



Vlaamse
overheid

Wat u zeker
moet weten over

Audit Vlaanderen & de Leidraad Organisatie- beheersing

VOOR LOKALE BESTUREN

AUDIT
VLAANDEREN

www.auditvlaanderen.be

Inhoud

AUDIT VLAANDEREN	5
INTERNE CONTROLE OF ORGANISATIEBEHEERSING?	9
WAT IS DE LEIDRAAD ORGANISATIEBEHEERSING?	11
WAT IS HET MODEL ACHTER DE LEIDRAAD?	13

Audit Vlaanderen

Audit Vlaanderen is een intern verzelfstandigd agentschap dat volledig onafhankelijk audits uitvoert bij zowel lokale besturen als bij de Vlaamse administratie. Het agentschap werd op 1 januari 2014 opgericht, maar beschikt over voldoende knowhow aangezien het vroegere agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA) er in is opgenomen.

WAT IS DE MISSIE VAN AUDIT VLAANDEREN?

Audit Vlaanderen wil een **onafhankelijke, objectieve en bewaame partner** van de lokale besturen en de Vlaamse administratie zijn bij de beheersing van de financiële, wettelijke en organisatorische risico's, om zo een toegevoegde waarde te creëren bij de **uitbouw** van een **effectieve, integere, kwaliteitsvolle en efficiënte organisatie**.

WAT IS DE OPDRACHT VAN AUDIT VLAANDEREN?

De opdracht van Audit Vlaanderen is terug te vinden in artikel 265 van het Gemeente- en OCMW-decreet en artikel 34 van het kaderdecreet bestuurlijk beleid: **Audit Vlaanderen evalueert de interne controlesystemen, gaat na of ze adequaat zijn en formuleert aanbevelingen tot verbetering daarvan**. Wat interne controle is, leest u op pagina 9.

HOE WORDT AUDIT VLAANDEREN AANGESTUURD?

Audit Vlaanderen wordt aangestuurd door **twee auditcomités**: één voor de lokale besturen en één voor de Vlaamse administratie. De auditcomités **garanderen de onafhankelijkheid** van Audit Vlaanderen. Het Auditcomité van de lokale besturen bestaat uit: vier onafhankelijke leden, twee personen aangeduid door de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG), één persoon aangeduid door de Vereniging Vlaamse Provincies (VVP) en de Vlaamse minister van Binnenlands Bestuur als waarnemer. De voorzitter is een onafhankelijk lid.

WELK TYPE VAN AUDITS DOET AUDIT VLAANDEREN?

Organisatie-audits

Audit Vlaanderen gaat bij een organisatie-audit na of een organisatie over adequate **sturings- en beheersinstrumenten** beschikt om goed te functioneren. Vooral de managementprocessen en de ondersteunende processen komen aan bod. Zij creëren immers de randvoorwaarden om de kernprocessen goed te laten verlopen. De **Leidraad Organisatiebeheersing** (zie pagina 11) is voor de auditoren het referentiekader voor het uitvoeren van organisatie-audits.

Thema-audits

Bij thema-audits wordt **een bepaald thema** bij meerdere lokale besturen onderzocht. Het kan gaan om een kernproces (bv. de werking van de jeugddienst) of een van de management- of ondersteunende processen (bv. het aanwerven van medewerkers). Aan elke organisatie waar een thema-audit plaatsvindt, wordt een auditrapport bezorgd. Daarnaast wordt er ook een globaal rapport opgesteld met structurele bevindingen en eventuele beleidsmatige aanbevelingen. Audit Vlaanderen kan ook **interbestuurlijke thema-audits** uitvoeren, waarbij processen geauditeerd worden die zich zowel op Vlaams, provinciaal als op lokaal niveau afspelen.

Forensische audits

Een forensische audit wordt uitgevoerd als er **ernstige vermoedens van mogelijke onregelmatigheden** zijn. Vooraleer een forensische audit wordt opgestart, vindt een vooronderzoek plaats waarbij de betrouwbaarheid van de melding, de noodzaak en hoogdringendheid van een audit eerst grondig onderzocht worden. Een forensische audit kan zowel uitgevoerd worden op eigen initiatief als op vraag van derden. De Gemeente-, OCMW- en Provinciedecreten bieden bescherming aan klokkenluiders.

Interne controle of organisatiebeheersing?

WAT IS INTERNE CONTROLE EN WAT IS ORGANISATIEBEHEERSING?

