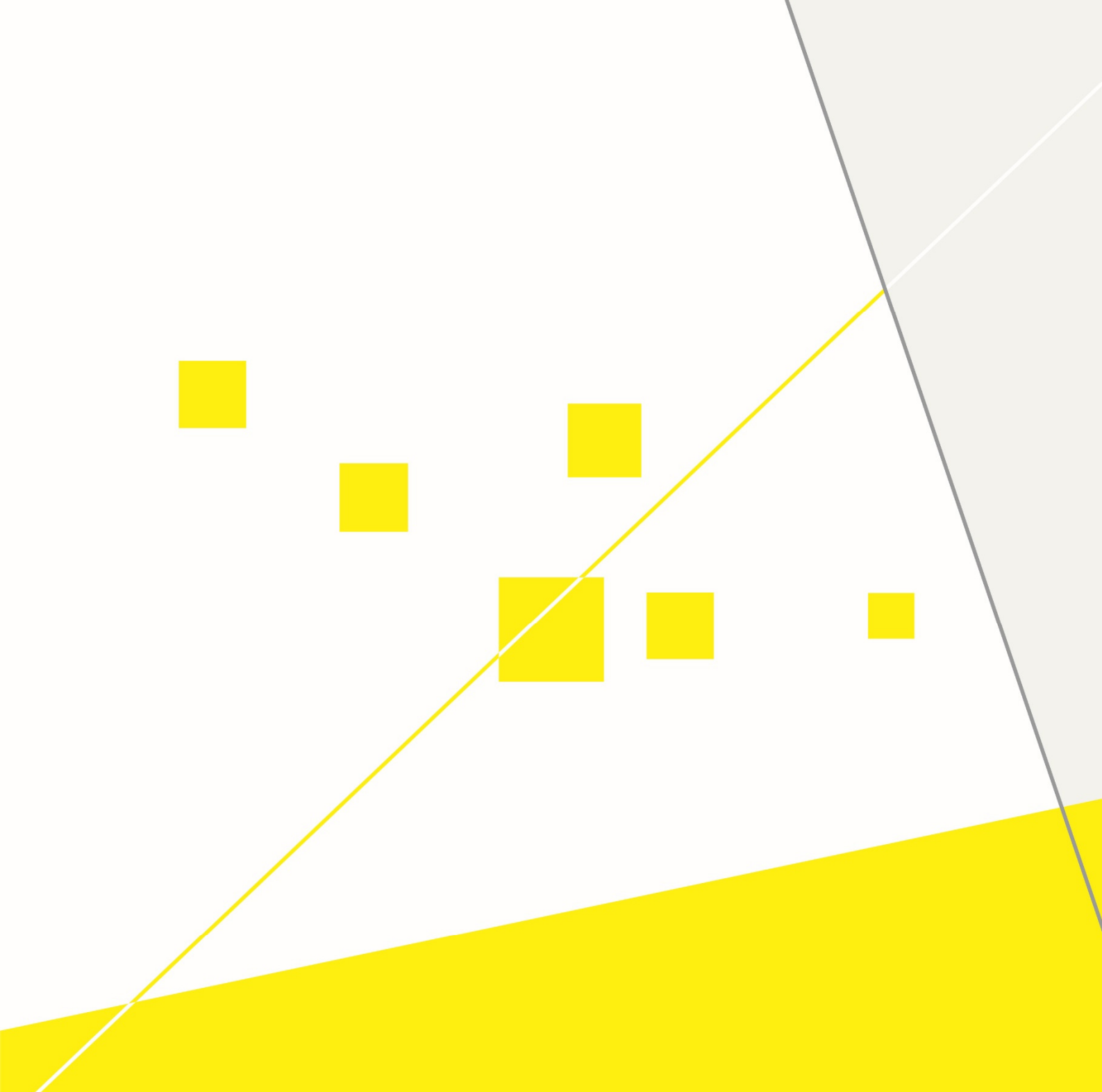


An abstract graphic featuring several yellow squares of varying sizes scattered across a white background. A thin yellow line runs diagonally from the bottom left towards the top right. A grey line runs diagonally from the top right towards the bottom left. The bottom right corner of the page is a solid yellow shape.

Thema-audit organisatie en ondersteuning van de boekhoudkundige processen

Globaal rapport | Auditopdracht 1801 029 | 29 oktober 2019

Auditteam:

Karen Peleman, auditor

Elke Steen, senior auditor

Kathleen Silkens, manager-auditor (EY)

Jo Fransen, manager-auditor

Thema-audit organisatie en ondersteuning van de boekhoudkundige processen

Globaal rapport | Auditopdracht 1801 029 | 29 oktober 2019



INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5
Samenvatting	7
Belangrijkste auditbevindingen en aanbevelingen	8
Managementreactie	13
Aanbevelingen	15
Bijlage 1: Auditaanpak en - reikwijdte	18
Bijlage 2: Overzicht resultaten	20
Bijlage 3: Verzendlijst	22

OPRICHTING VAN HET DIENSTENCENTRUM BOEKHOUDING

Het organisatorische model van deze dienstencentra werd bepaald in de nota 'Referentiekader van de gemeenschappelijke dienstencentra' (2015). Dit model vertrekt van het principe dat een dienstencentrum alle ondersteunende activiteiten bundelt die:

- eenzelfde algemene expertise vereisen;
- gemeenschappelijk en kwaliteitsvol georganiseerd kunnen worden.

