



JAARVERSLAG 2017



Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

Auditcomité van de lokale besturen
Auditcomité van de Vlaamse administratie

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
1. OVER AUDIT VLAANDEREN	5
2. AUDIT VLAANDEREN EN DE LOKALE BESTUREN	7
• Auditopdrachten bij de lokale besturen in 2017	8
• De opvolging van de aanbevelingen	9
• Sensibilisering van het werkveld	10
3. AUDIT VLAANDEREN EN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE	12
• Auditopdrachten bij de Vlaamse administratie in 2017	13
• De opvolging van de aanbevelingen en de beleidsgerichte rapporten	14
• De opvolging van de entiteitsgerichte aanbevelingen en beleidsgerichte rapporten	14
• Sensibilisering van het werkveld	15
4. SINGLE AUDIT	17
5. INTERNE WERKING	19
• De medewerkers van Audit Vlaanderen	20
• Inzet van mensen	21
• Inzet van de financiële middelen	21
6. DE AUDITCOMITES	23
• Het auditcomité van de lokale besturen	24
• Het auditcomité van de Vlaamse administratie	24

VOORWOORD

Beste lezer,

Zoals u ziet, kiest Audit Vlaanderen voor het jaarverslag 2017 voor een ander concept. Dit is een kort jaarverslag met de kern op een toegankelijke wijze weergegeven. De lezer die meer informatie wil, kan die terugvinden door te klikken op de linken die doorverwijzen naar pagina's op de [website van Audit Vlaanderen](#). Door deze werkwijze wordt een stap verder gezet in het digitaal ter beschikking stellen van informatie, in lijn met het project Vlaanderen Radicaal Digitaal.

Wat was in 2017 opvallend voor Audit Vlaanderen?

Het aantal audits bij lokale besturen is aanzienlijk toegenomen, van 58 in 2016 naar 77 in 2017. Audit Vlaanderen zet sterk in op de thema-audits. In 2017 waren dit voornamelijk de thema-audit Instroom van medewerkers en de thema-audit Informatiebeveiliging. Uit de feedback, die geauditeerde besturen geven in managementreacties en de klantentevredenheidsbevraging, blijkt dat deze auditaanpak gewaardeerd wordt. In het kader van de thema-audit Informatiebeveiliging organiseerde Audit Vlaanderen een sensibiliseringsactie via een phishing-test waaraan 418 gemeenten, OCMW's én provincies deelnamen. Eind 2017 zijn er 91 goede praktijken tijdens audits gedetecteerd en ter beschikking gesteld via de website, zodat ook niet-geauditeerde lokale besturen hierdoor inspiratie kunnen opdoen. De [website met goede praktijken](#) wordt duidelijk veelvuldig geraadpleegd. In 2017 werden 2 globale rapporten gepubliceerd over de thema-audits die grotendeels in 2016 en 2017 werden uitgevoerd, namelijk de thema-audit Aankoop- en contractbeheer van leveringen en diensten en de thema-audit Aankoop en opvolging van werken. In het najaar van 2017 organiseerde Audit Vlaanderen net zoals in 2016 een studienamiddag in elke provincie, waar onder meer deze twee globale rapporten werden voorgesteld. Dit was opnieuw een samenwerking met de gouverneurs en het agentschap Binnenlands Bestuur.

Bij de Vlaamse administratie werden in 2017 43 audits uitgevoerd. Uit de opvolging van de aanbevelingen die bij eerdere audits geformuleerd werden, blijkt dat geauditeerde entiteiten inzetten op het realiseren van de aanbevelingen. Voor de structurele aanbevelingen, die de hele Vlaamse administratie aanbelangen, is er nog werk aan de winkel. De audits die in 2017 bij de Vlaamse administratie werden uitgevoerd, betroffen vooral audits waarbij een inschatting van de maturiteit van het risicomanagement gedaan werd. Eind 2017 organiseerde Audit Vlaanderen drie workshops over risicomanagement voor de Vlaamse entiteiten, zodat zij beter geïnformeerd zijn over wat risicomanagement inhoudt. Ook de thema-audit Informatiemanagement en het globaal rapport hierover leverden een belangrijke bijdrage voor de optimalisatie van de organisatiebeheersing bij de Vlaamse administratie. Eind 2017 werden bovendien 25 beleidsgerichte rapporten opgesteld.



