



Vlaamse
overheid

Thema-audit Geldmiddelen

Globaal rapport | 14 juni 2021

AUDIT
VLAANDEREN

Auditteam

Kirsten Baeyens, Auditor
Catherine Braem, Auditor
Femke De Proost, Auditor (EY)
Joachim Liesenborghs, Auditor (EY)
Lucia Maruca, Auditor (EY)
Homaira Noor, Auditor (EY)
Genoveva Ravijts, Auditor
Björn Sucaet, Auditor
Yorick Swinnen, Auditor (Deloitte)
Joachim Van Caeneghem, Auditor (EY)
Laurens Van Overmeiren, Auditor
Quinten Verlinden, Auditor (Deloitte)

Elke Steen, Senior Auditor
Gunter Schryvers, Manager Auditor

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden van het Institute of Internal Auditors (IIA).
Elke vijf jaar evalueert een externe instantie of Audit Vlaanderen deze standaarden naleeft.

Inhoudsopgave

- I. Situering
- II. Samenvatting
- III. De voornaamste globale aanbevelingen toegelicht
- IV. Bijlagen
 - Waarom thema-audit geldmiddelen
 - Auditdoelstellingen en risico's bij deze thema-audit
 - Zelfevaluatie-instrumenten
 - Over Audit Vlaanderen

I. Situering



Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

Auditreichwijdte en doel van de thema-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. Audit Vlaanderen levert met deze thema-audit enerzijds voor de betrokken besturen een rapport af dat een overzicht biedt van sterktes en verbeterpunten. Anderzijds komt Audit Vlaanderen tot globale conclusies en aanbevelingen die zinvol kunnen zijn voor alle lokale besturen als geheel en voor andere actoren (bijvoorbeeld de Vlaamse overheid). Deze globale conclusies zijn verwerkt in dit globaal rapport.
- Gedurende deze thema-audit, bezocht Audit Vlaanderen **13 lokale besturen**, nl. Merelbeke (incl. AGB), Bocholt (incl. AGB), Mortsel (incl. AGB), Boechout, Retie, Haacht, Lubbeek, Oostrozebeke, Provincie Vlaams-Brabant (incl. APB's), Genk (incl. AGB), Dendermonde (incl. AGB), Moerbeke en Laakdal.
- Bij de selectie van de geauditeerde lokale besturen hield Audit Vlaanderen rekening met volgende factoren:
 - Lokale besturen waar Audit Vlaanderen recent geen andere audits heeft uitgevoerd;
 - Spreiding van de lokale besturen o.b.v. inwonersaantal;
 - Aan- of afwezigheid van een autonoom gemeentebedrijf;
 - Spreiding van geografische ligging.
- Audit Vlaanderen wilt 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 de Lokale Besturen, die kennis en informatie ter beschikking hebben gesteld tijdens de voorbereiding en de uitvoering van deze thema-audit.

Auditreichwijdte en doel van de thema-audit

- De thema-audit geldmiddelen evalueert het beheer van geldmiddelen bij **de hele 'groep' van het lokaal bestuur** (stad/gemeente of provincie, OCMW en indien van toepassing ook de autonome gemeente- of provinciebedrijven (AGB's of APB's, dus alle deeltentiteiten).
- Initieel was het de bedoeling om ook de welzijnsverenigingen die een lokaal bestuur - eventueel met private partners - had opgericht te auditeren. Echter, COVID-19 beïnvloedde de beschikbaarheid van personeelsleden bij de welzijnsverenigingen die betrokken waren bij het beheer van geldmiddelen. Audit Vlaanderen besliste daarom dat het niet opportuun was om op dat moment het terreinwerk op te starten. Daardoor werd finaal geen enkele welzijnsvereniging gevat door deze audit.
- Het doel van de thema-audit was om na te gaan of de lokale besturen hun geldmiddelen op een degelijke wijze beheerden en aldus voldoende beheersmaatregelen invoerden en toepasten om de risico's verbonden aan dit thema op te vangen. Belangrijk om hierbij aan te geven is dat met het beheer van geldmiddelen niet het beheer van de budgetten wordt bedoeld. Geldmiddelen omvatten **leningen, beleggingen, kassa's en bankrekeningen**.
- Volgende onderwerpen maakten **geen deel uit** van deze audit:
 - leningen aan derden;
 - waarborg-, budgetbeheer- en systeem i-rekeningen;
 - financiële vaste activa
 - het gebruik van bankkaarten (volledige stroom van uitgaven).

Hoewel tijdens de audit een nazicht gebeurde van een selectie van dossiers, beoogde deze audit geen exhaustieve controle. Een positieve evaluatie garandeert dus niet dat alles conform de relevante regelgeving en correct verlopen is.

II. Samenvatting



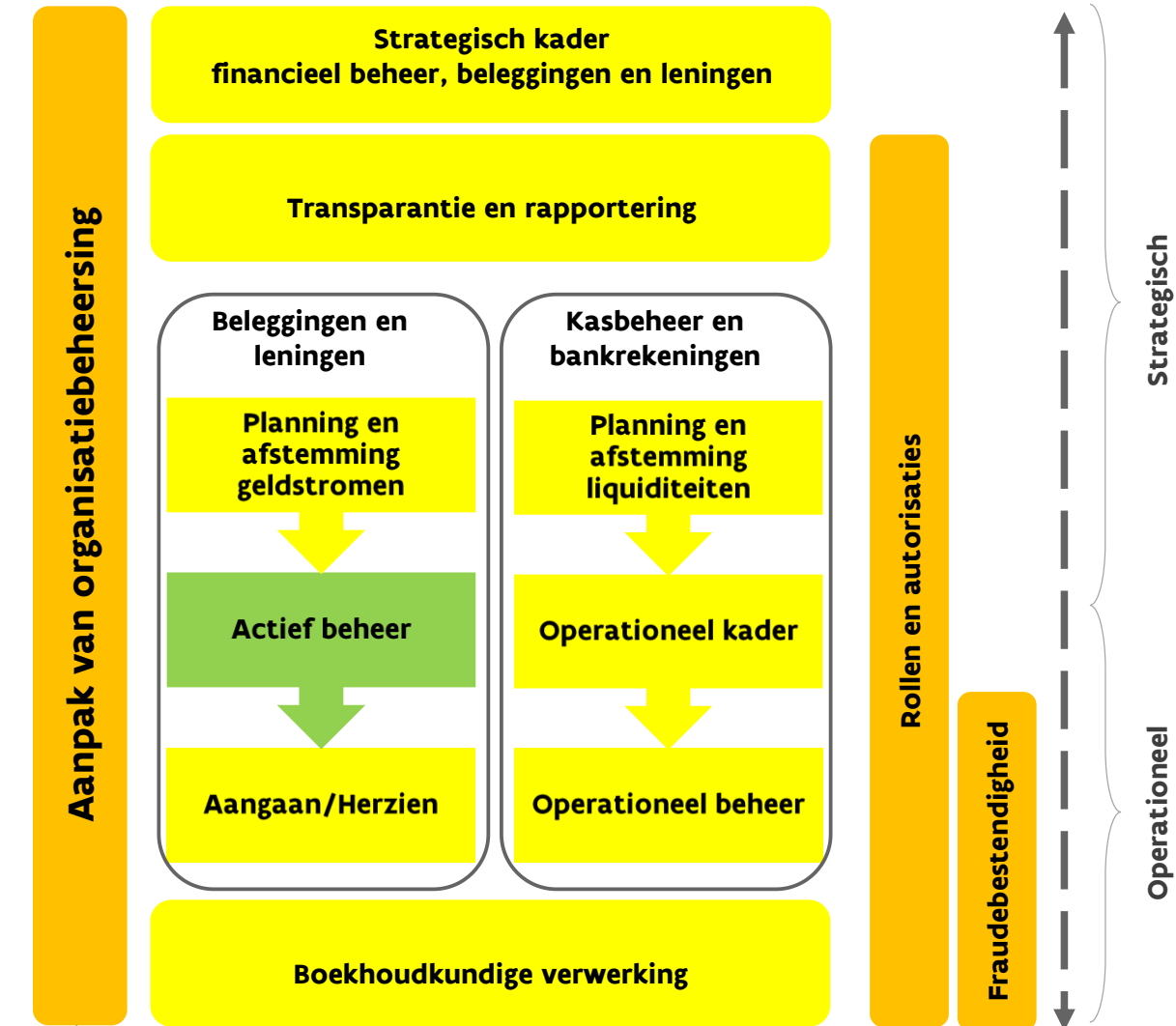
Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

