



# Thema-audit Financiële processen m.b.t. aankopen

Globaal rapport | 20 april 2022

# Auditteam

Gunther Schryvers (manager-auditor Audit Vlaanderen)

Elke Steen (senior auditor Audit Vlaanderen)

Laurens Van Overmeiren (auditor Audit Vlaanderen)

Genoveva Ravijts (auditor Audit Vlaanderen)

Arnout De Doncker (auditor Deloitte)

Bernard Hubo (auditor Deloitte)

Mathias Valcke (auditor Deloitte)

Koenraad Jacobs (auditor Deloitte)

Tijs Maes (auditor Deloitte)

Aagje Brichau (auditor Deloitte)

Wouter Ceuterick (auditor Deloitte)

# Inhoud

---

- ▶ [Situering](#) 4
- ▶ [Samenvatting](#) 8
- ▶ [Algemene vaststellingen](#) 12
- ▶ [Bijlage 1: Goede praktijken](#) 23
- ▶ [Bijlage 2: Selectie besturen en benchmark](#) 28

1. AUDIT VLAANDEREN



# I. Situering

AUDIT  
VLAANDEREN



Vlaamse  
overheid

AUDIT  
VLAANDEREN

# Doel van de audit

Deze audit kadert in de ondersteunende rol die Audit Vlaanderen opneemt in het streven naar een **effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle** en **integere** werking van de lokale besturen.

Met deze thema-audit levert Audit Vlaanderen:



Globale vaststellingen en aanbevelingen die zinvol zijn voor alle lokale besturen als geheel en voor andere actoren (deze zijn verwerkt in dit **globaal rapport**).



Een rapport specifiek op maat van de betrokken besturen dat een overzicht biedt van **sterktes** en **verbeterpunten**.

Audit Vlaanderen wil graag haar **appreciatie en dank** uiten aan de geauditeerde besturen voor de **constructieve samenwerking**. Dit globaal rapport kwam tot stand dankzij hun **waardevolle** inbreng.

Verder bedankt Audit Vlaanderen ook de gesprekspartners uit andere lokale besturen, Vlofin, VVSG, ABB en het Auditcomité voor Lokale Besturen, die kennis en informatie ter beschikking hebben gesteld tijdens de voorbereiding en de uitvoering van de thema-audit.

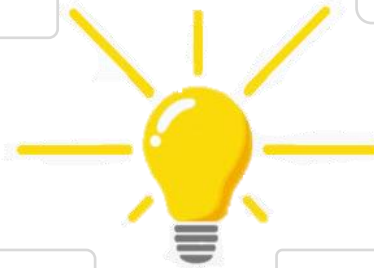
# Reikwijdte en auditdoelstellingen

De thema-audit evalueerde het **beheer van de financiële processen** en bijhorende randvoorwaarden die gerelateerd zijn aan het **aankoopproces** bij het lokaal bestuur, nl. stad/gemeente, OCMW en indien van toepassing de autonome gemeentebedrijven. Daarbij kwam de risicobeheersing omtrent volgende beheersdoelstellingen aan bod:

De organisatie heeft een goed en tijdig **zicht op de gerealiseerde aankopen en op mogelijke kredietoverschrijdingen**.

Het lokaal bestuur kan de tijdige en correcte **registratie** van de aankopen garanderen.

De organisatie kan de tijdige en correcte uitvoering van de **financiële afwikkeling** van de aankopen verzekeren.



