





# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	5
Hoofdstuk I. De opdracht van Audit Vlaanderen.....	9
1.1 De taakstelling van Audit Vlaanderen.....	10
1.2 Het auditcharter.....	12
1.3 De auditcomités.....	13
Hoofdstuk II. Het audituniversum.....	15
Hoofdstuk III. Audit Vlaanderen en de lokale besturen.....	19
3.1 Auditopdrachten.....	20
3.2 Sensibiliseren en ondersteunen.....	24
3.3 Het auditcomité van de lokale besturen.....	29
Hoofdstuk IV. Audit Vlaanderen en de Vlaamse administratie.....	33
4.1 Auditopdrachten.....	34
4.2 Beleidsgerichte rapporten.....	40
4.3 Sensibilisering en ondersteuning.....	46
4.4 Het auditcomité van de Vlaamse administratie.....	50
Hoofdstuk V. Single audit.....	53
5.1 Holdingmodel.....	54
5.2 Afsprakennota's tussen de controleactoren.....	55
5.3 Stuurgroep single audit.....	56
Hoofdstuk VI. Interne werking.....	57
6.1 De evolutie van Audit Vlaanderen.....	58
6.2 Profielschets van de auditoren.....	60
6.3 Inzet in mensen.....	62
6.4 Inzet in middelen.....	65
Bijlagen.....	67
Bijlage 1 – Regelgevend kader.....	68
Bijlage 2 – Behandelde aangelegenheden door het auditcomité van de lokale besturen.....	69
Bijlage 3 – Behandelde aangelegenheden door het auditcomité van de Vlaamse administratie.....	76





## **Voorwoord**

## Beste lezer,

Op 1 januari 2014 werd het agentschap Audit Vlaanderen opgericht. Zoals het auditdecreet van 5 juli 2013 aangeeft, voert dit agentschap zowel audits uit in de lokale besturen als bij de Vlaamse administratie. De audits bij de Vlaamse administratie werden reeds sinds 2001 uitgevoerd door het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA), dat geïntegreerd werd in het agentschap Audit Vlaanderen. Audit Vlaanderen is een nieuw agentschap, dat weliswaar kan verder bouwen op de jarenlange ervaring bij de Vlaamse administratie.



Bij IAVA werkten 18 auditoren. In het najaar 2013 en het voorjaar 2014 vond de selectie van de eerste auditoren voor audits in de lokale besturen plaats. 16 auditoren werden voor de lokale besturen aangeworven, twee andere voor de Vlaamse administratie. Eind 2014 telde Audit Vlaanderen dus 36 auditoren.

Om degelijke audits uit te voeren, is het belangrijk dat de auditoren hun werkerrein goed kennen en er voeling mee hebben. De meeste auditoren gingen dan ook enkele weken op stage in een gemeentebestuur of OCMW. Deze stages hadden tot doel de interne werking van een lokaal bestuur beter te leren kennen. De nieuwe auditoren volgden ook een uitgebreide opleiding over interne controle, risicomanagement, de Leidraad Organisatiebeheersing, interviewtechnieken en de beleids- en beheerscyclus (BBC).

De eerste audits in de lokale besturen werden door auditduo's uitgevoerd: één ervaren auditor die al audits deed bij de Vlaamse administratie en één nieuw aangeworven auditor. Deze audits vonden plaats bij de lokale besturen die spontaan het nieuwe concept van de beleids- en beheerscyclus in 2011 en 2012 hadden toegepast. Doordat er een beroep kon gedaan worden op de auditervaring bij de Vlaamse administratie, konden de eerste audits reeds in februari 2014 aangekondigd worden en werden er in het eerste werkjaar 44 audits opgestart. Bijna de helft daarvan werd ook afgewerkt in 2014. Gelijktijdig bleven de ervaren auditoren natuurlijk verder audits uitvoeren bij de Vlaamse administratie. Audit Vlaanderen investeert doorlopend in bijscholing en coaching van de auditoren, zodat alle auditoren uiteindelijk zowel audits in lokale besturen als bij de Vlaamse administratie kunnen uitvoeren.

Wie Audit Vlaanderen kent, weet dat "organisatiebeheersing" voor dit agentschap een kernbegrip is. Het is de bedoeling van Audit Vlaanderen dat de lokale besturen en de Vlaamse administratie hun organisatiebeheersing of interne controle steeds beter uitbouwen. Audit Vlaanderen wil hierbij een partner zijn. Deze partnerrol neemt Audit Vlaanderen enerzijds op door het uitvoeren van audits en het formuleren van aanbevelingen en anderzijds door te investeren in communicatie met en sensibilisering van het management en de beleidsmakers op het vlak van organisatiebeheersing.



We kunnen met trots terugkijken naar 2014. Er zijn auditoren geworven, het agentschap is in opbouw en de eerste audits in de lokale besturen hebben plaatsgevonden. Het is duidelijk dat we kunnen rekenen op een ploeg van sterke medewerkers die graag hun schouders zetten onder het nieuwe agentschap.

Wat bovendien meteen opviel, was dat er bij veel lokale besturen het engagement was om te investeren in organisatiebeheersing / interne controle. De lokale besturen namen talrijk deel aan opleidingen en trainingen voor het uitvoeren van een zelfevaluatie. Na de Vlaamse administratie neemt organisatiebeheersing / interne controle eveneens bij de lokale besturen een prominente plaats in. Ook de lokale besturen zullen steeds beter worden in het beheersen van de risico's.

We stellen u graag het eerste jaarverslag van Audit Vlaanderen voor. Veel leesplezier!



**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**







# **Hoofdstuk I.**

## **De opdracht van Audit Vlaanderen**

## 1.1 De taakstelling van Audit Vlaanderen

Audit Vlaanderen heeft als taak het interne controlesysteem van de Vlaamse administratie en van de lokale besturen te evalueren en aanbevelingen hierover te formuleren. Bij het evalueren van de interne controle is de focus het beoordelen van:

1. het bereiken van de doelstellingen;
2. het naleven van wetgeving en procedures;
3. de beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersinformatie;
4. het efficiënt en economisch gebruik van middelen;
5. de bescherming van activa;
6. het voorkomen van fraude.

Audit Vlaanderen kan op eigen initiatief of op vraag van derden ook forensische opdrachten uitvoeren bij de entiteiten waarvoor hij bevoegd is. Op vraag van de minister-president of de Vlaamse Regering kunnen ook forensische opdrachten uitgevoerd worden bij een kabinet van een lid van de Vlaamse Regering.

Audit Vlaanderen evalueert dus het interne controlesysteem, maar wat is een intern controlesysteem? Wat wordt eigenlijk met interne controle bedoeld?

### Wat is interne controle?

Interne controle is in feite een synoniem voor "beheersing". Het gaat hier niet over het controleren / inspecteren van een organisatie, maar over het beheersen ervan. Beheersen betekent: in de hand hebben en er de nodige sturing en opvolging aan geven. Met een goede organisatiebeheersing kan een organisatie de juiste dingen doen en die dingen ook juist doen.

Wat betekent interne controle of organisatiebeheersing dan voor een organisatie? Om interne controle of organisatiebeheersing concreet te maken voor het werkveld, ontwikkelde Audit Vlaanderen de Leidraad Organisatiebeheersing.

De taakstelling van Audit Vlaanderen is terug te vinden in artikel 5 van het Besluit van de Vlaamse Regering van 18 oktober 2013 tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap "Audit Vlaanderen" en tot wijziging van diverse besluiten. Dit besluit is ter uitvoering van het decreet van 5 juli 2013 houdende de organisatie van audittaken bij de Vlaamse administratie en de lokale besturen en tot wijziging van diverse decreten, het zogenaamde Auditdecreet.

### Wat is de Leidraad Organisatiebeheersing?

De Leidraad Organisatiebeheersing is een instrument dat interne controle op organisatieniveau of organisatiebeheersing concreet maakt. Het is een uitgebreide gids met doelstellingen rond organisatie-beheersing, risico's en mogelijke beheersmaatregelen die ondersteuning kan bieden bij de uitbouw van interne controle/organisatiebeheersing.

De Leidraad kan gebruikt worden als een zelfevaluatie-instrument waarmee organisaties kunnen onderzoeken waar ze staan op het vlak van organisatiebeheersing. Op die manier is het een kader om te werken aan interne controle. Een zelfevaluatie organisatiebeheersing kan ook een instrument zijn om aan het politieke niveau te rapporteren over het interne controlesysteem.

Voor Audit Vlaanderen is de Leidraad het referentiekader voor de uitvoering van organisatie-audits.

Er is een Leidraad Organisatiebeheersing voor de lokale besturen (zie 3.2.1) en een Leidraad Organisatiebeheersing voor de Vlaamse administratie (zie 4.3.1).

Audit Vlaanderen heeft dus als opdracht het interne controlesysteem van de lokale besturen en de Vlaamse administratie te evalueren. Dit betekent concreet dat er audits worden uitgevoerd. Audit Vlaanderen voert verschillende soorten audits uit: organisatie-audits, thema-audits, proces-audits, detectie-audits en forensische audits.

#### Wat zijn organisatie-audits?

Bij organisatie-audits wordt nagegaan of een organisatie over de nodige sturings- en beheersinstrumenten beschikt om goed te functioneren. Vooral de managementprocessen en de ondersteunende processen komen aan bod. Ze creëren immers de voorwaarden om de kernprocessen goed te kunnen uitvoeren. De Leidraad Organisatiebeheersing is voor de auditoren het referentiekader voor organisatie-audits.

#### Wat zijn thema-audits?

Bij een thema-audit wordt een specifiek thema binnen een organisatie onderzocht. Het kan gaan om een thema gelinkt aan een kernproces (zoals de werking van de jeugddienst) of aan een van de management- of ondersteunende processen (bijvoorbeeld de aanwerving van medewerkers). Datzelfde thema wordt min of meer gelijktijdig in meerdere organisaties onderzocht. Op basis van deze audits maakt Audit Vlaanderen een individueel auditrapport voor elke geauditeerde organisatie en een globaal rapport met aandachtspunten en aanbevelingen die voor alle entiteiten uit het audituniversum en voor de beleidsmakers relevant kunnen zijn.

#### Wat zijn procesaudits?

Bij een procesaudit worden de risico's van een proces geïdentificeerd en wordt nagegaan in welke mate de bestaande beheersmaatregelen deze risico's voldoende afdekken.

#### Wat zijn detectie-audits?

Bij een detectie-audit analyseert Audit Vlaanderen op basis van een aantal risicofactoren grote hoeveelheden gegevens aan de hand van moderne monitoringmechanismen. Het is de bedoeling ongebruikelijke, afwijkende of merkwaardige patronen aan de oppervlakte te brengen. Vervolgens wordt nagegaan of deze patronen verklaarbaar, dan wel symptomatisch zijn voor mogelijke fouten en/of onregelmatigheden binnen het onderzochte proces. Een detectie-audit kan leiden tot een procesaudit of een forensische audit.

#### Wat zijn forensische audits?

Een forensische audit is het geheel van auditactiviteiten bestaande uit het verzamelen, controleren, bewerken, analyseren van en rapporteren over gegevens, met het oog op waarheidsbevinding en/of bewijsvoering. Een forensische audit dient uitgevoerd te worden binnen een geïkt referentiekader op het terrein van juridisch/financiële geschillen en/of onregelmatigheden (waaronder fraude).

## 1.2 Het auditcharter

Audit Vlaanderen werkt volgens de normen van het Instituut van Interne Auditoren (IIA). Het IIA is een wereldwijde organisatie met als doel het professionalisme van audit te ontwikkelen, met het oog op voortdurende kwaliteitsverbetering van het auditberoep. Het IIA stelt dat auditororganisaties aan een aantal normen moeten voldoen. Eén daarvan is de beschikbaarheid van een auditcharter<sup>1</sup> en een [deontologische code](#).

In het auditcharter staan:

- de missie van Audit Vlaanderen, met een uitgebreide toelichting;
- het werkterrein of audituniversum<sup>2</sup>;
- de taakstelling<sup>3</sup>;
- de autoriteit voor toegang tot alle informatie en documenten en tot alle gebouwen; de autoriteit voor vraag om inlichtingen aan ieder personeelslid;
- de rapporteringslijnen van audits;
- de relatie van Audit Vlaanderen met andere controleorganen<sup>4</sup>.

Het auditcharter is terug te vinden op: <http://www.auditvlaanderen.be/charter>.

Zoals onder vorig punt toegelicht voert Audit Vlaanderen verschillende soorten audits uit bij de lokale besturen en bij de Vlaamse administratie. Hierbij wordt steeds voor ogen gehouden dat Audit Vlaanderen een partner wil zijn. Het is de bedoeling van Audit Vlaanderen dat de lokale besturen en de Vlaamse administratie hun interne controle of organisatiebeheersing steeds beter uitbouwen. Audit Vlaanderen wil een partner zijn door enerzijds audits uit te voeren en aanbevelingen te formuleren en anderzijds door te investeren in communicatie met en sensibilisering van het management en de beleidsmakers op het vlak van organisatiebeheersing. Deze kernboodschap is terug te vinden in de missie.

### Audit Vlaanderen heeft als missie

- een onafhankelijke, objectieve en bekwame partner van de lokale besturen en de Vlaamse administratie te zijn
- bij de beheersing van de financiële, wettelijke en organisatorische risico's,
- om een toegevoegde waarde te creëren bij de uitbouw van een efficiënte, effectieve, integere en kwaliteitsvolle organisatie.

---

<sup>1</sup> De opstelling van een auditcharter is terug te vinden in artikel 7 van het Besluit van de Vlaamse Regering van 18 oktober 2013 tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap "Audit Vlaanderen" en tot wijziging van diverse besluiten.

<sup>2</sup> Meer informatie hierover is terug te vinden in hoofdstuk 2 Audituniversum.

<sup>3</sup> Zoals weergegeven in 1.1. De taakstelling van Audit Vlaanderen.

<sup>4</sup> Meer informatie hierover is terug te vinden in hoofdstuk 5 Single Audit

## 1.3 De auditcomités

Audit Vlaanderen wordt aangestuurd door twee auditcomités: een auditcomité van de lokale besturen en een auditcomité van de Vlaamse administratie.

Het Auditdecreet van 5 juli 2013 (artikel 19, tweede lid) bepaalt dat de auditcomités instaan voor de aansturing en opvolging van, en de controle en het toezicht op Audit Vlaanderen. Wat dit concreet betekent is terug te vinden in het besluit van de Vlaamse Regering van 18 oktober 2013:

- de auditcomités staan in voor de onafhankelijkheid van het agentschap Audit Vlaanderen;
- de aansturing en de opvolging van, en het toezicht op het agentschap Audit Vlaanderen, gebeuren via de beheersovereenkomst en het jaarlijks ondernemingsplan;
- de auditcomités kunnen adviserend optreden naar de Vlaamse Regering;
- de auditcomités stellen jaarlijks een publiek toegankelijk verslag op van hun activiteiten;
- de notulen van de vergaderingen van de auditcomités worden toegezonden aan de Vlaamse Regering.

### 1.3.1 De onafhankelijkheid van Audit Vlaanderen

Het auditcomité van de lokale besturen bestaat uit vier onafhankelijke deskundigen, twee leden voorgedragen door de VVSG<sup>5</sup>, een lid voorgedragen door de VVP<sup>6</sup> en een vertegenwoordiger van de Vlaamse minister bevoegd voor binnenlands bestuur, die de vergaderingen als waarnemer bijwoont. Alle leden worden aangeduid door de Vlaamse Regering; wat de voordracht van de onafhankelijke leden betreft, gebeurt dit op voordracht van het auditcomité. Meer informatie over het auditcomité van de lokale besturen is terug te vinden in 3.3.