Jean-Pierre Bostoën
Voorzitter van het auditcomité van
de lokale besturen



Luc Discry,
Voorzitter van het auditcomité van
de Vlaamse administratie



Eddy Guilliams,
Administrateur-generaal van Audit
Vlaanderen

1

OVER AUDIT VLAANDEREN

OVER AUDIT VLAANDEREN

Audit Vlaanderen voert al vier jaar audits uit bij lokale besturen en al zestien jaar bij de Vlaamse administratie.

Hier vindt u meer informatie over:

- [Organisatiebeheersing](#),
- Het [werkkerrein](#) van Audit Vlaanderen,
- Het [auditcharter](#),
- De [soorten audits](#) die Audit Vlaanderen uitvoert,
- De aansturing door [het auditcomité van de lokale besturen en het auditcomité van de Vlaamse administratie](#).

In het [auditcharter](#) zijn de belangrijkste elementen van de auditwerkzaamheden terug te vinden.

2

AUDIT VLAANDEREN EN DE LOKALE BESTUREN

AUDIT VLAANDEREN EN DE LOKALE BESTUREN

AUDITOPDRACHTEN BIJ DE LOKALE BESTUREN IN 2017

Het aantal auditopdrachten bij lokale besturen nam in 2017 aanzienlijk toe. In 2016 rondde Audit Vlaanderen 58 auditopdrachten af, in 2017 zijn dit er 77.

Audits bij de lokale besturen	Afgerond in 2017
Organisatie-audits	24
Thema-audit Aankoop en contractbeheer van leveringen en diensten	1
Thema-audit Aankoop en opvolging van werken	7
Thema-audit Instroom van medewerkers	23
Thema-audit Informatiebeveiliging	11
Forensische audits	11
Totaal	77

Tabel 1: aantal audits bij de lokale besturen in 2017

In het kader van de nieuwe thema-audit [Budgetbeheer](#), werden in 2017 reeds drie audits opgestart. Tevens werden drie [Quality Assurance Reviews](#) opgestart bij twee lokale besturen die over een eigen interne-auditdienst beschikken en bij de gemeenschappelijke interne auditvereniging Audio.

Klantentevredenheid

In 2017 vulden 323 medewerkers van 65 lokale besturen na een audit de klantenbevraging van Audit Vlaanderen in. Op het criterium "Audit Vlaanderen geeft algemeen genomen een goede indruk" werd gemiddeld de score 4,07 op 5 behaald. Bekijk [hier](#) de resultaten van de klantenbevragingen in 2017.

Eind 2017 is er in meer dan de helft van de Vlaamse gemeenten een audit afgerond bij het gemeentebestuur, het OCMW of beide.

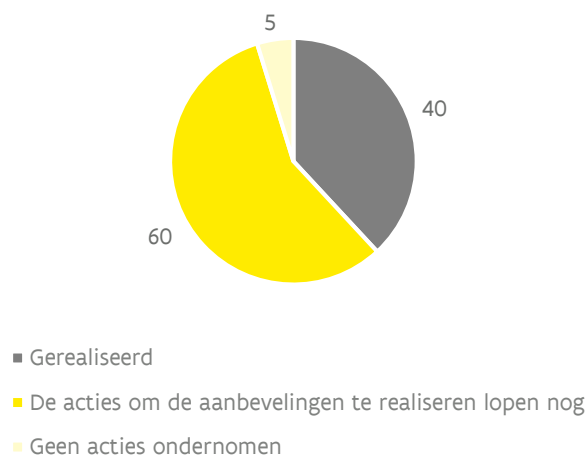
■ DE OPVOLGING VAN DE AANBEVELINGEN

Het periodiek opvolgen van de auditaanbevelingen, is een element van de systematische werking aan de organisatiebeheersing waarvoor het lokaal bestuur zelf verantwoordelijk is. Ook Audit Vlaanderen gaat de realisatie van de aanbevelingen steekproefsgewijs na. In de zomer van 2017 volgde Audit Vlaanderen bij 50 lokale besturen **105 aanbevelingen** op.

De 50 geverifieerde lokale besturen realiseerden **40** van de 105 opgevolgde aanbevelingen volledig. Wat zijn de conclusies voor de opvolging van de aanbevelingen bij de lokale besturen in 2017?

- Het percentage gerealiseerde aanbevelingen blijft stabiel. Er zijn nauwelijks besturen die niets deden met de aanbevelingen.
- De meerderheid van de besturen is aan de slag gegaan met de aanbevelingen, maar heeft deze om uiteenlopende redenen (nog) niet allemaal gerealiseerd.
- Er is een hoge realisatiegraad voor de thema-audits.
- De realisatiegraad van de organisatie-audits (omvangrijke verbetertrajecten) en forensische audits (complexere aanbevelingen) is lager dan bij de thema-audits.