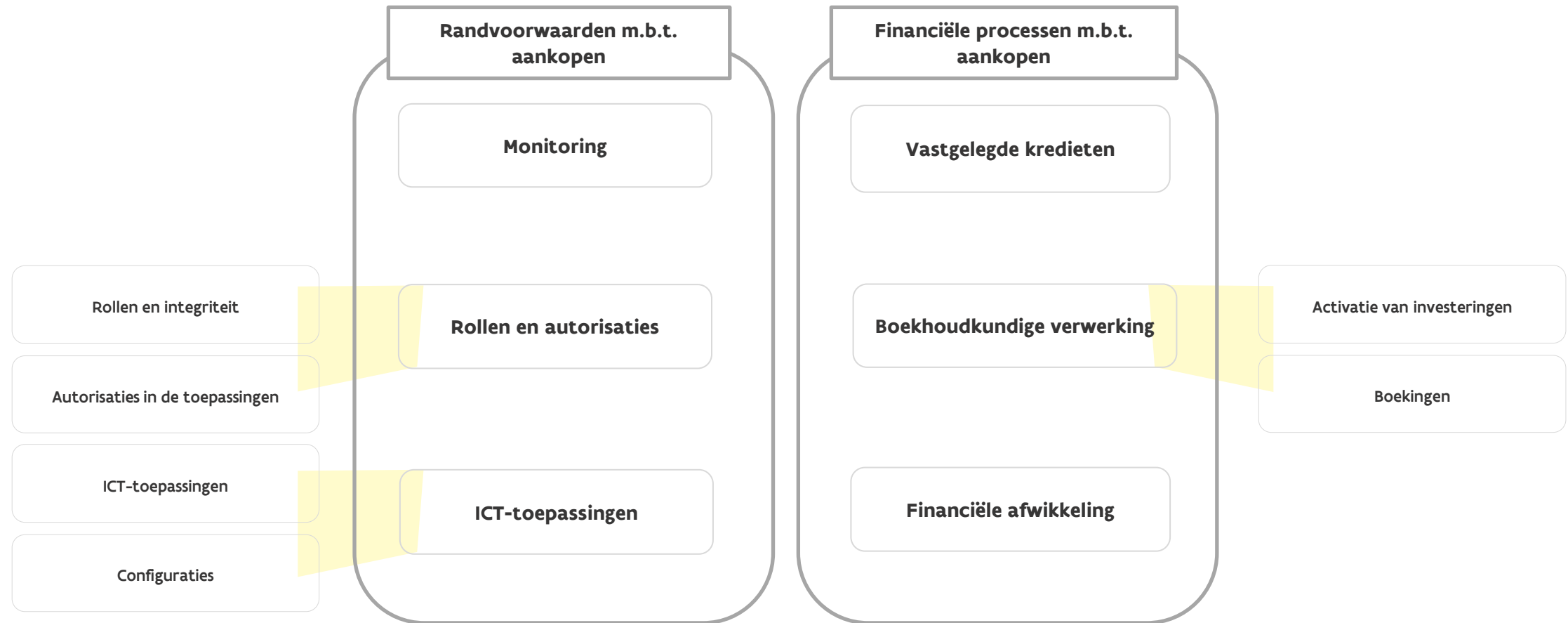
Het lokaal bestuur verschaft een goed **beeld** van haar **werking** (met monitoringinformatie van het aankoopproces, de stand van zaken van de inzet van de middelen, alsook de financiële, budgettaire en economische gezondheid van de organisatie).

Het lokaal bestuur heeft de financiële processen op een goede wijze **georganiseerd** met **duidelijke rollen en autorisaties**.

De organisatie zorgt voor een goede **technische ondersteuning** van de financiële processen (met gepaste ICT-toepassingen).

*De volgende onderwerpen **maken geen deel uit van de audit**: aankoopbeleid en –strategie, aankoopnoden en naleving wet op overheidsopdrachten werden immers reeds in eerdere thema-audits (leveringen & diensten en werken) behandeld. Daarnaast maakte de bewaking van activa eveneens geen deel uit van deze thema-audit.*

# Onderzochte elementen bij financiële processen m.b.t. aankopen en hun randvoorwaarden



## II. Samenvatting





Vlaamse  
overheid

AUDIT  
VLAANDEREN



# Resultaten risicobeheersing

De evaluatie van de geformuleerde beheersdoelstellingen bij het **beheer van de financiële processen** en bijhorende randvoorwaarden die gerelateerd zijn aan het **aankoopproces** bij de geauditeerde lokale besturen resulteerde in onderstaande globale inschattingen:

De organisatie heeft een goed en tijdig <b>zicht op de gerealiseerde aankopen</b> en <b>op mogelijke kredietoverschrijdingen</b> .		<b>Legende</b> Risico's zijn: • afgedekt:  • deels afgedekt  • niet afgedekt 
Het lokaal bestuur kan de tijdige en correcte <b>registratie</b> van de aankopen garanderen.		
De organisatie kan de tijdige en correcte uitvoering van <b>de financiële afwikkeling</b> van de aankopen verzekeren.		
Het lokaal bestuur verschaft een goed <b>beeld</b> van haar <b>werking</b> (met monitoringinformatie van het aankoopproces, de stand van zaken van de inzet van de middelen, alsook de financiële, budgettaire en economische gezondheid van de organisatie).		
Het lokaal bestuur heeft de financiële processen op een goede wijze <b>georganiseerd</b> met <b>duidelijke rollen en autorisaties</b> .		
De organisatie zorgt voor een goede <b>technische ondersteuning</b> van de financiële processen (met gepaste ICT-toepassingen).		

De resultaten (zie pagina 30) van de individuele audits tonen aan dat lokale besturen de risico's van enkele afzonderlijke processtappen of elementen – verschillend naargelang het bestuur – behoorlijk beheersen, maar geen enkel bestuur beheerst alle stappen of elementen in voldoende mate.

Ook werd duidelijk dat een **drietal topics** een **belangrijke graadmeter** zijn voor de resultaten inzake risicobeheersing. Dit globaal rapport gaat op de volgende pagina's dieper in op deze topics.