Het auditcomité van de Vlaamse administratie bestaat uit vier onafhankelijke deskundigen en drie vertegenwoordigers van de Vlaamse Regering. Ook alle leden van dit auditcomité worden aangeduid door de Vlaamse Regering; wat de voordracht van de onafhankelijke leden betreft, gebeurt dit op voordracht van het auditcomité. In 4.4. wordt dieper ingegaan op het auditcomité van de Vlaamse administratie.

### 1.3.2 De aansturing en opvolging van Audit Vlaanderen

De auditcomités zorgen voor de aansturing van Audit Vlaanderen onder meer door de ontwikkeling van een lange termijnvisie met strategische keuzes.

De strategische keuzes van Audit Vlaanderen zijn terug te vinden in de vroegere beheersovereenkomst of het huidige ondernemingsplan 2015-2019. Jaarlijks is er een operationalisering van deze keuzes in een auditplan en de concretisering van het ondernemingsplan.

### 1.3.3 Advies aan de Vlaamse Regering via het jaarlijks overleg met de kernministers

Jaarlijks vindt er een overleg tussen een afvaardiging van de auditcomités en de kernministers plaats. De kernministers van de huidige Vlaamse Regering zijn: minister-president Geert Bourgeois en de viceminister-presidenten Hilde Crevits, Annemie Turtelboom en Liesbeth Homans. Tijdens dit overleg worden de belangrijkste realisaties van dat jaar toegelicht. Ook de auditstrategie van Audit Vlaanderen en de auditplanning komen aan bod. Met dit overleg wordt de betrokkenheid van het politieke niveau bij de strategie van Audit Vlaanderen en de opgeleverde resultaten versterkt, zonder de onafhankelijkheid van het agentschap in het gedrang te brengen.

<sup>5</sup> Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten

<sup>6</sup> Vereniging van de Vlaamse Provincies

**Uit de managementsamenvatting van de beleidsnota 2014-2019 ingediend door de heer Geert Bourgeois, minister-president van de Vlaamse Regering.**

Werken aan een degelijke organisatiebeheersing of interne controle, is werken aan sterker beheerste overheidsorganisaties die transparant verantwoording kunnen afleggen over de aanwending van de middelen en het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen en resultaten. De Vlaamse Regering wil de verdere verbetering van de organisatiebeheersing of interne controle actief stimuleren en ondersteunen. Een onafhankelijke, objectieve en bekwame auditfunctie is hierbij voor mij een belangrijke actor. De Vlaamse Regering heeft steeds bewaakt dat het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie en later Audit Vlaanderen op een onafhankelijke manier kon functioneren. Ook deze Vlaamse Regering hecht hier het grootste belang aan. Tegelijkertijd beschouw ik Audit Vlaanderen als een cruciale partner in het verder professionaliseren van de lokale besturen en de Vlaamse administratie. Gelet op haar bevoegdheid over drie bestuursniveaus, bekleedt het agentschap een unieke positie om, op basis van haar objectieve auditbevindingen, zowel aanbevelingen of adviezen te formuleren op operationeel vlak als beleidsmatig. De doelstelling van Audit Vlaanderen is immers als partner van de diverse belanghebbenden bij te dragen tot een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere overheid.



## **Hoofdstuk II. Het audituniversum**

## Audit Vlaanderen kan audits uitvoeren

### – bij de lokale besturen:

- de gemeenten;
- de autonome gemeentebedrijven;
- de openbare centra voor maatschappelijk welzijn;
- de OCMW-verenigingen vermeld in titel VIII, hoofdstuk I, van het OCMW-decreet, met uitzondering van de ziekenhuisverenigingen;
- de provincies;
- de autonome provinciebedrijven.

### – bij de Vlaamse administratie:

- de departementen van de Vlaamse administratie;
- de intern verzelfstandigde agentschappen van de Vlaamse administratie;
- de publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen van de Vlaamse administratie;
- de eigen vermogens met rechtspersoonlijkheid die verbonden zijn aan hogervermelde entiteiten;
- de Vlaamse openbare instellingen van categorie A, zoals bedoeld in de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut.
- Daarnaast maakt ook de VRT deel uit van het werkterrein van Audit Vlaanderen ingevolge een specifieke bepaling in het decreet betreffende radio-omroep en televisie van 27 maart 2009.
- Audit Vlaanderen kan ook op vraag van de Vlaamse Regering of van de minister-president forensische audits uitvoeren bij de kabinetten van de leden van de Vlaamse Regering.

Bij de lokale besturen is Audit Vlaanderen bevoegd voor ongeveer 840 entiteiten. De lokale besturen omvatten 308 gemeentebesturen en 308 OCMW's. Een belangrijk deel van wat de gemeenten (respectievelijk OCMW's) doen is gelijkaardig over de besturen heen, maar er bestaan ten gevolge van lokale beleidskeuzes en omgevingsfactoren ook grote verschillen tussen de besturen onderling. In vergelijking met de entiteiten binnen de Vlaamse administratie zijn dit – op de grootsteden na – doorgaans kleinere organisaties.

Daarnaast zijn er bij de lokale besturen ook een 200-tal autonome organisaties, die opgericht werden door een gemeente, een of meer OCMW's of een provincie en specifieke opdrachten hebben.

De vijf provincies maken deel uit van de lokale besturen. Het takenpakket van de provincies kan verschillen.

“Ik zie Audit Vlaanderen als een instrument van en voor de lokale besturen. Het agentschap heeft geen toezichts- maar een partnerrol om het interne functioneren van lokale besturen te verbeteren. Ik ben ervan overtuigd dat de lokale besturen de kansen die deze audits bieden met beide handen aangrijpen.”

Liesbeth Homans, Vlaams minister bevoegd voor binnenlands bestuur



Bij de Vlaamse administratie is Audit Vlaanderen bevoegd voor iets minder dan 70 entiteiten, verdeeld over 13 beleidsdomeinen. Ook al zijn de 13 beleidsdomeinen thematisch gegroepeerd, toch zijn alle entiteiten zeer divers wat hun inhoudelijke opdrachten en bevoegdheden betreft. De Vlaamse administratie bestaat dus uit een relatief beperkt aantal entiteiten, maar elke entiteit heeft een takenpakket dat sterk verschilt van dat van alle andere entiteiten. Voor Audit Vlaanderen betekent dit dat er continu geïnvesteerd moet worden om de kennis over de werking van deze entiteiten op peil te houden.

Het heterogene landschap van de Vlaamse administratie is bovendien in grote verandering. Niet alleen de gevolgen van de zesde staatshervorming zullen een grote impact hebben op het functioneren van de Vlaamse administratie, ook onder andere de interne herstructurering (fusies e.d.) en een wijziging van het beleids- en beheersinstrumentarium zullen organisatorische uitdagingen tot gevolg hebben. Zo zal de Vlaamse administratie evolueren van 13 naar 11 beleidsdomeinen en zal het aantal entiteiten beperkt worden.

De impact van het regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2014-2019 op het audituniversum van Audit Vlaanderen is uiteraard nog niet volledig in te schatten, maar zal een evolutief gegeven zijn. Op dit ogenblik telt het 'audituniversum lokale besturen' een 840-tal entiteiten en het 'audituniversum Vlaamse administratie' ongeveer 70 entiteiten. Audit Vlaanderen staat dus in voor de uitvoering van audits bij meer dan 900 entiteiten.

Gelet op de uitgestrektheid en diversiteit van het audituniversum, streeft Audit Vlaanderen ernaar om, met respect voor de toegewezen middelen, de inzet van de beschikbare capaciteit af te stemmen op de grootste risico's. Hierdoor kan de effectiviteit van de auditwerkzaamheden maximaal benut worden. In de eerste plaats vereist dit duidelijke strategische keuzes, die in het ondernemingsplan voor de periode 2015-2019 door beide auditcomités vastgelegd zijn.





Wat u zeker  
moet weten over  
Audit Vlaanderen  
& de Leidraad Organisatie-  
beheersing  
VOOR LOKALE BESTUREN

AUDIT  
VLAANDEREN

## **Hoofdstuk III. Audit Vlaanderen en de lokale besturen**

### 3.1 Auditopdrachten

Type audit	Status realisatiegraad planning audits bij de lokale besturen in 2014					
	Afgewerkt	Voorbereiding	Terreinwerk	Rapportering	Uitgesteld	Totaal
Organisatie-audits	15	4	3	9	1	32
Thema-audits	0	6	1	2	0	9
Detectie-audits	2	0	0	0	0	2
Forensische audits	2	0	0	0	0	2
<b>Totaal</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>45</b>

In 2014 werden de eerste audits in de lokale besturen uitgevoerd. Vermits het agentschap op 1 januari 2014 werd opgericht, kwam de auditplanning stapsgewijs tot stand, in samenspraak met het auditcomité (zie 3.3.).

In 2014 zijn 32 organisatie-audits in lokale besturen opgestart. Van de organisatie-audits van 15 gemeentebesturen en OCMW's was het rapport eind december 2014 gefinaliseerd. Eén rapport gaat echter niet altijd over één bestuur. Wanneer besturen (bijvoorbeeld gemeentebesturen en OCMW's of gemeentebesturen en autonome gemeentebedrijven) intensief samenwerken, worden ze bij organisatie-audits als een geheel geauditeerd en wordt er slechts één auditrapport opgemaakt. Eén geplande organisatie-audit werd niet gerealiseerd omdat er grote veranderingen in de organisatie bezig waren. Deze audit wordt in de eerste helft van 2015 uitgevoerd.

Er werd geïnvesteerd in de uitwerking van de thema-audit "Belastingen en retributies" bij gemeentebesturen. Deze thema-audit werd in 2014 opgestart in negen gemeentebesturen. Er vonden twee detectie-audits plaats en twee forensische audits. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk is inhoudelijk meer informatie over deze audits weergegeven.

### 3.1.1 Organisatie-audits

De eerste audits in de lokale besturen waren organisatie-audits. Het auditcomité opteerde om de organisatie-audits voornamelijk uit te voeren bij de BBC-piloten<sup>7</sup> 2011 en 2012. Het auditcomité stelde dit standpunt in de loop van het jaar lichtjes bij, door ervoor te kiezen om zo veel mogelijk audits uit te voeren in zowel gemeenten als OCMW's, als een van deze BBC-piloot was. De logica daarachter is eenvoudig: een verregaande samenwerking tussen gemeente en OCMW steunt idealiter op een doorlichting van beide organisaties, waarna het beste van twee werelden behouden blijft. Een audit kan bijdragen aan zo'n doorlichting. Het gevolg hiervan is dat er intussen ook organisatie-audits plaatsvinden bij besturen die geen BBC-piloot van 2011 of 2012 zijn.

Verder besliste het auditcomité om voorlopig geen organisatie-audits uit te voeren in de provinciebesturen, gegeven de geplande hervormingen. Normaliter zullen de audits in de vijf provinciebesturen op een later tijdstip min of meer gelijktijdig aan bod komen.

### 3.1.2 Thema-audit: gemeentelijke belastingen en retributies

In 2014 is de thema-audit gemeentelijke belastingen en retributies voorbereid en opgestart. Om een dergelijk breed thema hanteerbaar te maken, werden enkele concrete processen geselecteerd. Bij deze selectie lag de focus op belastingen waarop een bestuur zelf vat heeft én die een zeker risico kunnen inhouden voor de betrokken besturen. Het materieel belang en de frequentie van de processen werden in rekening genomen.

Op basis hiervan is de thema-audit toegespitst op een aantal eigen gemeentelijke belastingen en retributies:

- de belasting op drijfkracht, tweede verblijven, leegstand en onbebouwde percelen (activeringsheffing);
- de afgifte van administratieve documenten, de verkoop van huisvuilzakken en de verhuur van onroerende goederen (zalen/lokalen).

Er is voorzien dat de thema-audit bij een twintigtal gemeentebesturen uitgevoerd wordt. De besturen zijn geselecteerd op basis van een risicoanalyse (zo werd er eerder gekeken naar besturen waar de geauditeerde inkomstenstromen een groot deel van de inkomsten uitmaken) en op basis van representativiteit qua inwonersaantal.

In het najaar 2014 is de thema-audit in 9 gemeentebesturen opgestart. Zoals in 3.2. wordt vermeld, zet Audit Vlaanderen sterk in op communicatie en het sensibiliseren van lokale besturen rond organisatiebeheersing. Audit Vlaanderen communiceerde over deze thema-audit via de nieuwsbrief voor Lokale Besturen. De aanpak van de thema-audit werd ook toegelicht aan de provinciale vergaderingen van Vlofin<sup>8</sup>.

Het is de bedoeling om tegen medio 2015 het veldwerk van alle audits afgerond te hebben en aansluitend een globaal rapport te kunnen opmaken. Audit Vlaanderen zal na afloop van deze thema-audit alle mogelijke communicatiemiddelen inzetten om de informatie uit deze audit te delen. Op deze manier wil Audit Vlaanderen de impact voor alle belanghebbenden maximaliseren.

#### Wat is het doel van de thema-audit gemeentelijke belastingen en retributies?

Het doel van de thema-audit gemeentelijke belastingen en retributies is te onderzoeken in welke mate een gemeentebestuur over de nodige beheersmaatregelen beschikt om de gemeentelijke belastingen en retributies op een efficiënte en integere manier correct en volledig te innen, zodanig dat het risico op verlies aan inkomsten wordt beperkt en een gelijke behandeling van belastingplichtigen wordt gegarandeerd.

<sup>7</sup> BBC staat voor Beleids- en Beheerscyclus, geleidelijk ingevoerd in de Vlaamse lokale besturen vanaf 1/1/2011 en algemeen van toepassing sinds 1/1/2014.

<sup>8</sup> Vlaamse Lokale Financieel Beheerders.

### 3.1.3 Detectie-audits

In 2014 werden twee detectie-audits uitgevoerd. Een van deze audits vond plaats in een OCMW. Audit Vlaanderen stelde hier ernstige leemten vast in de toegekende autorisaties aan gebruikers van de financiële software. Door een gebrek aan functiescheiding ontstonden heel wat mogelijkheden om onregelmatige en onrechtmatige financiële transacties uit te voeren. Ook de in de software aanwezige functionaliteiten inzake begunstigenbeheer werden niet benut.

Gelet op de ernst van de vaststellingen werd in 2014 bij een aantal andere OCMW's een vlugge screening uitgevoerd, om na te gaan of de vastgestelde leemten in de software mogelijk van algemene aard konden zijn en bijgevolg ook een ernstig potentieel risico zouden kunnen inhouden voor andere OCMW's. Hoewel verschillende beheersmaatregelen in mindere of meerdere mate werden uitgewerkt, stelde Audit Vlaanderen in de uitgevoerde steekproeven overal een inherent aanwezig risico op mogelijke frauduleuze transacties vast.

Naar aanleiding van deze vaststellingen werd beslist om een algemene communicatie te richten naar alle OCMW's, met als doel hen bewust te maken van het aanwezige risico dat ze lopen en hen te wijzen op het belang van een optimale scheiding van functies in hun softwarepakketten. Daarnaast zullen in 2015 bij een aantal OCMW's ook een reeks detectie-audits plaatsvinden met betrekking tot uitgevoerde betalingen die werden geïnitieerd door de Sociale Dienst.

### 3.1.4 Forensische audits

Wanneer er ernstige indicaties van mogelijke onregelmatigheden zijn, kan Audit Vlaanderen een forensische audit uitvoeren. Dit kan als gevolg van een melding of op eigen initiatief. Indien een forensische audit uitwijst dat er mogelijke misdrijven zijn gepleegd, wordt ook een exemplaar van het betrokken auditrapport bezorgd aan de Centrale Dienst voor de Bestrijding van de Corruptie (CDBC) of het parket.

In 2014 werden door Audit Vlaanderen twee forensische audits opgestart en opgeleverd.

Audit Vlaanderen ontving in 2014 14 meldingen van mogelijke fraude:

- aan zes meldingen werd geen verder gevolg gegeven, omdat er onvoldoende concrete aanknopingspunten waren om de opstart van een forensische audit te rechtvaardigen of omdat er reeds een onderzoek door een bevoegde instantie plaats vond;
- voor twee meldingen werd na vooronderzoek beslist een forensische audit op te starten;
- m.b.t. één melding werd na het uitgevoerd vooronderzoek door Audit Vlaanderen, een verkort rapport bezorgd aan het betrokken bestuur;
- twee meldingen werden doorgegeven aan een andere integriteitsactor (i.c. de Vlaamse Ombudsdienst);
- de informatie uit drie meldingen werd meegenomen in de uitvoering van geplande organisatie-audits.

### 3.1.5 Klantentevredenheid

Na elke audit verstuurt Audit Vlaanderen een klantenbevraging om de eigen werking te evalueren en blijvend in zetten op het optimaliseren daarvan. De bevraging wordt telkens bezorgd aan alle medewerkers die aanwezig waren op het laatste overleg met de geauditeerde waar de vaststellingen van een audit worden afgetoetst en het ontwerprapport wordt voorgesteld en toegelicht.

In deze bevraging komen volgende domeinen aan bod:

- de ervaring met de auditoren;
- de communicatie over de audit in het algemeen;
- de communicatie tijdens de exitmeeting;
- het definitieve auditrapport.

Tot 31 december 2014 vulden 51 medewerkers van 16 besturen de bevraging in. Uit de resultaten blijkt dat de geauditeerde besturen vrij positief staan tegenover de aanpak van de audits. De samenwerking verloopt over het algemeen professioneel en relatief vlot. De gemiddelde score op de bevraging bedraagt dan ook 4,13/5.

**Een van de eerste audits werd uitgevoerd bij het OCMW van Boutersem. Marleen De Coster, de secretaris van dit OCMW, schreef hierover volgende getuigenis.**

De audit werd als positief ervaren door de voorzitter, het managementteam en alle medewerkers. Het was een intensief proces maar geleid door auditors die op een heel toegankelijke manier en onbevooroordeeld en respectvol, hebben gepeild naar het reilen en zeilen in ons OCMW. Bijna alle medewerkers werden bevraagd (kleine organisatie) zodat er een erg volledig beeld kon gevormd worden van onze organisatie en de werking ervan.

De publicatie van de Leidraad Organisatiebeheersing is een welkom instrument om de besturen op een volledige en gestructureerde wijze op weg te helpen. Ons OCMW heeft dit instrument nog niet kunnen benutten omwille van de vroege timing van de audit begin 2014 als één van de eerste besturen. Dit auditverslag komt ook overeen met ons eigen aanvoelen en onze eigen evaluatie van de werking (SWOT) met de tekortkomingen en werkpunten hieraan verbonden.

## 3.2 Sensibiliseren en ondersteunen

Zoals in de missie is aangegeven, wil Audit Vlaanderen partner zijn van de lokale besturen en een toegevoegde waarde creëren bij de uitbouw van effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisaties. Om dit te realiseren zet het agentschap naast het uitvoeren van audits ook in op het informeren en sensibiliseren rond interne controle of organisatiebeheersing. Audit Vlaanderen wil immers het systeem van organisatiebeheersing van de lokale besturen versterken door hen aan te zetten om een zelfevaluatie organisatiebeheersing uit te voeren, bijvoorbeeld op basis van de Leidraad Organisatiebeheersing, en te rapporteren over organisatiebeheersing conform de bepalingen in de organieke decreten hieromtrent

### 3.2.1 Een leidraad organisatiebeheersing voor elk bestuur

Een belangrijk initiatief dat Audit Vlaanderen nam om de lokale besturen aan te sporen een zelfevaluatie organisatiebeheersing uit te voeren, was het versturen van de Leidraad Organisatiebeheersing in mei 2014 aan alle secretarissen van de gemeentebesturen en OCMW's, de provinciegriffiers en de verantwoordelijken van de verzelfstandigde entiteiten.

## Ontwikkeling van de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen

Het traject voor de opmaak van de Leidraad Organisatiebeheersing voor de lokale besturen liep van begin 2013 tot begin 2014. De Vlaamse administratie hanteert al een Leidraad Organisatiebeheersing sinds 2007. Maar lokale besturen zijn natuurlijk anders dan de Vlaamse administratie. De Leidraad van de Vlaamse administratie werd dan ook op maat van de lokale besturen vertaald met behoud van het model, de visie, de filosofie, ... Hoe gebeurde dat?

Elk thema werd herwerkt op basis van relevante regelgeving, zoals de organieke decreten en de beleids- en beheerscyclus. Ze werden zowel inhoudelijk als terminologisch aangepast aan de specifieke omgeving van de lokale besturen. Vervolgens werden de thema's met diverse gesprekspartners besproken. Het ging daarbij telkens om een expert en één of meerdere personen uit de lokale besturen.

Elk aangepast thema werd ook met een klankbordgroep besproken (over het algemeen regionale vergaderingen van secretarissen of financieel beheerders). Dit veelvuldig overleg leidde er niet alleen toe dat het instrument geleidelijk werd op punt gesteld, maar had ook tot gevolg dat steeds meer mensen zich een idee konden vormen over de betekenis van organisatiebeheersing en het referentiekader van Audit Vlaanderen voor organisatie-audits. Er werd ook een zekere vorm van gedragenheid gecreëerd doordat zoveel mensen van de besturen zelf aan de Leidraad meewerkten. Half juli 2013 werd de ontwerpleidraad online gezet. Heel wat besturen namen de leidraad door en gaven hun commentaar. Enkele besturen gebruikten de ontwerpleidraad om een zelfevaluatie uit te voeren en gaven hierover feedback. Ook reacties van federaties als VVSG, ECG<sup>9</sup>, VVOS<sup>10</sup>, VVP en V-ICT-OR<sup>11</sup> werden aan ons overgemaakt. Al de feedback werd gebundeld en verwerkt in de definitieve Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen.

<sup>9</sup> Expertisecentrum voor Gemeentesecretarissen

<sup>10</sup> Vereniging van de Vlaamse OCMW-secretarissen

<sup>11</sup> Vlaamse ICT Organisatie



### 3.2.2 Website

De website [www.auditvlaanderen.be](http://www.auditvlaanderen.be) is een belangrijk kanaal voor het informeren van lokale besturen over organisatiebeheersing, maar ook over de werking van Audit Vlaanderen. Audit Vlaanderen ziet de website als een kenniscentrum waar relevante informatie over organisatiebeheersing en de werking van Audit Vlaanderen beschikbaar worden gesteld. In 2015 zal de website verder worden uitgebouwd.

Aantal unieke bezoekers	Aantal sessies	Aantal bekeken pagina's
8.531	15.005	59.727

Via de website worden instrumenten ter beschikking gesteld die de lokale besturen ondersteunen bij het uitvoeren van een zelfevaluatie. Deze instrumenten werden veelvuldig gedownload:

Instrument	Aantal downloads
Leidraad lokale besturen	3.742
Doelstellingenoverzicht	1.506
Stappenplan	1.470
Werkboek	1.073

We voegen hieraan toe dat de ontwerpleidraad die half juli 2013 online werd gezet 3.914 keer gedownload werd, waarvan 1.061 keer in 2014.

audit@vlaanderen.be!', and two paragraphs of text. The first paragraph states that on January 1, 2014, the Audit Vlaanderen agency started, conducting audits for the Flemish government and local authorities. The second paragraph explains that the agency values communication and has developed a newsletter for the Flemish government and a specific one for local authorities."/>

**AUDIT VLAANDEREN**

Organisatie   Organisatiebeheersing   Nieuwsbrieven   Publicaties   FAQ

**Audit Vlaanderen**

Heb je vragen over Audit Vlaanderen? Contacteer ons via [audit@vlaanderen.be](mailto:audit@vlaanderen.be)!

Op 1 januari 2014 startte het agentschap Audit Vlaanderen. Audit Vlaanderen voert audits uit bij de Vlaamse overheid en in de lokale besturen. Het is een nieuw agentschap, maar er is toch al heel wat knowhow over audits, omdat het vroegere agentschap, Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA) er in is opgenomen.

Audit Vlaanderen vindt het belangrijk dat de Vlaamse overheid en de lokale besturen zo goed mogelijk geïnformeerd worden over zijn werking en wat er op vlak van audits en organisatiebeheersing verwacht kan worden. Daarom ontwikkelde Audit Vlaanderen naast de elektronische nieuwsbrief voor de Vlaamse overheid, ook een [nieuwsbrief specifiek voor de lokale besturen](#).

### 3.2.3 Nieuwsbrieven

Audit Vlaanderen vindt het belangrijk dat de lokale besturen grondig geïnformeerd worden over zijn werking, de audits en organisatiebeheersing. Om hier op een systematische manier over te communiceren werd een nieuwsbrief ontwikkeld. Het is de bedoeling dat de secretarissen van gemeentebesturen en de OCMW's, de griffiers van de provincies en de stafmedewerkers die rond organisatiebeheersing werken, deze nieuwsbrief ontvangen.

Aantal inschrijvingen op de nieuwsbrief in 2014	
Medewerkers van gemeentebesturen	352
Medewerkers van OCMW's	195
Medewerkers van provincies	12
Anderen (consultants, ABB, ...)	109
<b>Totaal</b>	<b>668</b>

### 3.2.4 Brochure

Audit Vlaanderen ontwikkelde een compacte infobrochure, getiteld "Wat u zeker moet weten over Audit Vlaanderen & de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen". De brochure wordt onder andere tijdens audits, toelichtingen en studiedagen uitgedeeld. Aan de hand van deze brochure kunnen medewerkers van lokale besturen en politiek verantwoordelijken kennismaken met de essentie van de werking van Audit Vlaanderen en met de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen. De brochure is terug te vinden op de [website](#) van Audit Vlaanderen.

### 3.2.5 Opleidingen externe audit en organisatiebeheersing in de bestuursscholen

Audit Vlaanderen organiseerde in samenwerking met de bestuursscholen van de vijf provincies opleidingen over interne controle / organisatiebeheersing, de leidraad als zelfevaluatie-instrument en de werking van Audit Vlaanderen. Aan deze opleidingen namen 413 secretarissen en stafmedewerkers van gemeentebesturen en OCMW's deel.

### 3.2.6 Begeleidingstrajecten zelfevaluatie van de bestuursscholen

Heel wat lokale besturen werken graag samen met andere besturen voor het uitvoeren van een zelfevaluatie organisatiebeheersing. Audit Vlaanderen adviseerde de provinciale bestuursscholen om begeleidingstrajecten uit te werken waarbij verschillende besturen tijdens dit proces van elkaar kunnen leren. In 2014 zijn in drie bestuursscholen (West-Vlaanderen, Antwerpen en Vlaams-Brabant) initiatieven opgestart waarbij zes à acht lokale besturen samen een traject doorlopen om een zelfevaluatie uit te voeren. In de bestuursschool van Oost-Vlaanderen is het traject gestart in februari 2015. Audit Vlaanderen coachte de lesgevers van deze trajecten en verzorgde de algemene inleiding bij de bestuursscholen die dit vroegen.

43 besturen namen deel aan een begeleidingstraject van een bestuursschool om een zelfevaluatie uit te voeren.



**In de School voor Bestuursrecht West-Vlaanderen zijn verschillende begeleidingstrajecten voor het uitvoeren van een zelfevaluatie organisatiebeheersing georganiseerd. Freddy Deslé, het diensthoofd van de School voor Bestuursrecht, schreef hierover het volgende.**

Hoe kun je op een pragmatische manier een organisatiebeheerssysteem in je bestuur realiseren? De provinciale bestuurschool van West-Vlaanderen en WIVO ontwikkelden daartoe een resultaatgericht traject. Doorheen praktijkrelevante info, opdrachten, feedback en ervaringsuitwisseling begeleiden we een groep besturen om keuzes te maken en een eigen organisatiebeheersingssysteem vorm te geven.

In 2014 startten 4 groepen van telkens 8 besturen. Dat waren gemeentes of OCMW's, maar meestal namen gemeente en OCMW gezamenlijk deel. Elk bestuur kon 3 deelnemers sturen.

Het traject wordt in overleg zoveel mogelijk naar wens van de deelnemende besturen gemodelleerd. De heel pragmatische en actieve aanpak viel sterk in de smaak. Opvallend was dat er heel veel van elkaar werd geleerd tijdens de feedback- en uitwisselmomenten. Het feit dat de opdrachten tegen de volgende bijeenkomst afgewerkt dienden te worden, zette aan tot activiteit. Dit werd gecompenseerd door de begeleiding en de tools, documenten en sjablonen die ter beschikking werden gesteld.

Tegen de zomer van 2015 zal organisatiebeheersing inhoud gekregen hebben bij vele West-Vlaamse besturen.

### 3.2.7 Presentaties

Audit Vlaanderen kreeg heel wat vragen van overlegfora van gemeentesecretarissen of OCMW-secretarissen om een presentatie te geven. In 2014 gaf Audit Vlaanderen toelichtingen aan 300 secretarissen.

Om organisatiebeheersing bij de lokale besturen voldoende ingang te laten vinden, is het belangrijk dat ook de politiek mandatarissen overtuigd zijn van het belang hiervan. De regelgeving bepaalt immers dat het kader om te werken aan interne controle door de gemeenteraad, OCMW-raad of provincieraad moet goedgekeurd worden en dat er jaarlijks over interne controle aan deze raden moet worden gerapporteerd. Bovendien spelen ze een belangrijke rol bij de opvolging van de aanbevelingen die tijdens de audits naar boven komen. In 2014 werden aan meer dan 190 politieke mandatarissen presentaties gegeven.

In 2014 gaven auditoren van Audit Vlaanderen in 7 besturen een presentatie aan de raadsleden naar aanleiding van het auditrapport. Tijdens deze presentaties was er naast een toelichting over de audit en de aanbevelingen ook een uitleg over organisatiebeheersing en de werking van Audit Vlaanderen.

Op 9 mei 2014 gaf Audit Vlaanderen een toelichting over haar werking aan de commissie management van de provincies.

Verschillende besturen laten zich voor het opstellen van een zelfevaluatie organisatiebeheersing ondersteunen door een consultant. Audit Vlaanderen organiseerde in samenwerking met ECG een opleiding voor de consultants zodat het voor hen duidelijk is op welke manier Audit Vlaanderen organisatiebeheersing benadert.

