen

Het risicobeheersproces is soms minder formeel in kleine en middelgrote vennootschappen; de basisconcepten zouden evenwel in alle vennootschappen dienen te worden toegepast omdat alle vennootschappen, ongeacht hun omvang, de aard van hun activiteiten of de bedrijfssector waarin zij opereren, met risico's worden geconfronteerd.

Evaluatie

Het komt aan het auditcomité toe om minstens één keer per jaar de doeltreffendheid van de risicobeheerssystemen van de vennootschap, uitgewerkt door het uitvoerend management, te beoordelen teneinde te verzekeren dat de belangrijkste risico's (met inbegrip van de risico's m.b.t.

fraude en de naleving van de van kracht zijnde wetgeving en reglementen) correct geïdentificeerd zijn¹².

De vennootschap dient over te gaan tot de evaluatie van het risicobeheersproces, uitgewerkt door het uitvoerend management, in het bijzonder op het vlak van de vaststelling van de doelstellingen, van de risicoanalyse en van het beheer van de wijzigingen (zie vragenlijst B, 3.2.2.).

2.3.3 Derde component: de controle-activiteiten

Er dient rekening te worden gehouden met:		
Code 2009	Bepalingen	6.5.
		6.6.

Principe

Controleactiviteiten zijn ontworpen om de toepassing te verzekeren van de door het uitvoerend management uitgevaardigde normen en procedures met het oog op risicobeheer.

Controleactiviteiten dienen te worden bepaald in functie van de doelstellingen waarop zij betrekking hebben; ze dienen aangepast te zijn aan de omvang en de complexiteit van de vennootschap.

Het kan bijvoorbeeld gaan om de volgende controleactiviteiten:

- analyses verricht door het uitvoerend management;
- analyses verricht door functionele of operationele verantwoordelijken;
- gegevensverwerking;
- fysieke controles;
- prestatie-indicatoren;
- functiescheiding;
- ...

Bijzonderheden voor kleine en middelgrote vennootschappen

De basisconcepten van controleactiviteiten verschillen niet aanzienlijk naargelang de omvang van de vennootschap maar bepaalde activiteiten zullen evenwel niet aangepast zijn aan de kleinere vennootschappen.

Evaluatie

De evaluatie dient vast te stellen of de controleactiviteiten volstaan om de uitvoering van de richtlijnen van het uitvoerend management te waarborgen (zie vragenlijst B, 3.2.3.).

¹² Zie bijlage "Taken en verantwoordelijkheden van de organen van de vennootschap".

2.3.4 Vierde component: de informatie en communicatie

Er dient rekening te worden gehouden met:		
Wettelijke verplichtingen	Wet van 2 augustus 2002 betreffende het toezicht op de financiële sector en de financiële diensten. (art. 10)	
	Koninklijk besluit van 14 november 2007 betreffende de verplichtingen van emittenten van financiële instrumenten die zijn toegelaten tot de verhandeling op een gereglementeerde markt.	
Code 2009	Bepalingen	5.2./16.

Principe

Relevante informatie dient te worden geïdentificeerd, verzameld en verspreid in een vorm en binnen een termijn die alle betrokkenen de mogelijkheid biedt om hun verantwoordelijkheden uit te oefenen. De informatie dient te worden verspreid in alle geledingen van de vennootschap. De vennootschap kan een informatiesysteem invoeren dat toelaat de operationele en financiële gegevens, alsook de gegevens die verband houden met de naleving van het wetgevend en reglementair kader voort te brengen. Deze informatiesystemen verwerken zowel de door de vennootschap als de door haar externe omgeving geproduceerde gegevens.

Communicatie is eveneens een belangrijk element van interne controle in die zin dat het uitvoerend management een duidelijke boodschap moet overbrengen aan alle personeelsleden over éénianders taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de controle binnen de vennootschap.

Het komt overigens toe aan het auditcomité om het bestaande dispositief te beoordelen waar personeelsleden van de vennootschap gebruik van kunnen maken, in vertrouwen, om hun bezorgdheid te uiten over mogelijke onregelmatigheden inzake financiële verslaggeving of andere aangelegenheden¹³.

Bijzonderheden voor kleine en middelgrote vennootschappen

Informatiesystemen zijn ook in kleine en middelgrote vennootschappen onontbeerlijk hoewel hun procedures minder formeel kunnen zijn. De communicatie kan vergemakkelijkt worden door de omvang van de vennootschap, de beperkte uitbouw van hiërarchie en een grotere aanwezigheid en beschikbaarheid van het uitvoerend management.

¹³ Zie bijlage "Taken en verantwoordelijkheden van de organen van de vennootschap".

Evaluatie

De toereikendheid van de informatie- en communicatiesystemen om tegemoet te komen aan de noden van de onderneming, dient te worden geëvalueerd (zie vragenlijst B, 3.2.4).

2.3.5 Vijfde component: de sturing

Er dient rekening te worden gehouden met:		
Wetboek van Vennootschappen	Artikle 526bis, §4, b	
Code 2009	Bepalingen	1.3.
		5.2./25.
		5.2./26.
		5.2./14.