Opvolging van aanbevelingen



Figuur 1: opvolging van aanbevelingen bij de lokale besturen

Lees [hier](#) meer over de opvolging van aanbevelingen bij de lokale besturen in 2017.

■ SENSIBILISERING VAN HET WERKVELD

Audit Vlaanderen zet naast het uitvoeren van audits ook in op het informeren over de meerwaarde van een degelijke organisatiebeheersing en het sensibiliseren van de lokale besturen.

Goede praktijken ter inspiratie

Tijdens een audit treffen auditoren regelmatig werkmethoden aan die inspiratie kunnen bieden voor andere organisaties. Wanneer deze werkmethoden een interne procedure bij Audit Vlaanderen doorstaan en goedgekeurd worden, zijn het goede praktijken. Bekijk [hier](#) alle goede praktijken.



Figuur 2: aantal goede praktijken in 2015, 2016 en 2017

Phishing-test

In 2017 namen 418 gemeenten en OCMW's deel aan een [phishing-test](#) die Audit Vlaanderen verstuurde als onderdeel van de thema-audit Informatiebeveiliging. Ook de vijf Vlaamse provincies schreven zich hiervoor in. Twee phishing-mails zijn verstuurd naar 40.612 opgegeven e-mailadressen. Een derde phishing-mail richtte zich enkel tot de secretarissen van de deelnemende besturen. Een beschrijving van de gebruikte mails vindt u [hier](#). Conclusies:

- Meerdere gemeenten en OCMW's hanteren goede technische beheersmaatregelen om het risico op phishing te beperken.
- De medewerkers van de ingeschreven gemeenten en OCMW's zijn in zekere mate risicobewust, maar een deel is nog te nieuwsgierig en klikt door naar mogelijks besmette websites.
- Door de onveilige handelingen van sommige medewerkers loopt een ruime meerderheid van gemeenten en OCMW's aanzienlijke veiligheidsrisico's.
- Een veelzijdige aanpak van informatieveiligheid blijft belangrijk.

De resultaten vindt u [hier](#) voor de gemeenten en de OCMW's en [hier](#) voor de provincies.

De lokale besturen waarderen de communicatie-initiatieven van Audit Vlaanderen. Ze raadpleegden de goede praktijken veelvuldig. De globale rapporten zijn ondertussen ook gekend.

Enkele andere kerncijfers van 2017

- Aantal inschrijvingen voor de **niewsbrief lokale besturen**: 1.276
- **Website Audit Vlaanderen**: meeste bezoekers sinds oprichting in 2014, namelijk 15.176
- **Publicatie van globale rapporten**:
 - [Aankoop- en contractbeheer van leveringen en diensten](#): 1.154 downloads in 2017
 - [Aankoop- en opvolging van werken](#): 588 downloads in 2017
- **Studienamiddagen**: 390 deelnemers
- **Workshops** in samenwerking met provinciale bestuurscholen over:
 - Aankoop- en contractbeheer: 10 workshops met telkens een 15-tal deelnemers
 - Opvolging van werken: 9 workshops met eveneens telkens een 15-tal deelnemers

3

**AUDIT VLAANDEREN EN DE
VLAAMSE ADMINISTRATIE**

AUDIT VLAANDEREN EN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

AUDITOPDRACHTEN BIJ DE VLAAMSE ADMINISTRATIE IN 2017

Audit Vlaanderen bracht in 2017 43 auditrapporten uit over entiteiten bij de Vlaamse administratie.

Audits bij de Vlaamse administratie	Afgerond in 2017
Maturiteit risicomanagement	12
Organisatie-audits en maturiteit risicomanagement	6
Thema-audit informatiemanagement	7
Procesaudits	8
Detectie-audits	2
Forensische audits	3
Ad-hocaudits	2
Quality Assurance Reviews	3
Totaal	43

Tabel 2: aantal audits bij de Vlaamse administratie in 2017

Eind 2017 is bij meer dan de helft van de Vlaamse entiteiten de maturiteit van het risicomanagement ingeschat. De doelstelling om tegen eind 2019 het risicomanagement bij alle Vlaamse entiteiten te onderzoeken, zit dus op koers.