# Conclusie thema-audit

## Financiële processen m.b.t aankopen

De **mate waarin** de **drie onderstaande vragen** samen tot een **positief antwoord** leiden, bleek vaak een **belangrijke indicatie** voor de **gradatie** waarin de **risico's** bij de financiële processen m.b.t. aankopen en de randvoorwaarden **worden beheerst**. Elk van die vragen zijn relevant voor alle actoren:

**1**

*Is er afdoende **wisselwerking** tussen alle betrokken diensten binnen de organisatie over de financiële processen met betrekking tot aankopen?*

**2**

*Stemt het **afsprakenkader** overeen met de dagdagelijkse werking in de **praktijk** van de organisatie?*

**3**

*Bieden de **ICT-toepassingen** optimale **ondersteuning** bij de uitvoering (en de opvolging en de beheersing) van de financiële processen met betrekking tot aankopen?*

# Conclusie thema-audit

## Financiële processen m.b.t aankopen

De resultaten van deze auditreeks tonen aan dat lokale besturen de risico's van afzonderlijke processtappen in meer of mindere mate beheersen (silo-denken), maar dat de samenhang van de gehele processen en het overzicht (helikopterperspectief) vaak nog onvoldoende aanwezig zijn.



# 1

**Dikwijls werken de financiële dienst en de andere diensten eerder naast elkaar dan dat ze optimaal ingespeeld zijn op elkaar wat financiële processen m.b.t. aankopen betreft.**

De positionering van de financiële dienst en de operationele diensten binnen de structuur van de organisatie is hierbij van belang. Zowel de wijze waarop die structuur historisch is gegroeid als de veelal beperkte interesse in en/of kennis van het financiële gebeuren bij andere diensten liggen mee aan de basis. Een goede en vlotte financiële afhandeling van aankopen is vaak afhankelijk van het draagvlak bij en de opgebouwde deskundigheid van alle betrokkenen.



# 2

**Hoewel heel wat organisaties beschikken over uitgewerkte afspraken en/of gedocumenteerde financiële procesbeschrijvingen, verschillen deze dikwijls van de actuele werkwijze.**

Soms is een aangepaste werking in de praktijk niet vertaald in de gedocumenteerde afspraken of wordt er te weinig aandacht geschonken aan de opvolging van de effectieve toepassing van die gemaakte afspraken. Daarnaast is er voor die afspraken een beperkt draagvlak bij een deel van de betrokkenen aanwezig. Door dit alles worden verwachtingen gestoeld op het afsprakenkader niet of onvoldoende ingelost.



# 3

**Het potentieel van ICT-toepassingen wordt niet altijd benut.**

De interne kennis met betrekking tot de in gebruik zijnde ICT-toepassingen is vaak eerder beperkt evenals de dialoog met de leveranciers van die toepassingen. De huidige applicaties zijn niet altijd voldoende afgestemd op de noden van de organisatie of de dagdagelijkse werking of zijn niet helemaal gekoppeld. Ook worden de autorisaties van de applicaties vaak te weinig bewaakt, zowel in relatie tot het vastgelegde takenpakket in de praktijk als bij personeelwijzingen of -wissels.

# III. Algemene vaststellingen



Vlaamse  
overheid

AUDIT  
VLAANDEREN

# Algemene vaststellingen

Voor iedere algemene vaststelling worden in de volgende slides de specifiekere bevindingen weergegeven met betrekking tot de randvoorwaarden en de financiële processen van aankopen. Iedere vaststelling heeft betrekking op alle actoren in het aankoopproces.

Vanaf pagina 23 en volgende vindt u de goede praktijken en een overzicht van de inschattingen per thema.



**Wisselwerking tussen alle betrokken diensten**



**Afstemming afsprakenkader en praktijk**



**Optimale ondersteuning door de ICT-toepassingen**



## Wisselwerking tussen alle betrokken diensten

### Bevindingen

#### Rand-voorwaarden

Onduidelijke taken/rollen en verantwoordelijkheden of beperkt eigenaarschap brengen soms onterechte veronderstellingen met zich mee over wie waarvoor instaat.

De organisatie heeft vaak te beperkte aandacht voor monitoring, zowel naar de opzet ervan als naar de uitvoering. Er is weinig systematische, tussentijdse rapportering. Als er monitoring gebeurt, dan is dat eerder op casus/dossierniveau en minder gericht op de brede deling van informatie binnen de organisatie.

#### Financiële processen

Op het ogenblik van de aankoop maken operationele diensten onvoldoende gebruik van bestelbonnen waardoor het krediet niet tijdig wordt gereserveerd/vastgelegd en kredietoverschrijdingen mogelijk te laat worden opgemerkt.

Een lange validatietermijn voor facturen zorgt ervoor dat het resterende interval om betalingen tijdig uit te voeren slinkt en werkt laattijdige betalingen in de hand.

Het ontbreken van gedetailleerde informatie maakt dat medewerkers niet altijd de nodige/verwachte controles kunnen uitvoeren. Hierdoor kan de correctheid van de betalingen dikwijls niet worden gegarandeerd.