Samenvatting thema-audit geldmiddelen

- De auditresultaten tonen aan dat de lokale besturen de risico's bij het beheer van hun geldmiddelen veelal relatief goed beheersen, maar daarbij vooral aandacht hebben voor de grote materialiteiten en voor het beheer en opvolging vaak afhankelijk zijn van één of enkele personen.
De voornaamste globale aanbevelingen uit deze thema-audit zijn:
 - Zet sterker in op gedeeld eigenaarschap bij het beheer van geldmiddelen.
 - Werk meer planmatig en kijk voldoende vooruit bij het inschatten van de financiële toestand.
 - Denk meer strategisch na over de mogelijke keuzes en de impact van de beslissingen over leningen (en beleggingen)
 - Focus nog meer op fraudebestendigheid
- Tijdens deze thema-audit werden 23 goede praktijken geïdentificeerd. Deze zijn terug te vinden op <https://overheid.vlaanderen.be/goede-praktijken-leidraad-organisatiebeheersing> > [Thema-audit Geldmiddelen](#)
- Gemiddeld is er bij de 13 geauditeerde lokale besturen sprake van een gestructureerde aanzet voor de beheersing van de meeste aspecten van het beheer van geldmiddelen. Het actief beheer van leningen en beleggingen wordt voldoende beheerst. De aspecten rollen en autorisaties en fraudebestendigheid krijgen onvoldoende aandacht.
- Verschillende van de geauditeerde lokale besturen blijken hun organisatiebeheersing nog onvoldoende gestructureerd aan te pakken.

Samenvatting thema-audit geldmiddelen



Gemiddelde maturiteit over de 13 geauditeerde lokale besturen van de risicobeheersing bij het beheer van geldmiddelen

Legende

- 0** **Onbestaand**
 Er bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een adequaat systeem van organisatiebeheersing.
- 1** **Ad-hocbasis**
 Er zijn beheersmaatregelen uitgewerkt op ad-hocbasis. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (organisatiebeheersing) groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak. Het systeem van organisatiebeheersing draait meer rond personen dan rond systemen.
- 2** **Gestructureerde aanzet**
 Er is een gestructureerde aanzet tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. ('Plan').
- 3** **Gedefinieerd**
 Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do').
- 4** **Beheerst systeem**
 De beheersmaatregelen worden periodiek intern geëvalueerd en bijgestuurd ('Check' & 'Act'). Er is een actief adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.

Samenvatting thema-audit geldmiddelen

Het geanonimiseerd overzicht van de resultaten:

Organisatiebeheersing	A	A,A		A,A	A,A	A	A,A			A,A		A	A,A		A,A
Strategisch kader	A	A	A	A			A						A		
Transparantie en rapportering		A													
Planning en afstemming geldstromen		A	A	A		A									
Actief beheer															
Aangaan/herzien															
Planning en afstemming liquiditeiten		(A)	(A)	(A)		(A)		A							A
Operationeel kader				A											A
Operationeel beheer		A		(A)			A			A		A			
Boekhoudkundige verwerking	A		A							(A)					
Rollen en autorisaties	A	A,A	A	A,A			A,A			A	A,A	A,A		A,A	A
Fraudebestendigheid	(A,A,A)	(A,A)	(A,A)	(A,A,A,A)		A	(A,A,A)			(A)	(A,A,A)	(A,A)		(A,A,A)	(A,A,A)

Links van de scheidingslijn staan de 8 besturen met minder dan 20.000 inwoners en rechts de 5 besturen met meer inwoners.

Als de blokjes in twee gedeeld zijn, dan is de situatie verschillend naargelang de deeltentiteiten van de organisatie

A: aanbeveling

(A): een aanbeveling bij een eerder luik van het controleprogramma omvat ook een specifiek risico voor dit luik.

Elke Steen

Elke Steen
Senior-auditor

Gunter Schryvers

Gunter Schryvers
Manager-auditor

Mark Vandersmissen

Mark Vandersmissen
Administrateur-generaal

III. De voornaamste globale aanbevelingen toegelicht



Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

Zet sterker in op gedeeld eigenaarschap! – Waarom?

Indien alle diensten na de budgetbesprekingen met de toegekende budgetten aan de slag gaan zonder verder oog te hebben voor de planning van de geldstromen, kan dat vaak zorgen voor een verschil in timing tussen de vaak vaste binnenkomende en de veelal meer planbare uitgaande geldstromen en dus voor extra financieringsnoden.

Wanneer de timing van sommige aankopen, bv. van een tractor, van sportmateriaal, van drukwerk, ... kan afgestemd worden op de timing van de inkomende geldstromen, kan dat financieringskosten of gemiste beleggingsopbrengsten vermijden.

Goede afspraken over de timing van het uitsturen van aanrekeningen, de timing van leveringen, het moment waarop kasgelden worden overgedragen naar de bank, rapportering van inkomsten en uitgaven,... kunnen hierbij helpen vermijden dat tijdelijke liquiditeitstekorten ontstaan.

Geldmiddelen goed beheren is dus niet enkel de zorg van de financiële dienst van een lokaal bestuur, maar het is een zaak van de hele organisatie om er mee voor te zorgen dat geldmiddelen optimaal en efficiënt kunnen worden gebruikt.

Daarnaast is het ook zo dat een financieel directeur of medewerkers van de financiële dienst plots kunnen wegvallen. Als maar één persoon vertrouwd is met het beheer van sommige geldmiddelen (bv. het opmaken en onderhandelen van een leningsdossier) en de kennis daaromtrent ook weinig of niet gedocumenteerd is, loopt de werking van de organisatie een continuïteitsrisico op dat punt.