Principe

Het auditcomité heeft als taak de doeltreffendheid van de interne controle- en risicobeheersystemen op te volgen.

Het bestuursorgaan dient te waken over de implementatie van interne controle en risicobeheer, rekening houdend met de beoordeling van het auditcomité.

Het interne controlesysteem dient te worden geëvalueerd. Dankzij de permanente bijsturing en de periodieke evaluatieprocedures kan aan deze noodzaak worden voldaan. Interne controlesystemen evolueren immers met de tijd mee. Een interne controlesysteem dat op een gegeven ogenblik werd ingevoerd kan, ingevolge een wijziging binnen de vennootschap (personeelsrotatie, bedrijfssituatie, wijziging van één of meerdere risiconiveaus, enz.), niet langer doeltreffend zijn.

Voorbeelden van verrichtingen in het kader van het permanent bijsturingssysteem

Bijsturing omvat talrijke courante verrichtingen zoals:

- beheer door de operationele verantwoordelijken;
- uitwisseling met derden ter bevestiging van interne informatie (betaling van facturen, enz.);
- toezicht en functiescheiding;
- controleren door interne en externe auditors;
- vormingsseminaries, coördinatievergaderingen, enz.

Periodieke evaluatieprocedures

Punctuele evaluaties kunnen nodig blijken om de doeltreffendheid van de interne controle en van de ingevoerde procedures te beoordelen.

De frequentie en reikwijdte van deze evaluaties kunnen verschillen in functie van verschillende factoren (wijzigingen van strategieën, het zich manifesteren van een belangrijk risico, verwezenlijking van complexe transacties, enz.).

Evaluaties kunnen worden verricht door het uitvoerend management (zelf-evaluatie), rekening houdend met de door externe of interne auditors uitgevoerde controles¹⁴. Het komt aan het auditcomité toe om de doeltreffendheid van de door het uitvoerend management ingestelde interne controlesystemen minstens één keer per jaar te beoordelen. Het komt aan het bestuursorgaan toe om de implementatie te beoordelen¹⁵.

Het evalueren van de interne controle veronderstelt in de eerste plaats het verwerven van inzicht omtrent alle componenten en procedures van het interne controlesysteem. Vervolgens dient de reële werking van het systeem te worden onderzocht en dienen de structuur van het interne controlesysteem en de resultaten van de uitgevoerde testen te worden geanalyseerd. Dit alles gebeurt op basis van criteria op grond waarvan kan worden bepaald of het systeem toelaat om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen omtrent de verwezenlijking van de vooropgestelde doelstellingen.

Tekortkomingen in de interne controle

Naar aanleiding van evaluaties (sturing of periodieke evaluaties) kunnen tekortkomingen in de interne controle worden geïdentificeerd. Tekortkomingen die een impact kunnen hebben op de verwezenlijking van de doelstellingen van de vennootschap dienen te worden gemeld aan de verantwoordelijken die bevoegd zijn voor het treffen van passende maatregelen. Binnen de vennootschap kunnen specifieke procedures worden ingevoerd voor het meedelen van tekortkomingen in de interne controle.

Het is belangrijk te verduidelijken dat interne en externe auditors tekortkomingen in het interne controlesysteem kunnen identificeren; het auditcomité moet hun bemerkingen beoordelen en nagaan of en hoe het uitvoerend management met deze aanbevelingen heeft rekening gehouden¹⁶.

Bijzonderheden voor kleine en middelgrote vennootschappen

In kleine en middelgrote vennootschappen kan het sturingssysteem informeler en meer direct zijn. Kleine vennootschappen zullen waarschijnlijk geen periodieke evaluaties uitvoeren maar zullen dit kunnen compenseren via dagdagelijks efficiënt toezicht.

Evaluatie

Gangbare bijsturing en periodieke evaluaties van het interne controlesysteem of van één van de componenten hiervan dienen plaats te vinden alvorens te kunnen besluiten dat een intern controlesysteem al dan niet doeltreffend is (zie vragenlijst B, 3.2.5).

¹⁴ Zie bijlage "Taken en verantwoordelijkheden van de organen van de vennootschap".

¹⁵ Zie bijlage "Taken en verantwoordelijkheden van de organen van de vennootschap".

¹⁶ Zie bijlage "Taken en verantwoordelijkheden van de organen van de vennootschap".

3 BIJLAGEN

3.1 Vragenlijst A: belangrijkste kenmerken van interne controle- en risicobeheerssystemen die verband houden met het financiële verslaggevingsproces

De vragenlijst A met betrekking tot de interne controle- en risicobeheerssystemen in verband met het financieel verslaggevingsproces is een voorbeeld van de praktische toepasbaarheid van de richtlijnen. Deze vragenlijst, de antwoorden en de hieraan ten grondslag liggende documentatie, dienen te worden aangepast aan de omvang en de complexiteit van de activiteiten van de vennootschap. Bovendien kunnen de antwoorden op de vragen worden gebruikt om te voldoen aan de wettelijk vereiste om de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen in verband met het financiële verslaggevingsproces te beschrijven.

Controleomgeving

- *Hoe wordt de boekhoudkundige en financiële functie georganiseerd teneinde ervoor te zorgen dat de vennootschap in het kader van het financiële verslaggevingsproces beschikt over de nodige middelen alsook over de financiële informatie?*
- *Werden de verantwoordelijken voor de opstelling van de rekeningen en de financiële informatie, alsook de verschillende actoren die deelnemen aan het vaststellen van de rekeningen, geïdentificeerd?*
- *Bestaat er een handboek over boekhoudprincipes en -procedures, dat op het niveau van de vennootschap of de groep de boekhoudprincipes van de belangrijkste transacties verduidelijkt? Bevat dit handboek tevens de procedures voor het verduidelijken van de belangrijkste herwerkingen wanneer verschillende boekhoudkundige referentiestelsels voor het opstellen van de financiële overzichten worden toegepast? Bestaan er, in het kader van de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening, procedures die ervoor zorgen dat het handboek wordt verspreid derwijze dat het door de dochtervennootschappen in aanmerking wordt genomen?*
- *Verduidelijkt dit handboek de verdeling van de verantwoordelijkheden inzake uitvoering of controle ten opzichte van de boekhoudtaken, alsook de na te leven tijdschema's?*

Risicobeheer

- *Heeft de vennootschap doelstellingen inzake het financiële verslaggevingsproces vastgelegd?*
- *Werden de verantwoordelijkheden inzake risicobeheer bij het financiële verslaggevingsproces duidelijk vastgelegd en aan de betrokken personen meegedeeld?*

- *Heeft de vennootschap het wettelijk en reglementair kader van toepassing op de communicatie van de risico's bij het financiële verslaggevingsproces geïdentificeerd?*
- *Werden er maatregelen genomen om de belangrijkste risico's die van invloed kunnen zijn op het financieel verslaggevingsproces te identificeren?*
- *Analyseert de vennootschap voor de belangrijkste risico's de waarschijnlijkheid van voorkomen en de mogelijke impact?*
- *Hoe wordt rekening gehouden met de wijzigingen in de boekhoudkundige principes? Bestaat er een proces dat de oorzaak identificeert (beslissing, wetswijziging, activiteitenwijziging, enz.)? Werden deze wijzigingen goedgekeurd door het bestuursorgaan?*
- *Hoe worden de risico's in het financieel verslaggevingsproces behandeld? Zijn zij het voorwerp van specifieke acties vanwege het bestuursorgaan/auditcomité?*
- *Heeft de vennootschap een controlesysteem ingevoerd voor de procedures van risicobeheer inzake het financieel verslaggevingsproces?*

Controleactiviteit

- *Hoe worden de controles georganiseerd en aan welke frequentie teneinde ervoor te zorgen dat het handboek over boekhoudkundige principes en procedures op adequate wijze wordt toegepast?*
- *Hoe worden controles georganiseerd met het oog op een verificatie van de sleutelprocessen die bijdragen tot de boekhoudkundige en financiële informatieverslaggeving, op het vlak van:*
 - *investeringen, desinvesteringen, onderzoek en ontwikkeling;*
 - *immateriële vaste activa, materiële vaste activa en goodwill ;*
 - *financiële vaste activa;*
 - *aankopen en leveranciers en gelijkgestelden;*
 - *kostprijs, voorraden en in behandeling zijnde goederen, overeenkomsten op lange termijn of bouwcontracten;*
 - *opbrengsten uit gewone activiteiten, klanten en gelijkgestelden;*
 - *kasmiddelen, financiering en financiële instrumenten;*
 - *aan het personeel toegekende voordelen;*
 - *belastingen, taksen en gelijkgestelden;*
 - *kapitaaltransacties;*
 - *voorzieningen en verbintenissen.*
- *Bestaan er procedures voor het identificeren en oplossen van nieuwe boekhoudkundige problemen die, in voorkomend geval, niet in het handboek over boekhoudkundige principes en procedures zijn voorzien? Bevat de boekhoudkundige en financiële interne controle procedures om te zorgen voor de vrijwaring van de activa (risico op vergetelheden, fouten en interne en externe fraude)?*
- *Zijn de procedures voor het financiële verslaggevingsproces van de groep van toepassing op alle bestanddelen van de*

consolidatieperimeter? Bestaan er, in geval van uitzonderingen, adequate procedures voor de behandeling hiervan?

