



Vlaamse
overheid

ONDERNEMINGSPLAN

Audit Vlaanderen

2024

INHOUD

MISSIE EN VISIE	3
Missie	3
Visie	3
OMGEVINGSANALYSE EN BELEIDSKADER	4
AUDIT VLAAMSE ADMINISTRATIE	5
INTERN STRUCTUURELEMENT AUDIT VLAAMSE OVERHEID	6
DOELSTELLINGEN VLAAMSE ADMINISTRATIE	6
SD1: versterken van het organisatie- en risicobeheer binnen de vlaamse administratie	6
SD2: Hefboomwerking: beleidsinput en versterken van kennis en competenties	15
AUDIT LOKALE BESTUREN	18
INTERN STRUCTUURELEMENT AUDIT LOKALE BESTUREN	19
DOELSTELLINGEN LOKALE BESTUREN	19
SD3: De lokale besturen doen aan kwaliteitsvolle organisatie- en risicobeheersing	19
SD4: Hefboomwerking: beleidsinput en versterken van kennis en competenties	29
INTERNE WERKING	33
KRACHTLIJNEN INTERNE WERKING	34
Toewijzing van middelen	34
Strategisch kader	34
DOELSTELLINGEN INTERNE WERKING	35
SD5: Audit Vlaanderen wil zich ontwikkelen als een sterk en toonaangevend auditagentschap met gedreven en bekwame auditoren	35

MISSIE EN VISIE

MISSIE

Audit Vlaanderen ondersteunt lokale besturen en de Vlaamse administratie bij de beheersing van financiële, wettelijke en organisatorische risico's. Wij zijn daarbij een onafhankelijke, bekwame en objectieve partner.

Zo creëert Audit Vlaanderen een toegevoegde waarde bij de uitbouw van efficiënte, effectieve, ethische en kwaliteitsvolle organisaties.

VISIE

Werken aan degelijke systemen van organisatiebeheersing, risicomanagement en deugdelijk bestuur, is werken aan mature overheidsorganisaties die transparant verantwoording kunnen afleggen over hun efficiëntie, effectiviteit, kwaliteit en integriteit bij de aanwending van de middelen en het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen en resultaten. Dit draagt bij tot het versterken van het vertrouwen in de goede werking van de overheid.

Een overheid die daarnaast op structurele, onafhankelijke en kritische wijze haar eigen werking laat auditeren en daar open over is, is een overheid die wil leren en bijsturen om continu te verbeteren. Audit Vlaanderen wil een fundamentele hefboom zijn m.b.t. het verbeteren van het risicomanagement, organisatiebeheersing en deugdelijk bestuur van de Vlaamse overheid en de lokale besturen.

OMGEVINGSANALYSE EN BELEIDSKADER

De omgevingsanalyse en het beleidskader zijn terug te vinden in volgende documenten:

- www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2019-2024-hr-beleid-en-audit-vlaamse-overheid
- www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2019-2024-binnenlands-bestuur-en-stedenbeleid
- www.vlaanderen.be/publicaties/ondernemingsplan-en-jaarrapportering-audit-vlaanderen
- HR en Audit Begrotingsjaar 2024 - <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2001670>
- Binnenlands Bestuur, Stedenbeleid en Audit Lokale Besturen Begrotingsjaar 2024 - <https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=2001664>

01

AUDIT

VLAAMSE ADMINISTRATIE

INTERN STRUCTUURELEMENT AUDIT VLAAMSE OVERHEID

Dit hoofdstuk omvat de strategische en operationele meerjarendoelstellingen uit het meerjarenondernemingsplan 2020-2024 voor het intern structurelement (ISE) Audit Vlaamse overheid. Deze ISE behoort tot het beleidsveld Interne Dienstverlening Vlaamse Overheid.

De strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD) uit de beleidsnota HR en Audit Vlaamse Overheid vormen het meerjarenkader van het meerjarenondernemingsplan 2020-2024.

De programma's, projecten en acties die onder deze doelstellingen geplaatst worden zijn de concretisering naar het ondernemingsplan 2024.

DOELSTELLINGEN VLAAMSE ADMINISTRATIE

SD1: VERSTERKEN VAN HET ORGANISATIE- EN RISICOBEBEER BINNEN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

OD1.1: Verhogen van de maturiteit van het organisatie- en risicobeheer via audits

a) Strategisch kader 2020-2024

De concrete auditstrategie en de jaarlijkse auditplanning voor de Vlaamse administratie worden door het auditcomité van de Vlaamse administratie vastgesteld en bekrachtigd door het gemeenschappelijk auditcomité Vlaamse administratie/lokale besturen. Essentie in de periode 2020-2024 is te komen tot periodieke risicogedreven audits met toegevoegde waarde en een maximale risicoafdekking.

In 2024 wordt de auditstrategie die in de loop van de periode 2020-2023 in overleg met het auditcomité en het werkkterrein is bijgestuurd, verdergezet. De krachtlijnen uit deze strategie zijn de volgende:

- De uitvoering van audits rond een 8-tal focusdomeinen. Elk van deze focusdomeinen omvat één of meerdere top risico's voor de Vlaamse administratie. Deze focusdomeinen zijn bijvoorbeeld: digitale transformatie en innovatie, informatieveiligheid, de War For Talent, duurzaamheid, subsidies, ... Deze audits kunnen ook de vorm aannemen van thema-audits.

- De verdere evaluatie en versterking van het risicomanagement door steekproefsgewijze audits van de maturiteit van het risicomanagement.
- De aandacht voor interbestuurlijke audits die doorheen de verschillende bestuursniveaus lopen. De resultaten van dergelijke audits zijn een sterke hefboom voor het realiseren van mogelijke effectiviteits- of efficiëntiewinsten en versterken de interbestuurlijke relaties
- Het ondersteunen en begeleiden van de centrale dienstverleners in hun streven naar het behalen en behouden van een ISAE 3402- of 3000-certificaat. Deze certificaten zijn internationale standaarden voor het attesteren van uitbestede processen en systemen die de klanten van deze dienstencentra verder moeten overtuigen van de kwaliteit van de dienstverlening en de mate waarin deze dienstencentra hun risico's daadwerkelijk onder controle hebben. Dit leidt ook tot een verminderde audit- en controlelast. De activiteiten inzake continuous controle monitoring/auditing die Audit Vlaanderen wenst te ontplooiën, zullen geïntegreerd worden met het behalen en behouden van dit certificaat.
- Gelet op de specifieke risico's waarvan tijdens eerdere audits bleek dat ze onvoldoende beheerst waren, de groeiende impact van verschillende ICT-systemen en het toenemend belang van digitalisering en digitalisatie zal ook de nodige auditcapaciteit ingezet worden op ICT-thematieken zoals digitale transformatie en innovatie, en informatieveiligheid. De permanente opleiding van auditoren, competentieontwikkeling en strategische keuzes bij de inzet van externen op dit vlak, vormen deel van de SD.
- Een integere werking van de overheid is van doorslaggevend belang voor de geloofwaardigheid van het overheidsoptreden. Het management van de diverse overheidsorganisaties moet permanent alert zijn voor de integriteitsrisico's die zich stellen. Waar nodig zal Audit Vlaanderen, in het geval van (mogelijke) fraudegevallen of onregelmatigheden, forensische opdrachten uitvoeren. In het geval zich ernstige onregelmatigheden of fraudegevallen voordoen, zal Audit Vlaanderen voortaan systematisch nagaan in welke mate deze incidenten zich ook kunnen voordoen binnen andere organisaties. Waar nodig en indien opportuun, wordt een thema-audit hierover opgenomen in de auditplanning.
- Analoog met voorgaande jaren zet Audit Vlaanderen de jaarlijkse beleidsgerichte rapportering verder. Deze rapporten geven inzicht in de evolutie van de maturiteit van het risicomanagement en de mate waarin organisaties werk maken van de realisatie van alle geformuleerde aanbevelingen. Deze rapporten moeten het politieke draagvlak en de betrokkenheid van de leidend ambtenaren voor de verdere uitbouw van de organisatiebeheersing en het risicomanagement, versterken. De resultaten van deze rapporten geven de betrokken ministers input bij de evaluatie van de leidend ambtenaren.
- De auditmiddelen zijn beperkt en het maken van onderbouwde keuzes via risicoanalyse en planning is dan ook cruciaal. De risicoanalyses die Audit Vlaanderen uitvoert, worden verder verfijnd en geoptimaliseerd. Centraal staan hierbij o.a.: de opmaak van een flexibel rollend auditplan, de versterking van het overleg met het management en het politieke niveau over de auditprioriteiten en de opvolging van internationale audittrends. Ook de introductie van nieuwe innoverende audittechnieken die het auditproces efficiënter moeten laten verlopen, wordt onderzocht.

Mee als gevolg van de recente evaluatie van de risico's voor Audit Vlaanderen (zie 5.1) zal er in 2024 verder aan een project worden gewerkt dat moet leiden tot een betere verhouding tussen de vraag naar forensische audits en de beschikbare capaciteit. De forensische audits zijn de afgelopen jaren het slachtoffer geworden van hun succes. Tussen 2014 en 2023 is er sprake van een vervijfvoudiging van het aantal meldingen. Tegelijkertijd is er een grote tevredenheid over de kwaliteit van het opgeleverde werk. In het project zal er nagegaan worden of en hoe het mogelijk is om met de beschikbare capaciteit meer audits uit te voeren, zonder dat dit een negatief effect heeft op de kwaliteit. Aangezien het hier om mogelijk zeer strategische keuzes gaat, zal dit in nauwe afstemming met de auditcomités gebeuren.

2024 zal daarnaast ook voor een deel in het teken staan van de hernieuwing van de raamovereenkomst. De bestaande overeenkomst loopt af in het voorjaar. De verschillende percelen moeten Audit Vlaanderen toelaten om samen te werken met externe partijen voor het uitvoeren van auditopdrachten binnen de Vlaamse administratie en de lokale besturen. Tegelijkertijd kunnen overheden deze overeenkomst ook gebruiken om zelf auditopdrachten te bestellen. Het grootste deel van dit project vond plaats in 2023, voor 2024 gaat het voornamelijk om de afwerking en implementatie ervan.

b) Plan 2024

Proces	Uitvoeren auditplan 2024 en risicoanalyse Vlaamse Administratie	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Afwerken auditplanning 2023	Realisatiegraad 100%
Actie 2	Risicogebaseerde interne audit activiteiten t.b.v van ISAE-3402 type II attestatie bij 2 dienstencentra: <ul style="list-style-type: none"> Agentschap Overheidspersoneel (AgO) Departement Financiën en Begroting (DFB) Ontwikkeling van Continuous Control Monitoring (CCM) activiteiten bij AgO (vraaggestuurd)	<ul style="list-style-type: none"> Auditrapport ISAE-3402 bij AgO Auditrapport ISAE-3402 type II bij DFB Geen indicator: vraaggestuurd
Actie 3	Risicogebaseerde (proces) audits:	Streefcijfer: 100% gerealiseerd 100% in terreinwerk of rapportering:

- Uitvoering van 17 risicogebaseerde (proces)audits geselecteerd o.b.v. een risicoanalyse
- Opstart van 2 (proces)audits met verdere uitrol naar 2025

Actie 4	Evaluatie risicomanagement	
	<ul style="list-style-type: none"> • Doorlichting bij 7 entiteiten geselecteerd o.b.v. een risicoanalyse • Verdere ondersteuning van een aantal entiteiten met een lagere maturiteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisatiegraad 100% • Realisatiegraad i.f.v. de vraag naar ondersteuning

Actie 5	Ad-hocopdrachten en adviesvragen	% bestede capaciteit ad-hoc- en adviesopdrachten
	<ul style="list-style-type: none"> • Gereserveerde capaciteit van +/- 5% van de beschikbare auditcapaciteit om in te gaan op (advies)vragen van het ambtelijke en politieke niveau 	% beantwoorde (advies)vragen voor audits

Actie 6	Forensische audits	Streefcijfer 100% gerealiseerd
	<ul style="list-style-type: none"> • Gereserveerde capaciteit voor vooronderzoeken en forensische audits 	100% in terreinwerk of rapportering

Actie 7	Opvolging van aanbevelingen en opmaak beleidsgerichte rapporten 2024:	Realisatiegraad 100%
	<ul style="list-style-type: none"> • Alle aanbevelingen met een realisatiedatum tussen 30/09/2023 en 30/09/2024 worden opgevolgd en een beleidsgericht rapport voor alle entiteiten uit het audituniversum wordt jaarlijks opgemaakt met het oog op input evaluatie N-functies. • Opmaak van een overkoepelende rapportering m.h.o.o. bespreking van de conclusies op het auditcomité en het politieke en ambtelijke niveau 	

Project 1	<p>Risicoanalyse en planning: optimalisatie van de auditmethodiek m.h.o.o. :</p> <ul style="list-style-type: none"> • een verdere onderbouwing van de auditprioriteiten op Vlaams niveau, • een efficiëntere uitvoering van auditopdrachten en het verhogen van de afdeckingsgraad, (afstemming met OD 5.3) 	<p>Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren</p>
Project 2	<p>Project verhouding vraag naar forensische audits versus beschikbare capaciteit</p>	<p>Nota met strategische keuzes voor de auditcomités</p>
Project 3	<p>Afronden van de hernieuwing van de raamovereenkomst en implementatie in de interne processen</p>	<p>Evaluatie en rapportering uitvoering - ACVA december 2024</p>
Actie 8	<p>Opvolging (en beperkte inhoudelijke/audittechnische ondersteuning) van initiatieven ter bevordering van cyberveiligheid en inspanningen richting conformiteit met Europese en andere verplichtingen en engagementen m.h.o.o. monitoring van risico's en identificatie noden inzake assurance en/of advies.</p>	<p>Vrij aanbod – geen streefwaarde</p>

a. Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijke rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren
- De stand van zaken van de gedetailleerde planning wordt op iedere vergadering van het auditcomité van de Vlaamse administratie gepresenteerd
- Over de projecten en projectdoelstellingen wordt, na goedkeuring van de projectfiche door het auditcomité, zesmaandelijks gerapporteerd. Het auditcomité kan altijd een hogere frequentie of tussentijdse rapportering vragen.
- Andere algemene indicatoren die jaarlijks gerapporteerd (jaarverslag) worden i.k.v. de strategische doelstellingen:
 - evolutie tevredenheidsgraad auditopdrachten
 - afdekking werkterrein
 - evolutie realisatiegraad aanbevelingen
 - evolutie forensische onderzoeken
 - evolutie maturiteitsgraad risicomanagement

OD1.2: Verbeteren van de interbestuurlijke relaties en werking via audits

a) Strategisch kader 2020-2024

Gelet op zijn positionering en opdracht heeft Audit Vlaanderen de mogelijkheid audits uit te voeren op processen die zowel doorheen de entiteiten als de bestuursniveaus lopen.

- Entiteitsoverschrijdende audits zoals thema-audits die de beheersing van de risico's van de gemeenschappelijke dienstverlening evalueren, kunnen een belangrijke input zijn voor een efficiëntere werking van de Vlaamse administratie, de lokale besturen en in voorkomend geval ook de federale overheid.
- De Vlaamse Regering streeft ook naar het verbeteren van de interbestuurlijke relaties vanuit de wetenschap dat hier een belangrijk potentieel aan effectiviteits- en efficiëntiewinsten aanwezig is. Interbestuurlijke audits die deze problematiek onder de loep nemen en de resultaten of bevindingen die hieruit voortvloeien kunnen een bijzonder sterke hefboom zijn bij het realiseren van effectiviteits- of efficiëntiewinsten voor de globale beleidsvoering doorheen de bestuursniveaus.

Deze doelstelling is een agentschapsbrede auditdoelstelling en geldt ook voor de auditstrategie bij de lokale besturen.

b) Plan 2024

Proces	Interbestuurlijke audit	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Uitvoering van een informatieveiligheidsaudit m.b.t. de veiligheidsbouwstenen toegangsbeheer en identiteitsmanagement (ACM en IDM) bij Digitaal Vlaanderen.	100% realisatiegraad

c) Rapportering uitvoering

- Onderdeel van rapportering auditopdrachten en rapportering uitvoering ondernemingsplan

OD1.3: Optimaliseren van de afstemming tussen de verschillende audit- en controleactoren

a) Strategisch kader 2020-2024

Er zijn heel wat audit- en controleactoren actief binnen de Vlaamse administratie. De auditdruk en controlelast door de overheidsorganisatie worden daardoor soms als zwaar ervaren. Het single audit concept binnen de Vlaamse administratie moet verdere invulling krijgen en de werkzaamheden van de audit- en controleactoren moeten permanent op elkaar worden afgestemd zodat er een coherent auditbeleid is dat dubbel werk voorkomt en onnodige lasten vermijdt.

Binnen de Vlaamse administratie moet verder werk gemaakt worden van de professionalisering van de auditcomités binnen de bestaande extern verzelfstandigde agentschappen en de VRT. Waar aangewezen kunnen bij EVA's die nog geen auditcomité hebben, nieuwe auditcomités opgericht worden. Een periodieke externe kwaliteitscontrole op de werking van de auditcomités en de interne auditfunctie binnen de Vlaamse administratie zal periodiek worden uitgevoerd.

b) Plan 2024

Proces	Overleg audit- en controleactoren	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<p>Periodiek overleg Rekenhof en andere controle-actoren (IBR, IF):</p> <ul style="list-style-type: none"> Bilateraal overleg met de verschillende controle-actoren met het oog op afstemming planning en auditresultaten Actualisatie van de globale afsprakennota Deelname aan de periodieke vergaderingen van de stuurgroep single audit 	<ul style="list-style-type: none"> Minstens jaarlijks overleg met verschillende actoren Hernieuwde globale afsprakennota Participatiegraad vergaderingen stuurgroep 100%
Actie 2	<p>Versterking governance auditcomités bij de EVA's en de VRT en samenwerking met de interne auditfuncties</p> <ul style="list-style-type: none"> Verdere uitvoering actieplan syntheserapport QAR's 2022 i.s.m. interne auditfuncties EVA's/VRT Overleg met de voorzitters auditcomités bij EVA's/VRT 	<ul style="list-style-type: none"> Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren Jaarlijks overleg met de voorzitters EVA's/ VRT

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Periodiek en bilateraal overleg met hoofden interne auditdiensten EVA's/VRT | <ul style="list-style-type: none">• 2x/jaar overleg met interne auditdiensten EVA's/VRT |
|---|---|
-

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijkse rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren
- Terugkoppeling agenda, besproken punten en acties van de single audit stuurgroep aan het auditcomité van de Vlaamse administratie (via mededelingen).

SD2: HEFBOOMWERKING: BELEIDSINPUT EN VERSTERKEN VAN KENNIS EN COMPETENTIES

OD2.1: Beleidsinput aanleveren uit auditresultaten

a) Strategisch kader 2020-2024

Audit Vlaanderen heeft een objectief overzicht over wat er goed en minder goed loopt op het vlak van de interne organisatie in de Vlaamse administratie en de lokale besturen. Op basis van zijn auditwerkzaamheden maakt Audit Vlaanderen periodiek een analyse van mogelijke structurele of beleidsmatige verbeterpunten, aandachtspunten, opportuniteiten,... Lessen die Audit Vlaanderen kan trekken uit de verschillende audits (samen met adviezen van andere actoren) kunnen immers een bijdrage leveren voor de verdere optimalisering van de werking van de Vlaamse administratie en de lokale besturen.

b) Plan 2024

Proces	Overleg politieke niveau	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Jaarlijks overleg tussen de voorzitter auditcomités en de kernministers en opvolging afspraken overleg kern	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijks overleg • Status opvolging afspraken
Actie 2	Jaarlijks bilateraal overleg met ministers en kabinetten	Jaarlijks realisatie overleg met alle kabinetten (vraaggestuurd)
Proces	Beleidsinput o.b.v. auditresultaten	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Jaarlijkse opmaak van beleidsgerichte rapporten en VO-brede conclusies m.b.t. de resultaten van de generieke doelstelling over organisatiebeheersing: verhogen van de maturiteit van het risicomangement en de realisatie van aanbevelingen	Zie ook OD1.1

c) Rapportering uitvoering

- Voorbereiding en terugkoppeling overleg kern i.s.m. de auditcomités
- Communicatie conclusies beleidsgerichte rapporten VO

OD2.2: Versterken van de kennis over organisatie- en risicobeheer

a) Strategisch kader 2020-2024

In eerste instantie is het de verantwoordelijkheid van het management om organisatiebeheersing en risicomanagement op een doordachte en onderbouwde manier uit te bouwen en in te bedden in hun organisatie. Om te vermijden dat organisaties blijven steken in een te theoretische invulling van organisatiebeheersing en het risicomanagement geen toegevoegde waarde heeft, is het versterken van de kennis en competenties hierover binnen de entiteiten cruciaal.

Aangezien Audit Vlaanderen deskundig is op het vlak van organisatiebeheersing en binnen het Agentschap Overheidspersoneel alles i.v.m. organisatieontwikkeling waarvan organisatiebeheersing deel uitmaakt, gecentraliseerd wordt, is de uitbouw van een structureel samenwerkingsverband tussen beide entiteiten aangewezen. De medewerking van Audit Vlaanderen aan de uitbouw van het VO-brede risicomanagement binnen de Vlaamse administratie en het ontwikkelen en onderhouden van ondersteunende instrumenten zoals handleidingen of opleidingen moeten in dit samenwerkingsverband ook een plaats krijgen. Deze inspanningen moeten bijdragen aan het verhogen van de maturiteit op het vlak van organisatiebeheersing en risicomanagement.

b) Plan 2024

Proces	Partnerschap – samenwerking departement en AgO	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Organisatie van leernetwerken i.s.m AgO ter versterking van de kennisopbouw over organisatiebeheersing en risicomanagement bij de entiteiten	2 leernetwerken per jaar (initiatief bij AgO)
Actie 2	Ondersteuning departement bij de uitbouw van VO-breed risicomanagement (vraaggestuurde acties en i.fv. beschikbaarheid)	Geen indicator – vraaggestuurd, initiatief ligt bij departement
Proces	Communicatie – overleg	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Jaarlijkse toelichtingen aan Voorzitterscollege, managementcomités, directieraden en ankerpunten en adviesverlening waar nodig	Vrij aanbod
Actie 2	Periodieke nieuwsbrieven	2 per jaar

Actie 3	Kennisdeling uit meldingen, vooronderzoeken en forensische bevindingen	Jaarlijkse realisatie
----------------	--	-----------------------

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijkse rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren

02

AUDIT

LOKALE BESTUREN

INTERN STRUCTUURELEMENT AUDIT LOKALE BESTUREN

Dit hoofdstuk omvat de strategische en operationele meerjarendoelstellingen voor het intern structurelement (ISE) Audit Lokale Besturen. Dit ISE behoort tot het beleidsveld Binnenlands Bestuur en Stedenbeleid

De strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD) uit de beleidsnota Binnenlands Bestuur en Stedenbeleid vormen het meerjarenkader van het meerjarenondernemingsplan 2020-2024.

De programma's, projecten en acties die onder deze doelstellingen geplaatst worden zijn de concretisering naar het ondernemingsplan 2024.

DOELSTELLINGEN LOKALE BESTUREN

SD3: DE LOKALE BESTUREN DOEN AAN KWALITEITSVOLLE ORGANISATIE- EN RISICOBEBEERSING

Het streefdoel is dat aan het einde van het ondernemingsplan 2020-2024 elk lokaal bestuur op een systematische manier werkt aan organisatiebeheersing. De decretale bepalingen hierrond zijn intussen meer dan 15 jaar oud. Toch zien we dat nog niet elk lokaal bestuur in Vlaanderen een kader rond organisatiebeheersing heeft en systematisch rapporteert over zijn organisatiebeheersing. De acties van Audit Vlaanderen moeten ook vanuit dit streefdoel benaderd worden. Zo wordt de aanpak van organisatiebeheersing in elke reguliere audit geëvalueerd. Op die manier krijgen we een overkoepelend zicht hierop. Ook het opvolgen van aanbevelingen en de inzet op sensibilisering moeten in functie staan van dit streefdoel alsook lokale besturen aanzetten om hun organisatiebeheersing risicobewust te bewaken en waar nodig te verbeteren.

OD3.1: Verhogen van de maturiteit van het organisatie- en risicobeheer via audits

a) Strategisch kader 2020-2024

De concrete auditstrategie en de jaarlijkse auditplanning voor de lokale besturen wordt door het auditcomité van de lokale besturen vastgesteld en bekrachtigd door het gemeenschappelijk auditcomité Vlaamse administratie/lokale besturen. Essentie is te komen tot periodieke risicogedreven audits met toegevoegde waarde en een maximale risicoafdekking.

De decretale opdracht van Audit Vlaanderen blijft ongewijzigd. Ook deze legislatuur zullen periodiek audits plaatsvinden in de lokale besturen binnen het audituniversum van Audit Vlaanderen. De audits dragen bij aan de verhoging van de maturiteit van het organisatie- en risicobeheer.

In dit ondernemingsplan ligt de nadruk op het risicogebaseerd werken, zonder de periodiciteit van de audits bij de respectievelijke lokale besturen los te laten. De inzet van de beschikbare auditcapaciteit wordt dan ook sterk gestuurd door de geïntegreerde risicoanalyse voor de (groep van alle) lokale besturen die in 2022 werd geactualiseerd en die de selectie onderbouwt van de opeenvolgende thema-audits.

De selectie van de lokale besturen per thema-audit wordt vervolgens sterk gestuurd door

- de beoogde afdekking van alle lokale besturen¹ in de periode 2020-2027,
- de nood aan spreiding (voornamelijk geografisch en naar inwonersaantal),
- eventuele specifieke risicograden m.b.t. het te auditeren thema en
- de tijd sinds de laatste audit bij de respectievelijke lokale besturen.

Wanneer uitzonderlijk bij een lokaal bestuur binnen de periode 2020-2027 toch meermaals een reguliere audit wordt uitgevoerd, is dit een gevolg van praktische planningselementen of van het nastreven van een voldoende spreiding van de selectie voor een thema-audit. Naast de geplande reguliere audits kunnen ook steeds incident gedreven forensische audits worden opgestart.

Audit Vlaanderen blijft verschillende types van audits uitvoeren bij de lokale besturen:

- Proces-/thema-audits gaan dieper in op een specifiek proces/thematiek bij een selectie van een aantal entiteiten. Om over zoveel mogelijk processen/thema's een meerwaarde te kunnen bieden, wordt daarbij telkens gefocust op een deel van het proces en/of de risico's. De processen of thema's zullen worden geselecteerd op basis van een risicoanalyse. Om er toe bij te dragen dat aan het einde van deze legislatuur elk lokaal bestuur in Vlaanderen op systematische wijze werkt aan de beheersing van zijn organisatie, evalueert Audit Vlaanderen bij elke proces/thema-audit ook de aanpak organisatiebeheersing. Voor zover nog relevant, worden bij proces-/thema-audits ook de aanbevelingen uit de vorige audit van Audit Vlaanderen bij dat lokaal bestuur opgevolgd.
- Organisatie-audits gaan na of een organisatie over de stuur- en beheersinstrumenten beschikt om goed te functioneren. Hoewel een lokaal bestuur zelf een dergelijke foto moet kunnen maken in het kader van zijn periodieke zelfevaluatie, kunnen er zich occasioneel situaties voordoen waarbij het nuttig is dat Audit Vlaanderen deze foto zelf maakt,

¹ Dit dient hier niet geïnterpreteerd te worden als elke juridische entiteit. Een audit in een bepaald bestuur kan plaatsvinden in de gemeente, het OCMW, het autonoom gemeentebedrijf of de welzijnsvereniging. De doelstelling is niet om minstens elke zeven jaar al deze juridische entiteiten te auditeren. Dit is immers onhaalbaar en zou de doelstelling hypothekeren om meer risicogebaseerd te werken. Audit Vlaanderen beschouwt de groep als één auditentiteit voor deze doelstelling.

bijvoorbeeld wanneer een organisatie met deze oefening lijkt te worstelen. Onder meer bij de voorbereidende gesprekken voor thema-audits worden inspanningen geleverd om dergelijke situaties te detecteren. Daarnaast is het belangrijk om nu en dan ook bij matuur beheerste lokale besturen een vinger aan de pols te houden. Dat kan door naast onafhankelijke zekerheidsverstrekking over de kwaliteit van de zelfevaluatie van de management- en ondersteunende processen ook samen na te denken over mogelijke volgende stappen. De voorbeelden van voortrekkers die zo kunnen worden gecapteerd en verder uitgebouwd, kunnen immers helpen andere lokale besturen te inspireren en het risicodenken bij de diverse diensten van lokale besturen stimuleren.

Om er toe bij te dragen dat aan het einde van deze legislatuur elk lokaal bestuur in Vlaanderen op systematische wijze werkt aan de beheersing van zijn organisatie, evalueert Audit Vlaanderen bij elke organisatie-audit ook de aanpak organisatiebeheersing.

- Opvolg audits richten zich specifiek op de opvolging van aanbevelingen waarvan het aangewezen is om ze intenser op te volgen (bv. forensische aanbevelingen). In 2024 worden ook de aanbevelingen van de eerdere thema-audit technische diensten opgevolgd om te komen tot een verfijnd controleprogramma voor de door het ACLB – gezien de aard van de vastgestelde risico's – gevraagde herhaling van die thema-audit. Tijdens een opvolg audit wordt ook de aanpak van organisatiebeheersing geëvalueerd.
- Een integere werking van de overheid is van doorslaggevend belang voor de geloofwaardigheid van het overheidsoptreden. Het management van de diverse lokale overheidsorganisaties moet permanent alert zijn voor de integriteitsrisico's die zich stellen. Waar nodig zal Audit Vlaanderen, in het geval van (mogelijke) fraudegevallen of onregelmatigheden, forensische opdrachten uitvoeren. In het geval zich ernstige onregelmatigheden of fraudegevallen voordoen, gaat Audit Vlaanderen systematisch na in welke mate deze incidenten zich ook kunnen voor doen binnen andere organisaties. Waar nodig en indien opportuun, wordt een thema-audit hierover opgenomen in de auditplanning.
- De auditmiddelen zijn beperkt en het maken van onderbouwde keuzes via risicoanalyse en planning is dan ook cruciaal. De in 2022 vernieuwde risicoanalyse geeft voeding aan de voorstellen van de auditoronderwerpen voor de komende jaren.

De uitvoering van het langetermijnauditplan 2020-2024 gebeurt aan de hand van een rollend jaarlijks auditplan. Bij de opmaak van het jaarlijks auditplan worden volgende planningsfactoren gehanteerd:

- Frequente thema-audits en minstens jaarlijks een interbestuurlijke audit;
- Organisatie-audits krijgen globaal minder aandacht en hebben vooral een signaalfunctie;
- Sterke aandacht voor de thema's, processen en risico's die vanuit de geïntegreerde risicoanalyse naar voor komen en aanvullend specifiek ook voor het thema ICT;
- Bij reguliere audits waar relevant opvolging van eerdere aanbevelingen;

- Snellere opvolging van aanbevelingen waarvan het aangewezen is om ze intenser op te volgen;
- Kwaliteitstoezicht op de werking van auditfuncties en auditcomités;
- Forensische audits i.g.v. indicaties van fraude of mogelijke onregelmatigheden.