Het Dienstencentrum Boekhouding is volgens deze nota verantwoordelijk voor:

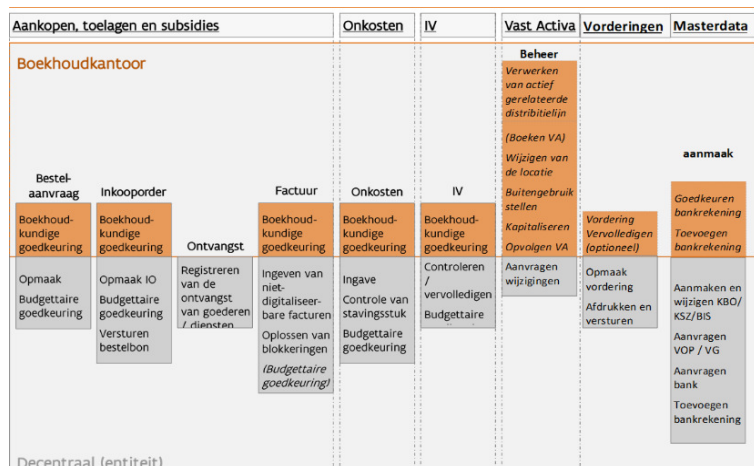
- de laatste controles van de boekhoudkundige registratie van uitgaven, inkomsten en andere elementen om zo een gestandaardiseerde afwerking van transacties te garanderen;
- het correcte gebruik van verschillende elementen van de boekhoudsleutel (bv. ESR-codes, btw-codes).

Entiteiten die afnemen van dit dienstencentrum blijven verantwoordelijk voor hun budget en het gebruik ervan (bv. aankopen, verkopen).

- rollen en verantwoordelijkheden van het Dienstencentrum Boekhouding en de klanten;

- interactie tussen het Dienstencentrum Boekhouding en de klanten (zie figuur 1).

Het dienstencentrum werkte deze rollen en verantwoordelijkheden verder uit in een service level agreement.



Figuur 1: Waterlijndiagram 2015

AUDITDOELSTELLINGEN

In deze thema-audit ging Audit Vlaanderen na of:

- het Dienstencentrum Boekhouding en de klanten intern en in hun onderlinge relatie afspraken maken voor een betrouwbare, kwaliteitsvolle en efficiënte afhandeling van de boekhouding;
- het waterlijndiagram een kwaliteitsvolle, klantgerichte, uniforme, efficiënte en betrouwbare afhandeling van de boekhoudkundige processen toelaat.

Deze thema-audit is uitgevoerd bij het agentschap Wegen en Verkeer, het agentschap Wonen-Vlaanderen, het agentschap SYNTRA Vlaanderen, Toerisme Vlaanderen en Sport Vlaanderen. Audit Vlaanderen evalueerde ook de werking van het Dienstencentrum Boekhouding.

Dit globaal rapport beschrijft de overkoepelende vaststellingen en aanbevelingen, en evalueert de werking van het Dienstencentrum Boekhouding.

LEESWIJZER

Dit globaal rapport start met een samenvatting en geeft daarna de belangrijkste auditbevindingen voor de overkoepelende aanbevelingen. Het rapport sluit af met de reactie van het management en het actieplan voor de geformuleerde aanbevelingen.

- Bijlage 1 beschrijft de doelstellingen, de aanpak en de reikwijdte van deze thema-audit.
- Bijlage 2 is een geanonimiseerd overzicht van de risicoafdekking bij de vijf geauditeerde entiteiten en het Dienstencentrum Boekhouding.
- Bijlage 3 geeft een overzicht van de bestemmingen van dit rapport.

SAMENVATTING

Het Dienstencentrum Boekhouding werd in 2015 opgericht en sindsdien zijn verschillende entiteiten (met of zonder rechtspersoon), departementen, kabinetten en adviesraden toegetreden. De exponentiële groei aan klanten zorgde voor een sterke procesmatige focus en stelde het Dienstencentrum Boekhouding voor belangrijke organisatorische uitdagingen zoals het opbouwen van kennis en expertise, het stroomlijnen van de processen en het creëren van draagvlak. Het dienstencentrum is zich bewust van deze uitdagingen en tracht deze op een gestructureerde en gefaseerde wijze aan te pakken.

Ondanks deze initiatieven stelt Audit Vlaanderen vast dat er onvoldoende en/of onduidelijke afspraken zijn tussen het dienstencentrum en de klanten en dat het waterlijndiagram onvoldoende is uitgewerkt om een kwaliteitsvolle, klantgerichte, uniforme, efficiënte en betrouwbare afhandeling van de boekhouding door het dienstencentrum toe te laten.

De volgende belangrijke knelpunten bemoeilijken de interactie tussen het dienstencentrum en de klanten:

- Een gebrek aan een duidelijke en gedragen visie op de huidige en toekomstige boekhoudkundige dienstverlening;
- Onduidelijkheid in de rollen en verantwoordelijkheden;
- Een gebrek aan uniforme uitvoering van de boekhoudkundige processen;
- Een weinig klantvriendelijk centraal boekhoudsysteem Orafin;
- Onvoldoende afstemming tussen vraag en aanbod van de rapporten uit het centraal boekhoudsysteem Orafin;
- Een risico op onbetrouwbare data in het centraal boekhoudsysteem;
- Een gebrekkig autorisatie- en gebruikersbeheer bij zowel het dienstencentrum als de klanten.

BELANGRIJKSTE AUDITBEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN

ER ONTBREEKT EEN DUIDELIJKE EN GEDRAGEN VISIE ROND DE BOEKHOUDKUNDIGE DIENSTVERLENING

In 2015 vormden de nota 'Referentiekader voor de gemeenschappelijke dienstencentra' en het waterlijndiagram het vertrekpunt voor de uitbouw van het Dienstencentrum Boekhouding. Door het strakke tijds kader voor de aansluitingstrajecten van de entiteiten met rechtspersoonlijkheid lag de focus bij de uitbouw van de boekhoudkundige dienstverlening op de continuïteit van de werking, op standaardisatie en op efficiëntie. Deze sterke focus op continuïteit was er ook bij de meeste geauditeerde entiteiten, die hun bestaande werking op dezelfde manier hebben verdergezet. Er werd onvoldoende nagedacht om deze werking aan te passen en de vertaalslag hiervan te maken naar de boekhoudkundige processen.

Het dienstencentrum heeft vandaag geen overzicht van zijn huidige en toekomstige dienstenaanbod. Voor de klanten is het ook niet duidelijk welke klantgerichte dienstverlening ze tegen welke prijs mogen verwachten, waardoor het draagvlak bij die klanten klein is. Het dienstencentrum mist een duidelijke en gedragen visie op de boekhoudkundige dienstverlening.

Het Dienstencentrum Boekhouding wil evenwel uitgroeien tot een volwaardige dienstverlener waar de klant centraal staat. De organisatie wil een geïntegreerde en klantvriendelijke dienstverlening aanbieden en wil dit ook vertalen in haar verdere uitbouw. Daarbij is het nog niet duidelijk hoe het dienstencentrum zal omgaan met de verdere digitalisering en automatisering van de boekhoudkundige processen.

Aanbeveling 1

Het Dienstencentrum Boekhouding onderneemt stappen om zijn rol als boekhoudkundige dienstverlener verder uit te bouwen en te vertalen in een werkingskader dat onder andere aangeeft:

- welke dienstverlening het vandaag aanbiedt;
- welke waarde het dienstencentrum hiermee wil creëren voor zijn klanten (kwaliteitsverbetering, bundeling van expertise, snelheid van verwerking, ...);
- welke afspraken nodig zijn tussen het dienstencentrum en de klanten;
- hoe het dienstencentrum omgaat met de verdere digitalisering en automatisering en met de investeringen die daarvoor nodig zijn;
- welke de financiële kosten/baten zijn.

ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN ONTBREKEN OF ZIJN ONVOLDOENDE GECONCRETISEERD

Bij de opstart van het Dienstencentrum Boekhouding visualiseerde het waterlijndiagram de taakverdeling tussen het dienstencentrum en de klanten. Het waterlijndiagram geeft echter geen volledig overzicht van de taken, rollen en verantwoordelijkheden die nodig zijn voor de ondersteuning en de uitvoering van de boekhoudkundige processen (o.m. rond de maand- en jaarafsluiting).

Daarnaast is er een service level agreement tussen het dienstencentrum en elke klant dat voor alle partijen de taken en verantwoordelijkheden opsomt. In 2019 actualiseerde het dienstencentrum dit service level agreement.

De taken en verantwoordelijkheden in dit service level agreement zijn vaak generiek en niet altijd op maat van een klant omschreven. Verschillende taken en verantwoordelijkheden vragen bovendien nog boekhoudkundige kennis van de klanten, maar die is niet meer altijd aanwezig bij de entiteit door de bundeling van kennis en expertise in het dienstencentrum. Daardoor zijn de rollen en verantwoordelijkheden bij de geauditeerde entiteiten niet altijd voldoende gekend zijn en worden taken onvoldoende uniform uitgevoerd. Tot slot bevat het service level agreement resultaatsverbintenissen voor het Dienstencentrum Boekhouding¹, maar ontbreken dergelijke afspraken voor de klanten.

Aanbeveling 2

Het Dienstencentrum Boekhouding actualiseert het waterlijndiagram en neemt alle relevante rollen en verantwoordelijkheden op die een impact hebben op de interactie tussen het dienstencentrum en de klanten.

In samenspraak met de klanten concretiseert het dienstencentrum het service level agreement. Daarbij wordt het volledige takenpakket, inclusief prestatie-indicatoren, op maat van de klanten opgenomen.

DE BOEKHOUDKUNDIGE PROCESSEN WORDEN NIET UNIFORM UITGEVOERD DOOR DE ENTITEITEN

De klanten voeren de boekhoudkundige processen niet altijd op de correcte, uniforme en voorziene werkwijze uit. Vaak worden nog bijkomende en onnodige controlemaatregelen uitgevoerd of wijkt de werkwijze sterk af van de voorgeschreven boekhoudkundige processen (o.a. inkooporders die worden opgemaakt nadat de factuur werd ontvangen). Dit heeft een impact op de efficiënte afhandeling van de boekhoudkundige processen.

Uit de data-analyse die het Dienstencentrum Boekhouding in 2018 uitvoerde op het aankoopproces bij twintig klanten blijkt dat deze de voorziene doorlooptijd tussen bepaalde verrichtingen/handelingen vaak overschrijden en dat er weinig processtandaardisatie is.

De huidige service level agreements vermelden niet alle afspraken en prestatie-indicatoren, wat de monitoring van de boekhoudkundige processen bij de entiteiten bemoeilijkt. Niettemin sensibiliseert het Dienstencentrum Boekhouding via verschillende kanalen (o.a. opleidingen, de accountmanagers) de klanten over de correcte boekhoudkundige werkwijze. Dit heeft tot nu toe niet het gewenste effect.

¹ Bijvoorbeeld 90% van alle meldingen worden binnen de twee werkdagen verwerkt.