Zet sterker in op gedeeld eigenaarschap! – praktijk

- Bij verschillende lokale besturen hangt het beheer van geldmiddelen vooral af van de financieel directeur. Voor het beheer van sommige geldmiddelen, bv. het voorbereiden van een leningsdossier, is er geregeld sprake van een monopoliepositie met weinig of geen documentatie die bij plotse afwezigheid continuïteitsproblemen kan veroorzaken. Soms fungeert de schepen van financiën wel als klankbord. De betrokkenheid van het management en de rest van het politieke niveau bij het uitzetten van de krijtlijnen voor en het opvolgen van het beheer van geldmiddelen is bij heel wat besturen eerder beperkt.
- Informatie-uitwisseling gebeurt vaak weinig systematisch. Bij de diverse diensten leeft de reflex te weinig dat verschuivingen in hun planning qua besteding van budget ook relevant is voor de rest van de organisatie
- Bij drie van de geauditeerde organisaties was er geen koppeling tussen de kassaregistratiesystemen en de boekhouding. In de overige lokale besturen had de financiële dienst meestal geen toegang tot de kassaregistratiesystemen en vaak konden de kasverantwoordelijken niet zien wat er uiteindelijk van hun doorgestorte kasontvangsten geboekt werd in de boekhouding. Dit gebrek aan informatie-uitwisseling en overzicht verhoogt de kans dat fouten of onregelmatigheden lange tijd niet worden opgemerkt.
- Rapportering over geldmiddelen focust vaak op high level cijfers. Hoewel het managementteam en het politieke niveau vaak op de hoogte zijn van de kerncijfers m.b.t. de totaliteit van beleggingen en leningen (via de jaarrekeningen), ontbreekt in vele organisaties een rapportering die een volledig en gedetailleerd (in)zicht biedt op alle leningen en beleggingen (incl. tegenpartij, initieel bedrag, uitstaand kapitaal, resterende looptijd, soort contract, rentevoet, herzienbaarheid, kapitaalgaranties, eventuele vervaldagen of mijlpalen voor mogelijke beslissingen, duurzaamheidselementen, ... aangevuld met overkoepelende informatie zoals verhouding vast-variabel, risico-indekking, ...). Op gebied van de zakelijke rechten en verplichtingen blijkt intern wel in meer dan de helft van de onderzochte lokale besturen een volledig en accuraat beeld te worden bijgehouden. Zelfs intern bestaat er bij sommige organisaties geen organisatiebreed overzicht van alle kassen en bankrekeningen. Geregeld bleken er één of meerdere kassen te zijn waar enkel de rechtstreeks betrokken medewerkers een goed zicht hadden op het beheer en de saldi ervan. Bankrekeningen met een nulsaldo of niet-actieve rekeningen komen veelal niet voor in het standaardoverzicht van de betaalapplicatie en kunnen zo makkelijker aan de aandacht ontsnappen, bijvoorbeeld bij wijzigingen van geautoriseerde personen.

Zet sterker in op gedeeld eigenaarschap! – Hoe?

Voldoende betrokkenheid, kennisdeling en informatie-uitwisseling binnen de organisatie zijn belangrijk. Regelmatig transparante en actuele interne overzichten van alle geldmiddelen opmaken en actief verspreiden/consulteren is daarvoor essentieel.

Regelmatig tussen alle betrokkenen (college, managementteam, diensthoofden, krediethouders, kassabeheerders, ...) informatie uitwisselen (in twee richtingen), bevordert het bewustzijn, de dialoog, het nadenken en de discussie over de keuzes hoe/wanneer geldmiddelen worden ingezet.

Dit betekent enerzijds dat de diensten informatie verstrekken over de timing van hun werkzaamheden/dossiers en over het beheer van hun kassa's, provisies en voorraden.

Anderzijds dient geregeld overkoepelend te worden gerapporteerd over de in- en uitgaande geldstromen alsook over de actuele stand van zaken en korte termijn-evolutie van alle geldmiddelen.

Bovendien moet erover gewaakt worden dat alle informatie-uitwisseling voldoende duidelijk is voor de rechtstreeks betrokkenen en steeds aangepast aan hun noden. Informatie moet ook voldoende snel doorstromen en verwerkt worden (zelfs wanneer sommige personeelsleden tijdelijk niet aanwezig zijn). Tijdig bijsturen kan immers onmogelijk goed gebeuren als informatie niet tijdig beschikbaar is.

Het is ook van belang dat gemaakte keuzes voldoende geduid en besproken worden met de belanghebbenden om misverstanden te voorkomen.

Is het bv. aangewezen om reeds opgenomen leningen voor een investeringsdossier, dat vertraging oploopt door Covid-19-maatregelen, te gebruiken voor het financieren van andere aankoopfacturen (bv. voor beschermingsmaterialen)? Mogelijks wel, mits de financieringsnood wanneer de investeringswerken terug verder kunnen lopen voldoende duidelijk in beeld blijft.

Om de risico's en kosten verder te beperken, kan het nuttig zijn om meer gebruik te maken van groepsafspraken tussen de deeltentiteiten (gemeente, OCMW en desgevallend AGB/APB's). Dit doet geen afbreuk aan de autonomie van de afzonderlijke deeltentiteiten.

Goede praktijken om gedeeld eigenaarschap te versterken

Met betrekking tot informatie-uitwisseling:

- Lees hier de goede praktijk “[gestructureerd samenwerken om het meerjarenplan als actief instrument te gebruiken voor het plannen en afstemmen van geldstromen](#)”. Het lokaal bestuur Haacht ontwikkelde een aanpak om de diensten gestructureerd te laten samenwerken om de meerjarenplanning periodiek actueel te houden.

Met betrekking tot continuïteit van de werking:

- Lees hier de goede praktijk “[taakverdeling en back-up](#)”. De lokale besturen Oostrozebeke en Genk hebben een systematiek uitgewerkt om kennis te delen en/of afwezigheden op te vangen.

Goede praktijken om gedeeld eigenaarschap te versterken

Met betrekking tot rapportering en actief beheer:

- Lees hier de goede praktijk “[toelichten financiële toestand organisatie](#)”. Het lokaal bestuur Boechout onderneemt verschillende initiatieven om transparant te zijn over haar financiële toestand.
- Lees hier de goede praktijk “[stuurkaarten en beleidsmatige en financiële kwartaalrapportering](#)”. Het lokaal bestuur Mortsel maakt per kwartaal een heldere beleidsmatige en financiële rapportering op. Onder meer de financiële toestand, de voortgang van de uitvoering van het meerjarenplan en de dagelijkse werking van het bestuur komen aan bod.
- Lees hier de goede praktijk “[monitors gebruiken voor de planning en afstemming van liquiditeiten](#)”. Het lokaal bestuur Genk maakt gebruik van ‘monitors’ op week, maand en kwartaalbasis om te rapporteren.
- Lees hier de goede praktijk “[actieve opvolging van portefeuille van leningen en beleggingen](#)”. De besturen van Merelbeke en Provincie Vlaams-Brabant volgen intern via rapportering hun leningenportefeuille op.

Werk meer planmatig en kijk voldoende vooruit! – Waarom?

Voldoende waken over de huidige financiële situatie, de evolutie van geldmiddelen periodiek en actief opvolgen én de toekomstige geldstromen en liquiditeiten inschatten zijn belangrijke onderdelen van goed financieel beheer. Op die manier kan het lokaal bestuur voorkomen om in financiële problemen te komen.

Lokale besturen die een duidelijk zicht hebben op hun huidige en toekomstige geldstromen, middellange en lange termijn financieringsbehoeften en huidige en voorziene liquiditeiten zijn beter gewapend om snel de gevolgen van interne beslissingen of externe omstandigheden te overzien en risico's op onnodige kosten of op onverwachte tekorten te vermijden. Zo kan de organisatie steeds aan haar financiële verplichtingen voldoen.