Bij interne controle gaat het over het **beheersen van een organisatie**. Beheersen betekent in deze context: in de hand hebben en er de nodige sturing aan geven. Zo kan de organisatie de juiste dingen doen en de dingen juist doen. Interne controle is dus iets waar elke organisatie, al dan niet bewust, dagelijks mee bezig is. Een beter woord voor interne controle is dus **organisatiebeheersing**. Niet alleen de secretaris, het management en de politiek mandatarissen spelen een rol in de organisatiebeheersing van een lokaal bestuur, maar ook elk personeelslid in functie van zijn toegewezen verantwoordelijkheden.

WAT IS DE TAAK VAN DE SECRETARIS EN HET MANAGEMENT?

De **secretaris** is verantwoordelijk voor organisatiebeheersing. Hij werkt, in overleg met het managementteam, een kader uit om de organisatie te beheersen en rapporteert jaarlijks over de opvolging ervan aan de raad.

WAT IS DE ROL VAN DE POLITIEK MANDATARISSEN?

De **raad** keurt het kader voor de globale organisatiebeheersing goed. Het is de **taak van de politiek mandatarissen** om de organisatiebeheersing op te volgen aan de hand van de jaarlijkse rapportering van de secretaris en het managementteam. De implementatie van de aanbevelingen die in de auditrapporten van Audit Vlaanderen worden geformuleerd, kan deel uitmaken van de opvolging.

Wat is de Leidraad Organisatiebeheersing?

De leidraad is een uitgebreide gids met doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen die ondersteuning kunnen bieden om een systeem van organisatiebeheersing of interne controle uit te bouwen.

WAAROM IS ER EEN LEIDRAAD ORGANISATIEBEHEERSING VOOR LOKALE BESTUREN?

De leidraad biedt een **kader** voor een degelijke organisatiebeheersing. Door een **zelfevaluatie** op basis van de leidraad uit te voeren, kunnen lokale besturen zelf onderzoeken waar ze staan op het vlak van organisatiebeheersing.

De resultaten van een zelfevaluatie geven de organisatie een beeld van de sterke punten en verbeterpunten op vlak van organisatiebeheersing en waar ze verder op moet inzetten. Via een jaarlijkse rapportering over de verbeteracties kunnen het college en de raad de organisatiebeheersing opvolgen.

Voor Audit Vlaanderen is de leidraad het **referentiekader** bij het uitvoeren van organisatie-audits.

IS DE LEIDRAAD NIET EERDER VOOR GROTE BESTUREN?

De leidraad kan als zelfevaluatie-instrument gebruikt worden door **kleine en grote besturen**. Een systeem voor organisatiebeheersing moet immers op maat van de organisatie worden gemaakt. De uitgewerkte maatregelen kunnen in een kleine organisatie anders zijn dan in een grote. Belangrijk is dat er op een pragmatische wijze aan de slag wordt gegaan en er dus wordt gezocht naar een hanteerbare aanpak die kosten/baten verantwoord is.