### 3.2.8 Website organisatiebeheersing

Binnen de Vlaamse administratie is er veel informatie beschikbaar over het uitbouwen van een systeem van organisatiebeheersing. Deze informatie is toegankelijk via de [website](#) van het Departement Bestuurszaken. Verschillende actoren bij de Vlaamse administratie vonden het belangrijk om deze informatie ook te ontsluiten voor de lokale besturen. Audit Vlaanderen werkte mee om deze informatie op een toegankelijke manier ter beschikking te stellen.

### 3.3 Het auditcomité van de lokale besturen

#### 3.3.1 Samenstelling van het auditcomité van de lokale besturen

Bij de opstart van de audits in de lokale besturen op 1 januari 2014, startte ook het auditcomité van de lokale besturen met zijn werkzaamheden. De leden van dit auditcomité werden aangeduid bij beslissing van de Vlaamse Regering van 8 november 2013.

<b>Overzicht van de samenstelling van het auditcomité van de lokale besturen in 2014</b>	
<b>Leden van het auditcomité</b>	
Voorzitter	Jean-Pierre Bostoën, onafhankelijk deskundige
Onafhankelijke leden-deskundigen	Martine Verluyten, onafhankelijk deskundige
	Diane Breesch, onafhankelijk deskundige
	Ingrid Loos, onafhankelijk deskundige
Leden aangeduid op voordracht van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG)	Jan Leroy, directeur bestuur VVSG Linda Vandekerkhove, stadssecretaris Ronse
Lid aangeduid op voordracht van de Vereniging van Vlaamse Provincies (VVP)	Frank Smeets, gedeputeerde provincie Limburg
<b>Waarnemer van de minister bevoegd voor binnenlands bestuur</b>	Jeroen Windey (tot 26 oktober 2014)
	Filip Delos (vanaf 27 oktober 2014)
<b>Nemen eveneens deel aan de vergaderingen</b>	
Management van het agentschap Audit Vlaanderen	Eddy Guilliams, administrateur-generaal
	Mark Vandersmissen, manager-auditor
	Wim De Naeyer, manager-auditor
	Johan Fransen, manager-auditor
Secretaris van het auditcomité	Steven Van Roosbroek, manager-auditor
	Guido Collin, adviseur departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid

Op 14 januari 2015 verstreek de eerste vijfjarige periode van het mandaat als onafhankelijk deskundige van Jean-Pierre Bostoën, rekening houdend met de duur van de periode waarin hij reeds lid was van het auditcomité van de Vlaamse administratie. Bij beslissing van de Vlaamse Regering van 30 januari 2015 werd het mandaat van Jean-Pierre Bostoën als onafhankelijk deskundige en voorzitter van het auditcomité van de lokale besturen hernieuwd voor een tweede periode van vijf jaar, ingaand op 15 januari 2015 en verstrijkend op 14 januari 2020; ook zijn mandaat als onafhankelijk deskundige in het auditcomité van de Vlaamse administratie werd voor dezelfde termijn hernieuwd.

Op 14 januari 2015 verstreek ook de eerste vijfjarige periode van het mandaat als onafhankelijke deskundige van Martine Verluyten, rekening houdend met de duur van de periode waarin zij reeds lid was van het auditcomité van de Vlaamse administratie. Martine Verluyten vroeg om haar mandaat als onafhankelijk deskundige niet te verlengen. De Vlaamse Regering besliste op 6 maart 2015, op voordracht van het auditcomité, om Pierre Berger aan te duiden als nieuwe onafhankelijke deskundige in het auditcomité van de lokale besturen, ter vervanging van Martine Verluyten.

De Vlaamse Regering besliste op 30 januari 2015 om Diane Breesch ook aan te duiden als onafhankelijk deskundige in het auditcomité van de Vlaamse administratie. De doelstelling om twee onafhankelijke deskundigen deel te laten uitmaken van de beide auditcomités blijft zodoende gerealiseerd.

### 3.3.2 Vergoedingen van de leden van het auditcomité van de lokale besturen

In het besluit van de Vlaamse Regering van 18 oktober 2013 (artikel 12 derde lid), dat de oprichting van het agentschap Audit Vlaanderen regelt, is bepaald dat het jaarverslag de vergoedingen vermeldt die per lid van het

auditcomité uitbetaald zijn. In onderstaande tabel zijn de vergoedingen weergegeven die aan de leden van het auditcomité en de waarnemer(s) van de minister bevoegd voor binnenlands bestuur zijn uitbetaald voor hun deelname aan de vergaderingen in 2014.

Naam	Vergoeding in euro <sup>12</sup>
Jean-Pierre Bostoën (voorzitter)	7.823,85
Martine Verluyten	5.312,70
Diane Breesch	5.312,70
Ingrid Loos	5.312,70
Jan Leroy	/ <sup>(*)</sup>
Linda Vandekerkhove	5.312,70
Frank Smeets	5.312,70
Jeroen Windey	2.241,24
Filip Delos	560,31

<sup>(\*)</sup> Jan Leroy heeft meegedeeld dat hij geen vergoeding wenst te ontvangen.

<sup>12</sup> Bedrag van de uitbetaalde vergoeding na afhouding van de bedrijfsvoorheffing.

### 3.3.3 De vergaderingen van het auditcomité van de lokale besturen

#### VERGADERDATA

Het auditcomité van de lokale besturen vergaderde vijfmaal in 2014:

- 21 januari 2014<sup>13</sup>;
- 12 maart 2014;
- 3 juni 2014;
- 5 september 2014;
- 14 november 2014.

#### MEDEDELING VAN DE NOTULEN VAN DE VERGADERINGEN AAN DE VLAAMSE REGERING

Artikel 20, tweede lid van het besluit van de Vlaamse Regering van 18 oktober 2013 bepaalt dat de notulen van de vergaderingen van de auditcomités worden toegezonden aan de Vlaamse Regering. De voorzitter van het auditcomité bezorgt de goedgekeurde notulen van iedere vergadering dan ook aan de minister-president van de Vlaamse Regering, die deze vervolgens als mededeling aan de Vlaamse Regering voorlegt.

De notulen van de vergaderingen van het auditcomité van de lokale besturen in 2014 werden als volgt als mededeling aan de Vlaamse Regering voorgelegd:

- notulen van het auditcomité van 21 januari 2014: vergadering van de Vlaamse Regering van 28 februari 2014 (mededeling 1);
- notulen van het auditcomité van 12 maart 2014: vergadering van de Vlaamse Regering van 25 april 2014 (mededeling 2);

- notulen van het auditcomité van 3 juni 2014: vergadering van de Vlaamse Regering van 5 september 2014 (mededeling 8);
- notulen van het auditcomité van 5 september 2014: vergadering van de Vlaamse Regering van 24 oktober 2014 (mededeling 2);
- notulen van het auditcomité van 14 november 2014: vergadering van de Vlaamse Regering van 9 januari 2015 (mededeling 1).

### 3.3.4 Overzicht van de behandelde agendapunten/aangelegenheden

Gemiddeld werden per vergadering een 24-tal agendapunten behandeld.

De behandelde agendapunten/aangelegenheden kunnen gegroepeerd worden in een aantal rubrieken:

- interne en externe werking van het auditcomité;
- uitbouw en interne organisatie/werking van het agentschap Audit Vlaanderen;
- aansturing, opvolging en feedback ten aanzien van het agentschap Audit Vlaanderen, met inbegrip van auditaanpak en -rapporten;
- audituniversum, controleomgeving, beleidsaangelegenheden, -adviezen en reflecties.

Een uitvoerige omschrijving van de behandelde aangelegenheden is terug te vinden in bijlage 2.

---

<sup>13</sup> Dit was de eerste vergadering van het auditcomité van de lokale besturen, met verwelcoming en officiële installatie door Geert Bourgeois, (toenmalig) Vlaams minister bevoegd voor binnenlands bestuur.

**Jean-Pierre Bostoën zag als voorzitter van het auditcomité van de lokale besturen de opstart van Audit Vlaanderen als een bijzondere uitdaging. Een korte terugblik.**

Het opstarten van een nieuw auditcomité van de lokale besturen begin 2014 was een bijzondere uitdaging omwille van:

- de samenstelling van het comité met mensen met verschillende achtergronden en kennisniveaus op het gebied van de lokale besturen, het auditgebeuren en het functioneren van een auditcomité;
- een audituniversum van gemeenten, OCMW's, AGB's en provincies dat niet zat te wachten op een nieuw lokale besturen vreemd orgaan dat bovendien nog zou komen controleren;
- aanvankelijk, een ploeg nieuwe auditoren met een beperkte kennis en ervaring zowel op het gebied van audit als van de lokale besturen.

Gelukkig kon gebouwd worden op de fundamenten van de professionele Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA), ondergebracht in het nieuw agentschap Audit Vlaanderen.

Terugblikkend op het gecreëerde werkreferentiekader, de ontwikkelde auditstrategie voor de lokale besturen en de resultaten van de reeds uitgevoerde audits, kijk ik, samen met alle leden van het auditcomité, met een goed gevoel naar de verdere ontwikkeling van het agentschap en een verhoogde maturiteit van de interne beheersing bij de lokale besturen. Ook al is er nog heel veel werk aan de winkel.





## **Hoofdstuk IV. Audit Vlaanderen en de Vlaamse administratie**

## 4.1 Auditopdrachten

Type audit	Status realisatiegraad planning audits bij de Vlaamse administratie in 2014						
	Planning	Afgewerkt	Voorbereiding	Terreinwerk	Rapportering	Uitgesteld	Totaal
<b>Afwerking planning 2013</b>							
Thema-audit informatiebeveiliging	2	2					2
Procesaudits	2	2					2
Organisatie-audit	1	1					1
Detectie-audits	2	2					2
<b>Planning 2014</b>							
Thema-audit informatiebeveiliging	4	3			1		4
Procesaudits	4	0	1	1	2		4
Organisatie-audit	2	1				1	2
Steekproefsgewijze controle van de maturiteit	15	12				3	15
Detectie-audits	6	6					6
Forensische audits	-	4			2		6
<b>Totaal</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>44</b>

Jaarlijks wordt in samenspraak met het auditcomité een planning opgemaakt van de audits die bij de Vlaamse administratie worden uitgevoerd. De planning van 2014 voorzag 31 audits. Bovendien moesten nog 7 audits die reeds in 2013 waren opgestart, verder worden afgewerkt.

In totaal werd van 33 audits het rapport volledig afgewerkt. 4 audits werden uitgesteld na overleg met de betrokken agentschappen en/of afstemming met de planning van het Rekenhof. Grondige organisatiewijzigingen lagen bij 3 van de 4 opdrachten aan de basis voor het uitstel.

#### 4.1.1 Thema-audits

De afgelopen jaren werden bij de Vlaamse administratie volgende thema-audits uitgevoerd:

- 2008 - Bedrijfscontinuïteitsmanagement
- 2009 - Management ondersteunende functies
- 2010 - ICT netwerkinfrastructuur
- 2011 - Debiteurenbeheer
- 2013 - Inspectie/handhaving
- 2013 - ICT contractbewaking
- 2014 - Informatiebeveiliging

#### Thema-audits bij de Vlaamse overheid

Bij een thema-audit bij de Vlaamse administratie wordt een horizontale of transversale materie binnen de Vlaamse administratie doorgelicht, zoals bijvoorbeeld ICT contractbewaking.

Naar aanleiding van deze thema-audits werden heel wat entiteitoverschrijdende aanbevelingen geformuleerd. De opvolging van deze aanbevelingen is reeds langer een knelpunt. De oorzaken zijn divers, maar hebben vooral te maken met een onduidelijke verantwoordelijkheid bij de realisatie van deze aanbevelingen, die meestal organisatiebreed en projectmatig moeten aangepakt worden. Op 30/01/2015 besliste de Vlaamse Regering echter dat het Voorzitterscollege<sup>14</sup> voortaan zal zorgen voor de opvolging van de implementatie van de aanbevelingen, voor wat betreft de generiek organisatorische aangelegenheden. De ministers engageren zich om dit in een interkabinetten-werkgroep te bespreken en expliciet op de agenda van het overleg met het Voorzitterscollege te plaatsen.

<sup>14</sup> Het Voorzitterscollege bestaat uit de voorzitters van het managementcomité van elk beleidsdomein bij de Vlaamse administratie. Het Voorzitterscollege zal de samenwerking tussen administratie en regering verder uitbouwen en dus een brugfunctie vervullen tussen de Vlaamse Regering en het topmanagement van de Vlaamse administratie. Het college zal ook overkoepelend de samenwerking tussen de overheidsdiensten onderling ondersteunen en er mee voor zorgen dat de Vlaamse overheid met één stem spreekt.

De rapportering over de uitvoeringsgraad van deze entiteitoverschrijdende aanbevelingen maakt ook onderwerp uit van het jaarlijks overleg tussen een delegatie van de auditcomités en een delegatie van de Vlaamse Regering (zie 1.3.3).

#### Wat was het doel van de thema-audit informatiebeveiliging?

Het doel van deze thema-audit was te evalueren in welke mate de Vlaamse administratie over beheersmaatregelen beschikt om het gewenste niveau van beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie te garanderen.

De Vlaamse administratie beheert en verwerkt tal van gegevens van burgers, ondernemingen en personeelsleden en draagt bijgevolg de verantwoordelijkheid om de gepaste beveiliging van deze informatie te garanderen.

Hoewel tal van organisaties en overheden de afgelopen jaren af te rekenen kregen met cybercriminaliteit, bleef de Vlaamse administratie daar tot nu toe grotendeels van gespaard.

Aangezien de omvang en het belang van digitaal opgeslagen en uitgewisselde informatie almaar toeneemt, ontstond in 2013 het idee voor de uitvoering van een thema-audit rond informatiebeveiliging.

Gezien de technische complexiteit van de bedreigingen waarmee de informatiesystemen tegenwoordig worden geconfronteerd, liet Audit Vlaanderen zich bij deze auditopdracht bijstaan door experts met specifieke kennis ter zake.

In een eerste fase (augustus 2013 - januari 2014) werd een auditprogramma uitgewerkt en uitgetest bij twee pilootopdrachten. In een tweede fase (februari 2014 - januari 2015) volgde de uitrol naar vier andere entiteiten. De bevindingen van deze onderzoeken werden geconcretiseerd in zes individuele rapporten. Deze auditrapporten werden na afloop bezorgd aan de betrokken organisaties.

De derde fase (oktober 2014 - februari 2015) omvatte de opmaak van een globaal rapport.

De resultaten van deze audit tonen aan dat, ondanks alle initiatieven die de voorbije jaren al werden genomen, de Vlaamse administratie nog steeds potentiële kwetsbaarheden vertoont op het vlak van informatieveiligheid.

“Dit rapport bevestigt de visie die we in het regeerakkoord en in mijn beleidsnota Bestuurszaken hebben vooropgesteld. We moeten werken aan een overkoepelend informatieveiligheidsbeleid voor de hele Vlaamse overheid. We kunnen cybercriminaliteit niet langer versnipperd aanpakken.”

Liesbeth Homans  
Vlaams minister bevoegd voor binnenlands bestuur

Het auditrapport omvat vier aanbevelingen:

1. een informatiebeveiligingsstrategie- en beleid op niveau van de Vlaamse administratie uitwerken;
2. een Security Governance structuur opzetten die de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk definieert;
3. op entiteitsniveau de opvolging en bijsturing van informatiebeveiliging garanderen;
4. het veiligheidsbewustzijn van alle medewerkers van de Vlaamse administratie verhogen.