In de loop van de thema-audit voerde de huisbank van bijna alle lokale besturen negatieve rentes in op zichtrekeningen vanaf een bepaald saldo (bepaald per lokaal bestuur). De geauditeerde besturen slaagden er snel in om maatregelen te nemen om deze kosten te vermijden. In de toekomst is het niet ondenkbaar dat de lokale besturen geconfronteerd zullen worden met nog strengere voorwaarden, waardoor een voortdurende optimale allocatie van middelen nog aan belang zal winnen.

De vooruitzichten van de Nationale Bank van België naar aanleiding van de economische gevolgen van Covid-19 en de nieuwsartikels daaromtrent van onder meer VVSG ([zie link](#)), wijzen op verschuivingen in de geldstromen van de overheden in de (nabije) toekomst. Naast budgettaire implicaties die buiten de scope van deze thema-audit vallen, zal ook een verschuiving in de timing van inkomsten en mogelijk ook uitgaven plaatsvinden die moet worden opgevangen in de planning van de geldmiddelen.

De lage rente van de afgelopen jaren heeft meerdere lokale besturen er toe aangezet om meer in te zetten op kortlopende schuldfinanciering. Het is belangrijk om waakzaam te blijven en tijdig te kunnen anticiperen op eventuele structurele wijzingen in rentevoeten.

Werk meer planmatig en kijk voldoende vooruit! – praktijk

- Acht van de geauditeerde lokale besturen gaven aan in het verleden al eens onverwacht geconfronteerd te zijn geweest met liquiditeitstekorten bij deelorganisaties.
- Besturen die gebruik maken van systematische liquiditeitsprognoses voor de belangrijkste, op korte termijn verwachte inkomsten en uitgaven, kunnen deze prognoses vaak nog verbeteren. Zo zijn deze prognoses niet altijd even gedetailleerd of niet voor alle deelorganisaties aanwezig. In sommige besturen waren de prognoses ook eerder statisch en werden ze niet altijd tijdig geactualiseerd, waardoor evoluerende omstandigheden alsnog tot liquiditeitstekorten kunnen leiden.
- Enkele besturen maakten geen enkele prognose, maar gingen bijvoorbeeld wel bepaalde afspraken aan met banken (bv. kaskrediet) om te kunnen ingrijpen bij tekorten. Ook zelf uitgegeven thesauriebewijzen op korte termijn werden soms als flexibel instrument ingezet om verwachte en onverwachte liquiditeitsnoden op te kunnen vangen. Voor het doordacht en transparant opvangen van specifieke situaties kunnen dergelijke instrumenten nuttig zijn. Indien ze er evenwel toe leiden dat financieringsnoden niet of weinig planmatig opgevolgd worden en ondoordacht of niet-transparant op structurele wijze naar deze oplossingen wordt gegrepen, kan dit bij wijzigende marktomstandigheden in de toekomst wel tot extra onnodige kosten leiden.
- Heel wat lokale besturen staan te weinig stil bij de planning op langere termijn van hun geldstromen en toekomstige financieringsbehoeften. Vaak wordt er van uitgegaan dat de (budgettaire) meerjarenplanning en de periodieke opvolging daarvan wel zullen volstaan. Daarbij blijft dan onduidelijk hoe dergelijke besturen willen omgaan met tussentijdse gebeurtenissen en met de planning van leningen en beleggingen met een looptijd die de termijn van het meerjarenplan overstijgt.
- Zes van de geauditeerde lokale besturen, vaak grotere besturen, maakten effectief een gedetailleerde, actueel gehouden middellange en langetermijnplanning.
- Opvallend vaak worden leningen aangegaan op twintig jaar, zonder dat daar een duidelijke motivering voor terug te vinden is.

Werk meer planmatig en kijk voldoende vooruit! – Hoe?

Lange termijn:

Een goed zicht op alle (mogelijke) vervaldata van leningen en beleggingen en de periodieke (verwachte) inkomsten en uitgaven is een beginpunt voor de langetermijnplanning. De macro-economische, sociologische en historische elementen die typisch worden bekeken ter voorbereiding van een nieuwe legislatuur, kunnen de geldstromen op langere termijn beïnvloeden en zijn dus ook relevante informatie om mee te nemen. Vervolgens kunnen dan de beleidskeuzes vervat in het meerjarenplan worden vertaald naar verwachte geldstromen met een bijhorende timing. Aldus kan een planning over meerdere jaren worden opgemaakt die een indicatie geeft in welke periodes financieringsnoden moeten worden ingevuld en in welke periodes er voldoende financiering is en eventueel schuldafbouw en/of beleggingen kunnen worden overwogen.

Gegeven de continu wijzigende omgeving, is het van belang om de langetermijnplanning geregeld actueel te houden. Ook bij de voorbereiding van lenings- of beleggingsbeslissingen is dat relevant. Een goede langetermijnplanning kan immers nuttige inzichten bieden omtrent de optimale periode. Maar ook zonder acute noden kan het nuttig zijn om minstens halfjaarlijks de situatie te herbekijken om de oefening in de vingers te houden en om tijdig te kunnen anticiperen op toekomstige evoluties.

Middellange termijn:

Verschillende organisaties, waaronder de huisbank van de meeste lokale besturen alsook VVSG, stellen jaarlijks timingkalenders beschikbaar m.b.t. diverse geldstromen. Lokale besturen kunnen deze concretiseren met de voor hen toepasselijke bedragen. Ook hier kunnen het overzicht van alle leningen en beleggingen en het (geactualiseerde) meerjarenplan het plaatje vervolledigen. En om tijdig te kunnen bijsturen, is een periodieke actualisatie ook hier van belang, minstens per kwartaal en eventueel maandelijks.

Korte termijn liquiditeitsplanning:

Zelfs binnen de termijn van weken kan het belangrijk zijn om tijdig te detecteren dat aan het begin van een week een grote uitgave moet worden gedaan terwijl diezelfde week ook een grote ontvangst wordt verwacht tegen het einde van die week. Bedrijven gebruiken daarvoor vaak een rollende prognose op zes weken. Om van nut te zijn, moet dergelijke prognose minstens maandelijks en liefst wekelijks worden geactualiseerd.

Goede praktijken om meer planmatig te werk te gaan en voldoende vooruit te kijken

- Lees hier de goede praktijk “[planning en afstemming liquiditeiten](#)”. Het lokaal bestuur Laakdal ondernam actie om de vooruitzichten van liquiditeiten te simuleren voor de volledige organisatie en dagelijks te actualiseren.
- Lees hier de goede praktijk “[thesaurieplanning](#)”. De lokale besturen Oostrozebeke, Bocholt, Merelbeke, Genk en Dendermonde ondernamen verschillende acties die vooral bijdragen aan het zicht hebben op de (evolutie van) liquiditeiten voor de volledige organisatie.
- Lees hier de goede praktijk “[langetermijnplanning leningen en beleggingen aan de hand van het meerjarenplan](#)”. Het lokaal bestuur Genk plant actief en stemt haar geldstromen wekelijks af op het meerjarenplan.
- Lees hier de goede praktijk “[planning en afstemming van geldstromen](#)”. Het lokaal bestuur Oostrozebeke en het autonoom provinciebedrijf Vlabinvest hebben initiatieven genomen om de planning op langere termijn periodiek op te volgen.

Denk meer strategisch na over geldmiddelen! – Waarom?

De huidige lage rentevoeten maken lenen aantrekkelijk en tegelijk is het vaak interessanter om positieve saldi te gebruiken voor het aflossen van leningen dan om ze te beleggen. De geschiedenis leert evenwel dat de omstandigheden op de financiële markten in de (al dan niet lange) toekomst soms eerder onverwachts of snel kunnen wijzigen.

Om doordacht om te gaan met beleggingen en leningen en voldoende snel te kunnen reageren op wijzigende omstandigheden is het nuttig om als lokaal bestuur een methodiek klaar te hebben omtrent het aangaan van (toekomstige) leningen en beleggingen. Deze methodiek zet bij voorkeur sterker in op dialoog met en gedragenheid door het management en het politieke niveau dan op de individuele inspanningen van de financieel directeur.

Belangrijk hierbij is om ook voldoende op voorhand na te denken over mogelijke modaliteiten (bv. soort contract, looptijd, rentevoet en samenstelling ervan, herzieningsmogelijkheden, ...) waarover keuzes gemaakt zullen worden en de grenzen en limieten (bv. mate van risico's nemen, welke tegenpartij, diversificatie, maximale verhouding van KT/LT financiering of vast/variabel of soort financiering, ...) van wat al dan niet mogelijk is bij toekomstige beslissingen. Een duidelijke visie hierover vastleggen leidt namelijk tot:

- het bewuster stilstaan bij mogelijke risico's, trends, opportuniteiten en modaliteiten (bv. herzieningsmogelijkheden) en het vervolgens sneller kunnen inspelen hierop;
- een duidelijk beeld op wat een optimaal en efficiënt beheer van beleggingen en leningen (op langere termijn) betekent op maat van de organisatie, met inbegrip van de opvolging van de resultaten van de keuzes/beslissingen;
- meer gedragen en consistentere beslissingen bij het aangaan en herzien van de afzonderlijke beleggingen en leningen, omdat alle betrokkenen telkens de keuze van modaliteiten en grenzen afdelen (er wordt niets vergeten bij de afweging) aan de visie die ze samen ontwikkelden.

Hierbij mag niet uit het oog verloren worden om regelmatig na te gaan (bv. bij het begin van een legislatuur) of de resultaten van die reflectie en/of dialoog nog steeds breed gedragen worden door de het politieke niveau en het management.

Denk meer strategisch na over geldmiddelen! – praktijk

- Keuzes voor leningen en/of beleggingen verliepen bij verschillende geauditeerde besturen in het verleden soms weinig doordacht. Bij enkele besturen was duidelijk dat dergelijke historische keuzes er toe leidden dat momenteel te veel liquiditeiten aanwezig waren of nog dure oude leningen liepen naast minder renderende beleggingen.
- Veelal worden bij het aangaan van leningen en beleggingen ernstige inspanningen geleverd om tot een optimaal resultaat te komen. Zo verkenden de meeste besturen de markt ter voorbereiding van de dossiers.
- Het management en het politieke niveau bleken over het algemeen weinig betrokken te zijn bij het voorbereidend traject om tot een voorstel voor leningen of beleggingen te komen. Vaak werden individuele inspanningen geleverd die leidden tot een voorstel, of werd er verder gebouwd op eerdere beslissingen en werden vroegere bestekken en/of voorstellen hernomen. Gemaakte keuzes werden in de dossiers die werden voorgelegd ter goedkeuring dikwijls weinig of niet gemotiveerd. Vaak werd wel een mondelinge bespreking van het dossier voorzien.
- Een aantal geauditeerde besturen legden wel enkele, vaak algemene en los van elkaar staande krijtlijnen vast in het meerjarenplan (bv. over het inzetten op leningen met een vaste rentevoet voor de komende legislatuur, maximale schuldgraad of aflossingen, ...). Grotere besturen stonden vaak verder in de uitwerking van afspraken. Vijf van de geauditeerde besturen hadden duidelijk onvoldoende visie of afspraken. Vooral concreter uitgewerkte richtlijnen rond bijvoorbeeld de mate van diversificatie, limieten, mogelijke modaliteiten, uitsluitingen, duurzaamheid,... ontbraken meestal geheel of deels of waren niet formeel vastgelegd. Ook een duidelijke visie op het portefeuillebeheer leek vaak hoogstens impliciet aanwezig. Hierdoor kunnen telkens bij het aangaan van een nieuwe lening of belegging de keuzes ad hoc worden gemaakt of mogelijke belangrijke modaliteiten over het hoofd worden gezien.
- Sommige geauditeerde besturen maakten reeds afspraken over het centraliseren van leningen voor de deelorganisaties.

Denk meer strategisch na over geldmiddelen! – Hoe?

De financiële dienst kan vertrekken van een analyse van de huidige portefeuille van beleggingen en leningen en van de toelichting bij het typecontract voor leningen van VVSG en Vlofin om de reflectie en dialoog op gang te brengen bij de betrokkenen (per deelorganisatie).

De financiële dienst gaat in dialoog met het management en het politieke niveau over de risico's die voor hen aanvaardbaar zijn inzake leningen en beleggingen en vertaalt deze naar de mogelijke invulling van modaliteiten en criteria. Onder meer volgende modaliteiten kunnen aan bod komen:

- welke instrumenten (wanneer) bij voorkeur gebruikt worden voor korte en lange termijn;
- of en hoe risico's kunnen worden ingedekt;
- welke samenstelling (berekening) van rentevoeten mogelijk is;
- welke soorten kapitaalaflossingen al dan niet mogelijk zijn;
- het al dan niet opnemen van herzienings- en/of duurzaamheidsclausules en de inhoud ervan.

Daarnaast kan vastgelegd worden wat de begrenzingen of limieten zijn voor een lening/belegging of de samenstelling van de portefeuille:

- welke tegenpartijen zijn al dan niet mogelijk;
- wat is het maximaal percentage van de portefeuille bij 1 tegenpartij;
- welke gemiddelde resterende looptijd van de portefeuille wordt vooropgesteld;
- wat is de maximale korte termijn schuld ten opzichte van de lange termijn schuld;
- wat is maximaal de lange termijn schuld die op korte termijn wordt gefinancierd;
- wat is de maximale verhouding of mix van vaste/variabele rente;
- wat is het maximaal volume van bullet loans of andere soorten financiering.

De organisatie werkt richtlijnen uit op basis van de resultaten van de reflectie en dialoog met alle betrokkenen en legt deze voor ter validatie. De organisatie besteedt ook voldoende aandacht aan het gebruik van de richtlijnen als toetsingskader. Dit zijn geen onherroepelijke keuzes maar wel een checklist om alle belangrijk geachte keuzemogelijkheden te overwegen om in functie van de actuele omstandigheden doordacht en transparant gemotiveerd tot een goede en gedragen keuze te komen bij het aangaan van leningen of beleggingen.

Goede praktijken om meer strategisch na te denken over geldmiddelen

- Lees hier de goede praktijk “[strategisch kader](#)”. Gezien geen enkel van de geauditeerde besturen over een omvattend kader beschikt, werden ook praktijken bij andere Vlaamse besturen verzameld om weer te geven waaraan gedacht kan worden bij de opmaak van afspraken over de samenstelling en de modaliteiten van een portefeuille aan leningen en beleggingen.
- Lees hier de goede praktijk “[kader thesauriebewijzenprogramma](#)”. Het lokaal bestuur Dendermonde heeft een afsprakenkader uitgewerkt over de inzet van thesauriebewijzen voorafgaand aan het gebruik van dergelijke financiering.
- Lees hier de goede praktijk “[aandacht voor sociale aspecten en milieuaspecten bij het aangaan van een lening](#)”. Het lokaal bestuur Moerbeke heeft voor zijn recente leningen afspraken opgesteld rond niet-financiële modaliteiten bv. duurzaamheid.
- Lees hier de goede praktijk “[reglement borgstelling](#)”. Het lokaal bestuur Haacht heeft voor het verlenen van borgstellingen afspraken uitgewerkt die ook inspiratie kunnen bieden voor afspraken over de portefeuille aan leningen en beleggingen

Focus nog meer op fraudebestendigheid! – Waarom?

In de voorbije jaren ontving Audit Vlaanderen regelmatig meldingen vanuit lokale besturen over mogelijke fraude die uitmondde in forensische audits. Ook bleek uit de resultaten van de bevraging van de fraudebestendigheid m.b.t. geldmiddelen via het zelfevaluatie-instrument (zie [hier](#)), dat minstens 7 van de 13 besturen beaamden dat er in het verleden bij hen reeds fraude werd vastgesteld. Vaak is de materialiteit van de fraude bij de geldmiddelen eerder beperkt, maar de gevolgen voor de betrokkenen (en voor de organisatie) zijn dat allerminst.

Het is van belang dat het management samen met de financiële dienst gericht beheersmaatregelen invoert bij de verschillende processtappen (registreren, bewaren, transporteren, ...) en dat de volledige organisatie zich voldoende bewust is van frauderisico's. Medewerkers die taken opnemen bij de exploitatie van kassen of provisies zijn vaak weinig financieel geschoold en staan er niet altijd bij stil dat handelingen die efficiënt lijken ook fraudegevoelig kunnen zijn (bv het doorgeven aan anderen van een bankkaart op naam).

Om medewerkers voldoende te beschermen en om fouten of fraude te vermijden en te detecteren, is het van belang dat het lokaal bestuur aandacht schenkt aan het invoeren van functiescheiding (of compenserende maatregelen) en het toepassen van het 4-ogenprincipe (bv. onafhankelijke controles, dubbele handtekening). Daarnaast verhogen kennisdeling en rapportering over de exploitatie in de praktijk de transparantie over het kas- en bankbeheer. Ook helpt het zorgvuldig waken over de correcte toegangen en rechten in de software om ongeoorloofde of niet-integere handelingen te voorkomen.

Om er bovendien voor te zorgen dat er geen 'vals' gevoel van veiligheid binnen de organisatie leeft omdat inspanningen werden geleverd om beheersmaatregelen op te maken, vergewist het lokaal bestuur zich er best ook van of de medewerkers de beheersmaatregelen kennen, toepassen en het belang ervan inzien/begrijpen.

Focus nog meer op fraudebestendigheid! – praktijk

- Tijdens deze thema-audit werd bij geen enkel bestuur fraude vastgesteld. Wel werd duidelijk dat de besturen zich niet altijd bewust waren van (fraude)risico's die zich kunnen voordoen.
- Bijna alle besturen werkten reeds reglementen, richtlijnen of instructies uit inzake het beheer van kasgelden. Vijf van de geauditeerde lokale besturen stimuleren ook cashless betalen. Hoewel deze initiatieven eerder tot stand komen om taken te verduidelijken, beperkt de toepassing ervan ook frauderisico. Aspecten rond kasverschillen, controles, wat te doen bij diefstal of fraude zijn veelal onvoldoende opgenomen. Ook de communicatie en opvolging van de uitgewerkte richtlijnen inzake het beheer van kasgelden krijgt bij enkele besturen onvoldoende aandacht om het gewenste effect te bereiken.
- Nagenoeg alle besturen hebben aandacht voor de bescherming van de belangrijkste geldmiddelen, maar de meeste besturen beheersen sommige andere geldmiddelen minder goed. Bij kleinere materialiteiten worden soms opvallende keuzes gemaakt, vaak om efficiëntieredenen. Zo bleek al eens dat kleine munten niet gestort maar weggegeven worden, kleine uitgaven zonder duidelijke registratie betaald worden met kasontvangsten, de toegangscode tot een kas met verschillende mensen gedeeld wordt of een bankkaart op naam aan anderen uitgeleend wordt. Forensische audits tonen aan dat schade door fraude overheen de tijd kan oplopen en dat de vertrouwensbreuk en reputatieschade zelfs bij kleinere bedragen een hele impact kunnen hebben.
- Bijna een kwart van de geauditeerde lokale besturen blijken onvoldoende functiescheiding of alternatieve maatregelen te hebben ingevoerd bij het beheer van geldmiddelen (zie ook eerdere globale rapporten). Zo kunnen sommige medewerkers zonder tussenkomst van anderen meerdere opeenvolgende stappen binnen het proces uitvoeren (bv. van kasgelden ontvangen tot en met deze storten op de bank of van boekingen doen tot en met betalingen opstarten). 1 medewerker kon zelfs alle stappen in het proces alleen uitvoeren.
- Het toegangs- en rechtenbeheer van de softwaresystemen (betaling- en/of boekhoudsoftware) kon in zeker bij negen van de geauditeerde lokale besturen beter. Zo bleken mandaten en volmachten vaak onvoldoende te worden opgevolgd bij uitdiensttredingen en functiewijzigingen. Daardoor werden toegangen en/of rechten van bepaalde (ex-)medewerkers niet tijdig afgesloten. Ook werd bij indiensttredingen vaak alle instellingen van een andere medewerker gekopieerd zonder nazicht op eventueel onnodige rechten. Periodiek nazicht van toegang en rechten was vaak niet gebruikelijk.

Focus nog meer op fraudebestendigheid! – Hoe?

Om fouten, ongeoorloofde of niet-integere handelingen en fraude tegen te gaan, is het van belang om na te gaan welke maatregelen hierrond reeds uitgewerkt zijn en in welke mate deze organisatiebreed worden toegepast. Deze inventarisatie kan gebeuren door de financieel directeur of door de leden van het MAT, eventueel in combinatie met een bevraging van de werkvloer. Hierbij kunnen zowel afspraken over de organisatie (welke, wie, wanneer, welk bedrag) als de exploitatie (werkwijze, staving, controle) van de geldmiddelen aan bod komen. Ook dient de organisatie oog te hebben voor haar rechten- en toegangsbeheer in haar software die voor de verwerking van de geldmiddelen wordt gebruikt. Daarnaast is ook een volledig overzicht van alle kassen en bankrekeningen binnen de organisatie noodzakelijk, ook van deze die in onbruik zijn geraakt.

Sinds eind 2018 moeten alle banken éénmaal per jaar, ten laatste op 31 maart, de bankrekeningen van hun cliënten melden aan een Centraal Aanspreekpunt (CAP) bij de Nationale Bank. Cliënten, dus ook lokale besturen via hun algemeen directeur of daartoe expliciet gemachtigd persoon, kunnen aan het CAP gratis een overzicht vragen van de voor hen geregistreerde bankrekeningen. Daarmee kan worden verzekerd dat alle bankrekeningen op gepaste wijze worden beheerd en in de boekhouding verwerkt zijn.