Informatie en communicatie

- *Welke informatieprocedures en -systemen werden ontwikkeld voor het tegemoet komen aan de vereisten inzake betrouwbaarheid, beschikbaarheid en relevantie van boekhoudkundige en financiële informatie? Welke procedures zorgen ervoor dat aan het auditcomité en het bestuursorgaan feedback wordt gegeven over relevante en belangrijke boekhoudkundige en financiële informatie?*
- *Werden de taken en verantwoordelijkheden van de voor het informatiesysteem verantwoordelijke personen vastgesteld?*
- *Maken de informatiesystemen met betrekking tot de financiële en boekhoudkundige informatie het voorwerp uit van aanpassingen teneinde deze in lijn te brengen met de behoeften van de vennootschap? Werd een beleid ingevoerd voor vragen en voorvallen?*
- *Werden de betrekkingen met informaticadienstverleners gecontractualiseerd? Werden prestatie- en kwaliteitsindicatoren bepaald en worden zij periodisch getoetst? Werd de mate van afhankelijkheid van de vennootschap ten overstaan van informaticadienstverleners geanalyseerd? Werd er contractueel voorzien in controles door de vennootschap bij dienstverleners en werden deze uitgevoerd?*
- *Bestaan er indicatoren om de kwaliteit van de dienstverlening in te schatten (bijv. verwerpen van gegevens, abnormale antwoord-tijden, verbreking van de dienstverlening, enz.)? Worden de analyse en de invoering van corrigerende maatregelen overwogen?*
- *Werd het informaticasysteem voldoende beveiligd door:*
 - *een systeem van toegangsrechten tot gegevens en programma's;*
 - *een antivirus beschermingsprogramma;*
 - *een beveiligingssysteem in geval van networking;*
 - *een systeem voor back-up en bewaring van gegevens;*
 - *maatregelen ter waarborging van de continuïteit van de dienstverlening;*
 - *een systeem van fysiek toegangsrecht tot de installaties?*
- *Maken deze beveiligingsmaatregelen het voorwerp uit van periodieke testen en voortgangstesten teneinde hun doeltreffendheid te waarborgen?*
- *Bestaat er een tijdschema dat een overzicht geeft van de periodieke verplichtingen van de groep met betrekking tot de communicatie van financiële informatie aan de markt? Bevat dit tijdschema een opgave van:*
 - *de aard en de vervaldatum van elke periodieke verplichting;*
 - *de personen verantwoordelijk voor de opstelling ervan.*

- *Zijn er verantwoordelijken en procedures voorzien voor de identificatie en naleving van de informatieverplichtingen ten overstaan van de markt?*
- *Bestaat er een procedure voor de controle van de informatie vóórleer deze verspreid wordt?*

Bijsturing

- *Welke procedures werden binnen de vennootschap ingevoerd om ervoor te zorgen dat de weerhouden boekhoudprincipes die een significante impact hebben op de weergave van de financiële overzichten, overeenstemmen met de activiteit en de omgeving van de vennootschap en formeel werden bekrachtigd door het auditcomité en goedgekeurd door het bestuursorgaan?*
- *Welke procedures binnen de vennootschap zorgen ervoor dat het bestuursorgaan op adequate wijze wordt ingelicht over de boekhoudkundige keuzes en de waarderingsregels die worden toegepast bij het opstellen van de financiële overzichten?*
- *Werd het opstellen en het weergeven van de financiële overzichten, met inbegrip van de balans, de resultatenrekening, de toelichtingen en de financiële positie, toegelicht aan het bestuursorgaan telkens wanneer de publiek financiële overzichten worden vastgesteld?*
- *Welke procedures werden door de vennootschap ingevoerd om ervoor te zorgen dat de gegevens periodiek worden vergeleken met de openbaar gemaakte financiële informatie? Wordt het bestuursorgaan hiervan op de hoogte gehouden?*
- *Welke procedures zorgen ervoor dat het bestuursorgaan op de hoogte wordt gehouden van het toezicht op de kasstroom, meer bepaald in geval van belangrijke onrustsituaties?*

3.2 Vragenlijst B: interne controle- en risicobeheerssystemen

De vragenlijst B met betrekking tot elk interne controlecomponent, met inbegrip van het risicobeheer, is een voorbeeld van de praktische toepasbaarheid van de richtlijnen. De vragenlijst, de antwoorden en de hieraan ten grondslag liggende documentatie, dienen te worden aangepast aan de omvang en de complexiteit van de activiteiten van de vennootschap. Bovendien kunnen de antwoorden op de vragen worden gebruikt om tegemoet te komen aan de wettelijke verplichting van het 'pas toe of leg uit'-principe van de bepalingen uit de Code 2009 inzake interne controle en risicobeheer.

3.2.1 Controleomgeving

Integriteit en ethiek

- *Heeft het bestuursorgaan een gedragscode, morele gedragsnormen en andere beleidslijnen met betrekking tot de ethische regels die dienen te worden toegepast bij het zaken doen, bij belangenconflicten, ... vastgesteld? Worden deze codes en beleidslijnen toegepast?*
- *Worden passende maatregelen getroffen in antwoord op een eventuele niet naleving van door de vennootschap weerhouden beleidslijnen, procedures en gedragscode (disciplinaire sancties, enz.)?*

Bekwaamheden

- *Bestaan er functiebeschrijvingen of andere middelen om de taken te beschrijven die overeenstemmen met de functies? Worden deze binnen de vennootschap meegedeeld?*
- *Werden de competenties en de vaardigheden geanalyseerd waarover men noodzakelijkerwijs dient te beschikken om de taken uit te voeren die verbonden zijn aan elke functie?*
- *Heeft het bestuursorgaan de verantwoordelijkheden op het hoogste niveau duidelijk bepaald en geïdentificeerd? Is er voorzien in een scheiding van verantwoordelijkheden tussen het bestuursorgaan en het uitvoerend management?*