De Vlaamse minister voor binnenlands bestuur onderschrijft de aanbevelingen en formuleerde in de Commissie Bestuurszaken van 3 maart 2015 een aantal concrete acties om uitvoering te geven aan de aanbevelingen.

#### **Rob Klaver, adviseur ICT Veiligheid en Infrastructuur schreef volgende getuigenis over de thema-audit informatiebeveiliging bij de Vlaamse Belastingdienst:**

Vooreerst willen wij de medewerkers van Audit Vlaanderen en de externe partner, die de security audit bij de Vlaamse Belastingdienst hebben uitgevoerd, bedanken voor de professionele uitvoering en de constructieve samenwerking met onze diensten tijdens het uitvoeren van de opdracht.

De analyses in het audit rapport waren voor ons een zeer nuttige aanvulling op de eerdere onderzoeken, en we hebben bij de samenstelling van het veiligheidsplan voor 2015 daarmee ons voordeel kunnen doen. Ook zijn dankzij het auditrapport de prioriteiten naar enkele deelgebieden verplaatst, zoals het wijzigingsbeheer.

De thema-audit werd midden in het implementatieproject van de nieuwe toepassingen voor Registratie- en Successierechten uitgevoerd. Desondanks kon door de efficiënte interviews, zelfstandig onderzoek en planning over een relatief lange termijn de bijkomende werklust voor de betrokken medewerkers voldoende worden geminimaliseerd.

De technische kennis van de onderzoekers van de externe partner van Audit Vlaanderen bleek van hoog niveau. Zo wist men de toepassingen aan een groot aantal penetratiescenario's te kunnen onderwerpen.

#### 4.1.2 Procesaudits

In 2014 werd aan vier procesaudits in volgende entiteiten gewerkt:

1. Het departement Onderwijs en Vorming
2. Het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap
3. Het agentschap Zorg en Gezondheid
4. Flanders Hydraulics, entiteit van het departement Mobiliteit en Openbare Werken

Er werd ook verder gewerkt aan twee procesaudits die reeds in 2013 waren opgestart.

#### 4.1.3 Organisatie-audits

Ongeveer tien jaar geleden startte het toenmalige IAVA met de eerste organisatie-audits. De klemtoon lag hierbij op de adequaatheid van de sturende en ondersteunende processen. Deze audits hadden de continue verbetering van interne controle / organisatiebeheersing binnen de Vlaamse administratie voor ogen. De Vlaamse Regering onderkende het belang van het bijhorende maturiteitsmodel formeel en nam een aantal beslissingen hierover. In 2008 besliste de Vlaamse Regering onder meer dat de Leidraad Interne Controle / Organisatiebeheersing als referentieraamwerk geldt voor het opzetten van het interne controlesysteem binnen de entiteiten van de Vlaamse administratie. De entiteiten kregen de taak om tegen eind december 2010 een organisatiebeheersingssysteem op te zetten dat voldeed aan de vereisten om inschatting 3 van het maturiteitsmodel te behalen bij de voor de organisatie relevante thema's.

In 2010 stond IAVA in voor de validatie van de maturiteit van de organisatiebeheersings-systemen van de entiteiten. In mei 2011 werden de rapporten van de audits hierover bij de 63 betrokken entiteiten over alle thema's opgeleverd. Een overkoepelende rapportering hierover stelde vooruitgang vast bij de meeste eerder onderzochte entiteiten, maar kwam ook tot de vaststelling dat slechts een handvol entiteiten aan de norm van maturiteits-inschatting 3 voldeden.

Het auditcomité van de Vlaamse administratie besliste op 15 april 2013 om, met ingang van 2014, jaarlijks steekproefsgewijze controles uit te voeren op de evolutie van de maturiteit bij een aantal entiteiten. Deze controles werden gepland binnen een meerjarig perspectief. In 2014 finaliseerde Audit Vlaanderen 12 van dergelijke steekproefsgewijze controles. De resultaten van deze opdrachten werden verwerkt in de beleidsgerichte rapporten (zie 4.2).

#### 4.1.4 Detectie-audits

Elk jaar opnieuw bepaalt Audit Vlaanderen de focus voor een detectieopdracht bij de Vlaamse administratie. In functie hiervan worden telkens enkele entiteiten geselecteerd waarin deze audits zullen worden uitgevoerd.

Er zijn twee criteria voor het bepalen van de keuze van een detectie-opdracht: allereerst moet het een kwetsbaar proces betreffen. Daarnaast moeten de onderliggende databases voldoende dataminingmogelijkheden bevatten om detectie mogelijk te maken.

De in 2013 en 2014 uitgevoerde detectie-audits “Betalinggegevens m.b.t. mogelijke belangenvermenging bij uitbesteding” hadden tot doel na te gaan of er zich bij entiteiten van de Vlaamse administratie mogelijk situaties van belangenvermenging hebben voorgedaan. Op basis van gegevens uit het boekhoudpakket Orafin en het personeelssysteem Vlimpers werden leveranciersgegevens vergeleken met personeelsgegevens. Voor de onderzochte dossiers werd concreet de conformiteit nagegaan met relevante bepalingen van de wetgeving overheidsopdrachten, van het Vlaams Personeelsstatuut en van de deontologische code van de Vlaamse overheid en/of omzendbrieven met deontologische bepalingen. Deze detectie-audit werd uitgevoerd bij zes entiteiten. Er werden geen gevallen van belangenvermenging vastgesteld, maar wel schendingen m.b.t. een aantal bepalingen van (onderdelen van) hogervermelde regelgeving.

#### 4.1.5 Forensische audits

In 2014 werden door Audit Vlaanderen zes forensische audits opgestart, waarvan er eind 2014 vier auditrapporten zijn opgeleverd.

In 2014 ontving Audit Vlaanderen 22 meldingen van mogelijke fraude:

- Voor zes meldingen werd na vooronderzoek een forensische audit uitgevoerd. Twee forensische audits worden in 2015 opgestart.
- Eén melding werd geïntegreerd in een opgestarte forensische audit;
- Aan vijf meldingen werd geen verder gevolg gegeven (van twee klachten werden tijdens het vooronderzoek geen bewijzen van onregelmatigheden gevonden; drie meldingen waren niet onderzoekbaar wegens te weinig aanknopingspunten);
- Bij twee meldingen werd overgegaan tot advisering van de entiteit;
- Drie meldingen werden doorgegeven aan een andere integriteitsactor (i.c. telkens de Vlaamse Ombudsdienst vermits de betrokken entiteiten niet behoorden tot het audituniversum van Audit Vlaanderen);
- Voor twee meldingen werd informatie opgevraagd bij het betrokken agentschap. Het vooronderzoek resulteerde in een nota aan het agentschap met aandachtspunten voor de toekomst;
- Eén melding bleek reeds door de entiteit zelf onderzocht.

“Een volwaardig integriteitsbeleid schenkt op een evenredige wijze aandacht aan de drie pijlers preventie, detectie en reactie. Audit Vlaanderen levert in elk van deze pijlers een belangrijke bijdrage.”

Wim De Naeyer  
Manager-auditor

#### 4.1.6 Klantentevredenheid

Ook bij de Vlaamse administratie wordt er na elke audit gepeild naar de reactie van de geauditeerde.

Een bevraging wordt bezorgd aan alle medewerkers die aanwezig waren op het laatste overleg met de geauditeerde, waar de vaststellingen van een audit worden afgetoetst en het ontwerprapport wordt voorgesteld en toegelicht. De vragen die aan bod komen, zijn gelijklopend met die van de lokale besturen (zie 3.1.5).

23 medewerkers van 16 Vlaamse entiteiten vulden de bevraging in. Uit de resultaten blijkt dat de geauditeerde Vlaamse entiteiten positief staan tegenover de audits. De gemiddelde score bedraagt 4,4/5.



## 4.2 Beleidsgerichte rapporten

De beleidsgerichte rapporten beogen de versterking van:

- het politieke draagvlak en de betrokkenheid van de leidend ambtenaren voor de verdere uitbouw van de organisatiebeheersing en de uitbouw van een systeem van risicobeheersing;
- de functie van het auditcomité als adviserend orgaan t.a.v. de Vlaamse Regering.

Eind 2014 bezorgde Audit Vlaanderen voor de tweede keer de beleidsgerichte rapporten aan elke minister zodat de informatie kon worden meegenomen in de evaluatiecyclus van de topambtenaren over het werkjaar 2014.

Hierna volgt de globale inschatting van de hele Vlaamse administratie voor de drie onderdelen van de beleidsgerichte rapporten.

### Wat zijn beleidsgerichte rapporten?

Het doel van de beleidsgerichte rapporten is: elke minister voor de totaliteit van alle departementen en/of agentschappen die onder zijn/haar bevoegdheid ressorteren inzicht geven in de stand van zaken of de evolutie met betrekking tot:

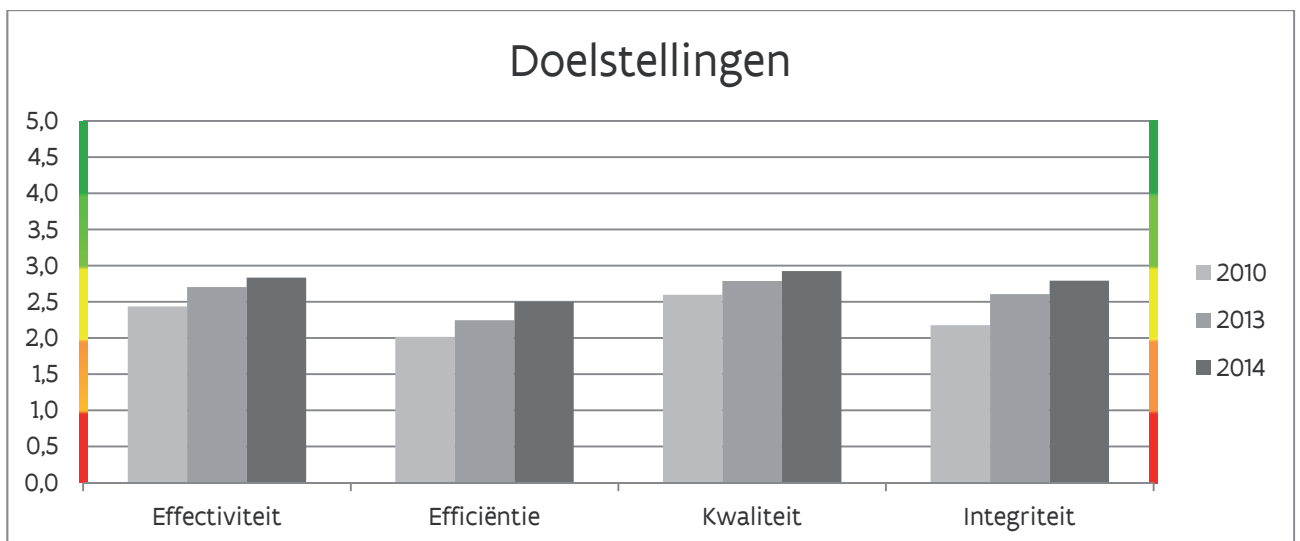
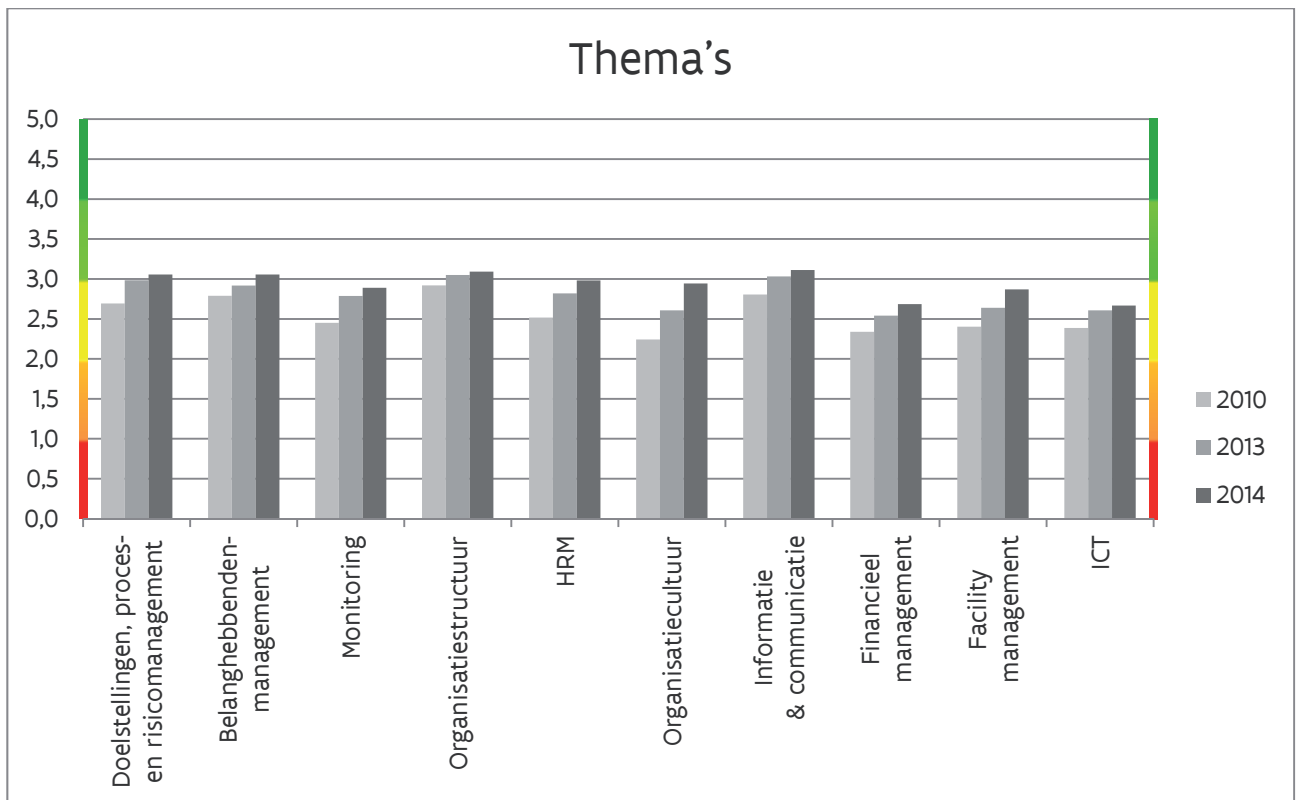
- de maturiteitsinschatting inzake organisatiebeheersing en de ondernomen acties hierbij;
- de realisatiegraad van de aanbevelingen;
- de uitbouw en de implementatie van een systeem van risicomangement.

### 4.2.1 Maturiteit inzake organisatiebeheersing

Overzicht maturiteitsinschattingen Vlaamse administratie						
	2010		2013		2014	
	Med.	Gem.	Med.	Gem.	Med.	Gem.
<b>Inschatting per doelstelling</b>						
Effectiviteit	2	2,4	3	2,7	3	2,8
Efficiëntie	2	2	2	2,2	2,5	2,5
Kwaliteit	3	2,6	3	2,8	3	2,9
Integriteit	2	2,2	3	2,6	3	2,8
<b>Inschatting per thema</b>						
Doelstellingen, proces- en risicomangement	3	2,7	3	3	3	3,1
Belanghebbendenmanagement	3	2,8	3	2,9	3	3,1
Monitoring	3	2,5	3	2,8	3	2,9
Organisatiestructuur	3	2,9	3	3	3	3,1
HRM	3	2,5	3	2,8	3	3
Organisatiecultuur	2	2,2	3	2,6	3	2,9
Informatie & communicatie	3	2,8	3	3	3	3,1
Financieel management	2	2,3	3	2,5	3	2,7
Facilitymanagement	2	2,4	3	2,6	3	2,9
ICT	2	2,4	3	2,6	3	2,7



Onderstaande grafieken geven de evolutie van de gemiddelde scores weer.