Op basis van de verkregen resultaten van de inventarisatie/bevraging kan de organisatie vervolgens evalueren of

- alle bestaande kassen en bankrekeningen voldoende van nut zijn en de bestaande maatregelen voldoende (kosten/baten) bijdragen tot het beperken van de frauderisico's. Mogelijke acties die hieruit kunnen voortvloeien, zijn de afbouw van een aantal (permanente) kassen/bankrekeningen of de verbetering van (de implementatie van) beheersmaatregelen;
- de bestaande maatregelen voldoende gecommuniceerd en gedragen worden. Mogelijke acties ter verbetering hierbij zijn respectievelijk helder(der) of (meer) systematisch te communiceren en actiever en/of meer op maat van de betrokkenen te sensibiliseren over de aanwezige frauderisico's en de gemaakte afspraken binnen de organisatie;
- er nieuwe maatregelen nodig zijn om frauderisico's verder in te perken. Dit kunnen preventieve maatregelen zijn om fraude te voorkomen en/of detectieve maatregelen om fraude te kunnen vaststellen en aanpakken.

Om de organisaties te ondersteunen in het identificeren van de verbetermogelijkheden of knelpunten, stelde Audit Vlaanderen een zelfevaluatie-instrument omtrent fraudebestendigheid op waar in de bijlagen van dit globaal rapport naar wordt verwezen.

Goede praktijken om meer fraudebestendigheid te realiseren

Met betrekking tot richtlijnen, procedures en werkafspraken bij kas- en bankbeheer:

- Lees hier de goede praktijk “[reglement over het beheer van de kassen en provisierekeningen](#)”. Het lokaal bestuur Merelbeke heeft reglementen opgemaakt over het beheer van de kassen en het beheer van de provisierekeningen en deze laten valideren. Deze reglementen bevatten heel wat richtlijnen over de opzet en organisatie van permanente en tijdelijke kassen en over de registratie, de bewaring, het transport, de controle, het toezicht en de rapportage bij de exploitatie van kassen en het gebruik van provisies en de te volgen procedure bij diefstal of kasverschillen.
- Lees hier de goede praktijk “[reglement kasgelden](#)”. Het lokaal bestuur Bocholt stelde een reglement op met heel wat afspraken.
- Lees hier de goede praktijk “[reglementen kas](#)”. Het lokaal bestuur Laakdal stelde een reglement op waarin voorwaarden werden vastgelegd voor het innen van geringe dagontvangsten, het toekennen van provisies en het doen van geringe exploitatie-uitgaven.
- Lees hier de goede praktijk “[kasreglementen op maat van de bevoegde diensten](#)”. De provincie Vlaams-Brabant en het lokaal bestuur Oostrozebeke hebben een visie ontwikkeld omtrent het beheer van de kassa's. Deze visie werd uitgewerkt in afsprakennota's die als basis dienden voor de doorvertaling op maat van de bevoegde diensten.
- Lees hier de goede praktijk “[procedure voor aankopen via provisiiekas](#)”. Het lokaal bestuur Genk ontwikkelde een procedure voor de aankopen die niet via een bestelbon kunnen verlopen. Het gebruik van een provisiiekas of een betaalkaart werd uitgewerkt.

Goede praktijken om meer fraudebestendigheid te realiseren

- Lees hier de goede praktijk “[kassa’s verbonden aan de boekhouding](#)”. Bij de lokale besturen Oostrozebeke en Laakdal zijn een aantal softwaresystemen rechtstreeks verbonden met de boekhouding waardoor de kassaregistraties onmiddellijk in de boekhouding terechtkomen. Lokale besturen kunnen ook voor niet gekoppelde kassen beheersmaatregelen uitwerken om op te volgen of alle kassaregistraties juist en transparant in de boekhouding worden geboekt.
- Lees hier de goede praktijk “[cashless werking binnen het lokaal bestuur](#)”. Het lokaal bestuur Mortsel besliste om digitaal betalen (via kaart of smartphone) als norm te hanteren. De organisatie bepaalde na een grondige analyse welke diensten (verder) cashvrij gemaakt konden worden, implementeerde dit stapsgewijs en communiceerde dit naar de burgers. De organisatie maakte wel enkele uitzonderingen op de cashvrije werking, waarbij digitaal betalen vaak moeilijk is.

Met betrekking tot het vermijden van ongeoorloofde handelingen:

- Lees hier de goede praktijk “[actueel gebruikersbeheer van toegangsrechten d.m.v. proces indienst- en uitdiensttreding](#)”. Het lokaal bestuur Haacht ontwikkelde een procedure om bij zowel indiensttreding als uitdiensttreding de toegangsrechten te actualiseren. Daarnaast houdt Haacht ook een activiteitenbeschrijving bij met de aanduiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden zodat steeds de juiste actoren in het proces op de hoogte worden gesteld om zo nodig de toegangen af te sluiten of aan te maken.
- Lees hier de goede praktijk “[lijst kwetsbare functies om prioritering van grootste integriteitsrisico’s te verifiëren](#)”. Het lokaal bestuur Haacht stelde een lijst met kwetsbare functies op en gebruikt dit overzicht om de prioritering van haar integriteitsrisico’s te verifiëren. Op basis van de uitgewerkte parameters kunnen gepaste beheersmaatregelen ontwikkeld worden.

IV. Bijlagen



Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

Waarom thema-audit geldmiddelen ?

- De afgelopen jaren stelde Audit Vlaanderen bij verschillende audits vast dat lokale besturen nog kunnen groeien in hun organisatiebeheersing op het gebied van financieel management en dat de deur in vele besturen open bleek te staan voor fraude. Bij verschillende forensische audits werd effectief fraude met financiële middelen vastgesteld. Redenen genoeg dus om aanvullend op de bestaande proces/thema-audits meer te gaan focussen op de organisatiebeheersing van de financiële processen.
- Het is belangrijk om te benadrukken dat het daarbij gaat om de risico's bij de financiële processen en niet over de financiële risico's waar organisaties mee geconfronteerd worden ten gevolge van gemaakte keuzes en evoluties.
Voor meer duiding over financiële risico's : <https://lokaalbestuur.vlaanderen.be/faq/bbc/wat-verstaan-we-onder-'financiële-risico's'>.
- Om goed af te bakenen waar dan wel op gefocust wordt, maakte Audit Vlaanderen in samenwerking met Vlofin, VVSG en ABB een oplistijng van **19 financiële processen** (zie hierna). Vervolgens werd een eerste **risicoanalyse** opgemaakt op basis van een inschatting door materie-experten. Hiervoor werden 4 inschattingsfactoren gebruikt: materialiteit; verstoring van het getrouw beeld van de cijfers; reputatieschade; en fraudegevoeligheid/deontologische gevoeligheid. Bovendien werd rekening gehouden met lopende inspanningen ter verbetering van sommige processen. **Geldmiddelen** kwam hierbij als grootste auditprioriteit naar voren.
- Het belang van een goed beheer van geldmiddelen valt moeilijk te onderschatten. Bij lokale besturen in Vlaanderen stond eind 2019 maar liefst **8,6 miljard euro aan openstaande leningen** in de boekhoudingen, naast **2,5 miljard euro gelden op rekening courant** en **0,8 miljard euro kasgelden**.
- Waar in het verleden de impact van interesten en dividenden aanzienlijk kon zijn, kennen de rentetarieven de afgelopen 25 jaar ondanks duidelijke schommelingen gemiddeld een dalende trend. Tijdens deze de thema-audit lag de rente zo laag dat sommige financiële instellingen begonnen zijn met het aanrekenen van negatieve interesten op bepaalde te grote tegoeden van lokale besturen. Momenteel is het mogelijk om dergelijke negatieve interesten te vermijden door een goed liquiditeitsbeheer.