Bestuursorgaan/auditcomité

- *Heeft het bestuursorgaan een intern reglement vastgesteld en gepubliceerd waarin de algemene principes van zijn organisatie en van zijn comités, alsook het profiel van de bestuurders (bekwaamheden, onafhankelijkheid, belangenconflicten, enz.) worden verduidelijkt? Wordt dit reglement geregeld bijgewerkt? Wie zorgt voor de toepassing hiervan?*
- *Welke maatregelen werden getroffen om ervoor te zorgen dat de vennootschap zich laat bijstaan door een effectieve en doeltreffende raad van bestuur die beslissingen in het algemeen belang neemt?*

- *Welke maatregelen werden getroffen om ervoor te zorgen dat de vennootschap een duidelijke structuur voor het uitvoerend management bepaalt?*
- *Heeft het bestuursorgaan een auditcomité opgericht? Hoe verzekert het bestuursorgaan zich ervan dat het auditcomité zijn opdrachten doeltreffend uitvoert?*
- *Werd er een interne auditfunctie ingevoerd? Zo neen, hoe evalueert het bestuursorgaan/auditcomité de noodzaak tot invoering hiervan?*
- *Ontvangen het bestuursorgaan en de leden van de comités tijdig de informatie die hen toelaat om de bestuursdoelstellingen en strategieën, de financiële positie van de vennootschap en haar bedrijfsresultaten, alsook de modaliteiten van belangrijke contracten op te volgen?*

Filosofie en managementstijl

- *Heeft het bestuursorgaan zijn waarden en strategie vastgelegd en heeft het het risiconiveau bepaald dat de vennootschap bereid is te aanvaarden? Worden deze beleidslijnen in voldoende mate verspreid binnen de vennootschap en in alle hiërarchische geleidingen?*

Delegaties van bevoegdheden/verantwoordelijkheidsdomeinen

- *Bestaan er procedures inzake delegatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheidsdomeinen? Bestaat er een formele regeling voor volmachten en bestaan er geschreven procedures?*
- *Beschikt het uitvoerend management over procedures voor het identificeren/controleren van de doelstellingen en strategieën van de vennootschap, alsook om te bepalen of deze werden bereikt?*

Beleidslijnen inzake personeel

- *Worden de beleidslijnen en procedures inzake aanwerving, vorming, promotie en vergoeding toegepast?*
- *Worden de personeelsleden ingelicht over hun verantwoordelijkheden en over hetgeen van hen wordt verwacht?*
- *Wordt de niet-naleving van goedgekeurde beleidslijnen en procedures gesanctioneerd met passende disciplinaire maatregelen?*

3.2.2 Risicobeheersproces

Vastleggen van de doelstellingen

- *Heeft het bestuursorgaan doelstellingen vastgelegd? Is de strategie van de vennootschap gekoppeld aan doelstellingen? Welke risico's zijn inherent aan de strategie en aan de doelstellingen van de activiteit?*
- *Worden de doelstellingen en het risicobeheersbeleid op doeltreffende wijze meegedeeld binnen de vennootschap?*
- *Is er een omschrijving van het risicobeleid (de risico's die de vennootschap bereid is te nemen)? Hoe is dit beleid gekoppeld aan de doelstellingen van de vennootschap?*
- *Werden er beleidslijnen en procedures bepaald voor het beheer van de belangrijkste risico's, en werden deze bekrachtigd door het bestuursorgaan en ingevoerd door het uitvoerend management?*
- *Werden de verantwoordelijkheden inzake risicobeheer op het niveau van het uitvoerend management duidelijk vastgelegd en aan de betrokken personen meegedeeld?*
- *Beschikt de verantwoordelijke voor het risicobeheer over voldoende kwalificaties om zijn functie uit te oefenen?*
- *Maken de functieprofielen melding van de verantwoordelijkheden en/of activiteiten gekoppeld aan risicobeheer?*
- *Zijn de middelen die worden ingezet voor de verwezenlijking van de doelstellingen toereikend?*
- *Bestaat er een terminologie en/of een specifieke taal voor het risicobeheer die door de hele vennootschap kan worden gehanteerd?*

Risico-identificatie

- *Bestaat er een kaart van de (externe of interne) risico's van de vennootschap? Belicht deze kaart voor elk risico de identificatie en de evaluatie van de blootstelling aan risico's?*
- *Strategische risico's: wat zijn de strategische risico's? Hoe identificeert, evalueert en beheert de vennootschap deze risico's, rekening houdend met haar risicobereidheid?*
- *Reputatierisico's: welke risico's kunnen een invloed hebben op het imago en de reputatie van de vennootschap?*
- *Regelgevende of contractuele risico's: welke financiële en niet-financiële risico's zijn verbonden aan de naleving van de regelgeving of de contractuele overeenkomsten?*
- *Financiële risico's: worden de financiële middelen blootgesteld aan buitengewone risico's door de activiteiten van de vennootschap? Heeft de vennootschap zich op onredelijke wijze in de schulden gestoken om haar bedrijfsactiviteiten te ondersteunen? Is de vennootschap erin geslaagd om de meetbare doelstellingen van de vennootschap te bereiken?*
- *Informatie- en informatie-technologie-gerelateerde risico's: zijn de gegevens, de informatie en de kennis betrouwbaar en geschikt? Is het informatiesysteem betrouwbaar? Zijn*

de beveiligingsystemen in lijn met het vertrouwen in de technologie, meer bepaald met betrekking tot de strategie van de vennootschap?