## Wisselwerking tussen alle betrokken diensten

<p><b>Oorzaak</b></p>	<p>De heersende cultuur is vaak dat de <b>financiële dienst als een aparte pijler</b> binnen de organisatie gezien wordt. <b>Medewerkers zonder financiële achtergrond</b> hebben vaak <b>beperkte kennis of interesse</b> in financiën, wat resulteert in <b>weinig interactie</b> met die financiële dienst.</p>
<p><b>Streefdoel</b></p>	<p>Een intensere samenwerking tussen de financiële dienst en de andere diensten zal het overzicht en de samenhang van het geheel ten goede komen en het begrip over en de samenhang van de financiële processen m.b.t. aankopen binnen de organisatie vergroten.</p>
<p><b>Voornaamste risico's</b></p>	<p>Tekortkomingen bij de wisselwerking tussen alle betrokken diensten kunnen ervoor zorgen dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de financiële processen m.b.t. aankopen (te) weinig transparant verlopen;</li> <li>▪ niet of laattijdig over de nodige informatie kan worden beschikt;</li> <li>▪ een beperkt of weinig getrouw beeld over de stand van zaken kan worden gegeven.</li> </ul>



# Wisselwerking tussen alle betrokken diensten

## Aan de slag

### *Rand-voorwaarden*

De organisatie sensibiliseert alle betrokkenen en zet daarbij in op het:

- informeren van alle medewerkers over de taakverdeling en de verwachtingen bij het takenpakket zodat duidelijk is wat er verwacht wordt, er geen hiaten vallen of dubbel werk gebeurt en de betrokkenheid wordt versterkt.
- duiden van het doel van monitoring en het belang van een voldoende sluitende monitoring. Opvolging van het procesverloop neemt een belangrijke plaats in. Hierbij informeert de organisatie de betrokkenen over de resultaten van de monitoring zodat acties kunnen genomen worden om de werkwijze en/of informatie-uitwisseling waar nodig te verbeteren.

### *Financiële processen*

De organisatie:

- licht periodiek aan de medewerkers toe
  - wat het belang van hun bijdrage is aan de afhandeling van de financiële processen m.b.t. aankopen;
  - waarom specifieke stappen in de processen nodig zijn tegen welbepaalde tijdstippen en volgens een gedefinieerde handelswijze.
- bevraagt de medewerkers betrokken bij de processen
  - in welke mate informatie bij de verschillende stappen wordt uitgewisseld;
  - wat voor oponthoud of problemen zorgt;
  - waar er bijkomend vraag naar is.
- gaat in dialoog met budgethouders, kredietverantwoordelijken en andere betrokkenen om hun noden naar ondersteuning te kennen en gaat na hoe die noden kunnen worden aangepakt i.f.v. tijdige, accurate en sluitende registraties in de boekhoud- en betaaltoepassingen.

## Het resultaat

*De organisatie beschikt over een optimale wisselwerking tussen de financiële dienst en de andere diensten. Dit zorgt voor meer betrouwbaarheid en transparantie van de financiële processen m.b.t. aankopen.*





# Afstemming afsprakenkader en praktijk

## Bevindingen

### Rand-voorwaarden

De taakuitoefening in de praktijk wijkt soms af van de vastgelegde taakverdeling zonder dat iedereen daarvan op de hoogte is. Dit leidt tot hiaten of heruitvoering van taken. Soms wordt de voorziene functiescheiding doorkruist door de werkafspraken die in de praktijk vooral de continuïteit van de werking voor ogen hebben (als back-up of bij hoogdringendheid).

Als er monitoring gebeurt van de financiële processen, dan is dat niet systematisch en er zijn weinig afspraken over. Daardoor is er een beperkt actueel zicht op de af te handelen en gerealiseerde aankopen. Ook de decretale verplichting omtrent het rapporteren over visumopdrachten aan de raden wordt niet altijd gevolgd. Daardoor kunnen de raden er zich niet van vergewissen of het bestuur de vastgelegde afspraken volledig uitvoert.

### Financiële processen

De uitgewerkte interne richtlijnen over bv. opmaak van bestellingen, behandeling van facturen, registratie van vervaldata... zijn niet altijd organisatiebreed gevalideerd. Ook is de kennis van de richtlijnen bij de operationele diensten soms (te) beperkt. Dit kan ongewilde aannames met zich meebrengen. De organisatie is zich niet altijd bewust dat de vastgelegde richtlijnen onvoldoende worden toegepast. Dit kan leiden tot een 'vals' gevoel van veiligheid omdat het louter maken van afspraken als voldoende wordt beschouwd.

Laattijdige en/of niet-verifieerbare registraties en goedkeuringen van bestellingen en facturen of van betalingen kunnen het zicht op de werkelijke toestand bemoeilijken.