Zoals aangegeven bij OD1.1 zullen er -mede als gevolg van de recente evaluatie van de risico's voor Audit Vlaanderen- in 2024 twee projecten worden verdergezet. In het eerste project zal er nagegaan worden of en hoe het mogelijk is om met de beschikbare capaciteit meer forensische audits uit te voeren, zonder dat dit een negatief effect heeft op de kwaliteit. Het tweede project betreft het finaliseren van de hernieuwing van de raamovereenkomst. Aangezien het hier telkens om mogelijk zeer strategische keuzes gaat, zal dit alles in nauwe afstemming met de auditcomités gebeuren.

b) Plan 2024

Proces	Uitvoeren auditplan 2024	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<p>Afwerking nog lopende reeksen auditopdrachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thema-audit gezinszorg: 4 individuele rapporten en globaal rapport. • Thema-audit handhaving milieuaspecten van de omgevingsvergunning: 4 individuele rapporten en globaal rapport. • Interbestuurlijke audit reispassen en rijbewijzen: 4 individuele rapporten en globaal rapport. • Organisatie-audits: 2 individuele rapporten • Audit-op-audit: 1 individueel rapport • Opvolgaudits: 4 individuele rapporten 	Realisatiegraad 100%
Actie 2	<p>Vorbereiding en uitrol thema-audit handhaving ruimtelijke ordeningsaspecten van de omgevingsvergunning:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 11 besturen (waarvan 2 piloten) • Globaal rapport in opmaak 	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd</p> <p>100% in rapportering</p>

Actie 3	Vorbereiding en uitrol thema-audit analyse van het integriteitssysteem van lokale besturen: <ul style="list-style-type: none"> • 8 besturen (waarvan 2 piloten) • Globaal rapport 	Realisatiegraad 100% 100% in rapportering
Actie 4	Vorbereiding en opstart thema-audit War for Talent: <ul style="list-style-type: none"> • 2 piloten 	Streefcijfer 100% vorbereiding en opstart gerealiseerd
Actie 5	Vorbereiding thema-audit Duurzaamheid: <ul style="list-style-type: none"> • Scoping en opmaak controleprogramma • Opstart van een piloot 	Streefcijfer 100% vorbereiding gerealiseerd
Actie 6	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereiding overige nieuwe thema-audits voor 2025 op basis van de geïntegreerde risicoanalyse 	Vorbereiding in 2024
Actie 7	Vorbereiding en uitvoering van specifieke audits m.h.o.o. het realiseren van een tijdige auditafdekking: <ul style="list-style-type: none"> • 1 audit bij een klein bestuur • 1 audit van een fusiebestuur 	Realisatiegraad 100% 100% in rapportering
Actie 8	Vorbereiding middels een opvolging van de eerdere thema-audit - wat kan leiden tot bijsturing - en opstart van de uitrol van een tweede thema-audit technische diensten <ul style="list-style-type: none"> • 10 opvolgaudits • 2 piloten • Opstart van 3 uitrolaudits 	Streefcijfer 100% in terreinwerk of rapportering
Actie 9	Opvolging aanbevelingen uit auditopdrachten <ul style="list-style-type: none"> • 7 opvolgaudits (evaluatie aanpak organisatiebeheersing + opvolging van aanbevelingen) • Deels ook binnen auditopdrachten 	Realisatiegraad 100% Rapportering opvolging aanbevelingen op ACLB in Q4 2024
Actie 10	Organisatie-audits: <ul style="list-style-type: none"> • 2 organisatie-audits 	Streefcijfer 100% in terreinwerk of rapportering

- 2 organisatie-audits met extra focus op risico-denken
- Opstart van 2 organisatie-audits waarvan de uitvoering vermoedelijk deels in 2025 zal plaatsvinden

Actie 11	Forensische audits: <ul style="list-style-type: none"> • Gereserveerde capaciteit voor vooronderzoeken en forensische audits • Mogelijkheid om ad-hocaudit te starten na vooronderzoek over niet-forensische materie 	Streefcijfer 100% gerealiseerd 100% in terreinwerk of rapportering
Project 1	Project verhouding vraag naar forensische audits versus beschikbare capaciteit	Nota met strategische keuzes voor de auditcomités
Project 2	Afronden van de hernieuwing van de raamovereenkomst en implementatie in de interne processen	Evaluatie en rapportering uitvoering - ACVA december 2024
Proces	Auditgerelateerde inspanningen 2024	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Opvolging doorlooptijden en optimalisatie analyses en formuleringen van de aanbevelingen	Realisatiegraad 100% verbetering kwaliteit en efficiëntie van de audits
Actie 2	Databeheer en data-analyse: <ul style="list-style-type: none"> • onderhoud datakwaliteit en optimalisatie ontsluiting van de gegevens over audits bij de lokale besturen; • kennisopbouw over aanpak extractie en analyse van boekhoudgegevens van individuele lokale besturen. 	Realisatiegraad 100% Betrouwbare en volledige interne gegevenslijsten uittesten van de mogelijkheden bij minstens twee lokale besturen
Actie 3	Opvolging (en beperkte inhoudelijke/audittechnische ondersteuning) van initiatieven ter bevordering van cyberveiligheid en inspanningen richting conformiteit met Europese en andere verplichtingen en engagementen m.h.o.o.	Vrij aanbod – geen streefwaarde

monitoring van risico's en identificatie noden
inzake assurance en/of advies.

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijke rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren
- De stand van zaken van de gedetailleerde planning wordt op iedere vergadering van het auditcomité van de lokale besturen gepresenteerd.
- Over de projecten en projectdoelstellingen wordt, na goedkeuring van de projectfiche door het auditcomité, zesmaandelijks gerapporteerd. Het auditcomité kan altijd een hogere frequentie of tussentijdse rapportering vragen.
- Andere algemene indicatoren die jaarlijks gerapporteerd worden i.k.v. de strategische doelstellingen:
 - evolutie tevredenheidsgraad auditopdrachten
 - afdekking werkterrein
 - evolutie realisatiegraad aanbevelingen
 - evolutie forensische onderzoeken
 - aantal lokale besturen die structureel werken aan organisatiebeheersing

OD3.2: Verbeteren van de interbestuurlijke relaties en werking via audits

Gelet op zijn positionering en opdracht heeft Audit Vlaanderen de mogelijkheid audits uit te voeren op processen die zowel doorheen de entiteiten als de bestuursniveaus lopen.

Deze doelstelling is deels gemeenschappelijk met doelstelling OD1.2 bij de auditfunctie voor de Vlaamse administratie. Er wordt dus dit jaar gewerkt aan de voorbereiding van een interbestuurlijke audit voor 2024-2025. Tegelijkertijd is volgende interbestuurlijke actie opgenomen in OD3.1:

- Voorbereiding en uitrol thema-audit handhaving milieu-aspecten omgevingsvergunningen. Deze audit bouwt verder op de audit die eerder binnen de Vlaamse administratie werd uitgevoerd.

Bij de Vlaamse administratie zal in 2024 ook een audit worden uitgevoerd van een door Digitaal Vlaanderen aangeboden veiligheidsbouwsteen waar ook lokale besturen gebruik van maken.

OD3.3 Optimaliseren van de afstemming tussen de verschillende audit- en controleactoren

a) Strategisch kader 2020-2024

In tegenstelling tot de Vlaamse administratie is de ervaren auditdruk en controlelast bij de lokale besturen beperkter. Toch is het belangrijk dat het single audit concept binnen de lokale besturen verdere invulling krijgt. In eerste instantie is een goede samenwerking tussen Audit Vlaanderen en ABB cruciaal. De bestaande samenwerkingsovereenkomst tussen Audit Vlaanderen en ABB krijgt verdere opvolging en wordt bijgestuurd waar nodig. Bepaalde rapporten van Audit Vlaanderen worden ook aan dat agentschap overgemaakt. De afgelopen jaren is dit verschillende keren gebeurd naar aanleiding van een ernstige schending van het recht door een geauditeerd bestuur. In bepaalde gevallen wordt het rapport dan overgemaakt aan de gouverneur die vanuit zijn of haar toezichtsrol bijkomende maatregelen kan treffen. Aangezien Audit Vlaanderen en de gouverneurs zo in bepaalde dossiers partner zijn, is ook een goede samenwerking tussen beide van belang.

Audit Vlaanderen zet ondertussen ook verder in op de afstemming met andere audit- en controleactoren. Een aantal lokale besturen heeft zelf ingezet op interne audit via een eigen interne auditdienst (Antwerpen en Gent) of op een tweedelijns controllerfunctie via Audio. Daarnaast zijn ook bepaalde inspectiediensten actief bij lokale besturen (bv. de Programmatorische federale Overheidsdienst Maatschappelijke Integratie). Tussen deze actoren enerzijds en Audit Vlaanderen anderzijds is er eveneens overleg. In 2024 zullen in navolging van de audit-op-audits ook de afsprakennota's tussen Audit Vlaanderen en de andere auditfuncties worden geactualiseerd.

b) Plan 2024

Proces	Overleg audit- en controleactoren	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Periodiek overleg met andere audit- en controle-actoren <ul style="list-style-type: none"> • Agentschap Binnenlands Bestuur • Gouverneurs • Informeel overleg met andere audit- en controleactoren, bv. interne audit Antwerpen, interne audit Gent, Audio, POD Maatschappelijke integratie, ... 	Aantal overlegmomenten minimaal jaarlijks
Actie 2	Waar mogelijk uitvoeren van een audit samen met andere auditdiensten	mogelijkheden i.f.v. jaarplanning

Actie 3	Actualisatie afsprakennota's met andere auditfuncties in onderling overleg	Realisatiegraad 100%
----------------	--	----------------------

c) Rapportering uitvoering

- Agendering relevante ontwikkelingen of afspraken op de vergadering ACLB
- Zesmaandelijks rapportering ondernemingsplan

SD4: HEFBOOMWERKING: BELEIDSINPUT EN VERSTERKEN VAN KENNIS EN COMPETENTIES

De afgelopen jaren hebben de lokale besturen met succes inspanningen geleverd om hun werking te versterken. Dit is deels te danken aan de hefboomen die de Vlaamse overheid hiervoor inzet. De inzet van Audit Vlaanderen is een instrument dat sinds 2014 zijn meerwaarde aantoonde, niet enkel door de uitvoering van audits, maar ook door het verspreiden van leerpunten en goede praktijken uit die audits alsook door het sensibiliseren over en stimuleren van het werken aan organisatiebeheersing. Door de opzet van het agentschap wordt bij de uitvoering van die opdrachten maximaal rekening gehouden met de eigenheid van de lokale besturen. Dat dit een goede aanpak is, blijkt zowel uit de voortgang die lokale besturen maken op het vlak van organisatiebeheersing, als uit de positieve reacties over de uitgevoerde audits en over de direct en indirect geleverde hefboomwerking.

OD4.1: Beleidsinput halen uit auditresultaten

a) Strategisch kader 2020-2024

Audit Vlaanderen heeft een objectief overzicht over wat er goed en minder goed loopt op het vlak van de interne organisatie in de Vlaamse administratie en de lokale besturen. Beide auditcomités kunnen dan ook adviserend optreden naar de Vlaamse Regering. Op basis van haar auditwerkzaamheden maakt Audit Vlaanderen periodiek een analyse van mogelijke structurele of beleidsmatige verbeterpunten, aandachtspunten, opportuniteiten,... De informatie uit de auditrapporten kan bv. gebruikt worden als input voor het wijzigen of vereenvoudigen van organieke regelgeving.

b) Plan 2024

Proces	Overleg	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Idem actie 1 OD 2.1: Jaarlijks overleg tussen de voorzitter auditcomités en de kernministers en opvolging afspraken overleg kern.	Jaarlijks overleg Status opvolging afspraken
Actie 2	Idem actie 2 OD 2.1: Jaarlijks bilateraal overleg met ministers en kabinetten	Jaarlijkse realisatie overleg
Actie 3	Bespreking van globale of beleidsrelevante bevindingen met diverse belanghebbenden	Vrij aanbod – geen streefwaarde Aantal besprekingen globale bevindingen

Proces	Audit	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Tussentijdse rapportering aan het auditcomité en opmaak van diverse globale rapporten met beleidsrelevante bevindingen	Rapportering ieder ACLB

c) Rapportering uitvoering

- Voorbereiding en terugkoppeling overleg kern i.s.m. de auditcomités
- Rapporteringen aan het ACLB en publicaties globale rapporten

OD4.2: Versterken van de kennis over organisatie- en risicobeheer

a) Strategisch kader 2020-2024

In eerste instantie is het de verantwoordelijkheid van het management om organisatiebeheersing en risicomangement op een doordachte en onderbouwde manier uit te bouwen en in te bedden in hun organisatie. Om te vermijden dat organisaties blijven steken in een te theoretische invulling van organisatiebeheersing en het risicomangement geen toegevoegde waarde heeft, is het versterken van de kennis en competenties hierover binnen de lokale besturen cruciaal. Ook het delen van aandachtspunten en goede praktijken kan besturen waar rond een specifiek thema of in een specifiek jaar geen audit werd uitgevoerd, helpen hun organisatie- en risicobeheer te evalueren en waar nodig te versterken.

Audit Vlaanderen zal daarom blijven inzetten op het creëren van een hefboomwerking: delen van kennis met, ondersteunen van competentie-ontwikkeling bij en sensibiliseren van lokale besturen. Dat kan gaan over het delen van goede praktijken, het organiseren van presentaties en het meewerken aan workshops en studiedagen, het maken van publicaties, enz.

b) Plan 2024

Proces	Hefboomwerking	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<p>Hefboomwerking 2024 LB: kennisdeling uit reguliere audits</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coördinatoren hefboomwerking om doorheen het jaar de geplande initiatieven op te volgen, waar nodig bij te (laten) sturen • Aanspreekpunten werking (beantwoorden van vragen, borgen en intern beschikbaar stellen van opgedane kennis, faciliteren en desgevallend zelf geven van toelichtingen omtrent organisatiebeheersing en auditbevindingen in regio's en diverse netwerken) • Beheer goede praktijken • Samenwerking met VVSG, bestuursscholen en andere actoren rond kennisdeling en sensibilisering 	Jaarlijkse realisatie bestendige hefboomwerking
Actie 2	Periodieke nieuwsbrieven	Minimaal 2 per jaar

Actie 3	<p>Natrajecten globale rapporten voor 2024</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globaal rapport thema-audit gezinszorg • Globaal rapport thema-audit handhaving milieuaspecten van de omgevingsvergunning • Globaal rapport interbestuurlijke audit reispassen en rijbewijzen • Globaal rapport thema-audit integriteit 	<p>Realisatie natraject per globaal rapport</p> <p>Aantal presentaties, instrumenten en goede praktijken n.a.v. globale rapporten</p> <p>Aantal workshops en/of opleidingen i.s.m. bestuursscholen (en desgewenst andere actoren)</p>
Actie 4	<p>Ondersteunen organisatiebeheersing/risicomanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dashboard maturiteit aanpak organisatiebeheersing lokale besturen <p>Interne ondersteuning bij het inschatten van de maturiteit van de aanpak organisatiebeheersing bij lokale besturen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiden van mogelijkheden om meer in te zetten op risico-denken doorheen alle geledingen van lokale besturen 	<p>Rapportering aan ACLB juni 2024 omtrent de maturiteit van de aanpak organisatiebeheersing overheen lokale besturen in Vlaanderen</p> <p>Vrij aanbod – geen indicator</p>
Actie 5	<p>Vorbereiding opleiding, sensibilisering en/of kennisdeling naar (nieuwe en meer ervaren) raadsleden na de verkiezingen van 13 oktober 2024</p>	<p>Streefcijfer 100% voorbereiding gerealiseerd</p>
Actie 6	<p>Kennisdeling uit meldingen, vooronderzoeken en forensische bevindingen</p>	<p>Jaarlijkse realisatie</p>

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijke rapportering ondernemingsplan
- Rapportering ondernomen acties via mededelingen ACLB

03

INTERNE WERKING

KRACHTLIJNEN INTERNE WERKING

TOEWIJZING VAN MIDDELEN

De doelstellingen, middelen en investeringen bij de interne werking dienen het hele agentschap. Toewijzing aan de ISE's Vlaamse overheid en lokale besturen gebeurt aan de hand van de verdeelsleutel van respectievelijk 1/3 en 2/3.

STRATEGISCH KADER

De doelstellingen interne werking staan in de eerste plaats ten dienste van het realiseren van de missie, visie en strategie voor 2020-2024. Het sleutelement om dit te realiseren, is het risicomanagement van Audit Vlaanderen. Via het risicomanagement worden de prioriteiten bepaald voor de doelstellingen en projecten rond interne werking. De eerste risicomanagementoefening is in 2019 uitgevoerd en wordt ieder jaar geactualiseerd.

De uitbouw en continue opvolging van het risicomanagement van Audit Vlaanderen, zodat de belangrijkste risico's van het agentschap gekend zijn en beheerst zijn, is dus een kritieke succesfactor voor de goede werking van het agentschap.