Risicoanalyse

- *Analyseert de vennootschap de omvang van de risico's (zwak, gematigd, hoog), evalueert zij de waarschijnlijkheid van het voorkomen van deze risico's en stelt zij de nodige maatregelen vast?*
- *Wordt er rekening gehouden met de ervaringen uit het verleden van de vennootschap (of van vergelijkbare actoren) op het vlak van risico's?*
- *Delen het uitvoerend management, het auditcomité en het bestuursorgaan van de vennootschap de resultaten van de risicoanalyse mee aan de betrokken personen?*

Het in aanmerking nemen van wijzigingen

- *Bestaan er mechanismen die toelaten om te anticiperen op feiten en activiteiten die een impact hebben op de verwezenlijking van de doelstellingen, deze te identificeren en hierop te reageren?*
- *Bestaan er processen om interne of externe wijzigingen te identificeren die gevolgen zouden kunnen hebben voor de vennootschap, en hierop te reageren?*

Risicobehandeling

- *Zijn de risico's een hoofdfactor bij het onderzoek hoe de processen van de onderneming kunnen worden verbeterd?*
- *Worden de risico's die de door de vennootschap vastgestelde aanvaardbare grenzen overschrijden, bij voorrang behandeld? Wordt er een residuele risicograad bepaald?*
- *Vereisen de belangrijkste risico's specifieke maatregelen? Wordt de verantwoordelijkheid voor deze maatregelen bepaald? Wordt de uitvoering van deze maatregelen, in voorkomend geval, gecontroleerd?*
- *Heeft de vennootschap een crisisbeheersplan ingevoerd?*

Bijsturingssysteem

- *Ontvangt het uitvoerend management informatie over de belangrijkste kenmerken van de maatregelen die werden getroffen voor het beheer van de belangrijkste risico's van de vennootschap (aard van de getroffen maatregelen of van de bestaande dekkingen, verzekeringen, uitsluitingen, waarborgbedragen, enz.)?*
- *Wordt het bestuursorgaan geïnformeerd over de toepassing en de doeltreffendheid van de beleidslijnen inzake risicobeheer? Wordt het bestuursorgaan regelmatig ingelicht over de belangrijkste geïdentificeerde risico's, over de essentiële kenmerken van het risicobeheerssysteem, meer bepaald over de ingezette middelen en de lopende verbeteringsmaatregelen?*

- *Worden specifieke middelen ingezet voor de uitvoering van en het toezicht op de risicobeheersprocedures?*
- *Bestaat er een proces dat, indien nodig, toelaat om de risicobeheersprocedures aan te passen aan een verandering van risico's, van de externe omgeving, van de doelstellingen of van de activiteit van de vennootschap?*
- *Bestaat er een procedure voor de identificatie en correctie van de belangrijkste tekortkomingen van het door de vennootschap ingevoerde risicobeheerssysteem?*

3.2.3 Controleactiviteiten

- *Bestaan er adequate beleidslijnen en procedures voor alle controleactiviteiten van de vennootschap?*
- *Werden de geïdentificeerde en ingevoerde controleactiviteiten correct uitgevoerd?*
- *Welke controlemaatregelen werden ingevoerd om ervoor te zorgen dat de geïdentificeerde risico's op passende wijze worden behandeld?*

3.2.4 Informatie en communicatie

Informatie

- *Wat zijn de interne en externe informatiebronnen en kunnen de bedrijfsleiders op basis hiervan de prestaties van de vennootschap in verhouding tot de doelstellingen, evalueren?*
- *Hoe wordt de informatie meegedeeld aan de betrokken personen? Hoe zorgt de vennootschap ervoor dat de informatie voldoende gedetailleerd is en tijdig wordt meegedeeld zodat de betrokken personen hun verantwoordelijkheden op doeltreffende wijze kunnen op zich nemen?*
- *Hoe zorgt de vennootschap ervoor dat het informatiesysteem beschikt over adequate menselijke en financiële middelen?*

Communicatie

- *Worden de aan de personeelsleden toevertrouwde taken en verantwoordelijkheden inzake controle op doeltreffende wijze meegedeeld?*
- *Bestaan er communicatiemiddelen om vermoedens over ongepaste feiten aan het licht te brengen?*
- *Hoe behandelt de vennootschap de door het personeel geformuleerde suggesties met betrekking tot de wijze waarop de rendabiliteit, de kwaliteit, enz. kunnen worden verhoogd?*
- *Gebeurt de communicatie binnen de vennootschap op correcte wijze, is de informatie volledig en toereikend en wordt zij tijdig verstrekt*

teneinde de verantwoordelijken in staat te stellen hun verantwoordelijkheden doeltreffend te vervullen?

