

Centrum voor Politiestudies

Hasselt, 8 mei 2012

Jo Fransen, manager auditor
Interne Audit van de Vlaamse Administratie



Agenda

- Korte voorstelling IAVA
- Implementatie van interne controle binnen de Vlaamse overheid
 - Decretale verankering van interne controle
 - Begrippen- en normenkader
 - Strategie van implementatie
 - Integratie van interne controle in beleidscyclus
 - Waar staat de Vlaamse overheid vandaag?
 - Waar wil de Vlaamse overheid naartoe?
- Aandachtspunten en valkuilen

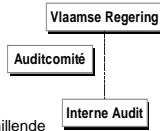


Korte voorstelling IAVA



Situering – Interne Audit van de Vlaamse Administratie

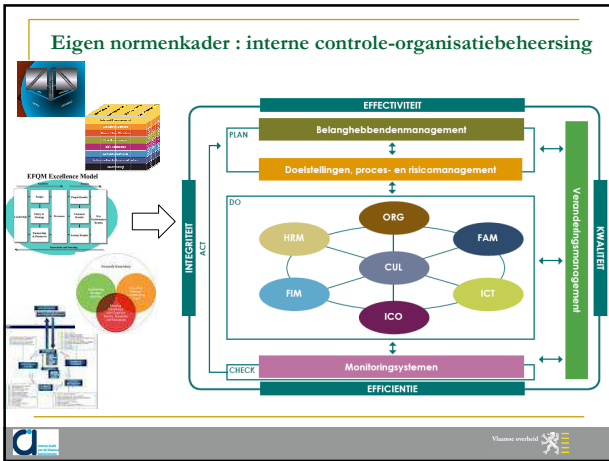
- Oprichting in 2000 - operationeel sinds 2011
- Onafhankelijke partner:
 - IAVA ressorteert onder de Vlaamse Regering
 - Aansturing door en rapportering aan Auditcomité
- Taakstelling:
 - Evaluatie van het interne controlesysteem via verschillende types van auditopdrachten (operationele audits, IT-audits, forensische opdrachten,...)
- Werkterrein: 70 entiteiten
 - +/- 39000 personeelsleden
 - +/- 25 miljard euro
- Capaciteit: 20-tal auditoren + extern uitbestedingsbudget



Implementatie van interne controle binnen de Vlaamse overheid

Decretale verankering van interne controle binnen de Vlaamse overheid

- Binnen de Vlaamse Administratie: BBB –hervorming
 - gestoeld op twee principes: primaat van politiek en deugdelijk bestuur
 - leiden tot:
 - meer operationele autonomie
 - hogere responsabilisering lijnmanagement
 - maar ook gekoppeld aan verantwoording afleggen
 - toenemende aandacht voor interne controle en risicomanagement
 - Verankering van IC/IA in kaderdecreet Bestuurlijk Beleid (juli 2003)



- ### Gefaseerde aanpak binnen Vlaamse overheid
- Twee niveaus van organisatiebeheersing (OB)
 - op het strategisch niveau van de organisatie
 - op het operationele niveau van de processen
 - 1^{ste} prioriteit strategisch niveau: focus op
 - organisatieniveau
 - beleidsdoelstellingen en organisatiedoelstellingen
 - algemene stuur- en beheersprocessen binnen de organisatie
 - nagaan hoe een organisatie zich inricht om de doelstellingen te realiseren
 - analyse en evaluatie van het aanwezige stuur- en beheersinstrumentarium op organisatieniveau
 - ⇒ eerst redelijke zekerheid m.b.t. strategische risico's, nadien risico's op operationeel niveau (proces- en taakniveau)
 - 2^{de} prioriteit: procesniveau
 - kernprocessen
 - sturende en ondersteunende processen
- Topdownbenadering**

- ### Gefaseerde aanpak: strategisch niveau: leidraad OB
- hulpmiddel voor lijnmanagement bij implementeren van een systeem van interne controle/organisatiebeheersing
 - koppeling algemene managementprincipes en interne controle
 - managementprincipes vatten in algemeen model voor Vlaamse Overheid
 - maakt deel uit van de dagelijkse manier van werken (strategische en dagelijkse bedrijfsvoering)
 - niets 'nieuw' dat er bovenop komt
 - duiden en naar boven brengen
 - houdt rekening met:
 - algemeen erkende kaders / raamwerken (COSO, ERM)
 - principes van deugdelijk bestuur
 - vroegere 3 R's: rechtmatigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid
 - en 3 E's: effectiviteit, efficiëntie en economy. 4^{de} E: ethiek
 - kwaliteitsverbetering: in verweven, maar kwaliteitsmodellen (CAF, EFQM) hebben wel andere finaliteit dan leidraad
 - Creëren van draagvlak binnen de Vlaamse overheid
-

Gradaties maturiteitsinschatting

Gradaties in de score	Omschrijving	
0	Onbestaand Binnen de organisatie bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een adequaat systeem van organisatiebeheersing (interne controlesysteem).	Het risicobewustzijn is gering. De risico's zijn niet of in geringe mate gekend en worden niet of op ad-hoc basis aangepakt.
1	Ad-hoc basis Op ad-hocbasis zijn binnen de organisatie beheersmaatregelen uitgewerkt. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (interne controlemaatregelen) groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak aanwezig. Het systeem van organisatiebeheersing (interne controlesysteem) draait meer op beheersing op basis van noodmaatregelen . Gestructureerde aanpak:	
2	Een eerste gestructureerde aanpak wordt gegeven tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn bijgevolg in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast.	Het risicobewustzijn neemt toe. De risico's worden intuïtief en informeel aangepakt. Er is een evolutie naar risicomanagement.
3	Gedefinieerd (niveau 2+...) Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniqueerd en worden toegepast.	
4	Beheerssysteem (niveau 3+...) De beheersmaatregelen worden intern periodiek geëvalueerd en bijgesteld. Er kan gesproken worden over een levend adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.	Hoog risicobewustzijn. De risico's worden formeel en gestructureerd aangepakt. Risicomanagement is aanwezig.
5	Geoptimaliseerd (niveau 4+...) De beheersmaatregelen worden voortdurend geoptimaliseerd via benchmarking en het behalen van kwaliteitscertificaten of externe evaluaties.	