Aanbeveling 3

Het Dienstencentrum Boekhouding werkt duidelijke (kritieke) performantie-indicatoren uit die de uitvoering van de boekhoudkundige processen bij de klanten monitoren, volgt deze op en rapporteert hierover aan de entiteiten. Op basis van deze gegevens zet het dienstencentrum in op sensibilisering van alle belanghebbenden (o.a. het management van de klanten, de medewerkers en eigen personeelsleden).

HET CENTRAAL BOEKHOUDSYSTEEM ORAFIN IS WEINIG KLANTVRIENDELIJK

Het centraal boekhoudsysteem Orafin² ondersteunt de boekhoudkundige standaardprocessen (bv. aankoop tot betaling, vorderingsstroom). Het IT-systeem wordt door de klanten als weinig klantvriendelijk ervaren. Zo vragen verrichtingen in het centraal boekhoudsysteem enige kennis en tijd (o.a. door performantieproblemen) en kunnen deze weinig intuïtief worden uitgevoerd.

Niettemin zet het dienstencentrum tijdens de aansluitingstrajecten sterk in op opleiding voor de medewerkers. Dit resulteert in een basiskennis van het centraal boekhoudsysteem bij de klanten, maar bepaalde complexere boekhoudkundige verrichtingen vergen een langere leercurve, mede door het gebrek aan kennis en expertise bij de klanten.

De gebrekkige gebruiksvriendelijkheid van het centraal boekhoudsysteem leidt ertoe dat de klanten het Dienstencentrum Boekhouding percipiëren als onvoldoende efficiënt en weinig klantvriendelijk.

Aanbeveling 4

Het Dienstencentrum Boekhouding verbetert de gebruiksvriendelijkheid van Orafin en vereenvoudigt de afhandeling van de boekhoudkundige processen voor de klanten. Dit wordt projectmatig en in overleg met de klanten uitgewerkt.

VRAAG EN AANBOD VAN RAPPORTEN IN HET CENTRAAL BOEKHOUDSYSTEEM ZIJN ONVOLDOENDE OP ELKAAR AFGESTEMD

De klanten ervaren de rapporten uit Orafin als weinig gebruiksvriendelijk (o.a. door performantie-issues) en onvoldoende intuïtief. Er is vaak enige kennis nodig om deze rapporten te genereren en te interpreteren. Ook de betrouwbaarheid wordt in vraag gesteld waardoor entiteiten bijkomende controlerapporten opmaken. Bovendien is het aanbod aan rapporten (en hun inhoud) niet in overeenstemming met de rapporteringsnoden bij de klanten. Via verschillende kanalen tracht het Dienstencentrum Boekhouding de behoeften in kaart te brengen, maar een algemene en periodieke bevraging ontbreekt.

Om reeds tegemoet te komen aan de rapporteringsbehoeftes van de klanten levert het Dienstencentrum Boekhouding (op vraag) bestaande datasets uit het centraal boekhoudsysteem Orafin. Verschillende entiteiten linken deze datasets reeds aan eigen interne data om te komen tot een meer geïntegreerde rapporteringsomgeving.

² Oracle Financials

Aanbeveling 5

Het Dienstencentrum Boekhouding bevestigt periodiek de gebruiksvriendelijkheid van de rapporten in het centraal boekhoudsysteem Orafin. Ze brengt systematisch de rapporteringsbehoeftes van de klanten in kaart en optimaliseert op basis hiervan het aanbod aan rapporten.

ER ZIJN ONVOLDOENDE BEHEERSMAATREGELEN DIE DE DATAKWALITEIT IN HET CENTRAAL BOEKHOUDSYSTEEM KUNNEN GARANDEREN

Boekhoudkundige data kunnen ofwel manueel ofwel via interfaces in het centraal boekhoudsysteem Orafin ingevoerd worden.

Op de manuele ingave van data zitten verschillende automatische checks of bijkomende manuele controles. Deze moeten garanderen dat de data betrouwbaar zijn.

Klanten kunnen ook, via interfaces, een groot volume aan boekhoudkundige data automatisch in het centraal boekhoudsysteem opladen. Entiteiten zijn verantwoordelijk voor de betrouwbaarheid van de data³. Er zijn hierop echter geen controles. Er is enkel een technisch controlerapport dat aangeeft of het inladen van de gegevens correct verlopen is.

Gezien de groei van het aantal interfaces door alle aansluitingstrajecten en de grote volumes aan transacties via deze interfaces, neemt het risico op fouten toe, wat een impact kan hebben op de betrouwbaarheid en de kwaliteit van de rapportering.

Aanbeveling 6

Het Dienstencentrum Boekhouding werkt voor de interfaces de vereisten verder uit op het vlak van betrouwbaarheid. Op basis van dit kader onderzoekt het dienstencentrum of de huidige gelinkte systemen voldoen. Het dienstencentrum koppelt hierover terug aan de entiteiten, zodat zij controles kunnen inbouwen.

GEBREKKIG AUTORISATIE- EN GEBRUIKERSBEHEER VAN HET CENTRAAL BOEKHOUDSYSTEEM

Orafin is een rolgebaseerd IT-systeem en impliceert een autorisatie- en gebruikersbeheer met:

- autorisatie rollen die de gebruiker de mogelijkheid geven om een handeling⁴ uit te voeren;
- goedkeuring rollen die de gebruiker het recht geven om documenten goed te keuren.

Er is momenteel geen sluitend autorisatie- en gebruikersbeheer van het centraal boekhoudsysteem Orafin, noch bij het Dienstencentrum Boekhouding noch bij de entiteiten.