Audit Vlaanderen heeft in 2017 bij 18 entiteiten de verdere uitrol van de [nieuwe aanpak organisatie-audits](#) toegepast waarbij het risicomanagement werd geëvalueerd en de [maturiteit](#) ingeschat. Bij 6 hiervan is ook een organisatie-audit uitgevoerd. Gecumuleerd met voorgaande jaren, was er eind 2017 bij 54% van de Vlaamse entiteiten een inschatting van de maturiteit van het risicomanagement. De nieuwe aanpak wordt onder meer uitvoerig toegelicht in het activiteitenverslag van [het auditcomité van de Vlaamse administratie](#).

Uit de resultaten blijkt dat weinig entiteiten momenteel een maturiteitsniveau 3 voor hun systeem van risicomanagement behalen en er zowel rond het identificeren, evalueren als het beheren van risico's nog progressie mogelijk is. Zo vormt het uitwerken van een doordacht raamwerk rond risicomanagement bij heel wat entiteiten nog een knelpunt. Om de departementen en agentschappen te ondersteunen bij de

uitbouw van hun systeem van risicomanagement, organiseerde Audit Vlaanderen eind 2017 hierrond een aantal workshops voor de ankerpunten.

In het najaar van 2017 werd de [thema-audit Instroom en uitstroom](#) opgestart bij 2 entiteiten van de Vlaamse administratie.

Klantentevredenheid

Vermits de organisatie-audits en de audits in het kader van de maturiteit van het risicomanagement anders verlopen dan de fases van een reguliere audit, werd voor deze audits geen bevraging verstuurd. Voor de andere audits waren de resultaten van het klantentevredenheidsonderzoek positief. Bekijk [hier](#) de resultaten.

■ DE OPVOLGING VAN DE AANBEVELINGEN EN DE BELEIDSGERICHTE RAPPORTEN

Opvolging van de aanbevelingen uit de thema-audits

Audit Vlaanderen voerde sinds 2008 bij de Vlaamse administratie volgende thema-audits uit:

- 2008 - Bedrijfscontinuïteitsmanagement
- 2009 - Management ondersteunende functies
- 2010 - ICT netwerkinfrastructuur
- 2011 - Debiteurenbeheer
- 2013 - Inspectie/handhaving
- 2013 - ICT contractbewaking
- 2014 - Informatiebeveiliging
- 2015 – Projectmanagement
- 2016 – Beheer van het wagenpark
- 2017 - Informatiemanagement

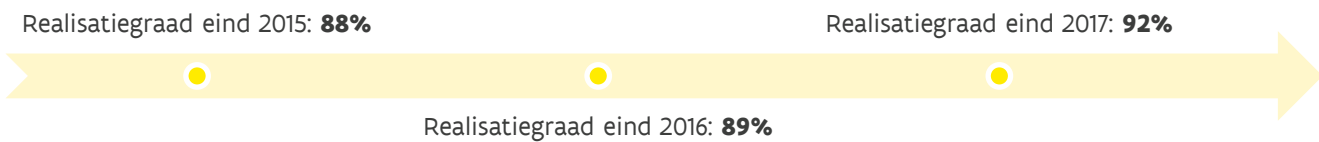
Over de realisatie van de aanbevelingen van de thema-audits rapporteert Audit Vlaanderen jaarlijks aan het [Voorzitterscollege](#). Uit de evaluatie blijkt dat de verantwoordelijke entiteiten acties ondernemen om de aanbevelingen te implementeren. Dit uit zich in een lichte verbetering van de realisatiegraad t.o.v. de rapportering eind 2016. Alle aanbevelingen uit de thema-audit Beheer van het wagenpark zijn inmiddels gerealiseerd.

■ DE OPVOLGING VAN DE ENTITEITSGERICHTE AANBEVELINGEN EN BELEIDSGERICHTE RAPPORTEN

Eind september 2017 volgde Audit Vlaanderen de auditaanbevelingen één keer op en rapporteerde hierover aan de betrokken entiteiten.

Audit Vlaanderen volgde sinds de oprichting in 2001 **2047 aanbevelingen** op. **1.682** hiervan zijn **eind 2017 gerealiseerd**.

De realisatiegraad van de aanbevelingen die de laatste vijf jaar (sinds 2013) geformuleerd werden, bedroeg eind 2017 **92%**.



Figuur 3: realisatiegraad van de aanbevelingen bij de Vlaamse administratie in 2015, 2016 en 2017

Beleidsgerichte rapporten

Audit Vlaanderen stelde eind 2017 voor 25 entiteiten een [beleidsgericht rapport](#) op. Een dergelijk rapport vat het resultaat van de auditwerkzaamheden bij een entiteit samen en wordt zowel aan de betrokken leidend ambtenaar overgemaakt als aan de bevoegde minister. De beleidsgerichte rapporten beogen de versterking van het politieke draagvlak en een verhoging van de betrokkenheid van de leidend ambtenaren voor de verdere uitbouw van de organisatiebeheersing en het risicomanagement. De resultaten uit deze rapporten geven de betrokken ministers input voor de evaluatie van de topambtenaren.

■ SENSIBILISERING VAN HET WERKVELD

Risicomanagement en de nieuwe aanpak

In 2017 besteedde Audit Vlaanderen op het vlak van sensibilisering bij de Vlaamse administratie vooral aandacht aan het belang van risicomanagement en de [nieuwe aanpak](#).

Communicatie-initiatieven bij de Vlaamse entiteiten in 2017:

- Het netwerk organisatiebeheersing op 20 april 2017. Dit netwerk is het forum voor de uitwisseling van inspirerende concepten, aangepaste methodieken, bruikbare instrumenten en concrete Vlaamse praktijkervaringen rond organisatiebeheersing voor entiteiten van de Vlaamse administratie;
- 3 workshops over risicomanagement voor de ankerpunten organisatiebeheersing op 24 november 2017 en 8 december 2017;
- Toelichtingen op directieraden bij de Vlaamse overheid.

Audit Vlaanderen stemde ook af met andere controleactoren over de nieuwe aanpak, bijvoorbeeld met het Rekenhof, de stuurgroep Single Audit en de decentrale interne auditdiensten. Ook voor andere geïnteresseerden werden presentaties verzorgd rond de nieuwe aanpak, bijvoorbeeld voor de Regeringscommissarissen Hoger Onderwijs en voor het Gemeenschapsonderwijs.

Globale rapporten

In 2017 werden twee globale rapporten opgemaakt:

- Het globaal rapport over de [thema-audit Wagenparkbeheer](#)
- Het syntheserapport over de [detectie-audit van de betalingsgegevens m.b.t. overheidsopdrachten](#)

Op 22 september 2017 besliste de Vlaamse Regering de globale auditrapporten van thema-audits bij de Vlaamse administratie op de [website](#) van Audit Vlaanderen te publiceren. De Vlaamse Regering besliste ook

dat voortaan alle auditrapporten van de Vlaamse administratie ook aan de viceminister-presidenten worden overgemaakt. Hierdoor wordt het politieke draagvlak voor de auditconclusies en -aanbevelingen verder versterkt.

Presentatie van de planning aan de managementcomités

Net zoals de jaren voordien stelde Audit Vlaanderen de auditplanning voor op de managementcomités van de verschillende beleidsdomeinen. Dit gebeurde in de periode maart – april 2017.

4

SINGLE AUDIT

SINGLE AUDIT

Ook in 2017 is verder geïnvesteerd in de samenwerking met andere controleactoren, bij:

- [De lokale besturen](#)
- [De Vlaamse administratie](#)

Audit Vlaanderen en andere audit- en controleactoren streven ernaar om hun werkzaamheden op elkaar af te stemmen, met behoud van elkaars autonomie en verantwoordelijkheden.

De samenwerking tussen Audit Vlaanderen en andere audit- en controleactoren is opgenomen in het [auditcharter](#) van Audit Vlaanderen.

Lees [hier](#) meer over wat single audit inhoudt.

5

INTERNE WERKING

INTERNE WERKING

DE MEDEWERKERS VAN AUDIT VLAANDEREN

Aantal medewerkers op 31/12/2017

Functie	Aantal
Leidend ambtenaar (administrateur-generaal)	1
Manager-auditoren	4
Auditoren	31
Medewerkers voor sensibilisering, communicatie en kwaliteit	2
Ondersteunende medewerkers	4
Totaal	42

Tabel 3: aantal medewerkers op 31/12/2017

In 2017 werd bij Audit Vlaanderen een [nieuwe organisatiestructuur](#) ingevoerd.

Binnen het agentschap zijn er vier pools die geleid worden door een manager-auditor:

- Eén voor audits in lokale besturen,
- Eén voor audits bij de Vlaamse administratie,
- Eén voor forensische audits, zowel bij lokale besturen als bij de Vlaamse administratie,
- Eén voor agentschapsbrede ICT-aangelegenheden, waaronder ICT-gerelateerde audits bij de lokale besturen en bij de Vlaamse administratie.