## Afstemming afsprakenkader en praktijk

<p><b>Oorzaak</b></p>	<p>In de praktijk <b>kiezen operationele diensten</b> vaak voor de <b>meest efficiënte/snelste manier van werken</b> zonder stil te staan bij de potentiële gevolgen van deze werkwijze op financieel en boekhoudtechnisch vlak. De <b>organisatie</b> slaagt er <b>te weinig</b> in om zich <b>achter de gemaakte afspraken te scharen</b>, of om bij wijziging ervan <b>eerdere werkwijzen snel te laten uitdoven</b>.</p>
<p><b>Streefdoel</b></p>	<p>Het aligneren van het afsprakenkader met de praktijk schept duidelijkheid, creëert transparantie en laat toe om de resterende risico's beter te kunnen inschatten.</p>
<p><b>Voornaamste risico's</b></p>	<p>Tekortkomingen bij de overeenstemming tussen afsprakenkader en praktijk kunnen ervoor zorgen dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ de organisatie zich onvoldoende bewust is dat er verschillende interpretaties heersen over de te volgen werkwijze;</li> <li>▪ verschillende werkwijzen naast elkaar blijven bestaan waardoor verwachtingen niet of onvoldoende worden ingelost;</li> <li>▪ de wijze waarop processen in de praktijk verlopen weinig coherent zijn en dubbel werk of hiaten teweegbrengen.</li> </ul>



# Afstemming afsprakenkader en praktijk

## Aan de slag

### Rand-voorwaarden

De organisatie beschikt over:

- een duidelijke taakverdeling die aangeeft wie voor welke actie verantwoordelijk is bij de afhandeling van de financiële processen m.b.t. aankopen. Functiescheiding of alternatieve maatregelen worden doorgevoerd als er een risico op fouten of fraude aanwezig is.
- een visie over hoe ze de financiële processen m.b.t. de aankopen bewaakt en monitort en op welk niveau binnen de organisatie. Zowel informatie over het procesverloop als over de financiële situatie op maat van elke belanghebbende zijn daarbij relevant.

### Financiële processen

De organisatie beschikt over:

- een afsprakenkader over het structureel en tijdig opmaken van bestelbonnen en het eventuele gebruik van langlopende contracten;
- een heldere procedure om ontvangen facturen tijdig en accuraat te verwerken, te valideren en te boeken;
- duidelijke richtlijnen omtrent het categoriseren en boeken van aankopen als actief;
- een transparante werkwijze om accuraat en tijdig gevalideerde facturen in betaling te stellen en de betalingen tijdig in te boeken;
- een vaste werkwijze om de raden tijdig op de hoogte te brengen van de verleende visums;
- richtlijnen en/of (automatische) controles om al deze afspraken op te volgen en de toepassing ervan in de praktijk te bewaken en desgevallend actie te nemen.

## Het resultaat

*De organisatie beschikt over een transparante en coherente werking waarbij het voor alle diensten duidelijk is welke afspraken van toepassing zijn en hoe deze in de praktijk uit te voeren. De richtlijnen en de werkwijze in de praktijk sluiten op elkaar aan. Afwijkingen worden gerapporteerd en geremedieerd.*



# Optimale ondersteuning door ICT-toepassingen

## Bevindingen

### Rand-voorwaarden

De interne taakverdeling is vaak onvoldoende vertaald in de autorisatiestructuur binnen de ICT-toepassing(en). Ook zijn autorisaties vaak onvoldoende aangepast aan de actuele personeelstoestand.

Systemen zijn niet altijd aan elkaar gekoppeld waardoor informatie onvoldoende doorstroomt of manuele input de kans op fouten verhoogt. De dagdagelijkse werking is niet altijd afgestemd op de toepassingen of de huidige applicaties voldoen niet helemaal aan de noden.

Verder is er beperkt aandacht voor het verkennen van de verschillende mogelijke configuraties van de boekhoudsoftware, die de organisatie zouden toelaten om op eigen maat data te verwerken en monitoring meer te automatiseren.

### Financiële processen

Er is vaak onvoldoende inzicht in de verschillende mogelijkheden van de toepassingen en te weinig inzet van automatische controles binnen de toepassingen om de verschillende stappen van de financiële processen te bewaken en te kunnen bijsturen.

Een aantal stappen in de financiële processen worden soms nog vrij manueel uitgevoerd waardoor de kans op fouten toeneemt bij herhaalde input en de doorlooptijd langer wordt (bv. verwerking bestelaanvraag of factuur).



## Optimale ondersteuning door ICT-toepassingen

<p><b>Oorzaak</b></p>	<p>De huidige ICT-toepassingen bieden niet altijd optimale ondersteuning bij de uitvoering, de opvolging en de beheersing van de financiële processen m.b.t. aankopen. Enerzijds is er soms <b>beperkte kennis</b> bij de <b>organisaties</b> om <b>automatische controles</b> te <b>activeren</b>. Anderzijds is er <b>weinig samenwerking tussen de leveranciers en de organisaties</b> om de <b>ICT-toepassingen ten volle te laten renderen</b>, zowel algemeen als op maat van de organisaties. De drempel om andere applicaties te overwegen lijkt ook groot.</p>
<p><b>Streefdoel</b></p>	<p>Optimale ondersteuning vanuit de ICT-toepassingen laat de organisatie toe om de financiële processen m.b.t. aankopen accuraat, integer en tijdig uit te voeren, op te volgen, verbeterpotentieel vast te stellen en desgevallend bij te sturen en dit op een (tijds)efficiënte wijze.</p>
<p><b>Voornaamste risico's</b></p>	<p>Beperkte ondersteuning door de ICT-toepassingen bij de uitvoering van de financiële processen m.b.t. aankopen kan ertoe leiden dat de organisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ haar eigen data niet of onvoldoende kan gebruiken en bewaken waardoor fouten of frauduleuze handelingen mogelijk zijn;</li> <li>▪ beperkt of weinig zicht heeft op de toegekende autorisaties in de toepassingen waardoor niet bevoegde (oud-)medewerkers ongeoorloofde transacties zouden kunnen uitvoeren;</li> <li>▪ onnodige manuele handelingen stelt omdat toepassingen onvoldoende met elkaar verbonden zijn.</li> </ul>