Het Dienstencentrum Boekhouding heeft geen duidelijke procedure om autorisaties en goedkeuring rollen toe te kennen, te valideren en periodiek op te volgen. Op enkele uitzonderingen na

³ Dit betekent dat entiteiten zelf controlemechanismen (automatische of manuele) moeten voorzien in de eigen IT-systemen die de kwaliteit en betrouwbaarheid van de data kunnen garanderen.

⁴ Bijvoorbeeld het matchen van een geblokkeerde factuur aan een inkooporder.

keurt het dienstencentrum alle aanvragen van medewerkers goed. Ook bij de geauditeerde entiteiten verloopt het aanvragen van deze rollen en autorisaties informeel of niet altijd zoals afgesproken. Er zijn rapporten in het centraal boekhoudsysteem beschikbaar op basis waarvan het autorisatie- en gebruikersbeheer kan worden opgevolgd. De geauditeerde entiteiten vinden deze rapporten echter onduidelijk en consulteren ze nauwelijks.

Aanbeveling 7

Het Dienstencentrum Boekhouding stelt een duidelijke procedure op voor het toekennen van autorisaties en goedkeuringsrollen in het centraal boekhoudsysteem. Deze procedure geldt intern en ook voor de klanten. Het dienstencentrum bewaakt de toepassing ervan door dit periodiek op te volgen.



Karen Peleman,
auditor



Elke Steen,
Senior auditor



Jo Fransen,
Manager-auditor



Mark Vandersmissen,
Administrateur-generaal

MANAGEMENTREACTIE

Het doel van het dienstencentrum boekhouding bestaat erin de kwaliteit van de financiële informatie te stroomlijnen, te verhogen en de transparantie te verbeteren zodat zowel interne (management) als externe (Vlaamse Regering, Vlaams Parlement) stakeholders een duidelijk beeld krijgen over de uitvoering van hun begroting en de financiële toestand van respectievelijk hun entiteit en de Vlaamse overheid.

De initiële dienstverlening die het Dienstencentrum Boekhouding aanbood, is bepaald in de nota Vlaamse Regering “Referentiekader voor de drie gemeenschappelijke dienstencentra” van 17 juli 2015. Hierin werd naast de waterlijndiagrammen ook de SLA opgenomen. Al vrij snel werd duidelijk dat deze initiële dienstverlening onvoldoende efficiëntiewinsten met zich mee bracht, wat toch het streven was van de Vlaamse Regering. Het Dienstencentrum breidde omwille hiervan zijn dienstverlening uit. De SLA werd aan deze uitgebreide dienstverlening aangepast. Het waterlijndiagram werd echter niet geactualiseerd. Binnen het Voorzitterscollege bestond hierover geen consensus. Ondertussen is het dienstencentrum Boekhouden bezig aan een verdere uitbreiding van de dienstverlening om verder door te evolueren naar een geïntegreerde dienstverlening. Nieuwe aanpassingen van de SLA en waterlijndiagrammen zullen dan ook noodzakelijk zijn en doorgevoerd worden.

Boekhoudkundige taken zullen maximaal centraal gebeuren, en waar niet mogelijk zo eenvoudig en gebruiksvriendelijker maken van het financieel systeem zodat op een meer intuïtieve manier kan gewerkt worden. Daarnaast zal het dienstencentrum ook meer inzetten op het verhogen van zowel de financiële als de systeem kennis én de awareness bij de financieel verantwoordelijken en budgethouders. Op deze manier worden de financieel verantwoordelijken zich meer bewust van hun handelen en welke boekhoudkundige impact die heeft.

Om meer transparantie te geven rond de dienstverlening heeft het dienstencentrum Boekhouding al volgende initiatieven genomen:

- er werd via mededeling aan de Vlaamse regering meer inzicht gegeven in het meerjarenplan dat het dienstencentrum Boekhouding wenst te realiseren omtrent de instap van de verschillende rechtspersonen en omtrent de vernieuwing van het financieel systeem OraFin
- er wordt via het voorzitterscollege een stuurgroep dienstencentrum Boekhouden opgericht waarbij zowel huidige als toekomstige klanten van het dienstencentrum boekhouden vertegenwoordigd zijn. Via dit forum zal meer transparantie geboden worden rond de concretere invulling van automatisering en digitalisering alsook de daaraan gekoppelde investeringen en budgetten.

Zoals bepaald in de nota Vlaamse Regering is de dienstverlening die het dienstencentrum aanbiedt, op de voorbereidingskosten van de instap en de overdracht van hun middelen met betrekking tot de boekhouding na, voor de klant volledig kostenvrij is.

Het dienstencentrum Boekhouding zal verder blijven inzetten op on the job training en opleiding om de medewerkers verder te laten uitgroeien tot experts die de gebruiker op alle vlakken kan ondersteunen om zo een kwaliteitsvolle ondersteuning te kunnen garanderen.

Er bestaan minimale vereisten waaraan een interface moet voldoen om de betrouwbaarheid te garanderen. Zo worden bijvoorbeeld bij de aanmaak van een interface de distributiesets gecontroleerd. Deze distributiesets zijn de invulling van de boekhoudsleutel. Door deze op voorhand te definiëren is een boekhoudkundige controle achteraf niet nodig, omdat in tegenstelling tot bij een manuele invoer, hier geen fouten meer kunnen gebeuren. Het dienstencentrum legt voor bepaalde bijkomende controles

de verantwoordelijkheid bij het randsysteem (onder meer bankrekeningnummer dat gekoppeld wordt aan een leverancier). Het dienstencentrum zal meer inzetten op het zelf bijhouden en controleren van alle gevraagde documentatie in plaats van enkel te verwijzen naar de betrokken entiteit om zo de betrouwbaarheid verder te verhogen. Het is immers niet zinvol om een manuele controle in te bouwen na een interface. Dit vertraagt het proces van verwerking waar een klant om vraagt.

De procedure voor toekennen van autorisaties en goedkeuringsrollen bestaat. Het dienstencentrum zal deze procedure verduidelijken en verder preciseren zodat validatie en opvolging beter kan worden gemonitord. De autorisaties en rollen, kunnen momenteel al via eenvoudige rapporten opgevolgd worden door de entiteiten. Het dienstencentrum Boekhouding zal nog meer inzetten op communicatie om deze rapporteringen onder de aandacht (te blijven) houden. Het Dienstencentrum Boekhouding heeft al veel geïnvesteerd in rapportering voor de klant. Momenteel bestaan er meer dan 300 rapporten.

In het verleden werd de klant periodiek bevraagd via het POB overleg. Gezien daar de laatste jaren weinig reactie uit kwam is dit stopgezet. De huidige procedure voorziet dat nieuwe rapportering kan worden aangevraagd via de self service helpdesk. Daarnaast voorziet het dienstencentrum boekhouding in zijn communicatie met de klant via de accountmanager periodiek een bevraging naar specifieke rapporteringsbehoeften. Het dienstencentrum kan enkel voldoen aan de vraag naar rapportering voor zover het betrekking heeft op gegevens die in OraFin zelf worden geregistreerd. Verrijken van financiële gegevens met inhoudelijke beleidsinformatie, dossierinformatie is een verantwoordelijkheid van elke klant. Hiervoor voorziet het dienstencentrum Boekhouding in rapporteringsextracten die aan de klanten worden opgeleverd zodat ze zelf deze extracten kunnen verrijken.

Het dienstencentrum Boekhouding vindt dat hier voldoende initiatief wordt genomen om de vraag af te stemmen op het aanbod.

Het laatste jaar werd ook uitvoerig ingezet op een verbetering van de doorlooptijd van de uitvoering van de rapporten. Parallel werd ook gewerkt aan een verhoogde betrouwbaarheid van de inhoud van de rapporten. Diverse optimalisaties uitgevoerd in het afgelopen jaar zijn hiervan het bewijs (op te volgen via iTracker proces). De BI Rapportering biedt de gebruiker informatie aan op een quasi real-time basis wat een significant meerwaarde creëert voor de gebruiker en eerder uitzonderlijk is voor een rapporteringsomgeving van deze omvang. Het dienstencentrum stelt dan ook alles in het werk om deze service professioneel te ondersteunen en de betrouwbaarheid te garanderen.

AANBEVELINGEN

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
Ontwikkel een gedragen visie				
A1	Het Dienstencentrum Boekhouding onderneemt stappen om zijn rol als boekhoudkundige dienstverlener verder uit te bouwen en te vertalen in een werkingskader dat onder andere aangeeft: ▪ welke dienstverlening het vandaag aanbiedt; ▪ welke waarde het dienstencentrum hiermee wil creëren voor zijn klanten (kwaliteitsverbetering, bundeling van expertise, snelheid van verwerking, ...); ▪ welke afspraken nodig zijn tussen het dienstencentrum en de klanten; ▪ hoe het dienstencentrum omgaat met de verdere digitalisering en automatisering en met de investeringen die daarvoor nodig zijn; ▪ welke de financiële kosten/baten zijn.	1/3/2020	Afdelingshoofd DCB/ Leidend Ambtenaar DFB	▪ Dienstverlening en bijhorende waarde die het daarbij creëert zal verduidelijkt worden op de website. ▪ oprichting stuurgroep DCB
Concretiseer, verduidelijk en stem alle rollen en verantwoordelijkheden af				
A2	Het Dienstencentrum Boekhouding actualiseert het waterlijndiagram en neemt alle relevante rollen en verantwoordelijkheden op die een impact hebben op de interactie tussen het dienstencentrum en de klanten. In samenspraak met de klanten concretiseert het dienstencentrum het service level agreement. Daarbij wordt het volledige takenpakket, inclusief prestatie-indicatoren, op maat van de klanten opgenomen.	31/12/2020	Afdelingshoofd DCB	▪ Aangepaste SLA voor huidige dienstverlening in januari voor huidige dienstverlening ▪ vierde kwartaal 2020 voor nieuwe dienstverlening

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
Ontwikkel (kritieke) performantie-indicatoren om de uitvoering van de boekhoudkundige processen te monitoren				
A3	Het Dienstencentrum Boekhouding werkt duidelijke (kritieke) performantie-indicatoren uit die de uitvoering van de boekhoudkundige processen bij de klanten monitoren, volgt deze op en rapporteert hierover aan de entiteiten. Op basis van deze gegevens zet het dienstencentrum in op sensibilisering van alle belanghebbenden (o.a. het management van de klanten, de medewerkers en eigen personeelsleden).	31/12/2020	Diensthooften van de respectievelijke KPI's	- Indicatoren worden uitgewerkt in SLA - Meetinstrumenten in BI worden ontwikkeld (waar mogelijk)
Verbeter de gebruiksvriendelijkheid van Orafin				
A4	Het Dienstencentrum Boekhouding verbetert de gebruiksvriendelijkheid van Orafin en vereenvoudigt de afhandeling van de boekhoudkundige processen voor de klanten. Dit wordt projectmatig en in overleg met de klanten uitgewerkt.	31/12/2021	Stuurgroep DCB en Steerco	Specifiek voor de processen betwiste facturen en dubieuze debiteuren zal dit proces verder worden geoptimaliseerd
Verbeter de gebruiksvriendelijkheid van de financiële rapportering				
A5	Het Dienstencentrum Boekhouding bevraagt periodiek de gebruiksvriendelijkheid van de rapporten in het centraal boekhoudsysteem Orafin. Ze brengt systematisch de rapporteringsbehoeftes van de klanten in kaart en optimaliseert op basis hiervan het aanbod aan rapporten (en hun inhoud).	31/12/2019	Accountmanagers	Accountmanagers organiseren zich erop dit periodiek mee te nemen in hun overleg
Formuleer minimale vereisten op het vlak van betrouwbaarheid voor de interfaces				
A6	Het Dienstencentrum Boekhouding werkt voor de interfaces de vereisten verder uit op het vlak van betrouwbaarheid. Op basis van dit kader onderzoekt het dienstencentrum of de huidige gelinkte systemen voldoen. Het dienstencentrum koppelt hierover terug aan de entiteiten, zodat zij controles kunnen inbouwen.	1/7/2020	Dienst Technische Ondersteuning	Inventariseren van de gevraagde documenten omtrent de gevraagde kwaliteitsvereisten.

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
Volg autorisaties en goedkeuringsrollen in Orafin actief en gericht op				
A7	Het Dienstencentrum Boekhouding stelt een duidelijke procedure op voor het toekennen van autorisaties en goedkeuringsrollen in het centraal boekhoudsysteem. Deze procedure geldt intern en ook voor de klanten. Het dienstencentrum bewaakt de toepassing ervan door dit periodiek op te volgen.	1/7/2020	Dienst technische ondersteuning Accountmanagers	Verder uitwerken en verduidelijken van de procedure. De accountmanager neemt minstens 1x per jaar in zijn overleg met de entiteiten de autorisaties en goedkeuringsrollen door met de entiteit.

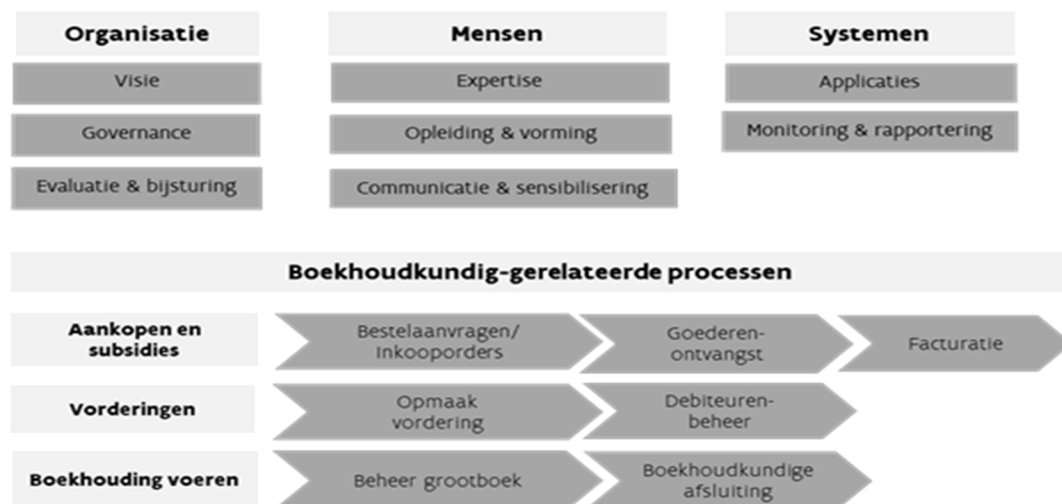
BIJLAGE 1: AUDITAANPAK EN – REIKWIJDTE

Bij vijf entiteiten werd een auditopdracht uitgevoerd. Voor de selectie van entiteiten werden de volgende parameters gehanteerd:

- datum toetreding tot het Dienstencentrum Boekhouding;
- aantal transacties (aankopen, subsidies en vorderingen);
- organisatie van de entiteit: centraal of decentraal;
- type rechtspersoon.

Ook bij het Dienstencentrum Boekhouding werd een audit uitgevoerd.

Onderstaande figuur bundelt de ondersteunende thema's en procesfasen die binnen de reikwijdte van deze auditopdracht vallen.



Figuur 2 – Reikwijdte thema-audit organisatie en ondersteuning van de boekhoudkundige processen

Buiten de reikwijdte vallen:

- begroting;
- vaste activa en investeringen;
- toepassing wet overheidsopdrachten;
- loonadministratie;
- fiscaliteit;
- betalingen (kas en bankrekeningen);
- interne verrichtingen;
- declaraties.

Per audit werd een auditrapport opgemaakt met de belangrijkste bevindingen, aanbevelingen en verbeterpunten. De overkoepelende conclusies over de organisatie en ondersteuning van de boekhoudkundige processen binnen de Vlaamse administratie werden nadien samengebracht in een globaal rapport.

De bevindingen en de conclusies van het ontwerp globaal rapport werden op 4 oktober 2019 besproken met het departement Financiën en Begroting. Het departement formuleerde een managementreactie en een aanzet tot actieplan en bezorgde deze aan Audit Vlaanderen op 25 september 2019. Het ontwerprapport, samen met de managementreactie, werd voorgelegd aan het Voorzitterscollege van 21 november 2019.

BIJLAGE 2: OVERZICHT RESULTATEN

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de risicoafdekking bij de zes geauditeerde entiteiten, en dit voor de verschillende onderdelen van het controleprogramma. De resultaten zijn anoniem weergegeven.