3.2.5 Sturing

Gangbare bijstuuringsverrichtingen

- *Hoe zorgt de vennootschap ervoor dat het interne controlesysteem doeltreffend blijft werken?*
- *Bevestigen de mededelingen uit externe gegevensbronnen de interne informatie of brengen zij problemen aan het licht?*
- *In welke mate wordt er rekening gehouden met de door interne en externe auditors uitgebrachte aanbevelingen voor het versterken van de interne controle?*
- *In welke mate verstrekken vormingsseminaries, planningsvergaderingen en andere evenementen, informatie aan het uitvoerend management met betrekking tot de doeltreffendheid van de controles?*
- *Worden de personeelsleden periodiek verzocht om te bevestigen dat zij de gedragscode van de vennootschap begrijpen en dat zij deze naleven? Worden zij ook verzocht om te bevestigen dat bepaalde controlewerkzaamheden geregeld worden uitgevoerd?*

Evaluaties

- *Wat is de reikwijdte en frequentie van punctuele evaluaties van het interne controlesysteem?*
- *Hoe zorgt de vennootschap ervoor dat het evaluatieproces doeltreffend is?*
- *Bestaat er een adequate documentatie?*

Te melden tekortkomingen in de interne controle

- *Bestaan er processen die toelaten om de tekortkomingen in de interne controle te identificeren en te melden?*
- *Hoe zorgt de vennootschap ervoor dat de regels vastgelegd voor het melden van tekortkomingen in de interne controle, worden toegepast?*
- *Worden de opvolgingsmaatregelen aangepast?*
- *Werd er rekening gehouden met de door de externe/interne auditor geïdentificeerde tekortkomingen in de interne controle en zo ja, op welke wijze?*

3.3 Taken en verantwoordelijkheden van de organen van de vennootschap

Financieel verslaggevingsproces	ORGAAN	OMSCHRIJVING	BRON
	Bestuursorgaan	Opstellen van de jaarrekening.	Art. 92 W. Venn.
		Treffen van de nodige maatregelen om de integriteit en het tijdig openbaar maken te waarborgen van de financiële overzichten en van de andere materiële informatie.	Bepaling 1.3.
		Monitoring van het financiële verslaggevingsproces.	Art. 526bis, § 4, eerste lid, a) W. Venn.
	Auditcomité	Verslag uitbrengen bij het bestuursorgaan over de uitoefening van zijn taken, en ten minste wanneer het bestuursorgaan de jaarrekening opstelt.	Art. 526bis, § 4, tweede lid W. Venn.
		Beoordeling van de relevantie en samenhang van de toegepaste standaarden voor jaarrekeningen (met inbegrip van de consolidatiecriteria), beoordeling van de getrouwheid, de volledigheid en het consequente karakter van de financiële informatie.	Bepaling 5.2./11
		Bespreking met het uitvoerend management en de commissaris van belangrijke aangelegenheden met betrekking tot de financiële verslaggeving.	Bepaling 5.2./13
		Beoordeling van de doeltreffendheid van het extern auditproces en nazicht in welke mate het uitvoerend management tegemoetkomt aan de aanbevelingen van de commissaris in <i>zijn management letter</i> .	Bepaling 5.2./26
		Ontmoeting en overleg met de externe en interne auditors over alle aangelegenheden die voortvloeien uit het auditproces.	Bepaling 5.2./29
	Commissaris	Oordeel over het getrouw beeld van het vermogen, van de financiële toestand en van de resultaten van de vennootschap.	Art. 144, 4° W. Venn.
Verslag uitbrengen bij het auditcomité over belangrijke zaken die bij de uitoefening van zijn wettelijke controle van de jaarrekeningen aan het licht zijn gekomen.		Art. 526bis, § 5 W. Venn.	

	ORGAAN	OMSCHRIJVING	BRON
Interne controle en risicobeheer	Bestuurs- orgaan	Openbaarmaking in de verklaring inzake deugdelijk bestuur, een specifiek hoofdstuk van het jaarverslag, van een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen in verband met het financiële verslaggevingsproces.	Art. 96, § 2, 2°, W. Venn. en art. 119, tweede lid, 7° W. Venn.
		Openbaarmaking in de verklaring inzake deugdelijk bestuur, van een beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen.	Bepalingen 1.3. en 9.3./1
		Goedkeuring van een kader van interne controle en risicobeheer.	Bepaling 1.3.
		Beoordeling van de implementatie van het kader, rekening houdend met de beoordeling van het auditcomité.	Bepaling 1.3.
		Toezicht houden op de interne auditfunctie, rekening houdend met de beoordeling van het auditcomité.	Bepaling 1.3.
	Audit- comité	Monitoring van de doeltreffendheid van de interne controle- en risicobeheerssystemen van de vennootschap.	Art. 526bis, § 4, eerste lid W. Venn.
		Monitoring van de doeltreffendheid van de interne audit (indien deze bestaat).	Art. 526bis, § 4, eerste lid W. Venn.
		Verslag uitbrengen aan het bestuursorgaan over de uitoefening van zijn taken. Daarbij wordt melding gemaakt van alle kwesties met betrekking tot dewelke het auditcomité van oordeel is dat er iets moet worden ondernomen of dat verbetering nodig is. Tevens worden er aanbevelingen gedaan omtrent te nemen stappen.	Bepaling 5.2./9
		De monitoring van de doeltreffendheid van de interne controle- en risicobeheerssystemen van de vennootschap, ingesteld door het uitvoerend management, wordt minstens één keer per jaar uitgevoerd en heeft tot doel de doeltreffende identificatie, beheer en publicatie van de belangrijkste risico's te verzekeren (met inbegrip van de risico's m.b.t. fraude en de naleving van de bestaande wetgeving en reglementen) overeenkomstig het door het bestuursorgaan goedgekeurde kader.	Bepaling 5.2./14
		Beoordeling van de verklaringen inzake interne controle en risicobeheer die in de verklaring inzake deugdelijk bestuur worden opgenomen.	Bepaling 5.2./15
		Beoordeling van de bestaande specifieke regelingen waar personeelsleden van de vennootschap gebruik van kunnen maken, in	Bepaling 5.2./16