De meest recente evaluatie van de risico's (zie verder) leidt tot een verfijning van de risico's waarop wordt ingezet.

In 2021 werd de 5-jaarlijkse externe kwaliteitsaudit uitgevoerd (Quality Assurance Review – QAR). Deze audit bevestigde dat Audit Vlaanderen volgens de internationale normen van het Instituut van Interne Auditoren werkt. Er werden een aantal aanbevelingen geformuleerd om de werking nog verder te versterken. Deze zijn opgenomen onder deze SD.

DOELSTELLINGEN INTERNE WERKING

SD5: AUDIT VLAANDEREN WIL ZICH ONTWIKKELEN ALS EEN STERK EN TOONAANGEVEND AUDITAGENTSCHAP MET GEDREVEN EN BEKWAME AUDITOREN

OD5.1: Verankeren van het risicomanagement en versterken van de organisatiebeheersing

a) Strategisch kader 2020-2024

Eind 2022 – begin 2023 liep de meest recente diepgaande risicomanagementoefening omtrent de risico's die van belang zijn voor Audit Vlaanderen.

Hieruit kwamen vier prioriteiten naar voor.

- De verhouding tussen de vraag naar forensische audits en de beschikbare capaciteit;
- Het nieuwe raamcontract (startdatum voorjaar 2024), dat de basis zal vormen voor de toekomstige samenwerking met externen;
- De noodzaak om verder in te zetten op de ontwikkeling van de eigen medewerkers;
- Het verbeteren van de inzet van de middelen door een verder uitgewerkte monitoring.

In de tweede helft van 2023 vond er een beperkte actualisatie plaats van het risicomanagement. Het project rond het versterken van de interne monitoring werd afgesloten. De drie andere projecten worden opnieuw opgenomen in 2024. Tegelijkertijd wordt er blijvend ingezet op een aantal H-risks uit vorige evaluaties.

Als laatste is het van belang aan te geven dat 2024 het laatste jaar is van het lopende meerjarig ondernemingsplan. In 2024 zal daarom gewerkt worden aan een nieuw meerjarig ondernemingsplan. Binnen een organisatiebreed kader zal elke deel van de organisatie daar zijn bijdrage aan leveren. Dit wordt een belangrijke prioriteit in 2024.

b) Plan 2024

Proces	Verankeren van het risicomanagement en verbeteren van de organisatiebeheersing	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Uitvoeren nieuwe risicomanagementoefening in voorbereiding op het nieuwe meerjarig ondernemingsplan	Nieuw risicoregister

	<ul style="list-style-type: none"> • Sluit aan bij generieke doelstelling 'Opvolging aanbevelingen en versterken van het risicomanagement en organisatiebeheersing'. 	
Actie 2	Voorbereiden van nieuw meerjarig ondernemingsplan	Goedgekeurd plan op eerste vergadering auditcomité 2025
Project 1	<p>Versterken kwaliteitsbeleid Audit Vlaanderen – realisatie aanbevelingen QAR 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realisatie en verankering van de resterende aanbevelingen van de QAR; • Opvolging evoluties nieuwe auditstandaarden; • Uitwerken Quality Assurance and Improvement Program met zelfevaluatie en inschaling in Ambition Model. <p>Sluit aan bij generieke doelstelling 'Opvolging aanbevelingen en versterken van het risicomanagement en organisatiebeheersing'</p>	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 2	<p>Afwerken van het project rond de ontwikkeling en implementatie communicatiestrategie en belanghebbendenmanagement</p> <p>Prioriteiten voor 2024 zijn onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaarverslag 2023; • Werken rond webtoegankelijkheid; • Opleiding heerlijk helder schrijven; • Beslissing gebruik sociale media bij AV en bijhorend afsprakenkader; • Nieuwe videofilmjes AV. 	<p>Resultaat toegankelijkheidstest</p> <p>Nieuw jaarverslag</p> <p>Opleiding gerealiseerd</p> <p>Afsprakenkader sociale media</p> <p>Videofilmjes</p>
Actie 3	Team VIA organiseert initiatieven voor interne communicatie (en teambuilding)	Per jaar minstens 4 agentschapsdagen (of een alternatief daarvoor)

c) Rapportering uitvoering

- Semestriële rapportering over het risicomanagement via ondernemingsplan aan beide auditcomités.
- Projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren

OD5.2: Ontwikkelen en implementeren van een wervend HR-beleid

a) Strategisch kader 2020-2024

Een aantal van de geïdentificeerde risico's kunnen geclusterd aangepakt worden. Om een coherent antwoord te bieden op de risico's rond human resources, zal een HR-beleid verder uitgewerkt worden. Het beoogde effect van dat HR-beleid is dat Audit Vlaanderen kan beschikken over gedreven en competente mensen, een kweekvijver van talent kan zijn en een leerplek voor anderen. Het uitwerken van een competentie management maakt daar integraal deel van uit.

Het HR-beleid moet ook een sterke gedeelde organisatiecultuur ondersteunen, die zorgt voor een samenwerking, fierheid, gedrevenheid en respect voor de waarden en normen van de Vlaamse overheid en beroepsethiek.

Hoewel hierin diverse acties werden opgezet, blijft vooruitgang noodzakelijk. Daar waar in 2023 veel aandacht ging naar welzijn, zal in 2024 de focus meer liggen op competentie management zonder uiteraard de acties rond welzijn te verwaarlozen.

b) Plan 2024

Proces	Ontwikkelen van en implementeren van een wervend HR-beleid	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Uitwerken HR-beleid en competentie management	Door management gevalideerd HR-beleid en competentie management
Project 1	Deelproject competentie management (m.i.v. diverse verbeteracties uit QAR)	Goedgekeurd competentie- en talentmanagement en vormingsplan
Project 2	Deelproject welzijn <ul style="list-style-type: none"> Opmaak jaaractieplan Opmaak meerjarenplan Acties uitwerken met (onder meer) als prioriteiten 'focustijd' en 'evenwicht werk-privé' Beleidsdocumenten uitwerken rond (onder meer) aanwezigheid en re-integratie 	Jaaractieplan (februari) Meerjarenplan preventie en welzijn Beleidsdocumenten gevalideerd
Actie 2	Andere aspecten van het HR-project en HR-gerelateerde acties	<ul style="list-style-type: none"> Evaluatie en bijsturing kader voor hybride werken

-
- Update kader voor hybride werken
 - Nieuwe wervingsronde voor auditoren en andere functies
 - Uitvoeren van acties op vlak van de gehanteerde managementstijlen binnen Audit Vlaanderen
 - Wervingsrondes afgewerkt
 - Acties lopende of uitgevoerd
-

c) Rapportering uitvoering

- Projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren

OD5.3: Onderzoeken en toepassen van innovatieve audittechnieken

a) Strategisch kader 2020-2024

Audit Vlaanderen wil een referentie zijn binnen de auditwereld. Om dat waar te maken, volgen we nieuwe audittrends- en technieken en gaan we na in welke mate deze onze werking kunnen verbeteren. We onderhouden daarom contacten in binnen- en buitenland, in de eerste plaats met het IIA en met andere interne auditdiensten.

Het traject naar continuous auditing en de verdere uitbouw van onze interne IT-kennis zijn de projecten in dit kader. Daarnaast evalueren we onze werking ook vanuit efficiëntieperspectief.

b) Plan 2024

Proces	Onderzoeken en toepassen van innovatieve audittechnieken	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<p>Opvolging van internationale audittrends en audittechnieken via IIA en contacten andere IA-diensten in binnen- en buitenland</p> <p>Na het bijwonen door een ruimere delegatie van de IIA International Conference 2023 in Amsterdam als deelnemers, zal een vertegenwoordiging van Audit Vlaanderen als spreker deelnemen aan de IIA International Conference 2024 in Washington.</p>	Continue opvolging
Actie 2	<p>ICT-kennisopbouw</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werving en opleiding van een specifieke ICT-minded expert-auditor • Kennisopbouw over en praktijkexperimenten met de inzet van data-analysetechnieken om effectiever en efficiënter te auditeren • Interne kennisdeling en ondersteuning van alle auditoren 	<p>Realisatie werving en opleiding specifieke ICT-minded expert-auditor</p> <p>Praktijkexperimenten waar mogelijk</p> <p>Cf. opleidingsinitiatieven i.h.k.v.</p>

		competentiemanagement OD 5.2
Actie 3	<p>Evaluatie van de auditaanpak vanuit efficiëntieperspectief. Invulling verder te bepalen, maar minstens aandacht voor (in afstemming met of vervolg op actie onder SD1/OD1):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beter afgelijnde auditdoelstellingen en auditreikwijdte (cf. aanbeveling 3 van de QAR) • Mate van documentatie van auditbevindingen • Agile auditing 	Aanpassingen in de auditaanpak

c) Rapportering uitvoering

- Rapportering ondernomen acties via feedback naar auditcomités

OD5.4: ICT doet dienst als hefboom om de auditstrategie op een effectieve en performante manier waar te maken

a) Strategisch kader 2020-2024

Het ICT-beleid van Audit Vlaanderen geeft aan hoe ICT zal worden ingezet om deze ambitie waar te maken en om de strategische doelstelling te realiseren dat Audit Vlaanderen zich ontwikkelt als een sterk en toonaangevend auditagentschap met gedreven en bekwame auditoren.