Proces	Subproces	Entiteit 1	Entiteit 2	Entiteit 3	Entiteit 4	Entiteit 5	Entiteit 6
Organisatie	Visie	■	●	■	■	▲	▲
	Governance	●	●	●	●	▲	●
	Evaluatie & bijsturing	■	■	■	■	▲	▲
Mensen	Expertise	●	■	▲	■	▲	▲
	Opleiding & vorming	■	▲	▲	▲	▲	▲
	Communicatie & sensibilisering	■	■	●	▲	■	▲
Systemen	Applicaties	●	●	■	●	▲	●
	Monitoring & rapportering	●	●	■	■	▲	▲
Aankopen en subsidies	Bestelaanvragen & Inkooporders	●	▲	●	●	●	●
	Goederenontvangst	●	NVT	●	●	▲	■
	Facturen	●	▲	●	●	■	■
Vorderingen	Opmaak vorderingen	▲	▲	▲	●	▲	▲
	Debiteurenbeheer	▲	▲	■	●	▲	▲

Boekhouding voeren	Beheer grootboek	▲	▲	▲	■	▲	▲
	Boekhoudkundige afsluiting	●	▲	▲	●	▲	▲

Legende

hoog	●	Voor dit subproces werden één of meerdere risico's geïdentificeerd die de realisatie van de doelstellingen van het proces kunnen verhinderen. Bijkomende maatregelen dringen zich op om het risico tot een aanvaardbaar niveau te herleiden. Voor deze procesfase werden aanbevelingen geformuleerd met hoge prioriteit.
midden	■	Voor dit subproces werden één of meerdere risico's geïdentificeerd die de realisatie van één van de doelstellingen van het proces kunnen belemmeren. Bijkomende maatregelen kunnen overwogen worden om het huidige risiconiveau te handhaven of om het risico verder terug te dringen. Voor deze procesfase werden verbeterpunten geformuleerd met gemiddelde prioriteit.
laag	▲	Voor dit subproces werden één of meerdere risico's geïdentificeerd die de realisatie van de doelstellingen van het proces niet belemmeren. Voor deze procesfase werden geen verbeterpunten geformuleerd of enkel verbeterpunten met lage prioriteit.

BIJLAGE 3: VERZENDLIJST

Het rapport wordt verstuurd naar:

De voorzitter van het Voorzitterscollege

De heer Martin Ruebens	Secretaris-generaal van het Departement Kanselarij en Bestuur
------------------------	---

De leidend ambtenaren van de entiteiten die gevat werden door deze thema-audit

De heer Tom Roelants	Administrateur-generaal Agentschap Wegen en Verkeer
De heer Philippe Paquay	Administrateur-generaal Sport Vlaanderen
De heer Dirk Vanderpoorten	Waarnemend gedelegeerd bestuurder van het Vlaams Agentschap voor Ondernemingsvorming - SYNTRA Vlaanderen
De heer Helmer Rooze	Administrateur-generaal Agentschap Wonen-Vlaanderen
De heer Peter De Wilde	Administrateur-generaal Toerisme Vlaanderen
De heer Koen Algoed	Secretaris-generaal departement Financiën en Begroting

De voorzitter van de raad van bestuur van het Vlaams Agentschap voor Ondernemingsvorming - Syntra Vlaanderen

De heer Luc Asselman	Voorzitter van de Raad van Bestuur van het Vlaams Agentschap voor Ondernemingsvorming - SYNTRA Vlaanderen
----------------------	---

De voorzitter van het auditcomité van het Vlaams Agentschap voor Ondernemingsvorming - SYNTRA Vlaanderen

De heer Raph Verbruggen	Voorzitter van het auditcomité van het Vlaams Agentschap voor Ondernemingsvorming - SYNTRA Vlaanderen
-------------------------	---

De bevoegde ministers van de entiteiten die gevat werden door deze thema-audit, de bevoegde minister voor interne audit, de minister-president en de viceminister-presidenten

De heer Jan Jambon	Minister-president van de Vlaamse regering, Vlaams minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, ICT en Facilitair Management
Mevrouw Hilde Crevits	Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale economie en Landbouw
De heer Bart Somers	Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Bestuurszaken, Inburgering en Gelijke Kansen
De heer Ben Weyts	Viceminister-president, Vlaams minister van Onderwijs, Sport, Dierenwelzijn en Vlaamse rand
Mevrouw Zuhail Demir	Vlaams Minister van Justitie en Handhaving, Omgeving, Energie en Toerisme
De heer Matthias Diependaele	Vlaams minister van Financiën en Begroting, Wonen en Onroerend Erfgoed

De leden van het auditcomité van de Vlaamse administratie

■ **De onafhankelijke leden**

De heer Luc Discry	Voorzitter van het auditcomité van de Vlaamse administratie en onafhankelijk deskundige
De heer Jean-Pierre Garitte	Onafhankelijk deskundige
Mevrouw Diane Breesch	Onafhankelijk deskundige
Mevrouw Iwona Muchin	Onafhankelijk deskundige

■ **De vertegenwoordigers van de Vlaamse Regering**

Mevrouw Miet Vandersteegen	Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering
Mevrouw Myriam Parys	Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering
De heer Martin Ruebens	Secretaris-generaal Departement Kanselarij en Bestuur

De secretaris van het auditcomité van de Vlaamse administratie

De heer Dieter Vanhee	Adviseur bij het Departement Kanselarij en Bestuur
-----------------------	--

Het Rekenhof

Mevrouw Hilde François	Voorzitter van het Rekenhof
------------------------	-----------------------------