Waarom thema-audit geldmiddelen?

Identificatie 19 financiële processen van lokale besturen:



Waarom thema-audit geldmiddelen?

Inschattingsfactoren voor prioritering financiële processen:

Score	Materialiteit (Financieel)	Verstoring van het getrouw beeld van de cijfers	Reputatieschade	Fraudegevoeligheid / Deontologische gevoeligheid
5	Meer dan 30% van het werkingsbudget*	Sanctionering van toezicht of strafrechterlijke vervolging	Langdurige negatieve maatschappelijke aandacht met zeer aanzienlijke impact op belanghebbenden	Heel hoog
4	Tussen 10 en 30% van het werkingsbudget	Verkeerde beslissingen met substantiële gevolgen	Langdurige aandacht binnen de gemeente met zeer aanzienlijke impact op belanghebbenden	Hoog
3	Tussen 3 en 10% van het werkingsbudget	Gebrek aan transparantie en mogelijk beperkte verkeerde beslissingen	Lokale aandacht binnen de gemeente met aanzienlijke impact op belanghebbenden (burgers, leveranciers, ...)	Gemiddeld
2	Tussen 1 en 3% van het werkingsbudget	Verkeerde voorstelling met beperkte gevolgen	Behandeling op de raad met beperkte impact op de belanghebbenden	Laag
1	Minder dan 1% van het werkingsbudget	Classificatiefout	Individuele klachten van belanghebbenden	Zeer laag

Waarom thema-audit geldmiddelen?

Prioritering financiële processen lokale besturen voor audits

Resultaat
prioritering
financiële
processen:

Proces	Prioritering	Score	Materialiteit	Deontologische gevoeligheid/ Fraudegevoeligheid	Reputatieschade	Verstoring getrouw beeld
Geldmiddelen	1	4,1	5	5	3	3,4
73 Fiscale opbrengsten	2	3,9	5	4	3,2	3,2
Personeelskosten	3	3,6	5	3	3,2	3,2
Toelagen / toegestane subsidies	4	3,6	5	4	2,7	2,6
Aankopen	5	3,5	4	5	3	1,8
Individuele Maatschappelijke Dienstverlening	6	3,2	N/A	5	2	2,6
Afsluiting	7	3,0	N/A	3	1,5	4,6
74 Overige opbrengsten	8	3,0	5	2	1,7	3,4
70 Werkingsopbrengsten	9	2,9	3	4	1,7	2,8
Vaste activa	9	2,9	5	1	2,5	3
Budgettering	11	2,9	N/A	2	2,8	3,8
Debiteuren	12	2,8	4	2	2	3
Beheer van basisgegevens	13	2,7	N/A	4	2,7	1,3
Leningen	14	2,6	5	1	2	2,4
Crediteuren	15	2,4	4	1	1,8	2,6
Monitoring/ Beheersopvolging	16	2,2	N/A	2	1,5	3,2
Contractbeheer	17	2,2	N/A	2	2,5	2
Voorraadbeheer	18	2,1	1	3	1,7	2,6
BTW	19	1,8	N/A	1	1,5	2,8

Auditdoelstellingen en risico's bij deze thema-audit:

Deze en volgende pagina duiden op welke vragen deze thema-audit concreet een antwoord zocht en welke de belangrijkste risico's zijn die daarmee gepaard gaan:

- ✓ **Denkt het bestuur strategisch na over hoe het wil omgaan met haar geldmiddelen?**
 - Inefficiënt en/of te risicovol beheer van geldmiddelen
Door onvoldoende doordachte omgang of doordat beslissingen over geldmiddelen onvoldoende stroken met het risicoappetijt en/of de doelstellingen van het bestuur zowel per entiteit als op groepsniveau
 - Nemen van verkeerde beslissingen
Door onvoldoende inzicht in (expertise en regelgeving), overzicht van (rapportering en transparantie) en/of afspraken rond beleggingen, leningen en financieel beleid

- ✓ **Plant en beheert de organisatie op actieve, gestructureerde, integere, doordachte en transparante wijze haar geldmiddelen, en stuurt ze bij waar nodig?**
 - Onnodige kosten
Door inadequaat beheer van geldmiddelen door onvoldoende planning, evaluatie (herziening) en/of opvolging
 - Liquiditeitstekorten
Door onvoldoende planning, monitoring en afstemming tussen inkomende en uitgaande geldstromen waardoor de dagelijkse werking in het gedrang komt

Auditdoelstellingen en risico's bij deze thema-audit:

- ✓ Beschikt de organisatie over effectieve maatregelen om haar geldmiddelen operationeel op een efficiënte en adequate wijze te beheren?
 - Ongeoorloofde handelingen
(beleggingen, leningen, bankrekeningen, kassa's en buiten balans opgenomen rechten en verplichtingen)
 - Onterecht gebruik
(fraude, ontwijking bij beleggingen, leningen, bankrekeningen, kassa's)
 - Onvoldoende betrouwbaarheid van de processen die voor de gerapporteerde cijfers zorgen
(onvolledige, onjuiste of niet actuele weergave)

Zelfevaluatie-instrumenten:

- Zelfevaluatie-vragenlijst i.v.m. diverse aspecten van fraudebestendigheid

Door deze vragenlijst te beantwoorden, krijgen de financieel directeur en/of algemeen directeur een zicht op de aan- of afwezigheid van beheersmaatregelen waarmee de organisatie diverse frauderisico's met betrekking tot de verwerving, verwerking en aanwending van geldmiddelen kan helpen afdekken.

- Template om aan de slag te gaan met het evalueren van het beheer van geldmiddelen

Een gids onder de vorm van een presentatie om samen met de betrokkenen met behulp van werksessies te komen tot een verbeteractieplan op maat van de organisatie voor de aandachtspunten uit dit globaal rapport.

Over Audit Vlaanderen

- Audit Vlaanderen is een onafhankelijke, objectieve en bekwame partner van de organisatie die helpt bij het beheersen van financiële, wettelijke en organisatorische risico's. Op die manier wilt Audit Vlaanderen samen met de organisatie toegevoegde waarde te creëren bij de uitbouw van een efficiënte, effectieve, integere en kwaliteitsvolle organisatie.
- Het agentschap Audit Vlaanderen heeft als opdracht het systeem van organisatiebeheersing van de lokale besturen en de Vlaamse administratie te evalueren. Die evaluatie doet Audit Vlaanderen door audits uit te voeren. Twee auditcomités sturen Audit Vlaanderen aan: een auditcomité van de lokale besturen en een auditcomité van de Vlaamse administratie. De auditcomités staan in voor de strategische keuzes van en het toezicht op het agentschap.
- Bijkomende informatie omtrent Audit Vlaanderen en haar activiteiten kan u terugvinden op www.auditvlaanderen.be. Hier kan u bijvoorbeeld de volgende informatie terugvinden:
 - Leidraad Organisatiebeheersing;
 - Globale rapporten;
 - Zelfevaluatie-instrumenten;
 - Nieuwsbrieven;
 - Publicaties, o.a. jaarverslag.

Tot slot kan u ook kennis maken met Audit Vlaanderen en zien hoe audits in lokale besturen verlopen in het volgende filmpje: <https://www.auditvlaanderen.be/samen-beter-werken>.

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