De ICT-doelstellingen zijn:

- De vlotte werking van de ICT-infrastructuur (ook cybersecurity indachtig) en -ondersteuning is te allen tijde gegarandeerd
- De productiviteit van de medewerkers neemt toe
- Audit Vlaanderen past zich aan gewijzigde externe contexten aan
- Het geheel van systemen en kaders die het auditgebeuren ondersteunen zijn onderling samenhangend en coherent

Wat IT-ontwikkeling betreft, zal voor 2024 vooral worden ingezet op een meer geïntegreerde ICT-ondersteuning van de werking van Audit Vlaanderen gericht op de Vlaamse administratie. Ook de mogelijkheden tot het optimaliseren van de ICT-ondersteuning omtrent e-discovery worden verder onderzocht.

b) Plan 2024

Proces	ICT als hefboom om de auditstrategie op een effectieve en performante manier waar te maken	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Productiever door IT <ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers verder wegwijs en gewend maken aan de digitale tools om deze vlot te laten gebruiken binnen de opgelegde kaders. • Ondersteunen van gebruikers en anticiperen op en capteren van problemen en noden via een netwerk van hoofdgebruikers. • IT-ontwikkeling: Bijsturen van bestaande functionaliteiten en toevoeging van beperkte tijdsinstmogelijkheden. 	<p>Minimaal 2 opleidings- en/of communicatie-initiatieven</p> <p>Minimaal 2 samenkomsten van de werkgroep hoofdgebruikers</p> <p>100% actuele functionaliteiten + uitbreiding van ondersteuning/tijdsinstmogelijkheden</p>

Project 1	Digitaal informatiebeheer : informatie wordt bewaard, gearhiveerd en gewist volgens de bepalingen van het aangevulde en in het serieregister opgenomen informatiebeheersplan.	Operationaliseren serieregister en automatiseren archivering op SharePoint
------------------	---	--

c) Rapportering uitvoering

Van deze projecten en acties zullen project- en actiefiches worden opgemaakt die periodiek intern zullen besproken worden en minstens twee maal per jaar zullen worden geagendeerd op het managementoverleg.

OD5.5 Monitoring van de periodieke interne werking

a) Strategisch kader 2020-2024

Audit Vlaanderen wil het geheel van haar werking opvolgen. Niet alle taken worden gevat door de doelstellingen en projecten van het ondernemingsplan. Een aantal taken behoren tot de lopende interne werking. Het gaat o.m. om intern overleg, algemene coördinatie, opleiding en training, externe communicatie via jaarverslag en actualisering inhoud webstek,.... Het opzet van deze aparte operationele doelstelling is inzicht te krijgen in de tijdsbesteding aan deze taken om sturing en bijsturing zo gericht mogelijk te maken. Hierdoor wordt inzicht bekomen in de aanwending van 100% van de capaciteit van Audit Vlaanderen.

b) Plan 2024

Proces	Monitoring van de periodieke interne werking	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<ul style="list-style-type: none"> Tijdsregistratie in Project Online van taken die niet onder doelstellingen of projecten vallen van het ondernemingsplan 	Geen indicator - meting met bedoeling om te komen tot monitoringindicatoren

OD5.6: Horizontale strategische doelstellingen Vlaamse overheid

Ter voorbereiding van de eerste ondernemingsplannen van de nieuwe regeerperiode 2019-2024 werden instructies uitgewerkt in een mededeling aan de Vlaamse Regering. Bij de opmaak van de beleidsnota's werd nog niet gekozen om transversale of horizontale doelstellingen voor de volledige Vlaamse overheid te introduceren. In de ondernemingsplannen moeten wel een aantal horizontale strategische doelstellingen aan bod komen:

- *Aanbevelingen Audit Vlaanderen*: de acties gericht op het verhogen van de maturiteit van het risicomanagement en op het versterken van de organisatiebeheersing/interne controle van de eigen organisatie en anderzijds de wijze waarop de entiteit omgaat met de aanbevelingen uit de verschillende audits van Audit Vlaanderen.
- *Opvolging personeelsbesparing*: de entiteit schat in hoeveel koppen het komende jaar zullen worden bespaard, met duiding van de aanleiding van de besparing.
- *Preventieplan*: doelstellingen en maatregelen in het kader van welzijnsbeleid (bv. arbeidsveiligheid, gezondheid, ergonomie, psychosociaal welzijn).
- *Diversiteitsplan*: Doelstellingen en acties die de entiteit zal ondernemen op het gebied van diversiteit en gelijke kansen.

Horizon	Indicator en streefwaarde
<p>Aanbevelingen, risicomanagement en organisatiebeheersing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanbevelingen: de aanbevelingen die door Audit Vlaanderen gerealiseerd moeten worden zijn de aanbevelingen die in de 5-jaarlijkse kwaliteitsaudit (QAR) vervat zitten. De QAR is uitgevoerd in 2021, de aanbevelingen zitten vervat in dit ondernemingsplan • Risicomanagement en organisatiebeheersing: het risicomanagement is de ruggengraat van SD5. De verankering van het risicomanagement en de realisatie van de interne projecten moeten leiden tot een versterking van de maturiteit van het risicomanagement en de organisatiebeheersing. Deze doelstelling zit vervat in dit ondernemingsplan 	<p>Realisatiegraad aanbevelingen 100% tegen einde legislatuur</p> <p>Maturiteitsniveau risicomanagement 3 tegen einde legislatuur</p>
<p>Opvolging personeelsbesparing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voor Audit Vlaanderen werd geen besparingsdoelstelling vastgelegd. Audit Vlaanderen is dus de facto vrijgesteld. • Audit Vlaanderen zit formeel nog in scope van de besparingsdoelstelling. Dit wil zeggen dat er eventueel wel kan beslist worden dat een deel van de personeelsbesparing en/of budgettaire besparing wordt overgeheveld naar deze entiteiten, 	

op voorwaarde dat dit in een besluit van de Vlaamse Regering wordt vastgelegd. Audit Vlaanderen wordt daarom nog wel opgenomen in de opvolgtabellen.

- De Vlaamse Regering besliste op 25/11/2022 dat Audit Vlaanderen 2 VTE mag aanwerven om de capaciteit m.b.t. forensische audits uit te breiden, waarbij deze personeelsleden uitgesloten zijn van de opvolging van de besparingen en de financiële impact van deze aanwervingen gecompenseerd wordt op de werkingskredieten.

Preventieplan:

- Audit Vlaanderen maakt een preventieplan 2024-2027 op. Dit wordt jaarlijks verder geconcretiseerd en aangevuld met het jaaractieplan Welzijn en Preventie. Het jaaractieplan 2024 wordt besproken op het EOC van 27 februari 2024.

Nieuw meerjarenplan

Realisatie
jaaractieplan

Diversiteitsplan:

- In 2024 zal er verder gewerkt worden aan de acties uit het diversiteitsplan.
-

Bijlagen:

1. Personeelsplan Audit Vlaanderen
2. Jaaractieplan Welzijn en Preventie 2024

CONTACT

Audit Vlaanderen
Havenlaan 88, bus 24
1000 Brussel
02 553 45 55

www.auditvlaanderen.be