



Interne controleprocessen – Interne audit

Studiemoment 21-4-06 VVOS VLO

Prof. Johan Christiaens

Universiteit Gent

Accounting Research Public Sector UGent – Ernst & Young



1. Interne controle versus Interne audit

➤ *Wat is interne controle?*

- alle gecoördineerde maatregelen: ter bescherming v/d bezittingen
- voorkomen van fraude
- nastreven en verzekeren v/d accuratesse en betrouwbaarheid administratieve en boekhoudkundige gegevens (financieel)
- bevorderen v/d doelmatigheid (operationeel)
- aanzetten naleving voorgeschreven richtlijnen leiding (overeenstemming).

➔ interne controle in de zin van nagaan, toetsen en dit om betrouwbaarheid te waarborgen

➔ Interne controle gebeurt niet door een persoon (bv boekhouder), zit verweven in ganse OCMW



1. Interne controle versus Interne audit (2)

➤ *Wat is interne audit?*

➤ Interne audit = onafhankelijke evaluatiefunctie t.b.v. het management v/e organisatie om het interne controle-systeem na te kijken als een dienstverlening naar de organisatie. Het onderzoekt objectief, evalueert en rapporteert over de aangepastheid v/d interne controle met het oog op het terechte, economische, efficiënte en effectieve gebruik van middelen.

➔ Interne audit is a.h.w. “controle” van de interne controle



1. Interne controle versus Interne audit (3)

- Onderdeel v/e LIJNFUNCTIE met bevoegdheden, verantwoordelijkheden
 - Plaats binnen de hiërarchie
 - Verantwoordelijk voor activiteiten en uitvoering
 - Nood aan procedure-handboek (= “administratief handboek”)
 - Geen algemeen geldende standaarden
- STAFFUNCTIE
 - Onafhankelijk behalve van top of van auditcomité
 - Enkel verantwoordelijk voor verslaggeving
 - Nood aan auditcharter
 - Geregeld door algemeen aanvaarde standaarden (IIA)



2. Wat kan er verkeerd gaan zodat interne controle?

- Financiële interne controledoelstellingen:
 - ✓ **Volledigheid:** alle verrichtingen geregistreerd?
 - ✓ **Werkelijkheid:** alle geregistreeerde verrichtingen werkelijk bestaand?
 - ✓ **Eigendom:** alle geregistreeerde verrichtingen betrekking op de entiteit?
 - ✓ **Autorisatie:** alle activiteiten door juiste persoon geautoriseerd?
 - ✓ **Waardering:** alle geregistreeerde verrichtingen de juiste bedragen?
 - ✓ **Classificatie** incl. juistheid imputatie: activiteiten op juiste plaats?
 - ✓ **Tijdigheid:** alle verrichtingen tijdig geregistreerd?
 - ✓ **Afgrenzing:** verrichtingen per einde periode correct afgegrensd?
 - ✓ **Rekenkundige juistheid:** juiste rekenkundige bewerkingen?
 - ✓ **Voorstelling:** juist voorgesteld in rapportering?



2. Wat kan er verkeerd gaan zodat interne controle? (2)

- Operationele interne controledoelstellingen
 - ✓ **Rechtmatigheid**: alle verrichtingen gebeurd in overeenstemming met de reglementering en procedures?
 - ✓ **Behalen doelstellingen (EFFECTIVENESS)**: bereikt het openbaar bestuur de doelstellingen die het nastreeft?
 - ✓ **Doelmatigheid (EFFICIENCY)**: activiteiten uitgevoerd met een minimum aan middelen (manuren, elektriciteit, km, telefoonlijnen, ...)?
 - ✓ **Zuinigheid (ECONOMY)**: gebruikte middelen aangeschaft tegen een minimale prijs?



3. Misverstanden rond interne controle – interne audit

 **Zijn volgende standpunten juist of fout + verklaar?**

- ✓ 1. Interne controle is een beheersinstrument, waar interne audit louter een controle-instrument is? ...
- ✓ 2. Interne controle gebeurt tijdens de uitvoering van de activiteit, interne audit echter achteraf? ...
- ✓ 3. Interne controle-activiteiten zijn ingebouwd in de organisatie en in de administratieve procedures. Interne audit is ruimer dan interne controle en heeft als taak te waken over de werking van het interne controlesysteem? ...
- ✓ 4. (Interne) audit is eigenlijk een machtsmiddel, een middel dat er enkel op uit is om het toezicht te kunnen verscherpen en sanctionair te kunnen ingrijpen? ...



3. Misverstanden rond interne controle – interne audit (2)

 **Zijn volgende standpunten juist of fout + verklaar?**

- ✓ 5. De auditor is een belanghebbende partij die betrokken is bij de activiteiten? ...

- ✓ 6. Financiële audit betreft de controle over documenten die een financiële weerslag kennen, bv. over een aankoopfactuur? ...

- ✓ 7. Interne audit is bedoeld als een waardeoordeel over het organisatie? ...



4. Relatie audit - toezicht

- Algem. Onafhankelijk
- Opdr.gev geen betrok. partij
- Geen beslissingen
- Verantwoordelijk voor auditrapport
- Ingrijpen bij bepaalde vaststellingen? Neen, enkel expertise
- Methodologie? Standaarden gebaseerd op AO/ICS en risicobepaling
- Onafhank. v. gecontroleerde
- Opdr.gever betrokken partij
- Neemt beslissingen
- Bep. verantwoordel. voor activiteiten
- Ingrijpen bij bepaalde vaststellingen? Ja, met gevolgen
- Methodologie? Dikwijls substantief en ifv reglementering



5. “Valkuilen” interne controle - interne audit

- ☞ Verwarring interne controle – interne audit – externe audit – toezicht
- ☞ Misverstand dat interne controle enkel deel uitmaakt van financieel en boekhouding
- ☞ Geen bestaande situatie + interne audit, wel integratie interne audit na harmonisatie toezicht en beheersvormen
- ☞ Bevoegdheden zonder verantwoordelijken en vice versa
- ☞ Bij regeling betalingsbevoegdheden, opgelet met louter formeel



5. “Valkuilen” interne controle - interne audit (2)

- ➡ Wie is opdrachtgever interne audit? Raad Maatsch. Welzijn, Voorzitter, ...?
- ➡ Interne controle, interne audit, externe audit, toezicht kunnen niet door zelfde persoon
- ➡ Niet 1 OCMW = 1 Interne auditor, nood aan team!
- ➡ Audit: nood aan beroepsgeheim zelfs bij openbaarheid bestuur
- ➡ (Interne) audit is eerste 5 jaar wel “parel”, maar is “*couveuse-baby*”
- ➡ Geen geld = geen audit



6. “Valkuilen” interne controle - interne audit (3)

- ☞ Gebrekkige functiescheiding, “baronieën”
- ☞ Administratief handboek enkel formeel, zonder gevolg
- ☞ Gemeentedecreet:
 - Gem.secretaris “stelt vast” (?) interne controlesysteem
 - Rol financieel beheerder ICS?
 - Niets over interne audit
 - Gem.secretaris zou jaarlijks rapporteren over ICS(?)
 - Van een ICS “word je niet op de hoogte gebracht”, ICS reflecteert ganse organisatie, procedures en maatregelen met oog op ...



7. Evaluatie NOB (interne audit): Studie UGent 2005 *Management index*

| | | |
|-----------------------------------|-------|-------|
| Nakomingsaudit | | 23,4% |
| - Wett. & regelmatigheid uitgaven | 19,3% | |
| - Procedures interne controle | 16,9% | |
| - Uitgaande facturatie | 27,7% | |
| - Inventarislijsten activa | 34,9% | |
| - Betrouwbaarheid informatica | 19,3% | |
| Operationele audit | | 19,3% |



7. Evaluatie NOB (interne audit) (2)

| | |
|--|--------------|
| Auditverslagen eerst bespreken | 21,7% |
| Audit Charter | 2,7% |
| Budget interne audit | 6,0% |
| Personeel ingelicht doelstell. interne audit | 10,1% |
| Totaal <i>management index interne audit</i> (van de 83 OCMW's 46 > 0, 37 = 0) | 14,7% |



7. Evaluatie NOB (interne audit)(3):in welke mate speelt de ervaring?

| OCMW's gestart in: | Aantal | Mgt index IA |
|--------------------|-----------|--------------|
| 1998 | 5 | 18,0% |
| 1999 | 13 | 14,7% |
| 2000 | 36 | 15,0% |
| 2001 | 29 | 13,5% |
| Totaal | 83 | 14,6% |



7. Evaluatie NOB (interne audit)(4):in welke mate speelt consulting?

| Consulting | Aantal | Mgt index IA |
|---|-----------|--------------|
| Uitgebr. accoun. consulting (28,1% - 7,7% - 25,8%) | 29 | 14,6% |
| Bep. accounting consulting | 12 | 7,5% |
| Geen consulting | 42 | 16,7% |
| Totaal | 83 | 14,6% |



8. Aandachtspunten, aanbevelingen, concrete wenken

- ➔ 1. Opstellen **administratief handboek** met aandacht voor administratieve organisatie / interne controle-systeem
- ✓ Organogram
 - ✓ Def. AC en departementen met onderscheid tussen bedrijfsmatige (bv. Poetsdienst), niet-bedrijfsmatige (bv. Sociale dienst), ondersteunende (bv. Personeelsdienst)
 - ✓ Afbakening administratieve cycli
 - ✓ Procesanalyse cycli d.m.v. stroomschema's en beschrijving
 - ✓ Controleanalyse cycli
 - ✓ Opzet en werking interne audit



8. Aandachtspunten, aanbevelingen, concrete wenken (2)

- ☞ 2. Opzet professionele **interne auditdienst**
 - ✓ Rekening houdend met valkuilen
 - ✓ Reeds precedenten in bepaalde besturen bv. Stad Gent, VRT, UZG, Vlaamse Gemeenschap, enz.
 - ✓ Gefaseerde aanpak rekening houdend met reeds bestaande know-how enkele jaren terug, zie interprovinciale workshops
 - ✓ Auditcharter
 - ✓ Nood aan auditcomité
 - ✓ Zeer grote OCMW's aparte dienst, anderen samenwerkend

8. Aandachtspunten, aanbevelingen, concrete wenken (3)

Raming interne audit

| | Aantal OCMW's | Aud/ OCMW | Aantal Auditors | Jaarl. Per- soneelskost (prorata) | Jaarl. Per- soneelskost / OCMW |
|--------------|------------------|--------------|--------------------|---|--------------------------------------|
| < 10.000 inw | 130 | 0,2 | 26 | 1.901.250 | 14.625 |
| 10 à 50 | 144 | 0,5 | 72 | 5.265.000 | 36.563 |
| 50 à 100 | 30 | 1 | 30 | 2.193.750 | 73.125 |
| > 100.000 | 4 | 3 | 12 | 877.500 | 219.375 |
| | 308 | | 140 | 10.237.500 | |



8. Aandachtspunten, aanbevelingen, concrete wenken (4) Raming interne audit

| | Maand- wedde (a) | Jaarl. Per- soneelskost (a)*12,5*1,5 = (b) | Overh 20% (c) | Verh. in auditteam | Aantal Auditors (d) | Jaarl. Per- soneelsk. ((b)+(c))*(d) |
|-----------|----------------------------|---|-------------------------|-----------------------|-------------------------------|---|
| Assistent | 2.500 | 46.875 | 9.375 | 40% | 56 | 3.150.000 |
| Senior | 3.000 | 56.250 | 11.250 | 30% | 42 | 2.835.000 |
| Manager | 4.000 | 75.000 | 15.000 | 20% | 28 | 2.520.000 |
| Sr mger | 5.500 | 103.125 | 20.625 | 10% | 14 | 1.732.500 |
| | | | | 100% | 140 | 10.237.500 |



8. Aandachtspunten, aanbevelingen, concrete wenken (5)

- ➔ 3. **Werkgroep** ambtenaren, IIA, revisoraat, VVSG, toezichthouders, deskundigen +- stijl 'interprovinciale workshops'
- ➔ 4. Aandacht voor **relatie / integratie** audit – toezicht
- ➔ 5. **Opleiding** kandidaat auditors
- ➔ 6. Begeleiding en **coaching** (3 à 4 j.)
- ➔ 7. Na ca. 4 j. **toetsing** systeem interne audit/toezicht en zelfstandige **evolutie**



Einde