Voorbeeld voor entiteit X

Maturiteitscore		2004	2006	2008	Mediaan (*)	
1 Score per doelstelling organisatiebeheersing	Effektiviteit		3	3	2	
	Efficiëntie		3	3	2	
	Integriteit		2	3	2	
	Kwaliteit		3	3	2	
2 Thema-score	Doelstellingen en risicomanagement	2	3	4	2	
	Beslaghebbendmanagement	3	3	4	2	
	Monitoring	1	2	3	2	
	Organisatiestructuur	3	4	4	2	
	Human Resources Management	2	3	3	2	
	Organisatiecultuur	1	3	3	2	
	Informatie en communicatie	2	3	4	2	
	Financieel management	1	3	3	2	
	Facilitymanagement	1	3	3	2	
	ICT	2	3	3	2	

Integratie van interne controle –organisatiebeheersing in beleidscyclus

- **Beheersovereenkomsten/managementovereenkomsten 2008-2010**
 - Generieke doelstelling opgenomen rond organisatiebeheersing

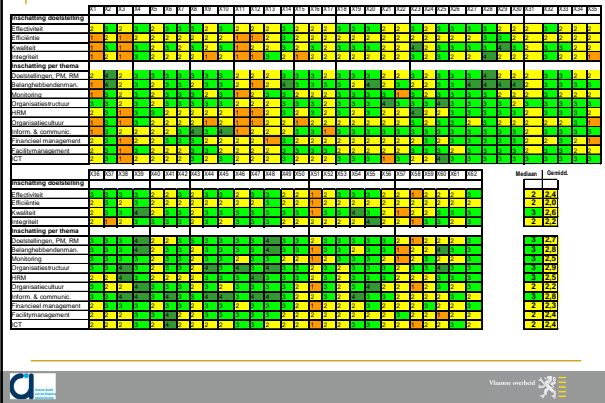
*Beschikken over een gedocumenteerd systeem van interne controle (maturiteitsniveau 3 tegen eind 2010)
Validatie door IAVA*

- **Beheersovereenkomsten/managementovereenkomsten 2011-2015**
 - Generieke doelstelling opgenomen rond organisatiebeheersing

*Verhogen van de maturiteit van systeem van organisatiebeheersing
Validatie door IAVA?*

- Integratie van realisatie van aanbevelingen IAVA in plannings- en evaluatiecyclus topambtenaren

Waar staat de Vlaamse overheid vandaag?



Waar wil de Vlaamse overheid naartoe?

- Verhogen van risicobewustzijn binnen de entiteiten:
 - Via de gefaseerde implementatie van een systeem van risicomanagement op 2 niveaus
 - strategisch niveau (niveau organisatiebeheersing)
 - operationeel niveau (niveau van belangrijkste kernprocessen)
 Redenen:
 - zwak uitgebouwd
 - motor van een systeem van organisatiebeheersing op maat van de organisatie
 - Start in 2011 via 14 pilotprojecten
- Versterken van competenties contactpersonen organisatiebeheersing
 - Omvormen tot 'controllers/ riskmanagers'
 - Aanreiken van methodologie en goede praktijken
 - Vormingstraject uitbouwen
 - Ronde tafels

Aandachtspunten en valkuilen

Aandachtspunten en valkuilen?

- **Interne controle-organisatiebeheersing is niks nieuws!**
 - Wordt vaak al impliciet toegepast zonder dat men het weet
- **Maak interne controle – organisatiebeheersing op maat van de organisatie**
 - uniek systeem van interne controle – organisatiebeheersing bestaat niet!
 - eigen raamwerk maar probeer warm water niet uit te vinden
 - raamwerken maken risico(categorieën) zichtbaar en reiken evt. beheersmaatregelen aan
 - elke organisatie heeft eigenheid
 - risico's doen zich in meer of mindere mate voor
 - beheersmaatregelen moeten in functie van die specificiteit genomen worden om adequaat te zijn
 - het instrument = risicomangement
- **Werk gefaseerd!**
 - Stel prioriteiten – alles ineens aanpakken is overkill!
 - Focus op de belangrijkste risico's (strategisch-operationeel)
 - Uitbouw van een systeem van interne controle - organisatiebeheersing kost tijd en inspanningen

Aandachtspunten en valkuilen?

- **Maak er geen doel op zich van!**
 - Bewaken van de toegevoegde waarde van interne controle
 - Vermijden van bureaucratie; opletten met checklists!
 - Kosten/baten principe staat centraal
 - Elk systeem van interne controle – organisatiebeheersing heeft zijn beperkingen
 - Verwevenheid in werking/processen is cruciaal
 - Bewaak de samenhang tussen verschillende initiatieven
- **Creëer draagvlak – steun topmanagement -communicatie**
- **Gebruik gezond verstand!**

Vragen, opmerkingen en bedenkingen



Bijkomende informatie en contactgegevens

- Website IAVA: www.vlaanderen.be/doelbewustmanagement
Mail adres IAVA: interneaudit@vlaanderen.be
- Website interne controle
<http://www.bestuurszaken.be/organisatiebeheersing>
 - Leidraad Interne controle / Organisatiebeheersing
 - Vertaalmatrices CAF-Leidraad
 - Handreiking integriteit
 - ...