# Optimale ondersteuning door ICT-toepassingen

## Aan de slag

### Rand-voorwaarden

De organisatie:

- evalueert of de huidige autorisaties een accurate doorvertaling zijn van de vastgelegde taken en stuurt, waar nodig, de vastgelegde taken en autorisaties bij zodat deze naadloos aansluiten op de gewenste taakverdeling in de praktijk.
- gaat na of ze rollen en verantwoordelijkheden bij het toekennen voor autorisaties voldoende duidelijk toewijst en stelt heldere richtlijnen hieromtrent op. De organisatie analyseert hoe personeelwijzigingen worden gecommuniceerd naar de verantwoordelijken en ontwikkelt hiervoor procedures of werkt deze bij zodat ze sluitend zijn en de autorisaties actueel gehouden worden.
- stelt vast en remedieert waar het aan kennis ontbreekt om de toepassingen systematisch en op maat te gebruiken voor de rapportopmaak en de opvolging van de financiële processen m.b.t. aankopen.
- bekijkt hoe ze de evoluties en toekomstige ontwikkelingen m.b.t. mogelijke configuraties in de ICT-toepassingen op een systematische wijze kan volgen om de voordelen ervan snel te kunnen benutten.

### Financiële processen

De organisatie gaat na:

- welke opties de bestaande toepassingen hebben en inventariseert de mogelijkheden qua automatische controles om het verloop van de financiële processen te bewaken;
- hoe de in kaart gebrachte opties en automatische controles kunnen worden geactiveerd of ingebed in de dagelijkse werking van zowel de financiële dienst als de operationele diensten. Hierbij houdt ze ook rekening met de gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid van de toepassingen;
- welke handleidingen of toelichtingen nodig zijn om het werken met de configuraties en automatische controles te ondersteunen op de werkvloer;
- welke functionaliteiten ontbreken om het verloop van de processen verder te verbeteren en bijkomende/andere toepassingen meer opportuun zouden zijn.

## Het resultaat

*De ICT-toepassingen komen tegemoet aan de noden van de organisatie en versterken de tijdige en accurate afhandeling van de financiële processen m.b.t. aankopen. De organisatie en de leveranciers werken samen om configuraties optimaal te activeren. Intern is er voldoende kennis om de toepassingen maximaal te benutten en autorisaties zijn afgestemd op de beoogde functiescheidingen.*

# IV. Bijlage 1: Goede praktijken



Vlaamse  
overheid

AUDIT  
VLAANDEREN

# Goede praktijken

- ▶ Bij deze audit werd niet voor ieder onderdeel van het beheer van de financiële processen en bijhorende randvoorwaarden die gerelateerd zijn aan het aankoopproces een goede praktijk gedetecteerd.
- ▶ In de volgende slides worden goede praktijken bij de lokale besturen Roeselare en Leopoldsburg toegelicht die inspiratie kunnen bieden aan andere besturen voor 3 specifieke onderdelen.



# Goede praktijk *bij lokaal bestuur Roeselare*

## Visualisatie van goedkeuringen binnen het aankoopproces



### Welk probleem aanpakken:

Het lokaal bestuur heeft geen zicht op de nodige goedkeuringen binnen het aankoopproces.



### Resultaat:

- Voorkomt of identificeert mogelijke problemen inzake functiescheiding.
- Geeft het lokaal bestuur een duidelijk zicht op de bevoegde personen voor goedkeuring binnen het aankoopproces.



### Stappenplan voor implementatie:

- 1) Breng in kaart welke tussenkomsten er nodig zijn binnen de financiële processen m.b.t. aankopen.
- 2) Bepaal welke diensten, en welke personen binnen deze dienst, verantwoordelijk zijn voor goedkeuring.
- 3) Geef dit visueel weer in een matrixstructuur (vb. in Excel) met minstens volgende kolommen: diensten, aanmaak bestelaanvraag, validatie bestelaanvraag, validatie facturen.
- 4) Neem actualisering mee in de implementatie: voorzie in de matrix de mogelijkheid om aanpassingen te registreren (vb. de laatste bijwerkingsdatum) en/of laat deze periodiek agenderen op het MAT ter nazicht.

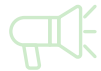


### Tips voor opzet:

- Zorg dat de opgestelde matrix steeds de actuele situatie weergeeft en in overeenstemming is met de afspraken op het vlak van functiescheiding.
- Neem ook eventuele back-up goedkeurders op in de matrix.

# Goede praktijk *bij lokaal bestuur Leopoldsburg*

## Beheer van autorisaties



### Welk probleem aanpakken:

Lokale besturen hebben vaak onvoldoende zicht op de werkelijke autorisaties in de toepassingen en beheren die autorisaties niet altijd systematisch.



### Resultaat:

- Medewerkers hebben toegang tot de informatiesystemen conform hun takenpakket.
- Het risico dat (ex-)medewerkers ongeoorloofde handelingen (bv. onregelmatigheden en fraude) kunnen stellen, wordt ingeperkt.



### Stappenplan voor implementatie:

- 1) Schrijf richtlijnen uit voor het toewijzen, goedkeuren, wijzigen en/of controleren van autorisaties in de ICT-toepassingen.
- 2) Scheid rollen in het beheer van de rechten en toegangen in de ICT-toepassingen waarbij er een opsplitsing wordt gemaakt tussen het creëren van de algemene accounts enerzijds en de doorvertaling van de toegangen in de specifieke toepassingen anderzijds.
- 3) Laat de richtlijnen valideren.
- 4) Wijs beheerders toe die instaan voor het toegangsbeheer van de specifieke ICT-toepassingen.
- 5) Bed richtlijnen in de dagelijkse werking in.
- 6) Ga periodiek na of de richtlijnen correct worden toegepast en stuur eventueel bij.



### Tips voor opzet:

- Zorg dat de toegangsrechten in overeenstemming zijn met de functiebeschrijving van de desbetreffende medewerker.
- Ga goed na welke actoren er een rol spelen in het aankoopproces bij het toekennen of afsluiten van toegangsrechten in de toepassingen.

# Goede praktijk *bij lokaal bestuur Roeselare*

## Monitoring van de financiële gegevens m.b.t. aankopen



### Welk probleem aanpakken:

Informatie binnen de organisatie is vaak te verspreid of te complex. Er is nood aan een geïntegreerde oplossing voor opvolging van kredieten, bestelbonnen, facturen en betalingen.



### Stappenplan voor implementatie:

- 1) Breng de beschikbare informatie in kaart m.b.t. opvolging van kredieten, bestelbonnen, facturen en betalingen.
- 2) Bepaal de rapporteringsbehoeften van alle belanghebbenden (medewerkers, diensthoofd, financieel directeur).
- 3) Ontwerp rapporten en besteed hierbij aandacht aan de visualisatie. Bekijk of hiervoor een dashboard, al dan niet via specifieke "business intelligence" software nodig is.
- 4) Test, bespreek, pas eventueel rapporten aan en zorg vervolgens voor interne goedkeuring van de ontwikkelde rapporten.
- 5) Duid de rapportering zodat ontvangers de rapportering eenduidig kunnen interpreteren.
- 6) Bed het gebruik van de rapportering in de dagdagelijkse werking in.



### Resultaat:

Zaken die gemonitord kunnen worden zijn onder meer:

- Het aantal bestelbonnen per dienst
- (Te) Vervallen facturen
- Facturen zonder referentie
- Betaaltermijnen
- Beschikbare kredieten



### Tips voor opzet:

- Bespreek welke domeinen en processen relevant zijn voor monitoring.
- Ga in overleg met de softwareleverancier (boekhouding) voor het ICT-technische luik.
- Maak bij de dataconnectie waar het kan gebruik van leesrechten i.p.v. schrijfrechten.

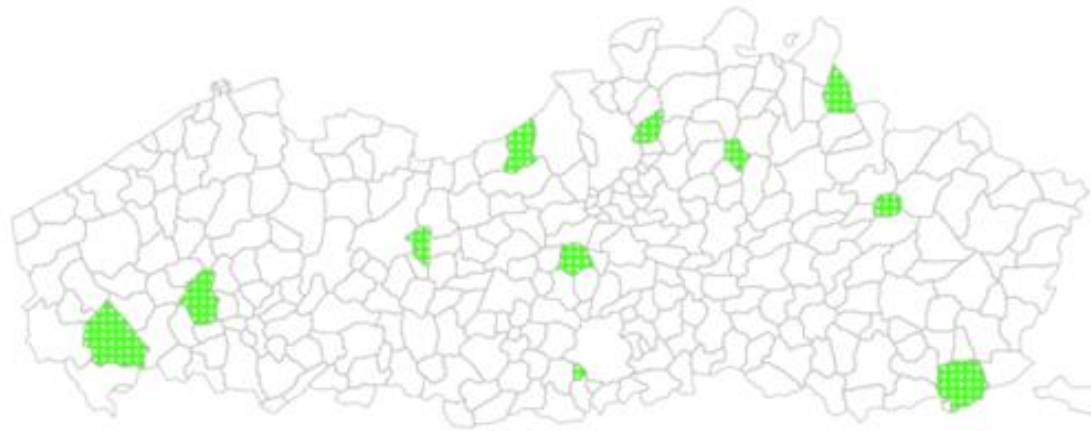
# V. Bijlage 2: Selectie besturen en benchmark