	vertrouwen, om hun bezorgdheid te uiten over mogelijke onregelmatigheden inzake financiële verslaggeving of andere aangelegenheden.	
	Ontmoeting en overleg met de externe en interne auditors over de belangrijke zwakke punten van de interne controle.	Bepaling 5.2./29

Financieel verslaggevingsproces	Uitvoerend management	Volledige, tijdige, betrouwbare en getrouwe voorbereiding van de financiële overzichten, overeenkomstig de toepasselijke standaarden voor jaarrekeningen en het beleid van de vennootschap ter zake.	Bepaling 6.5.
		Beoordeling van de bestaande specifieke regelingen waar personeelsleden van de vennootschap gebruik van kunnen maken, in vertrouwen, om hun bezorgdheid te uiten over mogelijke onregelmatigheden inzake financiële verslaggeving of andere aangelegenheden.	Bepaling 5.2./16
		Vorbereiding van de verplichte publicatie van de financiële overzichten en andere materiële financiële informatie.	Bepaling 6.5.
		Inlichten van het auditcomité over de methodes die worden gebruikt voor het boeken van significante en ongebruikelijke transacties waarvan de boekhoudkundige verwerking vatbaar kan zijn voor diverse benaderingen.	Bepaling 5.2./12
	Interne audit	Verslag aan het auditcomité over de uitoefening van zijn taken.	Bepaling 5.2./18

Interne controle en risicobeheer	Commissaris	Erop toezien dat de beschrijving van de belangrijkste kenmerken van de interne controle- en risicobeheerssystemen in verband met het financiële verslaggevingsproces wordt vermeld in de verklaring inzake deugdelijk bestuur, een specifiek hoofdstuk van het jaarverslag, en dat deze in overeenstemming is met de jaarrekening.	Art. 144, 6° W. Venn. en art. 148, 5° W. Venn.
		Erop toezien dat de in het jaarverslag, met inbegrip van de verklaring inzake deugdelijk bestuur, opgenomen informatie niet op misleidende wijze is weergegeven ten overstaan van de informatie waarvan de commissaris in het kader van zijn audit heeft kennisgenomen.	§§ 15 en 35 van de Norm van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren "Controle van het Jaarverslag over de (geconsolideerde) jaarrekening
		Verslag uitbrengen bij het auditcomité over ernstige tekortkomingen in de interne controle met betrekking tot de financiële verslaggeving, ongeacht het feit of deze al dan niet door het bestuursorgaan werden gecorrigeerd.	Art. 526bis, § 5 W. Venn.
	Uitvoerend management	Zorgen voor de totstandkoming van interne controles en risicobeheer (dit zijn systemen voor het identificeren, evalueren, beheren en opvolgen van financiële en andere risico's), gebaseerd op het kader dat goedgekeurd werd door het bestuursorgaan.	Bepaling 6.5.
	Interne audit	Verslag aan het auditcomité over de uitoefening van zijn taken.	Bepaling 5.2./18

3.4 Samenstelling van de werkgroep

Deze werkgroep was samengesteld uit:

1. Vertegenwoordigers van genoteerde vennootschappen:

- Aminata KAKE, *Head of Secretary General Division*, Bedrijfsjurist, DEXIA;
- Inès MEYFROIDT, *Head of Internal Control Project Office*, UMICORE;
- Luc VAN BAEL, *Corporate Risk Manager*, COLRUYT;
- Michel WEBER, *Chief Audit Executive*, RECTICEL;

2. Vertegenwoordigers van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren (IBR):

- Lieven ACKE, Bedrijfsrevisor, MAZARS, Raadslid van het IBR;
- Thierry DUPONT, Bedrijfsrevisor, RSM Belgium, Raadslid van het IBR;
- Daniel KROES, Bedrijfsrevisor, DELOITTE, Ondervoorzitter van het IBR, Raadslid van het IBR;

3. Vertegenwoordiger van het *Institute of Internal Auditors Belgium* (IIABel):

- Rudi HEX, *Audit Program Manager*, KBC Groep, Voorzitter van IIABel;

4. Met de medewerking van leden van de permanente werkgroep van de *Commissie Corporate Governance*:

- Christine DARVILLE, Verantwoordelijke Juridische dienst, Bedrijfsjurist, VBO;
- Annelies DE WILDE, *Research Associate*, GUBERNA;
- Nathalie HOUYOUX, Adjunct-adviseur, IBR.