Bij de interpretatie van bovenstaande resultaten over de evolutie van de maturiteitsinschattingen is enige voorzichtigheid vereist. Audit Vlaanderen beschikt niet over voldoende capaciteit om jaarlijks de maturiteit van organisatiebeheersing bij elke entiteit voor elk thema te (her)evalueren. Wanneer er geen herevaluatie is, blijven de eerder toegekende inschattingen behouden.

De bronnen voor aanpassingen aan – of bevestiging van – de maturiteitsinschattingen zijn:

- Uitgevoerde auditopdrachten door Audit Vlaanderen en de resultaten van de opvolging van aanbevelingen;
- Auditopdrachten of controles uitgevoerd door andere audit- en controleactoren;
- Andere relevante informatiebronnen (bijvoorbeeld de zelfevaluatie organisatiebeheersing, actieplannen, verslagen directieraad, ...).

Globaal kunnen eind 2014 volgende tendensen vastgesteld worden:

- De entiteiten van de Vlaamse administratie werken verder aan de uitbouw van organisatiebeheersing. Dit uit zich in een positieve evolutie van de maturiteitsinschattingen. Een verklaring is terug te vinden in het feit dat bij ongeveer 70% van de entiteiten een kwaliteitsvolle periodieke zelfevaluatie werd vastgesteld (ten opzichte van 55% in 2013). Audit Vlaanderen vond bovendien kwaliteitsvolle actieplannen gericht op het verhogen van de maturiteit bij 80% van de entiteiten (ten opzichte van 68% in 2013).
- Er is een relatief lagere maturiteit voor Financieel Management, ICT en de doelstelling van het systeem van organisatiebeheersing "Efficiëntie". Dit duidt op een lagere beheersing van financiële en ICT-risico's en onvoldoende beheersmaatregelen om efficiëntiewinsten te kunnen meten. Toch is ook voor deze thema's verbetering merkbaar.
- Het thema Organisatiecultuur en de doelstelling Integriteit zijn de sterkst verbeterde aspecten van organisatiebeheersing.

Bij de algemeen positieve evolutie horen nog enkele kanttekeningen. Allereerst biedt een hoge maturiteitsinschatting geen garantie dat de belangrijkste risico's onder controle zijn. Audit Vlaanderen stelt vast dat de helft van de entiteiten nog onvoldoende bewust omgaat met het beheersen van risico's. Daarbij komt ook dat de Vlaamse administratie volop in verandering is (zie Hoofdstuk II).

Fusies en de implementatie van de zesde staatshervorming hebben als gevolg dat veel van de huidige maturiteitsinschattingen momenteel – of weldra – niet meer accuraat zijn. Omwille van deze redenen schort Audit Vlaanderen de opmaak van de beleidsgerichte rapporten en de uitvoering van steekproefsgewijze controles rond organisatiebeheersing in 2015 tijdelijk op. Vanaf 2016 zal een nieuw beeld van de maturiteit van organisatiebeheersing voor het audit-universum geleidelijk aan worden opgebouwd.

## 4.2.2 Opmvolging van de aanbevelingen

### Wat houdt de opvolging van de aanbevelingen uit de audits in?

Tweemaal per jaar (31 maart en 30 september) wordt aan de entiteiten van de Vlaamse administratie een overzicht gestuurd van de nog niet gerealiseerde aanbevelingen die de door de entiteit opgegeven streefdatum hebben bereikt. De entiteiten dienen de stand van zaken van de betrokken aanbevelingen aan te geven.

Op basis van een analyse van de ontvangen informatie/motivatie, eventuele aanvullende gesprekken en/of documentstudie maakt Audit Vlaanderen een rapport met de gevalideerde status van elke opgevolgde aanbeveling.

De in 2014 opgevolgde aanbevelingen werden voor 70% gerealiseerd, tegenover 45% in 2013.

Het historische realisatiepercentage houdt rekening met het totaal aantal aanbevelingen dat Audit Vlaanderen en voorheen IAVA formuleerde. De globale realisatiegraad van alle tot op 31 december 2014 opgevolgde aanbevelingen bij de Vlaamse administratie bedraagt nu 89%, wat ook dit jaar weer een relatieve verhoging betekent. Dit kan wijzen op aangehouden inspanningen van de entiteiten om te werken aan de remediërende aanbevelingen uit voorbije audits. Regelmatige opvolging van de aanbevelingen vanuit Audit Vlaanderen en het toenemende belang dat het politieke niveau aan de resultaten hiervan hecht, verhogen gestaag de gedragenheid bij alle betrokkenen.

Realisatiepercentage van de opgevolgde aanbevelingen van 2014		
Totaal aantal opgevolgde aanbevelingen	Gerealiseerde aanbevelingen	Realisatiegraad opgevolgde aanbevelingen eind 2014
294	205	70%

Historisch realisatiepercentage			
Totaal opgevolgde aanbevelingen	Gerealiseerde aanbevelingen	Realisatiegraad eind 2013	Realisatiegraad Eind 2014
1684	1505	82%	89%

### 4.2.3 Risicomanagement

#### Wat is risicomanagement?

Om een organisatie efficiënt en effectief te beheersen, moet duidelijkheid bestaan over de risico's die het behalen van de organisatiedoelstellingen bedreigen. Risico's zijn interne en externe factoren die een efficiënte en effectieve dienstverlening, een degelijke algemene werking en de realisatie van de doelstellingen kunnen belemmeren. Ook het niet (tijdig) benutten van opportuniteiten kan een risico zijn.

Eenmaal de risico's zijn geïdentificeerd, worden zij geanalyseerd naar waarschijnlijkheid en impact. Het resultaat van deze risicoanalyse is een kwantitatieve en/of kwalitatieve rangschikking van de risico's die toelaat prioriteiten te stellen bij het uitwerken of aanpassen van beheersmaatregelen.

In het beleidsgericht rapport beoordeelt Audit Vlaanderen de inspanningen die de entiteiten ondernemen rond de uitbouw van hun risicomanagement. Audit Vlaanderen stelde aan entiteiten, die op dit vlak beginnend of zoekend waren voor om in 2013 en 2014 voor één (bij voorkeur de belangrijkste) kernopdracht tot een risicoanalyse en -beheersaanpak te komen. Voor de beoordeling eind 2014 moest op zijn minst voor die kernopdracht blijken of de entiteit:

- de gebeurtenissen/risico's, die de kwalitatieve verwezenlijking van deze kernopdracht kunnen belemmeren, heeft geïdentificeerd;
- een inschatting heeft van welke van deze risico's de belangrijkste zijn;
- keuzes heeft gemaakt over de nodige beheersmaatregelen;
- een traject heeft om het risicomanagement verder uit te rollen en te integreren in de werking van de organisatie.

Anderzijds konden entiteiten ook andere trajecten verkiezen. Sommige hadden al een eigen aanpak die ze konden voortzetten of vervolledigen, sommige beginnende entiteiten kozen meteen voor een meer organisatiebrede aanpak.

Audit Vlaanderen stelde zich bij de uitbouw van risicomanagement bij de Vlaamse administratie ondersteunend op en ondernam in 2013 en 2014 diverse initiatieven om de kennis van en de gedragenheid voor risicomanagement te verhogen.

Eind 2014 bleek een kleine meerderheid van de entiteiten al op een goede manier bezig met risicomanagement.

- 29% beschikte over een systeem van risicomanagement dat redelijk goed is uitgebouwd.
- 25% was in voldoende mate bezig met de uitbouw van een systeem van risicomanagement.
- Bij 32% van de entiteiten was er weinig vooruitgang omwille van andere prioriteiten (zoals ingrijpende herstructureringen) of was er te weinig betrokkenheid vanuit het management of te weinig kennis.
- Bij 14% was de uitbouw van een systeem van risicomanagement nagenoeg volledig stilgevallen.

Vanaf 2016 zal het risicobeheer een belangrijk deel uitmaken van de beoordeling van de maturiteitsinschattingen door Audit Vlaanderen.

“Risicomanagement is bewust omgaan met risico's en opportuniteiten en maakt deel uit van elke organisatiestrategie.”

Eddy Guilliams  
Administrateur-generaal Audit Vlaanderen

#### 4.2.4 Reacties op de beleidsgerichte rapporten

In 2014 ontving Audit Vlaanderen van de minister-president een positieve reactie over de beleidsgerichte rapporten van 2013. Ook Accord Group, de externe evaluator van de leidend ambtenaren, gaf aan hierover tevreden te zijn. Omdat Audit Vlaanderen ook de mening van de leidend ambtenaren over deze rapporten wilde weten, werd aan 59 leidend ambtenaren van de Vlaamse administratie een klantenbevraging bezorgd. 40 leidend ambtenaren bezorgden een antwoord.

Enkele relevante resultaten:

- Bijna alle leidend ambtenaren gaven aan dat het beleidsgericht rapport voldoende vlot leesbaar is (39/40) en dat het duidelijk en begrijpbaar is (36/40).
- 33 van de 40 leidend ambtenaren stelden dat het rapport een bruikbaar overzicht biedt van de stand van zaken m.b.t. de organisatiebeheersing, de realisatie van de aanbevelingen en het risicomangement.
- 37 van de 40 leidend ambtenaren gaven aan dat het rapport voldoet aan de beslissing van de Vlaamse Regering van 30 maart 2012<sup>15</sup>.

**Luc Discry, voorzitter van het auditcomité van de Vlaamse administratie, getuigt over het belang van de beleidsgerichte rapporten.**

De Vlaamse administratie is voortdurend in beweging. Het is van vitaal belang deze evoluties en innovaties op de voet te volgen en uit te maken wat ze voor de eigen organisatie betekenen en hoe deze inspelen op de organisatiebeheersing. De beleidsgerichte rapporten verstrekken hierbij een waardevol overzicht van de stand van zaken, de trends en bijzondere aandachtspunten.

---

<sup>15</sup> De Vlaamse Regering besliste op 30 maart 2012 dat elke leidend ambtenaar vanaf het werkjaar 2012, in het kader van de jaarlijkse evaluatie aan zijn/haar bevoegde minister moet rapporteren over de wijze waarop zijn/haar entiteit na elk afgelopen werkjaar omgaat met de aanbevelingen uit de verschillende audits van Audit Vlaanderen.

## 4.3 Sensibilisering en ondersteuning

Ook al is er bij de Vlaamse administratie al jarenlang geïnvesteerd in gerichte communicatie over organisatiebeheersing, Audit Vlaanderen blijft inzetten op sensibilisering en ondersteuning om het noodzakelijke inzicht in organisatiebeheersing te versterken.

### 4.3.1 De Werkgroep en de Technische Werkgroep Interne Controle

De Werkgroep Interne Controle bij de Vlaamse administratie staat in voor de coördinatie, evaluatie en bijsturing van de verschillende instrumenten voor interne controle / organisatiebeheersing. De werkgroep werkt onder meer een visie op organisatiebeheersing uit en valideert en actualiseert de hulpinstrumenten voor interne controle / organisatiebeheersing, zoals bijvoorbeeld de Leidraad en verschillende handreikingen.

Naast de Werkgroep Interne Controle functioneert ook een Technische Werkgroep Interne Controle, die de dagelijkse opvolging van het organisatiebeheersingsbeleid voor zijn rekening neemt. Ook in 2014 nam Audit Vlaanderen actief deel aan de werkgroep en de Technische Werkgroep Interne Controle.

#### De nieuwe Leidraad Organisatiebeheersing van de Vlaamse administratie

Een belangrijke realisatie van de werkgroep en technische werkgroep interne controle / organisatiebeheersing in 2014 is de actualisatie van de Leidraad Interne controle / Organisatiebeheersing. De Leidraad voor de Vlaamse administratie werd herwerkt in samenwerking met de leidend ambtenaren, de ankerpunten organisatiebeheersing en de controleorganen (het Rekenhof en het Instituut van de Bedrijfsrevisoren). Door een update van de Leidraad, wilde men tegemoet komen aan de noden van de belanghebbenden en de veranderde Vlaamse overheid. De herwerkte Leidraad werd op 23 mei 2014 goedgekeurd door de Vlaamse Regering en is op 1 januari 2015 in werking getreden.

Het actualisatietraject van de Leidraad liep tussen april 2013 en april 2014 en werd geïnitieerd door de Technische Werkgroep Interne Controle (TWIC). Daarnaast werden ook leidend ambtenaren, de ankerpunten organisatiebeheersing en de controleorganen betrokken. In het voorjaar van 2013 organiseerde de TWIC focusgroepen met ankerpunten organisatiebeheersing en thematische werkgroepen met telkens één of meerdere leden van de TWIC, een themaspecialist uit de Vlaamse overheid, een ankerpunt organisatiebeheersing en een themaverantwoordelijke\* van Audit Vlaanderen. Tussen september en december 2013 werkte de TWIC aan de finale tekst van de herwerkte leidraad. Deze tekst werd goedgekeurd door de Werkgroep Interne Controle (WIC) en kreeg een positief advies van het auditcomité van de Vlaamse administratie. De TWIC paste de tekst van de Leidraad daarna waar mogelijk nog aan aan de opmerkingen van de ankerpunten organisatiebeheersing en het College van Ambtenaren-Generaal. De herwerkte Leidraad houdt op die manier zoveel mogelijk rekening met de opmerkingen van de belanghebbenden en kreeg vervolgens een gunstig advies van het College van Ambtenaren-Generaal en de Inspectie van Financiën. Op 23 mei 2014 werd de Leidraad goedgekeurd door de Vlaamse Regering en op 1 januari 2015 trad ze in werking voor de entiteiten onder het toepassingsgebied van Audit Vlaanderen.

#### Dieter Vanhee en Sarah Erauw, departement Bestuurszaken van de Vlaamse administratie

\*Bij Audit Vlaanderen zijn auditoren aangeduid die zich verdiepen in een thema van de Leidraad Organisatiebeheersing en nieuwe tendensen hierover opvolgen.

### 4.3.2 Het virtueel bureau Integriteit

Het virtueel bureau Integriteit werd in 2011 bij de Vlaamse overheid opgericht. De leden zijn vertegenwoordigers van verschillende expertise-domeinen. Naast de coördinator Integriteitszorg, de preventie-adviseurs psychosociaal welzijn, de emancipatieambtenaar, de Sociale Dienst en het Agentschap voor Overheidspersoneel, speelt ook Audit Vlaanderen hierin een prominente rol.

#### Wat is het virtueel bureau Integriteit?

Het virtueel bureau Integriteit brengt de kerncompetenties op vlak van integriteit samen, die bij de Vlaamse administratie aanwezig zijn. Door de samenvoeging van deze competenties in een bureau Integriteit delen de betrokken actoren kennis, werken ze samen aan de realisatie van gezamenlijke doelstellingen en vindt er een automatische kruisbestuiving plaats.