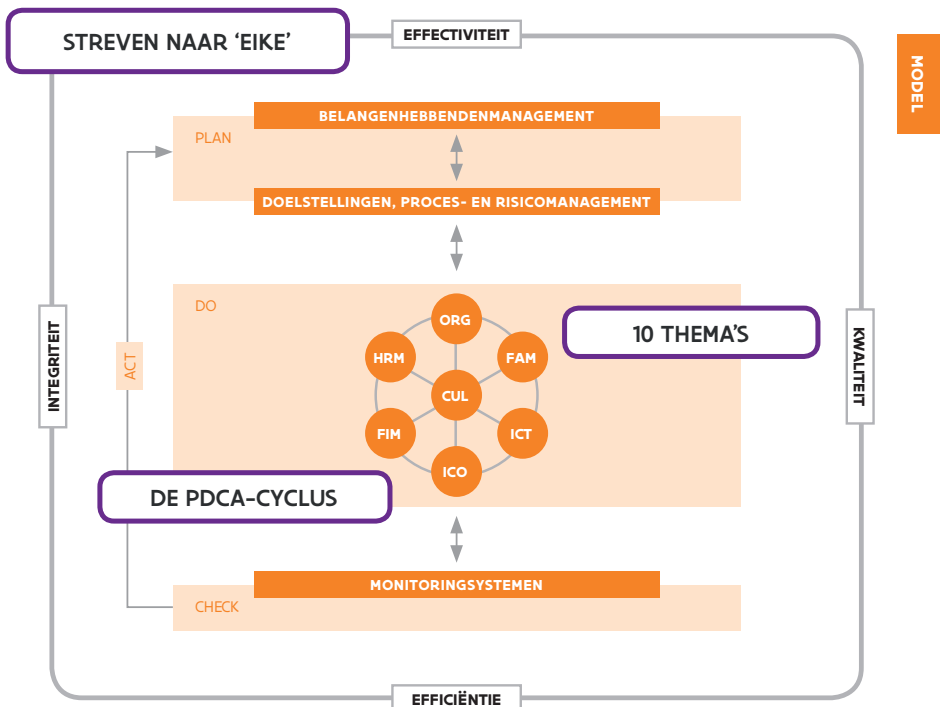


De Leidraad Organisatiebeheersing vindt u terug op www.auditvlaanderen.be.

Wat is het model achter de leidraad?

In de Leidraad Organisatiebeheersing zijn er tien verschillende thema's. Elk thema speelt een rol met betrekking tot de vier globale doelstellingen van een goede organisatiebeheersing: effectiviteit, integriteit, kwaliteit en efficiëntie (EIKE).

Schematisch kan het model voor organisatiebeheersing zo worden voorgesteld:



TIEN THEMA'S

1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement
2. Belanghebbendenmanagement
3. Monitoring
4. Organisatiestructuur (=ORG)
5. Personeelsbeleid (=HRM)
6. Organisatiecultuur (=CUL)
7. Informatie en communicatie (=ICO)
8. Financieel management (=FIM)
9. Facilitaire middelen (=FAM)
10. Informatie- en communicatietechnologie (=ICT)

Deze thema's staan niet los van elkaar: er bestaat een voortdurende wisselwerking.

STREVEN NAAR EIKE ORGANISATIES

Aan de buitenkant van het model zien we de vier algemene doelstellingen rond organisatiebeheersing:

EFFECTIVITEIT = 'de juiste dingen doen'

INTEGRITEIT = inzetten op de versterking van de integriteit

KWALITEIT = voortdurend streven naar verbetering, rekening houdend met de verwachtingen van de belanghebbenden

EFFICIËNTIE = de middelen correct inzetten

Organisaties die beantwoorden aan de principes van de Leidraad Organisatiebeheersing beschikken over de instrumenten om effectief, integer, kwaliteitsvol en efficiënt te functioneren.

DE PDCA-CYCLUS: GOED PLANNEN, UITVOEREN, EVALUEREN EN BIJSTUREN

De PDCA-cyclus is een methode voor een continue organisatieverbetering. Het cyclisch karakter van de vier activiteiten garandeert dat de verbetering systematisch onder de aandacht blijft.

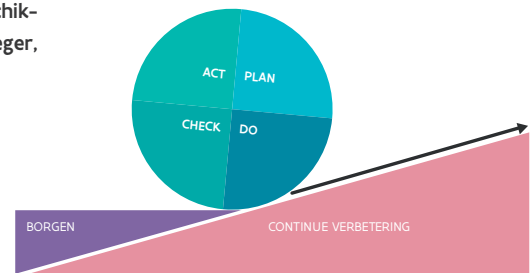
PLAN = doelstellingen formuleren en plannen maken om de doelstellingen te bereiken.

DO = een organisatie zo uitbouwen dat plannen en doelstellingen op een effectieve, integere, kwaliteitsvolle en efficiënte manier kunnen gerealiseerd worden.

CHECK = regelmatig opvolgen van de realisaties op basis van de planning.

ADJUST/ACT = bijsturen van realisaties en mogelijk ook van de plannen en doelstellingen.

In de leidraad wordt de PDCA-cyclus zowel voor het model in het algemeen als per thema gehanteerd.



Colofon

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Eddy Guilliams
administrateur-generaal
Audit Vlaanderen

CONTACT

Audit Vlaanderen
Boudewijnlaan 30, bus 24
1000 Brussel
T 02 553 45 55

Meer info over Audit Vlaanderen kunt u terugvinden op
www.auditvlaanderen.be.

Vindt u toch niet wat u zoekt?

Contacteer ons:
audit@vlaanderen.be

DEPOTNUMMER

D/2014/3241/269

De Leidraad Organisatiebeheersing is opgemaakt met de medewerking van volgende partners:



