



Vlaamse
overheid

Rapport

Audit op audit van de dienst interne audit van Stad Gent

Rapport | Auditopdracht 2206 033 | 19.01.2023



Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Inleiding	4
2 Samenvatting	6
3 Belangrijkste bevindingen	10
4 Reactie auditcomite en interne audit	22
5 Aanbevelingen	25
6 Bijlage: Overzicht gesprekken en selectie auditdossiers	33
7 Bijlage: inschatting IIA ambition model door interne audit stad gent	34

LEESWIJZER VAN AUDITRAPPORTEN



Audit Vlaanderen is een partner voor de lokale besturen.



Een audit is een onafhankelijke, objectieve, systematische evaluatie (van het systeem van organisatiebeheersing), waarover gerapporteerd wordt.



Een audit is een momentopname.

In een auditrapport zijn de positieve en verbeterpunten weergegeven die op het moment dat de audit plaatsvond zijn vastgesteld. Een audit geeft meestal geen informatie over de evolutie van de organisatie.



Een audit is een middel om de organisatie te ondersteunen in het verbeteren van haar werking.

Na een audit gaat de organisatie aan de slag met de aanbevelingen. De rapporten over de opvolging van de aanbevelingen geven weer hoe de organisatie met aanbevelingen uit audits aan de slag is gegaan. Om al deze redenen is het dan ook niet opportuun om zomaar auditrapporten als benchmarkgegevens te hanteren. Elke organisatie is immers uniek en permanent in beweging.



Individuele passages mogen niet worden gelezen los van de context uit het rapport.

Bij een audit is de context essentieel. Het is niet correct om individuele passages uit een rapport onder de aandacht te brengen, los van de context van het rapport. Dit kan immers zorgen voor verkeerde interpretaties. Een auditrapport dient in zijn volledigheid te worden gelezen.



Persoonsgegevens of veiligheidsinformatie worden, conform de wetgeving, niet vermeld.



Een audit doet geen uitspraken over het functioneren van individuele medewerkers, maar over de werking van de organisatie.

Een audit focust op het systeem van organisatiebeheersing. De verbetering van de werking van de organisatie staat centraal. Het functioneren van individuele medewerkers is nooit de focus van een reguliere audit.



Een audit doet geen uitspraken over beleidskeuzes.

Het is de verantwoordelijkheid van het politieke niveau om inhoudelijke beleidskeuzes te maken en hierover verantwoording af te leggen. Een audit evalueert de efficiënte, effectieve, kwaliteitsvolle en integere aanpak van de processen die dat beleid tot stand brengen of uitvoeren.



Een audit helpt een organisatie om risico's in kaart te brengen en te beheersen.

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de uitbouw van een degelijke organisatiebeheersing maar eraan werken is een taak van alle medewerkers. Een audit evalueert de beheersing van risico's en benoemt gemiste opportuniteiten of potentiële knelpunten. Organisaties die zich bewust zijn van hun risico's kunnen gerichte stappen ondernemen om deze te beheersen.

1 INLEIDING

1.1 AUDITDOELSTELLING EN –REIKWIJDTE

EY Consulting (“EY”) werd aangesteld om een Quality Assurance Review (QAR), als onderdeel van het QAIP (Quality Assurance and Improvement Program), uit te voeren bij de interne auditdienst van de stad Gent. Dit kadert in het principe van ‘Audit op Audit’ in de samenwerkingsovereenkomst tussen Audit Vlaanderen en Stad Gent van 25 maart 2016. De ‘Audit op Audit’ omvat volgende punten:

- een evaluatie van de interne auditdienst volgens het vooropgestelde internationale normenkader (van het Instituut van Interne Auditoren (IIA-standaarden) en de ethische code van het IIA;
- een inschatting van de maturiteit van de interne auditfunctie van de stad Gent volgens het Ambition Model van het IIA;
- een evaluatie van de rol en werking van het auditcomité van de stad Gent volgens algemeen aanvaarde principes van goed bestuur.

Bij de uitvoering van deze opdracht werd gebruik gemaakt van EY’s methodologie om interne auditfuncties te evalueren. We concentreren ons hierbij op het verkrijgen van een beeld op drie gebieden:

- *Positionering van de interne auditfunctie binnen de organisatie (‘Purpose’)*
- *Personeel (‘People’)*: Heeft het team alle noodzakelijke competenties om de gewenste dienstverlening te verstrekken
- *Processen (‘Process’)*: zoals deze worden uitgevoerd door de interne auditfunctie

1.2 AUDITAANPAK

De evaluatie werd uitgevoerd in de periode van 15 oktober 2022 tot 15 november 2022. Het rapport reflecteert onze bevindingen tijdens deze periode. De aanpak bevatte de volgende elementen:

Data verzameling en nazicht

- *Interviews* – we hebben interviews gehouden met een aantal sleutelpersonen. Zie bijlage voor de lijst van de geïnterviewde personen. De gesprekken werden digitaal gehouden, behalve met de medewerkers van de dienst interne audit.
- *Nazicht documentatie* – we hebben specifieke interne auditdocumenten geconsulteerd waaronder het intern auditcharter, procedures m.b.t. auditmethodologie, rapporteringen aan het auditcomité, jaarverslagen, het rapport van de vorige externe evaluatie...
- *Nazicht auditdossiers* – we hebben vijf auditdossiers nagekeken. Deze auditdossiers werden willekeurig geselecteerd uit de audits uitgevoerd in de periode 2019-2022. We hebben vier geplande auditopdrachten geselecteerd en één ad hoc opdracht. Zie bijlage voor de lijst van geselecteerde auditdossiers.

Evaluatie

- *IIA standaarden*: De interne auditdienst van de stad Gent werd geëvalueerd ten opzichte van de IIA Standaarden
- een inschatting van de maturiteit van de interne auditfunctie van de stad Gent volgens het *Ambition Model van het IIA*;

AUDIT VLAANDEREN

- een evaluatie van de rol en werking van het auditcomité van de stad Gent *volgens algemeen aanvaarde principes van goed bestuur*.
- *EY methodologie* en ervaring op het vlak van interne audit werden gebruikt om verbetervoorstellen te formuleren.

Rapportering

Finaal rapport – de resultaten van de evaluatie werden besproken met en gevalideerd door Audit Vlaanderen, besproken met de directeur interne audit stad Gent en samengevat op volgende pagina's.

EY verrichtte volgende werkzaamheden:

- De auditdoelstellingen en –reikwijdte van deze opdracht werden opgenomen in de opdrachtdefinitie die op 28 juli 2022 werd verstuurd. Er vond, op vraag van stad Gent, geen openingsmeeting plaats. Het Intern Auditcomité van stad/OCMW Gent (verder 'auditcomité stad Gent') keurde de aanpak goed in haar vergadering van 19 april 2022.
- In de periode midden oktober – midden november 2022 werden interviews gehouden, auditdossiers nagekeken en werd de ontvangen info geanalyseerd.
- Een terugkoppeling over de belangrijkste bevindingen en conclusies met de directeur interne audit stad Gent vond plaats op 21.11.2022
- Het voorstel van actieplan van de directeur interne audit stad Gent is opgenomen in de tabel met aanbevelingen (hoofdstuk 5).
- Het ontwerprapport werd besproken op de vergadering van het auditcomité Stad Gent van 12.12.2022.
- De reactie van het auditcomité en interne audit Stad Gent werd verkregen op 12.01.2023 en toegevoegd aan dit rapport.

Het auditteam dat deze audit uitvoerde bestond uit:

- Lieven Penninck, CIA, directeur Publieke Sector EY
- Kathleen Silkens, CIA, directeur Interne Audit EY

Supervisie over de opdracht werd waargenomen door:

- Gunter Schryvers, manager-auditor, Audit Vlaanderen

Het auditrapport wordt bezorgd aan:

De bestemmingen bij lokaal bestuur Gent

- Mieke Hullebroeck, algemeen directeur
- Mathias De Clercq, burgemeester
- Christophe Peeters, voorzitter auditcomité van de stad Gent en voorzitter raden
- Joost Robbe, directeur Interne Audit
- Leden van het auditcomité van de stad Gent

De leden van het [auditcomité van de lokale besturen](#)

De voorzitter van de raden wordt gevraagd om het rapport aan de andere raadsleden te bezorgen.

In het kader van actieve openbaarheid van bestuur plaatst Audit Vlaanderen het auditrapport op haar website, drie maanden nadat het lokaal bestuur het auditrapport definitief ontving.

2 SAMENVATTING

Algemene beoordeling:

Onze werkzaamheden bevestigen dat de interne auditdienst van de stad Gent in overeenstemming met de standaarden van het IIA en de goede praktijken werkt. Er werden bijgevolg geen aanbevelingen met hoge prioriteit geformuleerd.

De rol en werking van het auditcomité van de stad Gent verloopt volgens de algemeen aanvaarde principes van goed bestuur.

We hebben een aantal sterktes geïdentificeerd in de huidige werking van de interne auditfunctie van het lokaal bestuur Gent. Daarnaast hebben we enkele verbeterpunten gedefinieerd die kaderen in de continue verbetering van de werking van de interne auditfunctie. We lijsten de belangrijkste hierna op volgens de structuur van het rapport.

Positionering

- Uit de interviews en de analyse kunnen we stellen dat de interne auditfunctie correct is gepositioneerd binnen de organisatie. Interne audit wordt gewaardeerd door het auditcomité, de directieleden/geauditeerden en heeft een groot draagvlak binnen de stad Gent.
- De interne auditfunctie bij stad Gent wordt onafhankelijk en objectief uitgevoerd. De rapportering verloopt functioneel aan het auditcomité met rechtstreekse toegang tot de voorzitter van het auditcomité die tevens voorzitter van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn is.
- Het interne audit charter is degelijk maar kan nog worden verbeterd door toevoeging van een nominatief overzicht van alle entiteiten die, zoals bepaald in het intern auditcharter, deel uitmaken van het audituniversum van de dienst interne audit (aanbeveling 1, prioriteit medium)
- Interne audit geeft gewaardeerde input aan het auditcomité. Dit geeft adequate ondersteuning aan het auditcomité om haar rol goed te vervullen. Het auditcomité heeft op haar beurt een complementaire samenstelling. Dit laat toe om risico's vanuit de verschillende invalshoeken van de leden te benaderen en te evalueren. Met betrekking tot de rol en werking van het auditcomité werden geen aandachtspunten geformuleerd, behalve aanbeveling 18 (met prioriteit laag) met betrekking tot een aantal aandachtspunten vanwege de leden.
- Er is een goede informatie-uitwisseling en kennisdeling met andere controleactoren en Audit Vlaanderen. Wel dient voor het audituniversum nader uitgeklaard te worden hoe de vier pijlers de organisatiebeheersing dragen en het 'samenwerkingsmodel risicomangement' werkt en welke de rol van en interactie tussen elke partner is (aanbeveling 2, prioriteit medium).

AUDIT VLAANDEREN

Processen

- Interne audit heeft aandacht voor het continu verbeteren van haar processen en gaat daar, gezien het kleine team, op een pragmatische wijze mee om.
- De aanpak voor de opmaak van de risicoanalyse zoals beschreven in het handboek wordt best terug gevolgd. De relatie tussen de risicoanalyse en de auditplanning, zoals in het handboek beschreven, kan beter tot uiting komen in de rapportering naar het auditcomité om hen toe te laten de mate van afdekking te kunnen evalueren. Dit kan door de opmaak van een assurance map en de aanpak organisatiebeheersing van de dienst Organisatieontwikkeling mee te integreren alsook de OCMW-domeinen (aanbeveling 4, prioriteit medium).
- In de huidige auditplanning is er gestreefd naar een evenwicht tussen audit op de kernprocessen en de ondersteunende, financiële en management- en beleidsmatige processen. Er dient blijvend aandacht voor dat evenwicht te zijn, zodat de ondersteunende (zoals IT met aspecten inzake bedrijfscontinuïteit en cybersecurity) en management- en beleidsmatige processen (al dan niet stadsbreed) voldoende aan bod komen in de auditplanning. (aanbeveling 5, prioriteit medium).
- Om de uitgevoerde auditstappen beter te documenteren en interne kwaliteitsbewaking te vereenvoudigen, worden afspraken gemaakt voor referentiëring (met verwijzing naar de onderliggend uitgevoerde auditwerkzaamheden) in de versies van de ontwerprapporten en versiebeheer en naamgeving van de verschillende versies van ontwerprapporten (aanbeveling 8, prioriteit medium).
- Volg de doorlooptijden (per fase van een audit) op, alsook de realisatie van de tijd in het auditcharter voorzien voor geplande en niet-geplande auditopdrachten en rapporteer hierover aan het auditcomité (aanbeveling 9, prioriteit medium).
- Interne audit heeft aandacht voor realistische streefdata voor de acties bij de geformuleerde aanbevelingen (want die liggen soms ver in de tijd). Klaar de link tussen de zesmaandelijks opvolging aan de algemeen directeur en de opvolg audits uit (aanbeveling 14, prioriteit medium).

Personeel

- Het auditteam bestaat uit 4 auditoren (momenteel 3,6 VTE) en de directeur interne audit. In alle gesprekken met de geauditenden worden de auditoren als bekwaam, empathisch en professioneel ervaren.
- Voor specifieke auditonderwerpen, waarvoor de interne auditdienst niet beschikt over de nodige expertise, kan externe expertise aangetrokken worden. De voorbije jaren is dit slechts beperkt nodig en mogelijk gebleken, mede omwille van budgettaire beperkingen. De opdrachten met betrekking tot de kern OCMW-taken worden door Audio uitgevoerd. Blijf inzetten op experts / externe dienstverleners voor de domeinen waar expertise binnen het team ontbreekt (aanbeveling 16, prioriteit medium).

Conformiteit met de IIA standaarden.

IIA Standaarden	Rating
1000 — Doel, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	
1010 — Interne audit Charter	
1100 — Onafhankelijkheid en objectiviteit	
1110 — Organisatorische onafhankelijkheid	
1111 — Directe interactie met het bestuur	
1120 — Individuele objectiviteit	
1130 — Bedreigingen van de onafhankelijkheid of objectiviteit	
1200 — Deskundigheid en professionele zorgzaamheid	
1210 — Deskundigheid	
1220 — Professionele zorgzaamheid	
1230 — Performante professionele vorming	
1300 — Kwaliteitsprogramma	
1310 — Vereisten van het kwaliteitsprogramma	
1311 — Interne kwaliteitsbeoordeling	
1312 — Externe kwaliteitsbeoordeling	
1320 — Rapportering over het kwaliteitsprogramma	
1321 — Bekendmaking van de conformiteit met de standaarden	
1322 — Bekendmaking van de non-conformiteit met de standaarden.	
2000 — Beheer van de interne audit activiteit	
2010 — Planning	
2020 — Communicatie en goedkeuring	
2030 — Personeelsmanagement	
2040 — Beleidslijnen en procedures	
2050 — Coördinatie	
2060 — Rapportering aan het Senior Management en het Bestuur	
2070 — Externe dienstverlening en de organisatorische verantwoordelijkheid	
2100 — Aard van de werkzaamheden	
2110 — Governance	
2120 — Risico Management	
2130 — Controle	
2200 — Planning van de auditopdrachten	
2201 — Planning overwegingen	
2210 — Doelstellingen van de opdracht	
2220 — Scope van de opdracht	
2230 — Toewijzen van Middelen aan opdracht	
2240 — Werkprogramma van de auditopdracht	
2300 — Uitvoering van de auditopdracht	
2310 — Identificeren van informatie	
2320 — Analyse en evaluatie	
2330 — Documenteren van informatie	
2340 — Supervisie tijdens de auditopdracht.	

2400 — Communicatie van de Resultaten	
2410 — Communicatie criteria	
2420 — Kwaliteit van de communicatie	
2421 — Fouten en onvolkomenheden	
2430 — Bekendmaking van de conformiteit met de standaarden	
2431 — Bekendmaking van de non-conformiteit met de standaarden	
2440 — Verspreiding van de resultaten	
2450 — Opinies	
2500 — Monitoring van de voortgang	
2600 — Aanvaarden van risico's door het topmanagement	



Niet conform met de IIA Standaarden (aanbevelingen met hoge prioriteit)

Conform met de IIA Standaarden met verbeterpunten (aanbevelingen met medium prioriteit)

Algemeen conform met de IIA Standaarden

Inschatting van de maturiteit van de interne auditfunctie van de stad Gent volgens het Ambition Model van het IIA

Voor alle thema's en subthema's schat interne audit stad Gent (zie bijlage) zich gemiddeld steeds op of onder niveau 3 (niveau 3 is het niveau in het model om in overeenstemming met de standaarden te zijn). Niveau 1 and 2 geven een interne audit functie in opbouw aan en dus nog ruimte om verder te groeien in maturiteit. Gezien de resultaten van deze audit op audit menen we dat de inschatting door stad Gent voor diverse onderdelen correct werd ingeschat maar eerder voorzichtig en conservatief gebeurde. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat het om een eerder kleine interne auditfunctie gaat en een aantal vereisten in het model minder van toepassing zijn. We kunnen ons vinden in de ambitie van interne audit stad Gent om naar een niveau 3 te streven (Ambition level) voor de meeste van de subthema's.

Getekend door:Mark Vandersmissen (Sig
Getekend op:2023-01-20 16:48:22 +01:00
Reden:Ik keur dit document goed

Mark Vandersmissen

Mark Vandersmissen,
Administrateur-generaal

3 BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

3.1 POSITIONERING

Auditcharter

Het interne auditcharter stad en OCMW Gent werd goedgekeurd door de raden op 23 april 2019. Het interne audit charter bevat alle essentiële elementen zoals voorzien door het Instituut van Interne Auditors (IIA). Het intern auditcharter werd in 2021 herbevestigd door het auditcomité.

Het intern auditcharter vermeldt het werkterrein en de reikwijdte (of audituniversum) van interne audit. Naast alle stads- en OCMW diensten kunnen alle opgerichte en op te richten interne en externe verzelfstandigde agentschappen of op een andere wijze verbonden ondernemingen tot het werkterrein behoren. De rol die de interne auditfunctie en het interne auditcomité van de Stad en het OCMW Gent spelen bij die agentschappen moet daartoe eerst, in overleg met het interne auditcomité en de interne audit functie, vastgelegd worden, hetzij in de beheers- of samenwerkingsovereenkomst, hetzij in de statuten ervan (en is afhankelijk van het al of niet al bestaan van een Interne Audit in die entiteiten). Er zijn nu reeds organisaties die tot het werkterrein behoren maar die zijn echter niet nominatief opgenomen in het intern auditcharter (IIA standaard 1010; aanbeveling 1, prioriteit medium).

Objectiviteit en onafhankelijkheid

Interne audit stad Gent rapporteert functioneel aan het auditcomité en heeft rechtstreekse toegang tot de voorzitter van het auditcomité. De dienst interne audit hoort administratief bij organisatieonderdeel 'Bedrijfsvoering' (onder de algemeen directeur). Uit interviews blijkt dat de interne auditfunctie onafhankelijk en objectief wordt uitgevoerd. Er wordt in het handboek van interne audit en in het interne auditcharter verwezen naar de deontologische code van het IIA. De voorzitter van het intern auditcomité geeft advies in het kader van de samenwerkingsgesprekken met de directeur interne audit.

Bij de toewijzing van opdrachten wordt rekening gehouden met eerdere werkzaamheden van de auditoren bij de stad Gent. Auditoren kunnen geen opdrachten opnemen bij diensten waarvoor hij/zij voorafgaandelijk verantwoordelijk was. De opdrachten bij de kernactiviteiten van OCMW Gent worden door Audio uitgevoerd onder de coördinatie van de directeur interne audit.

Interne audit voert naast geplande audits ook niet-geplande advies- of ad hoc opdrachten uit. Uit interviews blijkt dat zowel de directeur interne audit als het auditcomité erover waken dat enerzijds ook deze advies- of ad hoc opdrachten worden uitgevoerd vanuit de onafhankelijke rol van de interne audit en dat anderzijds wordt gesteld dat de keuze van de onderwerpen sterk aanleunt bij de scope van interne audit. In het intern auditcharter wordt 25% van de audittijd gereserveerd voor niet-geplande opdrachten die kunnen bestaan uit raadgevende taken of adviesopdrachten, ad hoc opdrachten en administratieve onderzoeken.

Samenwerking met andere controleactoren en Audit Vlaanderen

Het 'Kader voor Organisatiebeheersing' voor stad en OCMW werd in 2020 geconcretiseerd in een 'samenwerkingsmodel risicomanagement'¹, gebaseerd op de vier pijlers (Three Lines Model van het IIA).



De dienst interne audit (derde pijler) werkt nauw samen met de dienst Organisatieontwikkeling/Cel Organisatiebeheersing (tweede pijler, onderdeel risicomanagement) aangezien de interne auditfunctie wordt gezien als het sluitstuk van het systeem van organisatiebeheersing. Er is een gestructureerd overleg tussen beide diensten (zie ook verder bij 'risicoanalyse en auditplan'). Rapporten van de auditopdrachten worden gedeeld met de dienst Organisatieontwikkeling. Het rapport Organisatiebeheersing wordt jaarlijks door de dienst toegelicht op een vergadering van het intern auditcomité en deze toelichting worden door de leden en genodigden van het auditcomité gewaardeerd. Uit gesprekken met de geauditteerden blijkt dat het 'samenwerkingsmodel risicomanagement' nog niet voor iedereen helder is en dat onvoldoende duidelijk is welke de rol van en interactie tussen elke partner is (aanbeveling 2, prioriteit medium).

Interne audit stad Gent respecteert de samenwerkingsovereenkomst tussen Audit Vlaanderen en Stad Gent van 25 maart 2016. Er is een transparante en open relatie opgebouwd met Audit Vlaanderen (vierde pijler) en er wordt medewerking verleend bij audits door Audit Vlaanderen gepland bij groep Gent (zoals thema audits of interbestuurlijke audits). Vermelde samenwerkingsovereenkomst dateert van 2016 en er kan worden bekeken of een update aangewezen is (aanbeveling 3, prioriteit laag).

¹ Jaarrapport Organisatiebeheersing 2021 en Intern Auditcharter stad en OCMW Gent

AUDIT VLAANDEREN

Voor audits bij de kernactiviteiten van OCMW Gent wordt een beroep gedaan op de welzijnsvereniging Audio (derde pijler). De dienst interne audit coördineert de samenwerking met Audio (zie ook verder bij 'risicoanalyse en auditplan').

3.2 PROCESSEN

Risicoanalyse en auditplan

In het handboek wordt een heldere aanpak inzake risicoanalyse en opmaak auditplan beschreven. De laatste jaren wordt een eerder pragmatische aanpak gebruikt. (IIA standaard 2010; aanbeveling 4, prioriteit medium).

Op basis van verschillende bronnen (o.a. vorige audits, jaarrapporten organisatiebeheersing, jaarrapporten van de ombudsvrouw over tweedelijnsklachten...) worden auditvoorstellen bepaald die, na bespreking op het managementteam, door het auditcomité in het auditplan worden goedgekeurd. Bij de auditplanning werd de link tussen de beschikbare middelen/capaciteit van interne audit en de uiteindelijke auditplanning gedocumenteerd.

Bij deze oefening is er nauw overleg met de dienst Organisatieontwikkeling om de domeinen voor audits te bepalen. Dit kan zeker nog verder uitgebouwd worden, enerzijds door de resultaten van die overlegmomenten ook aan het auditcomité voor te leggen en anderzijds door nog meer rekening te houden met de status van de risicoactieplannen (RAP). Voor de RAP's waar de beheersmaatregelen door het management als voldoende risicoafdekkend worden beschouwd kan interne audit de effectiviteit van de beheersmaatregelen evalueren. Bij de dienst Organisatieontwikkeling is een tool in opstart (BRO – beleids- en risico-opvolging) die daarbij ondersteunend kan werken. Ook interne audit is bij dit project betrokken (IIA standaard 2010; zie aanbeveling 4).

Voor de auditering van de kernactiviteiten van het OCMW wordt, gezien het lidmaatschap van het OCMW, een beroep gedaan op de welzijnsvereniging Audio. Audio stelt, op basis van haar ervaringen bij verschillende lokale besturen, audits voor. Er wordt daarbij weinig rekening gehouden met de input van stad en OCMW Gent en de integratie met het auditplan van interne audit kan duidelijker (IIA standaard 2010; zie aanbeveling 4).

Er bestaat geen overzicht van de mate van dekking van het audituniversum op basis van eerdere auditopdrachten (en andere controleactoren, vooral de dienst Organisatieontwikkeling voor wat betreft organisatiebeheersing). Deze 'assurance map' kan het managementteam en auditcomité inzicht geven in eventuele 'gaps' in de auditplanning, de relevantie van de voorgestelde planning en geeft hen de mogelijkheid om beter prioriteiten te stellen op basis van afdekking van de huidige (deel)entiteiten in het audituniversum. Dit laat eveneens toe om een meerjarenaspect op te nemen in het planningsproces. Ook in de vorige audit op audit was dit een aanbeveling (nr 5) (IIA standaard 2010; zie aanbeveling 4).

In de huidige auditplanning is er gestreefd naar een evenwicht tussen audit op de kernprocessen en de ondersteunende, financiële en management- en beleidsmatige processen. Er dient blijvend aandacht voor dat evenwicht te zijn (wat nu niet steeds het geval is), zodat de ondersteunende (zoals IT met aspecten inzake bedrijfscontinuïteit en cybersecurity) en management- en beleidsmatige processen (al dan niet stadsbreed) voldoende aan bod komen in de auditplanning (IIA standaard 2010; aanbeveling 5, prioriteit medium).

In het auditplan wordt al jaren tijd voorzien voor een aantal vast terugkerende opdrachten van de algemeen directeur. Het gaat daarbij om

- de ex post steekproefaudit op de wettigheid en regelmatigheid van de uitgaven (30 dagen per jaar voorzien). De toegevoegde waarde van deze opdracht dient zeker geëvalueerd te

worden gezien het 'systeem voor controle op de wettigheid en de regelmatigheid van de uitgaven' (binnen Financiën). Het rapport komt niet op het auditcomité.

- de steekproefcontrole op overeenstemming fysieke inventarissen met de realiteit (10 dagen voorzien). Ook hier kan de toegevoegde waarde bekeken worden en de opportuniteit of dit een taak van interne audit is. Het rapport komt niet op het auditcomité.

(IIA standaard 2010; zie aanbeveling 6, prioriteit laag).

Auditmethodologie

Interne audit beschikt over een 'Interne Audit Stad Gent: Handboek'. Dit handboek dateert van 2017 en is onvoldoende geactualiseerd. Interne audit geeft aan dat er minder nood is aan een handboek in een kleine dienst waar stappenplan (van 2016, laatste update in 2021), sjablonen, veel overleg, on-the-job opleiding ... de zaken beter sturen dan een 'steriel' handboek. (IIA Standaard 2040, zie aanbeveling 7, prioriteit laag).

Kwaliteit van auditwerkzaamheden, -dossiers en -rapporten en kwaliteitsprogramma

Voor iedere auditopdracht wordt tijdens de voorbereiding van de audit een auditprogramma opgemaakt. Dit verzamelt de auditgegevens, de vooropgestelde tijdslijn, de doelstellingen en reikwijdte van de audit evenals de belangrijkste risico's van de te auditeren activiteit. Het merendeel van deze informatie wordt ook gedeeld in de auditaankondiging met de geauditeerden.

De voortgang van een auditopdracht wordt opgevolgd door de directeur interne audit tijdens het teamoverleg (twee maal per maand) of d.m.v. individuele besprekingen met de auditoren.

Voor iedere auditopdracht zou een document moeten opgemaakt worden waarin de bevindingen/vaststellingen aan aanbevelingen en bronnen gelinkt worden. Het gebruik van een risico-en controlematrix is echter optioneel; meestal gebeurt de referentiëring rechtstreeks in (meerdere versies van) het ontwerprapport. Hierdoor is het moeilijk om enerzijds een overzicht te behouden van alle uitgevoerde testen en anderzijds te bewaken dat alle risico's in het proces geëvalueerd worden en alle bijhorende vaststellingen opgenomen worden. Dit bemoeilijkt eveneens het kwaliteitsnazicht. Ook verschilt de aanpak per auditor soms (IIA standaard 2330; zie aanbeveling 8, prioriteit medium).

Doorheen iedere audit is er een kwaliteitsnazicht door de directeur interne audit op basis van het auditdossier, het ontwerprapport en gesprekken met de auditoren. Het versiebeheer en de naamgeving van de verschillende versies van ontwerprapporten is niet éénduidig en maakt het kwaliteitsnazicht niet makkelijk (IIA standaard 2340; zie aanbeveling 8). Daarnaast is de directeur interne audit aanwezig op ieder sleutelmoment van de audit (vnl. start- en eindvergadering van de audit). Er wordt meer en meer gebruik gemaakt van data-analyse tools bij het uitvoeren van testen. Hier kan zeker verder op inzet worden, ook bij de risicoanalyse voor de opmaak van de auditplanning.

Tijdsbesteding wordt per auditor bijgehouden. Er gebeurt geen periodieke consolidatie voor de opvolging van de status van de uitgevoerde werkzaamheden. Zo worden de doorlooptijden (per fase van een audit) beperkt opgevolgd en is er geen up to date zicht op de realisatie van de tijd in het

auditcharter voorzien voor geplande en niet-geplande auditopdrachten (IIA standaard 1311; zie aanbeveling 9, prioriteit medium).

De directeur interne audit communiceert het programma voor kwaliteitsborging en – verbetering niet systematisch aan het auditcomité. Inzake de status betreffende de overeenstemming met de standaarden van het IIA ('zelfevaluatie normen IIA'), beperkt de interne audit die tot een update van de acties uit de vorige audit op audit (rapport van 15 maart 2018) zonder alle overige standaarden opnieuw in ogenschouw te nemen. De laatste volledige zelfevaluatie is van 2014 (IIA Standaard 1320; aanbeveling 10, prioriteit laag)

Uit alle gesprekken met de geauditeerden blijkt over het algemeen een grote tevredenheid over de wijze hoe een auditopdracht verloopt. Dat blijkt ook uit de resultaten van de tevredenheidsenquêtes die tevens aan het auditcomité worden toegelicht. Voor de audits die Audio uitvoert, zijn er geen resultaten op niveau van OCMW Gent beschikbaar (wel in algemene zin over alle opdrachten die Audio in Vlaanderen uitvoert) (IIA Standaard 1320 – zie aanbeveling 11, prioriteit laag)

Rapportering

Doorheen de audit worden de sleutelpersonen van de audit op de hoogte gehouden van de status van de audit en eventuele voorlopige bevindingen. Uit de gesprekken met de geauditeerden blijkt dat dit sterk wordt geapprecieerd om zo verrassingen te vermijden op de eindvergadering.

Het ontwerprapport wordt voor de eindvergadering besproken door de directeur en het auditteam en vervolgens overgemaakt aan de geauditeerden. Tijdens de eindvergadering worden de bevindingen en aanbevelingen uitgebreid besproken. Uit de gesprekken blijkt dat de afstemming met de interne auditoren steeds constructief verloopt en dat er voldoende overleg mogelijk is rond de bevindingen en aanbevelingen. Op de eindvergadering en de voorafgaande interne bespreking wordt een vertegenwoordiger van de dienst Organisatieontwikkeling uitgenodigd om de link met hun werkzaamheden te leggen. Door de soms korte tijd tussen het plannen en doorgaan van deze vergaderingen, kan die vertegenwoordiger niet steeds aanwezig zijn. (IIA standaard 2420, aanbeveling 12, prioriteit laag).

De auditrapporten bevatten een managementsamenvatting (wat stellen we vast, waar hebben we aanbevelingen, wat is de auditopdracht), het gedetailleerd verslag (hoe pakken we de audit aan, stroomschema van het proces – indien relevant, beschrijving en evaluatie van het proces) en het actieplan (bijlage). Het auditcomité (dat de managementsamenvatting en het actieplan ontvangt) en geauditeerden zijn tevreden over de mate van detail en kwaliteit van de rapportering. Ook de stroomschema's worden gewaardeerd. Het blijft een uitdaging om in 'Wat stellen we vast' (samenvattende conclusie) een duidelijk beeld te geven van de conclusies en vooral de mate van beheersing van de geïdentificeerde risico's. Naast de actieplannen is er in het rapport een mogelijkheid voorzien voor een managementreactie door de geauditeerde, doch dit is niet in het sjabloon voorzien (IIA standaard 2060, aanbeveling 13, prioriteit laag).

De agenda van het auditcomité, en dus ook welke auditrapporten (incl. geformuleerde acties) zullen worden toegelicht, wordt besproken op het managementteam en vervolgens aan het auditcomité voorgelegd.

Opvolging aanbevelingen

Aanbevelingen in de rapporten worden als hoog, middelmatig of laag risico gecategoriseerd. Voor de opvolging van de aanbevelingen wordt in het auditplan 25% van de tijd voor de geplande audits voorzien (85 dagen in 2022).

Interne audit volgt de uitvoering van alle verbeteracties op via een opvolgingstabel (Excel-document). Op basis van de streefdata van de besliste acties bij de aanbevelingen, wordt de implementatie ervan opgevolgd. Dit gebeurt door:

- een zesmaandelijks opvolging (vanaf de rapportdatum) met een statusupdate te rapporteren door de geauditeerde aan de algemeen directeur met de dienst interne audit in copy – op die wijze wil het management blijvend aandacht voor de afgesproken acties houden. De opvolging van deze rapportering door de geauditeerde wordt door interne audit gemonitord.
- Een eerste (na de voorziene realisatiedatum van aan actieplan) en (eventuele) tweede opvolgingsaudit door interne audit

Het is niet steeds duidelijk voor de geauditeerde welke de link is tussen beide initiatieven en welke actie het management neemt inzake de zesmaandelijks opvolging (IIA Standaard 2500 – zie aanbeveling 14, prioriteit medium).

Minstens éénmaal per jaar wordt aan het managementteam en aan het auditcomité gerapporteerd over de implementatie van aanbevelingen. Aanbevelingen/actieplannen waarvan na opvolgingen blijkt dat er onvoldoende of niet aan werd gewerkt en waarvan werd beslist om de opportuniteitsbeslissing voor verdere opvolging over te laten aan de geauditeerde worden als 'Overgedragen naar geauditeerde' gecategoriseerd.

Leden van het auditcomité geven aan dat data opgegeven door de geauditeerde als voorziene realisatiedatum van hun actieplannen soms heel ver in de tijd liggen. Een meer kritische blik hierop door interne audit is wenselijk (IIA Standaard 2500 – zie aanbeveling 14).

3.3 PERSONEEL

Mix van competenties van het auditteam

Het auditteam bestaat uit 4 auditoren (momenteel 3,6 VTE) en de directeur interne audit.

Alle auditoren werden aangesteld via externe selectie of interne mobiliteit. Een functiebeschrijving werd uitgewerkt voor de interne auditor en de directeur interne audit.

De auditoren hebben een eerder allround profiel, zonder specifieke expertisedomeinen. Een competentiematrix voor de interne auditoren is niet beschikbaar. Dergelijke matrix maakt de kloofanalyse tussen het niveau van de competenties aanwezig bij de auditoren en het gewenste niveau. Een rapportering hierover aan het auditcomité ontbreekt (IIA standaard 1210; aanbeveling 15, prioriteit laag).

Voor specifieke auditonderwerpen, waarvoor de interne auditdienst niet beschikt over de nodige expertise, kan externe expertise aangetrokken worden. De voorbije jaren is dit slechts beperkt nodig/mogelijk gebleken, mede omwille van budgettaire beperkingen. De opdrachten met betrekking tot de kern OCMW-taken worden door Audio uitgevoerd (IIA standaard 1210; aanbeveling 16, prioriteit medium).

Een aantal administratieve taken gebeuren nu ook door de auditoren zelf omdat geen (deeltijdse) administratieve ondersteuning aanwezig is in de dienst. Het gaat bijvoorbeeld om opmaak grafieken, overzichten in excel, verzenden rapporten, opvolging aanbevelingen (reactie geauditeerden), opvolging tijdregistratie in excel 'overzicht audits'... Dit heeft een impact op de tijd die beschikbaar is voor het uitvoeren van de kerntaken, nl het uitvoeren van audits. (IIA standaard 1210; aanbeveling 17, prioriteit laag).

In alle gesprekken met de geauditeerden worden de auditoren als bekwaam, empathisch en professioneel ervaren.

Professionele ontwikkeling en training

In de voorbije jaren werden door de interne auditoren verschillende (interne of externe) opleidingen of seminaries gevolgd. Deze betroffen zowel de ontwikkeling van kennisdomeinen (Financiën, ICT, wetgeving overheidsopdrachten,...), de kernprocessen van een lokaal bestuur, als auditvaardigheden. Er is vijf dagen opleiding per persoon voorzien in het auditplan.

De beslissing om een opleiding te volgen en/of een seminarie bij te wonen, wordt zowel op verzoek van de auditor genomen als op basis van het planningsgesprek met de directeur interne audit. De auditoren ervaren voldoende mogelijkheden voor vorming.

Geen van de medewerkers van het auditteam beschikt over een professionele certificering of auditdiploma. Gezien dit geen positieve impact heeft op hun loopbaanperspectieven worden andere trainingen qua auditvaardigheden gevolgd.

AUDIT VLAANDEREN

Iedere audit wordt in principe uitgevoerd door twee auditoren. Startende auditoren volgen een algemene (externe) auditopleiding en vooral training 'on-the job' met verschillende auditoren om zo kennisdeling mogelijk te maken.

De directeur interne audit is aangesloten bij IIA België en neemt deel aan het VVSG-overleg rond interne audit ('Stuurgroep Audit Vlaanderen'). Hij zetelt tevens als onafhankelijk lid in twee auditcomités in de publieke sector.

Prestatiemanagement

De voorzitter van het auditcomité geeft advies in het kader van de samenwerkingsgesprekken van de directeur interne audit, die door de algemeen directeur gebeuren. De samenwerkingsgesprekken van de interne auditoren gebeuren door de directeur interne audit

3.4 ROL EN WERKING VAN HET AUDITCOMITÉ

Auditcomitécharter en opdrachtbepaling

Het interne auditcharter stad en OCMW Gent werd goedgekeurd door de raden op 23 april 2019. Het interne audit charter bevat alle essentiële elementen zoals voorzien door het Instituut van Interne Auditors (IIA). Het intern auditcharter werd in 2021 herbevestigd door het auditcomité.

Daarnaast bestaat er een intern reglement van het interne auditcomité voor de stad en OCMW Gent. Dit bevat een aantal praktische afspraken (huishoudelijk reglement) en werd goedgekeurd door de raden op 18 november 2019.

Samenstelling

Mede naar aanleiding van de aanbeveling uit de vorige audit op audit werd de samenstelling van het intern auditcomité grondig gewijzigd.

De samenstelling van het intern auditcomité bestaat deze legislatuur uit:

- Leden met stemrecht:
 - o Negen raadsleden, verdeeld over alle fracties. De twee grootste fracties hebben twee leden.
 - o Onder deze negen leden werd een voorzitter aangeduid door de raden.
 - o Twee externe experts op het vlak van interne audit.
- Uitgenodigd, maar geen leden en zonder stemrecht:
 - o De burgemeester, als waarnemer van het bestuur
 - o De algemeen directeur, als verantwoordelijke voor de vaststelling van het organisatiebeheersingssysteem
 - o De financieel directeur
 - o De verantwoordelijke van de interne auditfunctie (zowel de directeur Dienst interne audit als de directeur Audio)
 - o Het secretariaat wordt waargenomen door de Dienst interne audit

Deze samenstelling wordt door alle gesprekspartners als positief beschouwd en de toegevoegde waarde van de twee experts wordt bevestigd. Ook de aanwezigheid en betrokkenheid van het management wordt gewaardeerd.

Het is voor de leden niet altijd duidelijk waarom de directeur Audio aanwezig is als geen Audio-rapporten besproken worden.

Werking

De werking van het auditcomité wordt door de gesprekspartners als positief en constructief ervaren met een overheersend positieve dynamiek. In 2021 hield het auditcomité ook formeel een zelfevaluatie van de werking van het auditcomité. Dit wordt twee maal per legislatuur voorzien. Als grootste aandachtspunt kwam de soms beperkte aanwezigheid van de raadsleden naar boven, met veel gebruik van volmachten en soms zelf onvoldoende aanwezigen om te kunnen vergaderen. De vergaderingen starten om 17u30 en aangezien de meeste raadsleden om 19u een andere vergadering

AUDIT VLAANDEREN

hebben, zorgt dat er voor dat de laatste agendapunten soms (te) snel worden behandeld. Daardoor werd het aantal vergaderingen per jaar opgetrokken van vier naar vijf.

De agendatopics omvatten de onderwerpen zoals voorzien voor een goed werkend auditcomité en worden door de directeur interne audit in overleg met de voorzitter bepaald.

Uit interviews blijkt dat de documenten voor het auditcomité ter voorbereiding van de vergadering tijdig worden aangeleverd en dat de verslaggeving adequaat is. Leden geven aan dat de toelichting van de auditrapporten door de directeur interne audit goed verloopt, maar stellen zich de vraag of de presentatie voldoende toegevoegde waarde biedt aangezien de rapporten vooraf werden gedeeld en men dus direct zou kunnen overgaan tot de bespreking. Ook werd aangegeven dat de aanwezigheid van de auditoren die een audit uitvoerden kan aangewezen zijn en soms ook de geauditeerde bijvoorbeeld inzake ICT waar veel aanbevelingen soms lang blijven open staan (aanbeveling 18, prioriteit laag).

Uit interviews blijkt dat de opdracht van het auditcomité ter harte wordt genomen en dat hiermee rekening wordt gehouden binnen de organisatie. Het auditcomité keurt de auditplanning goed en volgt de implementatiegraad van de aanbevelingen op. Het management van het lokaal bestuur spreekt hun waardering uit voor de toegevoegde waarde die het auditgebeuren biedt aan de organisatie.

Interne audit stad Gent rapporteert functioneel aan het auditcomité en heeft rechtstreekse toegang tot de voorzitter van het auditcomité.

De samenwerking met Audit Vlaanderen wordt door de gesprekspartners als constructief opbouwend ervaren.

3.5 INSCHATTING VAN DE MATURITEIT VAN DE INTERNE AUDITFUNCTIE VAN DE STAD GENT VOLGENS HET AMBITION MODEL VAN HET IIA

Het Internal Audit Ambition Model (IA AM) heeft zes thema's geïdentificeerd voor een interne audit activiteit. Die zes thema's zijn opgedeeld in elf subthema's en 38 topics om zo te detailleren welke aspecten dienen aangepakt te worden door de interne audit om te groeien naar een volgend ambitieniveau.

Voor elk van de topics is een vragenlijst beschikbaar om deze topics te meten en waarbij de interne audit dus aangeeft in welke mate deze activiteiten worden uitgevoerd. Voor elk topic wordt het huidige niveau (Level achieved) en het ambitie niveau (Ambition Level) gescoord.

De vijf niveaus (levels) van het model gaan van Initial (1), Infrastructure (2), Integrated (3), Managed (4) tot Optimized (5). Niveau 1 and 2 geven een interne audit functie in opbouw aan (establishing the internal audit function), 3 geeft aan in overeenstemming met de standaarden van het IIA te zijn (conformity with the IPPFS) en 4 and 5 geeft de ambitie aan om nog verder te groeien (ambition, exceeding the IPPFS and pushing to the next level).

Belangrijk is aan te geven dat het model en de ambitie op maat moet zijn van een organisatie. Dit kan dus verschillen op basis van de sector/industrie of de omvang en budget van de interne auditfunctie, zodat streven naar een niveau 3 kan volstaan.

De inschatting door interne audit stad Gent is opgenomen in bijlage.

Voor alle thema's en subthema's schat interne audit stad Gent zich gemiddeld steeds op of onder niveau 3 (niveau 3 is het niveau in het model om in overeenstemming met de standaarden te zijn). Gezien de resultaten van deze audit op audit menen we dat de inschatting door stad Gent eerder voorzichtig gebeurde. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat het om een eerder kleine interne auditfunctie gaat en een aantal vereisten in het model minder van toepassing zijn. De ambitie van interne audit stad Gent mag zeker zijn om naar een niveau 3 te streven (Ambition level) voor elk thema of subthema.

4 REACTIE AUDITCOMITE EN INTERNE AUDIT

Het Auditcomité en de Dienst Interne Audit wensen hun appreciatie uit te spreken over de uitgevoerde Audit op Audit. Het is immers niet alleen een vereiste vanuit de normering van het IIA om ca vijfjaarlijks de interne audit te laten evalueren; wij zien het vooral als een moment en methode om ons scherp te houden en verder te verbeteren waar aangewezen.

We zijn er van overtuigd dat een dergelijke review een belangrijke meerwaarde kan bieden aan de verdere verbetering van de interne auditwerking.

Het was, voor onze interne auditdienst -in zijn huidige vorm actief sedert 2010-, voorheen een lacune in de opvolging van de normen van het IIA, dat we geen periodieke externe kwaliteitscheck lieten uitvoeren.

Maar via de samenwerkingsovereenkomst sinds 2016 tussen stad Gent en Audit Vlaanderen is overeengekomen dat deze kwaliteitsreview kan uitgevoerd worden door Audit Vlaanderen zelf, of in opdracht door een externe deskundige partij.

De 'audit op audit' had als voornaamste doel:

1. Nagaan in welke mate de interne auditfunctie van de stad Gent de IIA-normen naleeft;
2. Inschatten van de maturiteit van de interne auditfunctie van de stad Gent;
3. Evaluatie van de rol en de werking van het Auditcomité van de stad Gent volgens algemeen aanvaarde principes van goed bestuur.

Daarmee voldoen we sedertdien aan de IIA-standaard:

"1312 – External Assessments

External assessments must be conducted at least once every five years by a qualified, independent assessor or assessment team from outside the organization..."

We lezen dat Audit Vlaanderen heel wat sterke punten heeft vastgesteld in deze audit op audit. Daarnaast zijn er ook aanbevelingen naar voor geschoven ter verdere verbetering.

- 1) Deze zullen ter harte worden genomen, weliswaar de ene met een al grotere prioriteit dan de andere.

Er zijn o.i. immers ook een aantal argumenten om de opportuniteit van sommige aanbevelingen te nuanceren. De betrokken aanbevelingen kregen in het rapport trouwens ook een lage prioriteit mee.

a. Actualisaties:

- i. Aanbeveling 3: De samenwerkingsovereenkomst tussen Audit Vlaanderen en Stad Gent dateert inderdaad van 2016. Actualisatie zou eens moeten gezien er nog verwezen wordt naar het NGD, terwijl er intussen al een DLB is. Maar inhoudelijk is er nog geen nood geweest om aan te passen aangezien beide partijen de overeenkomst conform toepassen en tevreden zijn over de samenwerking. Kort na de vervanging van de administrateur-generaal van Audit Vlaanderen, werd dit ook al eens informeel afgestemd met/bevestigd door Audit Vlaanderen.
- ii. Aanbeveling 7: Ook het intern 'handboek' is aan een actualisatie toe. Toch nuanceren wij het belang daarvan gezien de beperkte omvang van de Dienst Interne Audit waar stappenplan, sjablonen, veel overleg, on-the-job opleiding, enz ... de zaken o.i. beter sturen dan een handboek en waar kwaliteitsbewaking vooral continu gebeurt tijdens de dagdagelijkse werking van de dienst.
- iii. Aanbeveling 10: zelfevaluatie is zeker belangrijk en bovendien een vereiste uit de IIA-standaard:

“1311 – Internal assessments

Internal assessments must include:

- *Ongoing monitoring of the performance of the internal audit activity; and*
- *Periodic self-assessments or assessments by other persons within the organization with sufficient knowledge of internal audit practices.”*

Opnieuw wijzen we wel op de beperkte omvang van de Dienst Interne Audit waar kwaliteitsbewaking vooral continu gebeurt tijdens de dagdagelijkse werking van de dienst:

- Een uitgeschreven stappenplan en sjablonen voor mails, brieven, rapporten, ... helpen een uniforme werking na te streven door de verschillende auditors.
- Voorbereiding Auditprogramma wordt nagezien door hoofd van dienst Interne Audit.
- Ontwerprapport wordt nagezien door hoofd van dienst Interne Audit + wordt besproken onder de collega's.
- Voortgang uitvoering auditplan wordt gemonitord.
- Ontwerprapport wordt ook aan de Dienst Organisatieontwikkeling bezorgd die ook aanwezig is op de eindvergadering.
- Tevredenheidsenquêtes worden uitgevoerd bij de geauditeerde diensten.
- Op het periodieke teamoverleg binnen Dienst Interne Audit is het een vast weerkerend agendapunt: 'Continue opvolging van de eigen werking – actualiseren intern proces'.
- Tijdens de dagelijkse werking binnen Dienst Interne Audit wordt veel (informeel) overleg gepleegd tussen de medewerkers.

In 2014 werd een formele zelfevaluatie uitgevoerd a.h.v. een evaluatie per IIA-standaard. De aandachtspunten werden zo goed mogelijk geremedieerd. Een aantal zaken werden op een andere manier opgenomen:

- voorstel van een integriteitsaudit om na te gaan hoe de stad streeft naar een integere organisatie → werd opgevangen door uitwerking van een organisatiebreed integriteitsbeleid;
- voorstel voor een audit over de doeltreffendheid van het overkoepelende risicomanagement om na te gaan hoe de stad er (in zijn geheel) via het risicomanagement naar streeft om risico's adequaat te detecteren, analyseren en beheersen → werd opgevangen door een positieve evaluatie door Audit Vlaanderen + de jaarlijkse rapportering van de algemeen directeur aan de raden over organisatiebeheersing sedert 2019 (decretale verplichting sedert DLB).

In 2017 vond voor de eerste keer een audit op audit plaats o.l.v. Audit Vlaanderen. Met de nieuwe legislatuur gestart in 2019 werd het auditcharter grondig herschreven + de wijze van samenstelling van het auditcomité herzien: vnl. geen burgemeester noch andere collegeleden meer als lid; enkel de burgemeester als permanente genodigde-waarnemer voor het bestuur (geen stemrecht meer). Sindsdien is het minder opportuun gebleken tot zo een formele periodieke zelfevaluatie over te gaan met een rapport per IIA-standaard, temeer dat we nu via Audit Vlaanderen kunnen rekenen op een vijfjaarlijks externe assessment die nu voor de tweede keer geen grote afwijkingen op de standaarden vaststelt.

In de beperktheid van onze dienst rekenen we hier toch wel op zodat we niet excessief met onze eigen werking bezig zijn in plaats van audits van diensten en processen van de stad.

b. Competentiemanagement:

- i. Aanbeveling 15: Opstellen van een kloofanalyse tussen het niveau van de competenties aanwezig bij de auditoren en het gewenste niveau, werd ook bij de vorige QAR aanbevolen.

Daar werd ook gevolg aan gegeven en diende voor de opmaak van een vormingsplan.

Dat vormingsplan is wel onderbroken geworden n.a.v. de coronacrisis.

We weten m.a.w. welke competenties beter kunnen, en proberen daar iets aan te doen aan de hand van vorming.

Tegelijk zijn er niet te ontkennen structurele oorzaken voor de verwachtingskloof tussen aanwezige en gewenste competenties:

- Het is een vaststelling dat het niveau waarop mag aangeworven worden niet in staat stelt ervaren auditoren aan te werven.
Als een mogelijk hulpmiddel heeft de Dienst Interne Audit intern lang aangedrongen om de functie van intern auditor te erkennen als 'knelpuntberoep'. Die (interne) erkenning geeft mogelijkheid om méér anciënniteit te honoreren die elders is opgedaan. Dit kan helpen om kandidaten in aanwervingsprocedures te kunnen overtuigen voor ons te komen werken.
Vorige jaren werd dit telkens geweigerd. Pas recent kwam die erkenning er toch en kan naar de toekomst toe op die basis aan kandidaten meegegeven worden dat er meer mogelijkheden zijn op honorering van beroepsjaren bij ander werkgevers.
- Daarnaast zou het helpen mocht het mogelijk zijn in de rechtspositieregeling een aparte loopbaan te voorzien voor de interne auditfunctie (junior, senior, manager bijv.), zoals Audit Vlaanderen wel heeft binnen de Vlaamse overheid en zoals consultancyfirma's toepassen in hun bedrijven.

Moet de stad dan -gezien deze inherente beperkingen- afzien van een interne auditdienst en beslissen tot uitbesteding van haar interne auditnoden? Die beslissing komt aan het Gentse beleid toe. De genoemde bezorgdheden kunnen we meegeven aan het HR-beleid.

c. Rapportering over het programma voor kwaliteitsbewaking en – verbetering

- i. Aanbeveling 11: Voorzie ook in tevredenheidsmetingen voor de audits door Audio en integreer die in de rapportering.

Audio wenst te benadrukken dat n.a.v. de opeenvolgende crisissen, OCMW Gent in 2020/2021 uitstel heeft gevraagd voor uitvoering van geplande audits bij zwaar geïmpacteerde diensten.

- 2) Wat de aanbeveling 16 (budget voor uitbesteding aan externe dienstverleners waar interne expertise ontbreekt) en aanbeveling 17 (administratieve ondersteuning van de dienst Interne Audit) betreft, alsook aanbeveling 6 (Evalueren of een aantal vast terugkerende opdrachten van de algemeen directeur blijvend dienen uitgevoerd te worden door de dienst interne audit) vinden we het eigenaardig dat de Dienst Interne Audit gevraagd wordt daartoe een actieplan op te stellen. De beslissingen rond aanbeveling 16 en 17 komen het Gentse beleid toe en de beslissing rond aanbeveling 6 komt de algemeen directeur toe. Wat aanbeveling 6 betreft is de algemeen directeur steeds bereid om hierover samen in gesprek te gaan met de financieel directeur en interne audit.

5 AANBEVELINGEN

Standaard	Aanbeveling	Prioriteit	Geformuleerde actie door IA stad Gent	Streefdatum
Auditcharter				
1010	1 Voorzie in een nominatief overzicht van alle entiteiten die, zoals bepaald in het intern auditcharter, deel uitmaken van het audituniversum van de dienst interne audit.	Medium	Deze aanbeveling werd onmiddellijk besproken op het auditcomité van 12/12/2022. Er werd beslist het charter generiek te houden en de verbonden rechtspersonen niet nominatief in het charter te vermelden. Het auditcomité wil n.l. vermijden dat bij elke wijziging m.b.t. één van de rechtspersonen het charter moet aangepast worden en de administratieve beslissingsstroom door moet om een charteraanpassing te laten goedkeuren door college/vast bureau en gemeenteraad/raad voor maatschappelijk welzijn.	Voorjaar 2023
Samenwerking met andere controleactoren en Audit Vlaanderen				
2050	2 Nader uitklaren voor de organisatie hoe het 'samenwerkingsmodel risicomangement' werkt en welke de rol van en interactie tussen elke partner is.	Medium	Samen met Dienst Organisatieontwikkeling werken we nadere documentatie en toelichting uit over het 'samenwerkingsmodel risicomangement'. We verzorgen toelichting aan de belangrijkste stakeholders (Kerngroep OB, Overleggroep Risicomangement, Managementteam, Auditcomité, ...) en stellen nadere duiding ter beschikking aan de ganse organisatie (op Intranet bijv.)	2023

2050	3	De samenwerkingsovereenkomst tussen Audit Vlaanderen en Stad Gent dateert van 25 maart 2016. Evalueer, samen met Audit Vlaanderen, of een update aangewezen is.	Laag	We gaan er van uit dat diezelfde aanbeveling wellicht ook zal gelden voor de samenwerkingsovereenkomsten met andere lokale besturen. We hebben begrepen dat de QAR van stad Gent de eerste in de rij was. Dienst Interne Audit zal meewerken aan een initiatief van Audit Vlaanderen dat wellicht zal volgen nadat alle QAR's zijn uitgevoerd geworden.	Op initiatief van Audit Vlaanderen	
Risicoanalyse en auditplanning						
2010	4	De aanpak voor de opmaak van de risicoanalyse zoals beschreven in het handboek wordt terug gevolgd. De relatie tussen de risicoanalyse en de auditplanning, zoals in het handboek beschreven, kan beter tot uiting komen in de rapportering naar het auditcomité om hen toe te laten de mate van afdekking te kunnen evalueren (ook door de opmaak van een assurance map en de aanpak van de dienst Organisatieontwikkeling mee te integreren alsook de OCMW-domeinen).	Medium	Dienst Interne Audit heeft in de voorbije jaren thema's risicogebaseerd voorgesteld in de auditplanning We zullen op 2 sporen werken voor toekomstige auditplanningvoorstellen: 1) Mate van afdekking van te auditeren thema's/processen en diensten verduidelijken, ogv audits sedert 2010 t.e.m. 2022. 2) Naast andere risico-afwegingen, ook een risico-analyse op jaarrekening 2023 uitvoeren in voorbereiding van auditplan in nieuwe legislatuur	1) In de loop van 2023, t.b.v. auditplan 2024 e.v. 2) In de loop van 2024, t.b.v. auditplan 2025	
2010	5	Er dient blijvend aandacht voor een evenwicht te zijn, zodat de ondersteunende (zoals IT met aspecten inzake bedrijfscontinuïteit	Medium	NB: Audio nuanceert de conclusie (rapport p.14) omdat Audio een beperkte rol heeft bij de opmaak van het auditplan voor Stad en OCMW Gent. EY verduidelijkt op het Interne Auditcomité waar het ontwerprapport werd toegelicht, dat het enkel de bedoeling is dat Audio ook voldoende betrokken wordt bij de risicoanalyse.	We zijn ervan overtuigd dat die evenwichtige aandacht er is en zullen dit verduidelijken door de	Tegen het eerstvolgende

		en cybersecurity), financiële en management- en beleidsmatige processen, naast de kernprocessen, voldoende aan bod komen in de auditplanning.		mate van ardekking van thema's/processen te verduidelijken door de audits sedert 2010 t.e.m. 2022 te vergelijken met de lijst van de top risico-processen volgens Audit Vlaanderen (toprisico's opgeijst o.g.v. een geïntegreerde risico-analyse lokale besturen 2022)	auditcomité van 13 februari 2023
2010	6	Evalueren of een aantal vast terugkerende opdrachten van de algemeen directeur blijvend dienen uitgevoerd te worden door de dienst interne audit.	Laag	De algemeen directeur is bereid om samen te zitten om te zien of dit nog wenselijk is voor de toekomst. Lijik 1 (controle op wettigheid van de uitgaven): opportuniteit wordt geëvalueerd in overleg met de financieel directeur. Lijik 2 (overeenstemmingscontrole fysieke inventaris met realiteit): opportuniteit wordt geëvalueerd.	Voorjaar 2023
Auditmethodologie					
2040	7	Voorzie in de update van het audithandboek (dateert van 2017).	Laag	Het intern handboek is aan een actualisatie toe. Toch nuanceren wij het belang daarvan gezien de beperkte omvang van de Dienst Interne Audit waar stappenplan, sjablonen, veel overleg, on-the-job opleiding, enz. ... de zaken o.i. beter sturen dan een handboek en waar kwaliteitsbewaking vooral continu gebeurt tijdens de dagdagelijkse werking van de dienst	Geen prioriteit. Van zodra ruimte beschikbaar voor actualisatie
Kwaliteit van auditwerkzaamheden, -dossiers en -rapporten en kwaliteitsprogramma					
2330 en 2340	8	Maak afspraken voor referentiering in de versies van de ontwerprapporten en versiebeheer en naamgeving van de verschillende versies van ontwerprapporten.	Medium	Invoeren van een duidelijker versiebeheer van ontwerprapporten, met referentie naar de RMA-bestanden (Risico's Met Aanbevelingen) waarin aanbevelingen gelinkt worden aan de bijhorende bevindingen/vaststellingen die er toe aanleiding geven.	Voorjaar 2023

1311	9	Volg de doorlooptijden (per fase van een audit) op alsook de realisatie van de tijd in het auditcharter voorzien voor geplande en niet-geplande auditoopdrachten en rapporteer hierover aan het auditcomité.	Medium	Doorlooptijden per fase kennen, geeft in onze manier van werken onvoldoende meerwaarde + teveel administratieve overlast in onze excel-tool. Als gewenst, is aankoop van een CAATT (Computer Assisted Audit Tool and Technique) nodig; maar een dergelijke applicatie is duur en is niet in verhouding tot een mogelijke meerwaarde voor een kleine auditedienst.	Rapportering op auditcomité na afwerking van een auditplan
1320	10	Bij de regelmatige status van de overeenstemming met de standaarden van het IIA ('zelfevaluatie normen IIA') worden alle standaarden in ogenschouw genomen.	Laag	Zie motivatie in de algemene managementreactie: waarom we het minder opportuun vinden tot zo een formele periodieke zelfevaluatie over te gaan met een rapport per IIA-standaard, temeer dat we nu via Audit Vlaanderen kunnen rekenen op een vijfjaarlijks externe assessment die nu voor de tweede keer geen grote afwijkingen op de standaarden vaststelt. In de beperktheid van onze dienst rekenen we hier toch wel op zodat we niet excessief met onze eigen werking bezig zijn in plaats van audits van diensten en processen van de stad	-
1320	11	Voorzie ook in tevredenheidsmetingen voor de audits uitgevoerd door Audio en integreer die in de rapportering.	Laag	We zullen de resultaten van tevredenheidsmetingen voor de audits door Audio opvragen en mee rapporteren aan het auditcomité. De enquêtevragen die Audio stelt kunnen wel verschillen van de vragen die Dienst Interne Audit stelt.	- Resultaten opvragen na elke Audio-audit in Gent. - Laatste auditcomité van jaar X: Resultaten

					rapporteren aan auditcomité, samen met het rapport van de resultaten van eigen tevredenheidsmetingen
Rapportering					
2420	12	Stem in de mate van het mogelijke beter af met de dienstorganisatieontwikkeling zodat een vertegenwoordiger van deze dienst (meer) aanwezig kan zijn op de verschillende voorziene overlegmomenten bij een audit.	Laag	<p>Het aantal genodigden op een eindvergadering is vrij hoog waardoor het geen evidentie is om in de druk bezette agenda's een geschikt moment te vinden die steeds voor iedereen past.</p> <p>Maar we zullen vroeger in het proces proberen een datum vast te leggen.</p> <p>We rekenen daarbij ook op goodwill en flexibiliteit van alle genodigden om zich ook een beetje aan te passen aan de grootste gemene deler.</p> <p>Wat betreft het samenwerkingsmodel tussen interne audit en dienst Organisatie-ontwikkeling, plannen we een gesprek in om sommige zaken verder te optimaliseren en stroomlijnen.</p>	Vanaf 2023
2060	13	Het blijft een uitdaging om in 'Wat stellen we vast' (samenvatende conclusie) een duidelijk beeld te geven van de conclusies en vooral de mate van beheersing van de geïdentificeerde risico's. Voorziet naast de actieplannen in het rapport-sjabloon ook de mogelijkheid voor een (algemeen) managementreactie door de geauditeerde.	Laag	<p>1) we zullen de aanbevelingen linken aan de betrokken risico's in de managementsamenvatting</p> <p>2) de mogelijkheid van een managementreactie is er al altijd geweest en wordt ook gecommuniceerd bij de eindvergadering. Maar we zullen het expliciet vermelden in het sjabloon van het actieplan</p>	Vanaf auditrapporten in 2023
Opvolging aanbevelingen					
2500	14	Interne audit heeft aandacht voor realistische streefdata voor de acties bij de geformuleerde aanbevelingen. Klaar de link tussen de zesmaandelijkse opvolging aan de algemeen directeur en de opvolging audits uit.	Medium	1) Dienst Interne audit overlegt met de geauditeerde over de streefdata van hun actieplannen.	1) Telkens nadat de geauditeerde het actieplan op

			<p>Afhankelijk van de evaluatie van het auditcomité bij het laatste punt van aanbeveling 8, kan de geauditeerde eventueel gevraagd worden op het auditcomité te komen toelichten waarom een streedatum schijnbaar ver in de toekomst ligt</p> <p>2) Dienst Interne Audit legt de link, tussen de zesmaandelijkse rapportering van een stavaza door de geauditeerde en de opvolg audits door interne audit, uit aan de geauditeerde op de eindvergadering + De geauditeerde krijgt elke 6 maanden een reminder. Dit heeft zijn nut al bewezen om de geauditeerde alert te houden over de actieplannen.</p> <p>Als extra actie kunnen we, daarbovenop, ook in het sjabloon 'actieplan bij het auditrapport' schematisch de link tussen de zesmaandelijkse rapportering van de stavaza en de opvolg audits verder proberen te verduidelijken.</p> <p>NB: In overleg wordt de opportuniteit onderzocht om de zesmaandelijkse rapportering voortaan te laten richten aan dienst Organisatieontwikkeling, cel organisatiebeheersing, i.p.v. aan de AD. Zij zouden daarbij een organisatiebreed mandaat krijgen om qua opvolgingsacties gesprekspartner te zijn mét mandaat tov de diensten (ook bij organisatiebrede audits, waar dan het managementteam hun gesprekspartner is!).</p>	<p>geformuleerde aanbevelingen heeft voorgelgd.</p> <p>2) Vanaf auditrapporten in 2023</p>
Mix van competenties van het auditteam				

1210	15	Stel een competentiematrix voor de interne auditoren op en voorzie verdere acties op basis van de kloofanalyse tussen het niveau van de aanwezige competenties en het gewenste niveau.	Laag	Zie motivatie in de algemene managementreactie waar we verwijzen naar structurele oorzaken voor de verwachtingskloof tussen aanwezige en gewenste competenties. We weten welke competenties beter kunnen, en proberen daar iets aan te doen aan de hand van vorming. Waar dat niet kan zouden we eigenlijk moeten kunnen overgaan naar een oplossing conform aanbevelingen 16 en 17, maar daar is dan een ander struikelblok.	Permanent volgen van relevante vorming
1210	16	Blijf inzetten op experts/ externe dienstverleners voor de domeinen waar expertise binnen het team ontbreekt.	Medium	Realisatie van deze aanbeveling is moeilijk realiseerbaar, rekening houdend met de moeilijke financiële situatie waarin Gent zich bevindt sedert corona-, Oekraïne- en energiecrisis.	-
1210	17	Onderzoek de mogelijkheden voor een (deeltijds) administratieve ondersteuning van de dienst interne audit.	Laag	Realisatie van deze aanbeveling is moeilijk realiseerbaar, rekening houdend met de moeilijke financiële situatie waarin Gent zich bevindt sedert corona-, Oekraïne- en energiecrisis.	-
Rol en werking van het auditcomité					
-	18	Evalueer: <ul style="list-style-type: none"> - de toegevoegde waarde van de aparte presentatie bij de bespreking van elk auditrapport op een vergadering van het auditcomité. - de aanwezigheid van de auditoren die de audit uitvoerden om ter zitting antwoorden te kunnen geven op de vragen van de leden - de aanwezigheid van geauditeerden (naast de algemeen en financieel directeur) voor specifieke audits (bv inzake ICT waar veel aanbevelingen soms lang blijven open staan). 	Laag	Evaluatie van deze 3 punten zal gebeuren in het eerstvolgende auditcomité, waarna toepassing conform de beslissingen van het auditcomité	Op het eerstvolgende auditcomité van 13 februari 2023

6 BIJLAGE: OVERZICHT GESPREKKEN EN SELECTIE AUDITDOSSIERS

EY sprak in deze audit met:

- Christophe Peeters, raadslid – voorzitter raden, voorzitter auditcomité
- Ronny Rysermans, raadslid, lid auditcomité
- Bart Kimpe, externe deskundige, lid auditcomité
- Sabine Dierckx, externe deskundige, lid auditcomité
- Mieke Hullebroeck, algemeen directeur en Liesbet Vertriest, kabinet algemeen directeur
- Geert Vergaerde, financieel directeur en Bert Verstraeten, directeur FIN Sociale Dienstverlening
- Veerle Aers en Maarten Boeraeve, dienst Organisatieontwikkeling – cel interne controle
- Joost Robbe, directeur dienst interne audit
- Sandra Garré, auditor dienst interne audit
- Daniël Hubert, auditor dienst interne audit
- Bram de Taeye, auditor dienst interne audit
- Chantale De Bondt, directeur dienst Talent en Ontwikkeling
- Hilde Reynvoet directeur dienst Wonen
- Yves Roelandt, directeur IVA Mobiliteitsbedrijf

Volgende auditdossiers werden geselecteerd en nagekeken:

- 20 AH 001 Controlesysteem Departement Financiën
- 21 SO 004 Organiseren van personeelsmomenten en vorming
- 19 SO 002 De organisatie en toepassing van stimulerende maatregelen m.o.o. verbeteren van woonkwaliteit
- 20 SO 003 Maturiteitsonderzoek van de organisatie van toezicht en handhaving
- 21 SO 003 Handhaving bij cluster Dynamische Toegang en cluster Straatparkeren

7 BIJLAGE: INSCHATTING IIA AMBITION MODEL DOOR INTERNE AUDIT STAD GENT



Theme	IPPF	Level achieved	Ambition level	
1	Services and Role of IA	3	2,57	3,00
2	Professional Practises	3	2,80	3,20
3	Performance mgt and Accountability	3	2,20	2,60
4	People Management	3	1,86	2,29
5	Organizational Relationships	3	1,67	1,67
6	Governance Structures	3	2,83	3,00

Theme	Subtheme	Level achieved	Ambition level
1	1.1 Assurance Services	2,40	3,00
	1.2 Consulting Services	3,00	3,00
2	2.1 Audit Plan	2,50	3,25
	2.2 Quality Assurance	3,00	3,17
3	3.1 Internal Audit Business Plan	2,00	2,00
	3.2 Reporting	2,33	3,00
4	4.1 Professional Development	1,75	2,25
	4.2 HR Planning	2,00	2,33
5	5.1 Organizational Relationships	1,67	1,67
6	6.1 Management and Oversight of IA Activity	3,00	3,00
	6.2 Access and Awareness	2,50	3,00