Vlaamse  
overheid

AUDIT  
VLAANDEREN

# Selectie besturen



Bij de selectie van de geauditeerde lokale besturen hield Audit Vlaanderen rekening met volgende factoren:

- 1) De omvang (materialiteit) van de aankopen, namelijk de som van de verbruikte goederen (60-rekening) en diensten en diverse goederen (61-rekenings excl. 610-kosten voor onroerende goederen) per inwoner
- 2) Lokale besturen waar Audit Vlaanderen recent geen andere audits heeft uitgevoerd
- 3) Het aantal inwoners en de geografische spreiding

# Thema-audit Financiële processen m.b.t. aankopen: samenvatting

Geanonimiseerd overzicht van de resultaten

	Bestuur A	Bestuur B	Bestuur C	Bestuur D	Bestuur E	Bestuur F	Bestuur G	Bestuur H	Bestuur I	Bestuur J	Bestuur K
Organisatiebeheersing	□ A	□ A	□ A	□ A	□ A,A	□ A	○ A,A	◇	◇ A	◇ A	□ A,A
Vastgelegde kredieten	△	□ A	◇	□ A	△	△	□ A	□ A,A	△	□ A	□ A
Boekhoudkundige verwerking	△	◇	△	□ (A)	◇	◇ A	□ A	◇	◇	□ A	△
Financiële afwikkeling	◇	□ A	◇	□ A	□ A	△ ◇	◇	□ A	△	□ A	□ A
Monitoring	△	□ A	□ A	□ A	□ A	△	□ A	□ A	△ △	△ A □	□ A
Rollen en autorisaties	◇ A	□ A	◇	○ A,A	□ A	◇ A	△	□ A	□ A	◇ A	◇ A
ICT-Toepassingen	◇ A	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	△	◇	△

## Legende:

A = Aanbeveling geformuleerd in de individuele auditrapporten

(A) = dit risico is mee opgenomen in een andere aanbeveling in het individuele auditrapport

- = onbeheerst
- = weinig beheerst
- = deels beheerst
- = voldoende beheerst
- = optimaal beheerst
- = gemeente, OCMW
- = gemeente, OCMW, AGB

# Thema-audit Financiële processen m.b.t. aankopen volledig controleprogramma: samenvatting

Geanonimiseerd overzicht van de resultaten

	Bestuur A	Bestuur B	Bestuur C	Bestuur D	Bestuur E	Bestuur F	Bestuur G	Bestuur H	Bestuur I	Bestuur J	Bestuur K
Organisatiebeheersing	□ A	□ A	□ A	□ A	□ A,A	□ A	● A,A	◇	◇ A	◇ A	□ A,A
Vastgelegde kredieten	△	□ A	◇	□ A	△	△	□ A	□ A,A	△	□ A	□ A
Boekhoudkundige verwerking	△	◇	△	□	◇	◇	□	◇	◇	□	△
Activatie van investeringen	◇	◇	△	△	△	□ A	◇	△	△	◇	◇
Boekingen	△	◇	△	□ (A)	◇	△	□ A	◇	◇	□ A	△
Financiële afwikkeling	◇	□ A	◇	□ A	□	△	◇	□ A	△	□ A	□ A
Monitoring	△	□ A	□ A	□ A	□ A	△	□ A	□ A	△△	△	□ A
Rollen en autorisaties	◇	□	◇	●	□	◇	△	□	□	◇	◇
Rollen en integriteit	△	◇	△	○ A,A	□ A	◇	△	◇	△	△	◇
Autorisaties in de toepassingen	□ A	○ A	◇	□ A	◇	□ A	△	□ A	□ A	□ A	□ A
ICT-Toepassingen	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	◇	△	◇	△
ICT-Toepassingen	△	△	△	△	◇	◇	△	◇	△△	△	△
Configuraties	□ A	◇	◇	◇	△	△	◇	△	△	◇	△

## Legende:

A = Aanbeveling geformuleerd in de individuele auditrapporten

(A) = dit risico is mee opgenomen in een andere aanbeveling in het individuele auditrapport

- = onbeheerst
- = weinig beheerst
- ◇ = deels beheerst
- △ = voldoende beheerst
- △△ = optimaal beheerst

- de pastelkleuren zijn de inschattingen van de deelblokken die samen een **hoofdblok** uitmaken
- ◇
- △
- △△

- = gemeente, OCMW
- A = gemeente, OCMW, AGB



# Colofon

## VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Mark Vandersmissen  
Administrateur-generaal  
Audit Vlaanderen

## CONTACT

Audit Vlaanderen  
Havenlaan 88, bus 24  
1000 Brussel  
02/553 45 55

Deze publicatie is ook beschikbaar op [www.auditvlaanderen.be](http://www.auditvlaanderen.be)