Auditoren kunnen voor meerdere pools worden ingezet.

In 2017 werd de procedure opgestart voor de vervanging van de leidend ambtenaar die op 1 juli 2018 met pensioen gaat.

■ INZET VAN MENSEN

Competenties

Voor Audit Vlaanderen is auditervaring belangrijk. Certificaten en bijkomende diploma's behalen wordt gestimuleerd.

- 29 van de 35 auditoren hebben meer dan 3 jaar auditervaring. 9 auditoren beschikken zelfs over meer dan 10 jaar auditervaring.
- De auditoren bezitten allemaal minstens een masterdiploma. Heel wat auditoren hebben bovendien één of meer bijkomende diploma's en certificaten.

Prestaties

Globale tijdsbesteding		
	2016	2017
Auditopdrachten en auditgerelateerde activiteiten	78,0%	85,6%
Vorming	9,2%	3,7%
Interne organisatie	12,7%	10,7%
Totaal gepresteerd	100%	100%

Tabel 4: globale tijdsbesteding in 2017

In 2017 werd **85,6%** van de tijd van de auditoren besteed aan auditopdrachten en auditgerelateerde activiteiten. Dit is het hoogste percentage sinds de oprichting van Audit Vlaanderen in 2014. **3,7%** van de tijd werd in vorming geïnvesteerd, wat in vergelijking met de voorgaande jaren relatief weinig is. Belangrijkste reden is dat de auditoren die tijdens voorgaande jaren (2014-2016) werden geworven ondertussen een volledig vormingstraject hebben doorlopen, waardoor ze in 2017 meer tijd konden besteden aan het uitvoeren van audits.

■ INZET VAN DE FINANCIËLE MIDDELEN

De totale uitgaven van Audit Vlaanderen worden opgedeeld in twee grote rubrieken: lonen en werkmiddelen. Die twee rubrieken worden gesplitst in audits bij de Vlaamse administratie en audits bij de lokale besturen, met respect voor de gemaakte afspraken tussen de Vlaamse regering en de lokale besturen.

De werkmiddelen omvatten naast de kosten gemaakt voor de bestelde externe ondersteuning voor auditopdrachten, conform de raamovereenkomst, ook andere gemeenschappelijke kosten, die in evenredige mate aangerekend worden bij de lokale besturen en de Vlaamse administratie.

Audit Vlaanderen beschikt voor haar personeelsuitgaven en werking over een globale enveloppe. Vermits Audit Vlaanderen ernaar streeft haar middelen optimaal aan te wenden, werd in afwachting van een nieuwe wervingsprocedure, een aanzienlijk deel van de beschikbare enveloppe aangewend voor het uitbesteden van opdrachten aan externe partners. Aangezien Audit Vlaanderen evenwel ook voor deze auditopdrachten

volledig verantwoordelijk blijft, stelt dit hoge eisen op vlak van supervisie door het management van het agentschap.

	Uitgaven 2014	Uitgaven 2015	Uitgaven 2016	Uitgaven 2017
Loonkredieten	2.651.796	2.956.268	3.315.904	3.243.010
Lokale besturen	928.023	1.475.918	1.733.269	1.571.951
Vlaamse administratie	1.723.773	1.480.351	1.582.635	1.671.059
Werkingskredieten	1.259.855	1.792.327	3.269.986	3.104.534
Lokale besturen	928.468	756.562	2.412.550	2.811.345
Vlaamse administratie	331.387	1.035.766	857.436	293.189

Tabel 5: uitgaven loonkredieten en werkingskredieten

Meer informatie over de dienst met afzonderlijk beheer Audit Vlaanderen en de uitbestedingen vindt u [hier](#).

6

DE AUDITCOMITES

DE AUDITCOMITES

HET AUDITCOMITE VAN DE LOKALE BESTUREN

Lees [hier](#) het **activiteitenverslag** van het auditcomité van de lokale besturen met:

1. de taken, de samenstelling en de vergoedingen,
2. de vergaderingen en de behandelde aangelegenheden.

HET AUDITCOMITE VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

Lees [hier](#) het **activiteitenverslag** van het auditcomité van de Vlaamse administratie met:

1. de taken, de samenstelling en de vergoedingen,
2. de vergaderingen en de behandelde aangelegenheden.

COLOFON

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Eddy Guilliams
Administrateur-generaal
Audit Vlaanderen

CONTACT

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

Deze publicatie is ook beschikbaar op www.auditvlaanderen.be