Het bureau Integriteit heeft tot taak:

- formuleren van integriteitsadvies;
- meten en evalueren van het integriteitsbeleid;
- ontwikkelen van integriteitsinstrumenten;
- uitbouwen van een expertisecentrum op het vlak van integriteit;
- voorbereiden van communicatie over het integriteitsbeleid.

In 2014 kwam het bureau Integriteit acht keer samen.

Het bureau Integriteit werkte de realisatie van het uniek meldpunt uit. Dat is een loket voor zowel personeelsleden van de Vlaamse administratie, die vragen en meldingen hebben over welzijn en integriteit op het werk, als voor burgers en bedrijven, die integriteitskwesties bij de diensten van de Vlaamse overheid willen aankaarten.

Sinds 2012 werkt het bureau aan de uitbouw van een set indicatoren om het integriteitsbeleid van de Vlaamse overheid op te volgen en de resultaten ervan te meten. In 2014 werden het cijfermateriaal van het uniek meldpunt en van de diverse welzijns- en integriteitsactoren van het bureau voor het werkjaar 2013 naast elkaar gelegd. Er werd ook het initiatief genomen om te bouwen aan een gestroomlijnd dossier-opvolgings- en registratiesysteem ten zodat tot een kwaliteitsvolle en geïntegreerde rapportering werd gekomen.

Op 31 maart 2014 werd de [ICT-code 'integer omgaan met ICT-middelen'](#) gefinaliseerd. De omzendbrief geeft duidelijkheid over de normen en waarden op vlak van ICT-middelen voor de personeelsleden van de Vlaamse overheid.

De portaalsite van Bestuurszaken stelt een webluik ter beschikking met informatie over het [opstellen van deontologische codes](#). Audit Vlaanderen werkte nauw samen met het Bureau om de bestaande [handreiking integriteitsbeleid](#) te actualiseren.

Op 10 april 2014 organiseerde het bureau Integriteit het [integriteitsevenement 'samen goed op weg met integriteit'](#). Meer dan 200 deelnemers kwamen die dag samen in het Provinciehuis in Leuven. Twee presentaties werden verzorgd door Audit Vlaanderen.

### 4.3.3 De ankerpunten interne controle en het netwerk Organisatiebeheersing

#### Wat zijn de ankerpunten interne controle?

Bij de Vlaamse administratie is er per entiteit (departement, agentschap,...) minstens één vast aanspreekpunt aangeduid tot wie Audit Vlaanderen zich kan richten voor de uitbouw van een degelijke interne controle of organisatiebeheersing. Dit zijn de zogenaamde ankerpunten organisatiebeheersing. De ankerpunten kunnen natuurlijk ook bij de betrokken beleidsdomeinverantwoordelijke van Audit Vlaanderen terecht met hun vragen.

Bij Audit Vlaanderen volgen auditoren belangrijke evoluties bij de beleidsdomeinen op, de zogenaamde beleidsdomeinverantwoordelijken. Zij volgen deze evoluties op door de beslissingen van de Vlaamse Regering in de gaten te houden, verslaggeving van managementoverleg te lezen, krantenartikelen en andere media op te volgen, e.a.

De beleidsdomeinverantwoordelijken staan normalerwijze in voor de opvolging van de aanbevelingen en de opmaak van het beleidsgericht rapport van het beleidsdomein waarvoor ze zijn aangeduid (zie 4.2).

“Er is een openheid en appreciatie gegroeid van de ankerpunten naar ons als auditor. Door het spontane contact loopt de kennisdeling makkelijker.”

Yves Bekaert  
Senior auditor bij Audit Vlaanderen

#### Wat is het netwerk Organisatiebeheersing?

Het netwerk Organisatiebeheersing is een forum voor de uitwisseling van inspirerende concepten, aangepaste methodieken, bruikbare instrumenten en concrete Vlaamse praktijkervaringen rond interne controle / organisatiebeheersing. Alle ankerpunten worden steeds uitgenodigd op de sessies van het netwerk Organisatiebeheersing.

In 2014 vonden volgende 4 sessies van het netwerk Organisatiebeheersing plaats:

Datum	Onderwerp
20 maart 2014	Audit Vlaanderen, de herwerkte Leidraad, de beleidsgerichte rapporten, risicomanagement.
12 juni 2014	Focussen op klanten
11 september 2014	Efficiëntie
16 en 17 oktober 2014	Strategisch HR-seminarie

Meer informatie over het netwerk Organisatiebeheersing en de verschillende netwerksessies is te vinden op de [website](#) van het departement Bestuurszaken.



## Maarten Stieperaere, het ankerpunt van Toerisme Vlaanderen, over de samenwerking met Audit Vlaanderen.

Bij Toerisme Vlaanderen zien we er helemaal niet tegenop als Audit Vlaanderen ons laat weten dat ze op bezoek komen om de maturiteit van de organisatie in te schatten. De auditoren vragen info op en bereiden zich goed voor op een gesprek om samen met de entiteit te kijken waar nog risico's bestaan. Door steeds in dialoog te gaan met de entiteit, zonder de auditframeworks te verloothen, komen ze tot aanbevelingen die door de entiteit zelf als nuttig worden ervaren. Het principe van plan-do-check-act paste Audit Vlaanderen ook op zichzelf toe om snel bij te sturen. Bijvoorbeeld, toen bleek dat het werken met externe auditors moeizamer verliep dan aanvankelijk ingeschat, werden prompt de eigen auditors meer ingezet om een kwalitatieve audit te blijven garanderen.

### 4.3.4 De nieuwsbrief voor de Vlaamse administratie

In 2014 verschenen drie elektronische nieuwsbrieven voor de Vlaamse administratie. Volgende thema's kwamen aan bod: het jaarverslag 2013, de thema-audit Inspectie / Handhaving, de thema-audit ICT-contract-bewaking, de thema-audit Informatieveiligheid, de goede praktijken, het netwerk Organisatie-beheersing, de beleidsgerichte rapporten en de oprichting van het agentschap Audit Vlaanderen.

### 4.3.5 Toelichtingen

Net zoals de jaren voordien stelde Audit Vlaanderen de auditplanning voor op de managementcomités van de verschillende beleidsdomeinen.

Andere toelichtingen waren:

- "Audit Vlaanderen, partner in integriteit" – gastcollege Universiteit Gent – 01.12.2014
- "Audit Vlaanderen, uw partner in integriteit?" – presentatie integriteits-netwerk "Samen goed op weg met integriteit" – 19.11.2014
- "Fraud risk governance in de publieke sector" – gastcollege Antwerp Management School – 29.09.2014
- "Audit Vlaanderen, uw partner in integriteit" – presentatie integriteitseven Bureau Integriteit – Leuven – 10.04.2014
- "Forensische audits door het agentschap Audit Vlaanderen" – presentatie PLATINA-netwerk (Platform Interne Audit van de Openbare instellingen van sociale zekerheid) – 14.03.2014



## 4.4 Het auditcomité van de Vlaamse administratie

### 4.4.1 Samenstelling van het auditcomité van de Vlaamse administratie

De samenstelling van het auditcomité van de Vlaamse administratie onderging in de loop van 2014, als gevolg van het aantreden van een nieuwe Vlaamse Regering op 25 juli 2014, wijzigingen wat betreft de vertegenwoordigers van de Vlaamse Regering.

Bij beslissing van de nieuwe Vlaamse Regering van 5 september 2014 werden volgende personen aangeduid als vertegenwoordigers van de Vlaamse Regering:

- Miet Vandersteegen, raadgever van Geert Bourgeois, minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlands Beleid en Onroerend Erfgoed;
- Johan Hanssens, adjunct-kabinetschef algemeen beleid van Annemie Turtelboom, viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Begroting, Financiën en Energie;
- Martin Ruebens, secretaris-generaal van het departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid.

De samenstelling van de onafhankelijke deskundigen van dit auditcomité onderging in 2014 geen wijzigingen.

#### Overzicht van de samenstelling van het auditcomité van de Vlaamse administratie in 2014

Overzicht van de samenstelling van het auditcomité van de Vlaamse administratie in 2014	
<b>Leden van het auditcomité</b>	
Voorzitter	Martine Verluyten, onafhankelijk deskundige
Onafhankelijke leden-deskundigen	Jean-Pierre Bostoën, onafhankelijk deskundige
	Luc Discry, onafhankelijk deskundige
	Saskia Van Uffelen, onafhankelijk deskundige
Vertegenwoordigers van de Vlaamse Regering	Helga Coppens, raadgever van viceminister-president Ingrid Lieten (tot 24 juli 2014)
	Bart Huybrechts, adjunct-kabinetschef van viceminister-president Geert Bourgeois (tot 24 juli 2014)
	Martin Ruebens, secretaris-generaal van het departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid
	Miet Vandersteegen, raadgever van minister-president Geert Bourgeois (vanaf 5 september 2014)
	Johan Hanssens, adjunct-kabinetschef van viceminister-president Annemie Turtelboom (vanaf 5 september 2014)
<b>Nemen eveneens deel aan de vergaderingen</b>	
Management van het agentschap Audit Vlaanderen	Eddy Guilliams, administrateur-generaal
	Mark Vandersmissen, manager-auditor
	Wim De Naeyer, manager-auditor
	Johan Fransen, manager-auditor
	Steven Van Roosbroek, manager-auditor
Secretaris van het auditcomité	Guido Collin, adviseur departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid

Op 14 januari 2015 verstreek de eerste vijfjarige periode van het mandaat als onafhankelijk deskundige van Martine Verluyten. Zij vroeg om haar mandaat niet te verlengen.

Bij beslissing van de Vlaamse Regering van 30 januari 2015 werd, op voordracht van het auditcomité, Luc Discry aangeduid als nieuwe voorzitter van het auditcomité van de Vlaamse administratie.

De Vlaamse Regering besliste op 30 januari 2015 ook, op voordracht van het auditcomité, om Diane Breesch aan te duiden als onafhankelijk deskundige, ter vervanging van Martine Verluyten.

#### 4.4.2 Vergoedingen van de leden van het auditcomité van de Vlaamse administratie

Artikel 12, derde lid, van het besluit van de Vlaamse Regering van 18 oktober 2013 tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap Audit Vlaanderen en tot wijziging van diverse besluiten, bepaalt dat het jaarverslag de vergoedingen vermeldt die per lid van het auditcomité uitbetaald zijn.

Op 14 januari 2015 verstreek de eerste vijfjarige periode van het mandaat als onafhankelijk deskundige van Jean-Pierre Bostoën. Bij beslissing van de Vlaamse Regering van 30 januari 2015 werd het mandaat van Jean-Pierre Bostoën als onafhankelijk deskundige hernieuwd voor een tweede periode van vijf jaar, ingaand op 15 januari 2015 en verstrijkend op 14 januari 2020; ook zijn mandaat als onafhankelijk deskundige in het auditcomité van de lokale besturen en voorzitter van het auditcomité van de lokale besturen werd voor dezelfde termijn hernieuwd

In onderstaande tabel zijn de vergoedingen weergegeven die aan de leden van het auditcomité van de Vlaamse administratie werden betaald, ingevolge hun deelname aan de vergaderingen in 2014.

Naam	Vergoeding (in euro) <sup>16</sup>
Martine Verluyten (voorzitter)	9.388,62
Jean-Pierre Bostoën	6.375,24
Luc Discry	6.375,24
Saskia Van Uffelen	5.312,70
Helga Coppen	3.187,62
Bart Huybrechts	2.125,08
Martin Ruebens	5.312,70
Miet Vandersteegen	2.125,08
Johan Hanssens	2.125,08

<sup>16</sup> Bedrag van de uitbetaalde vergoeding, na afhouding van de bedrijfsvoorheffing. De vermelde bedragen betreffen ook de vergoedingen voor de vergadering van 9 december 2014, die betaald werden in januari 2015.

#### 4.4.3 De vergaderingen van het auditcomité van de Vlaamse administratie

##### VERGADERDATA

Het auditcomité van de Vlaamse administratie vergaderde zesmaal in 2014:

- 11 februari 2014;
- 27 februari 2014<sup>17</sup>;
- 2 april 2014;
- 10 juni 2014;
- 14 oktober 2014;
- 9 december 2014.

Op 15 januari 2014 vond de jaarlijkse vergadering plaats van de kernministers van de Vlaamse Regering met een delegatie van het auditcomité van de Vlaamse administratie (zie 1.3.3).

##### MEDEDELING VAN DE NOTULEN VAN DE VERGADERINGEN AAN DE VLAAMSE REGERING

Artikel 20, tweede lid, van het besluit van de Vlaamse Regering van 18 oktober 2013 bepaalt dat de notulen van de vergaderingen van de auditcomités worden toegezonden aan de Vlaamse Regering. De voorzitter van het auditcomité bezorgt de goedgekeurde notulen van iedere vergadering aan de minister-president van de Vlaamse Regering, die deze vervolgens als mededeling aan de Vlaamse Regering voorlegt.

De notulen van de vergaderingen van het auditcomité van de Vlaamse administratie in 2014 werden als mededeling aan de Vlaamse Regering voorgelegd als volgt:

- Notulen van het auditcomité van 11 februari 2014: vergadering van de Vlaamse Regering van 28 maart 2014 (mededeling 4);

- notulen van de overlegvergadering van 27 februari 2014 van het auditcomité met de voorzitters van de auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen en de VRT: vergadering van de Vlaamse Regering van 9 mei 2014 (mededeling 7);
- notulen van het auditcomité van 2 april 2014: vergadering van de Vlaamse Regering van 20 juni 2014 (mededeling 1);
- notulen van het auditcomité van 10 juni 2014: vergadering van de Vlaamse Regering van 5 september 2014 (mededeling 6);
- notulen van het auditcomité van 14 oktober 2014: vergadering van de Vlaamse Regering van 5 december 2014 (mededeling 3);
- notulen van het auditcomité van 9 december 2014: vergadering van de Vlaamse Regering van 30 januari 2015 (mededeling 2).

#### 4.4.4 Overzicht van de behandelde agendapunten/aangelegenheden

Gemiddeld werden per vergadering een 21-tal agendapunten behandeld.

De behandelde agendapunten/aangelegenheden kunnen gegroepeerd worden in een aantal rubrieken, volgens onderstaande indeling:

- interne en externe werking van het auditcomité;
- uitbouw en interne organisatie/werking van het agentschap Audit Vlaanderen;
- aansturing, opvolging en feedback ten aanzien van het agentschap Audit Vlaanderen, met inbegrip van auditaanpak en -rapporten;
- audituniversum, controleomgeving, beleidsaangelegenheden, -adviezen en reflecties.

Een uitvoerige omschrijving van de behandelde aangelegenheden is terug te vinden in bijlage 3.

<sup>17</sup> Overlegvergadering van het auditcomité met de voorzitters van de auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen en de VRT.



## **Hoofdstuk V. Single audit**

## Wat is single audit?

Single audit houdt in dat de werkzaamheden van verschillende controle-actoren op elkaar afgestemd zijn. De controle-actoren wisselen ervaringen en informatie uit en bouwen daarop voort met respect voor elkaars opdrachten en bevoegdheden. Voor de geauditeerde organisaties zou dit op termijn minder “controlelast” moeten betekenen.

Single audit bestaat voor Audit Vlaanderen uit drie belangrijke componenten:

- het holdingmodel voor de auditdiensten van de Vlaamse administratie;
- de afsprakennota's tussen de controle-actoren;
- de stuurgroep single audit.

## 5.1 Holdingmodel

### Wat is het holdingmodel voor de auditdiensten van de Vlaamse administratie?

Het holdingmodel voor de auditdiensten bij de Vlaamse administratie laat toe dat extern verzelfstandigde agentschappen (EVA's) en de VRT een eigen interne audit hebben (decentrale interne auditdiensten of DIA's) en regelt de samenwerkingsmodaliteiten tussen Audit Vlaanderen en de DIA's.

De evaluatie van de goede werking van het holdingmodel wordt jaarlijks besproken in het overleg van het auditcomité van de Vlaamse administratie met de voorzitters van de auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT. In 2014 vond driemaal een overleg plaats tussen Audit Vlaanderen en de verantwoordelijken van de DIA's.

Daarnaast zijn er ook bilaterale overlegmomenten tussen de beleidsdomeinverantwoordelijken (zie ook 4.3.3) van Audit Vlaanderen en de verantwoordelijken van de DIA's.

In 2014 hebben de decentrale auditdiensten ook hun input gegeven voor de beleidsgerichte rapporten. De realisatiegraad van hun aanbevelingen en hun bevindingen m.b.t. het maturiteitsniveau werden verwerkt in deze rapporten.

Zoals afgesproken op het overleg met de voorzitters begin 2014, staat de Interne Audit van de VRT in eerste instantie zelf in voor de opvolging van de aanbevelingen van Audit Vlaanderen en de evolutie van de maturiteit. Dit gebeurt in samenwerking met het auditcomité van de VRT. Audit Vlaanderen bewaakt op zijn beurt de consistentie en de kwaliteit van de werkzaamheden.

Er zijn natuurlijk ook lokale besturen die over een eigen interne auditdienst beschikken. Bovendien zijn verschillende OCMW's en gemeentebesturen lid van de gemeenschappelijke interne auditvereniging Audio.

Audit Vlaanderen streeft ernaar om ook met de lokale interne auditdiensten een samenwerkingsmodel uit te werken. Het spreekt voor zich dat een copy-paste van het holdingmodel voor de interne auditdiensten niet wenselijk is. Er zal hiervoor een specifiek model worden uitgewerkt. In 2014 vond overleg plaats met de interne auditdiensten van de stad en OCMW Antwerpen, stad Gent en Audio. Het doel van dit overleg is te werken aan de optimale afstemming van het werk van de verschillende controleactoren.

## 5.2 Afsprakennota's tussen de controleactoren

Om de controle- en auditactiviteiten zoveel mogelijk te stroomlijnen, beschikt Audit Vlaanderen over drie afsprakennota's met andere controleactoren.

### **Afsprakennota inzake audit tussen Audit Vlaanderen en het Rekenhof**

In deze afsprakennota worden concrete afspraken gemaakt rond informatie-uitwisseling inzake strategie en planning, monitoring en risicoanalyse, controlemethodieken en handleidingen en goede praktijken. Ook de vertrouwelijkheid van informatie wordt behandeld<sup>18</sup>. Deze afspraken kwamen in 2014 aan bod tijdens drie periodieke overlegmomenten tussen Audit Vlaanderen en het Rekenhof.

### **Afsprakennota inzake audit in de Vlaamse administratie en de lokale besturen**

In deze nota verbinden het Rekenhof, Audit Vlaanderen en het Instituut van de Bedrijfsrevisoren (IBR) zich ertoe te streven naar een maximale afstemming van hun auditwerkzaamheden, dubbel werk te vermijden, de controlelast voor de geauditeerden te verminderen en de kostenefficiëntie van hun audits te verhogen. In 2014 werd deze afsprakennota uitgebreid naar de lokale besturen, vermits de bedrijfsrevisoren ook actief zijn in de autonome gemeentebedrijven en autonome provinciebedrijven.

### **Afsprakennota met het Agentschap voor Binnenlands Bestuur (ABB)**

ABB en Audit Vlaanderen hebben beiden taken naar de lokale besturen toe. Het is dus belangrijk dat deze taken op elkaar zijn afgestemd. Hiertoe werd een afsprakennota opgemaakt.

Concreet werd in 2014 onder andere op volgende domeinen samengewerkt met ABB:

- Voor de start van elke audit nam Audit Vlaanderen contact op met ABB. Hierbij werd besproken of er vanuit ABB m.b.t. de voorziene audit bijzondere aandachtspunten waren voor het te auditeren bestuur (bv. zijn er systematische klachten over het niet naleven van de regelgeving in het betrokken bestuur).
- In twee gevallen heeft Audit Vlaanderen informatie aan ABB overgemaakt over een specifieke audit. Het ging telkens om ernstige schendingen van het recht.
- Naar aanleiding van een audit werd een probleem vastgesteld in de software die bepaalde lokale besturen hanteren (zie 3.1.3.). Dit probleem werd ook aan ABB gesignaleerd.
- ABB werd betrokken bij de voorbereiding van de thema-audit gemeentelijke belastingen en retributies (zie 3.1.2).

---

<sup>18</sup> De nota is goedgekeurd en zal op korte termijn ondertekend worden.

**Koen Dehauw, manager Interne Audit van de VRT schreef over de samenwerking met Audit Vlaanderen het volgende.**

Vanuit een realiteit van veelvuldige, vaak overlappende, met vakjargon doorspekte controles bij de VRT, werd door de Interne Audit van de VRT enkele jaren geleden besloten de controleactoren samen te brengen op een planningsmeeting. In samenwerking met het Rekenhof, de bedrijfsrevisor, de gemeenschapsafgevaardigde en Audit Vlaanderen, werd een concrete, tastbare invulling gegeven aan het single audit-principe. Eerst in een 'stil' pilootproject, nadien als voorbeeld van hoe het ook echt mogelijk is. Het Rekenhof en de bedrijfsrevisor 'verdelen' de balans en de resultatenrekening en komen zo tot een volkomen controle van de jaarrekening. Interne controle wordt geëvalueerd door de Interne Audit van de VRT, gebruik makend van o.a. de Leidraad Organisatiebeheersing en in nauw contact met Audit Vlaanderen voor zowel de methodiek als de kwaliteitscontrole. Interne audit van de VRT overlegt eveneens met de gemeenschapsafgevaardigde, en samen slagen we er allemaal in om de controle niet alleen te maximaliseren, maar ook steeds weer en steeds meer efficiënt te maken, met minder belasting en meer toegevoegde waarde voor de organisatie. Nu voor de vierde keer op rij!

### **5.3 Stuurgroep single audit**

De stuurgroep single audit bestaat uit de controleactoren van de Vlaamse administratie en het Rekenhof. De stuurgroep vergadert periodiek over thema's gerelateerd aan single audit, zoals de uitbouw van het permanent dossier, risicomangement, e.a.

In 2014 werd in de stuurgroep single audit afgesproken dat de vaststellingen van andere controleactoren, zoals het Rekenhof, de decentrale auditdiensten en de bedrijfsrevisoren werden opgenomen bij de actualisatie van maturiteitsinschattingen n.a.v. het beleidsgericht rapport voor 2014.

Deze stuurgroep behandelt enkel single audit aangelegenheden voor de Vlaamse administratie en dus niet voor de lokale besturen.





## **Hoofdstuk VI. Interne werking**

## 6.1 De evolutie van Audit Vlaanderen

### 6.1.1 Personeelsgroei

Op 1 januari 2014 werd het agentschap Audit Vlaanderen operationeel. Het vroegere agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA) werd hier integraal in opgenomen. Eind 2013 werkten bij het voormalige IAVA 18 auditoren. Op het einde van 2013 en in het voorjaar 2014 vonden aanwervingsrondes plaats. Hierdoor waren er eind 2014 36 auditoren (inclusief manager-auditoren) werkzaam bij Audit Vlaanderen.

	IAVA op 31/12/2013	Audit Vlaanderen op 31/12/2014
Leidend ambtenaar	1	1
Manager-auditoren	3	4
Auditoren	15	32 15 voor de lokale besturen 17 voor de Vlaamse administratie
Ondersteunende medewerkers	4	5

### 6.1.2 De eerste stappen naar een innovatieve arbeidsorganisatie

Een nieuwe organisatie heeft een nieuw organisatieconcept nodig. Het management van Audit Vlaanderen koos voor de evolutie naar een innovatieve arbeidsorganisatie. Audit Vlaanderen werd hierbij ondersteund door een consultant en door het Agentschap voor Overheids-personeel.

In januari 2014 startte fase 1 van het traject. De consultant voerde individuele gesprekken met verschillende medewerkers van het agentschap. Er waren ook twee workshops voor alle medewerkers van Audit Vlaanderen, waarin werd nagedacht over de sterke punten van Audit Vlaanderen als organisatie en over de richting waarin Audit Vlaanderen organisatorisch moet evolueren.

In fase 2 werd een projectgroep aangesteld. De belangrijkste opdracht van de projectgroep was het uitwerken van een organisatie-model. Eerst bracht de projectgroep een aantal basisprincipes naar voor die belangrijk zijn voor de toekomstige organisatie, zoals:

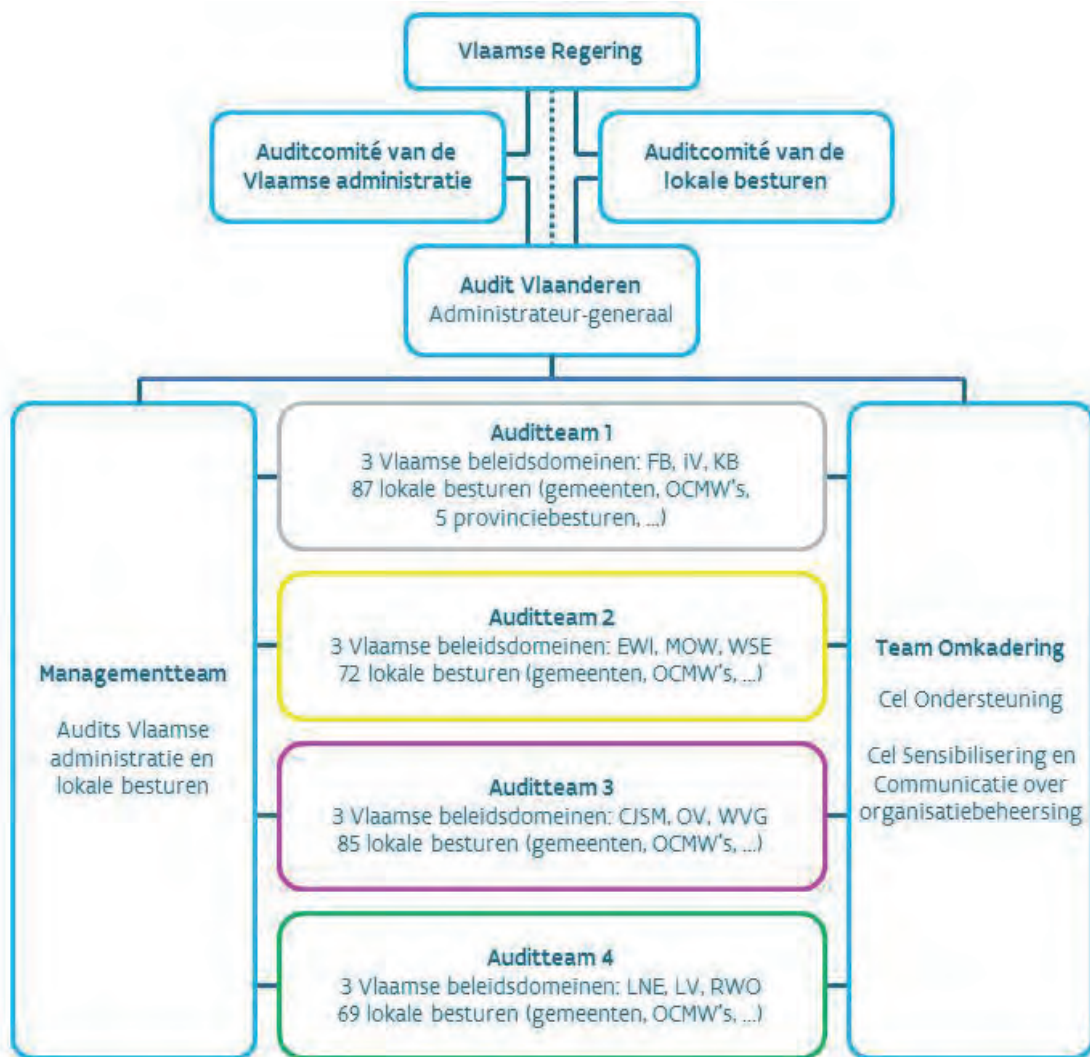
- klantgerichte organisatie;
- planningsgestuurde inzet;
- zelfde niveau van basis-auditvaardigheden voor alle auditoren.

Tijdens de derde fase werkte de projectgroep het organisatie-model verder uit. Er werden werkgroepjes rond planning, monitoring en communicatie opgericht, waaraan ook medewerkers van het agentschap deelnamen die niet in de projectgroep zaten.

In het najaar 2014 werd de evolutie naar een innovatieve arbeidsorganisatie concreet voor de medewerkers (fase 4). De teams werden samengesteld en tijdens een teambuilding in Gent voerden de teams opdrachten uit zodat de teamleden elkaar beter konden leren kennen. Elk team bestaat immers uit ervaren én nieuw aangeworven auditoren. Ook de principes van de innovatieve arbeidsorganisatie werden tijdens deze sessie nog uitvoerig toegelicht.

Eind 2014 werd de planning van de auditopdrachten voor de eerste helft van 2015 reeds in de teams voorbereid. Het is de bedoeling dat Audit Vlaanderen in 2015 volledig volgens de principes van de innovatieve arbeidsorganisatie zal werken.

## Het organigram van Audit Vlaanderen:



De beleidsdomeinen van de Vlaamse administratie zijn (huidige situatie):

- Cultuur, Jeugd, Sport en Media (CJSM)
- Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI)
- Financiën en Begroting (FB)
- internationaal Vlaanderen (iV)
- Kanselarij en Bestuur (KB)
- Leefmilieu, Natuur en Energie (LNE)
- Landbouw en Visserij (LV)
- Mobiliteit en Openbare Werken (MOW)
- Onderwijs en Vorming (OV)
- Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed (RWO)
- Werk en Sociale Economie (WSE)
- Welzijn, Volksgezondheid en Gezin (WVG)

## 6.2 Profielschets van de auditoren

### 6.2.1 Opleidingstraject van de auditoren

Omdat Audit Vlaanderen het belangrijk vindt dat de auditoren vertrouwd zijn met het werkterrein, volgden de nieuwe auditoren een stage in een gemeentebestuur of OCMW. Ook de auditoren die al langer bij IAVA werkten konden een stage lopen in een lokaal bestuur.

**Een auditor liep stage in het gemeentebestuur en OCMW van Hoegaarden. Bart Hendrix, secretaris van de gemeente en het OCMW van Hoegaarden, schreef hierover volgende getuigenis.**

In het najaar van 2014 liep een auditor van Audit Vlaanderen gedurende 10 dagen stage bij de gemeente en het OCMW van Hoegaarden. Voor haar was dit een eerste professioneel contact met een lokaal bestuur. In overleg werd een stageplan opgesteld en zo kon in een relatief korte periode een aangename en efficiënte wegwijs georganiseerd worden. Via gesprekken en observaties werden verschillende indrukken opgedaan over onze organisatie.

De stage liep gelijktijdig met onze eigen zelfevaluatie. De aanwezigheid van de stagiaire zorgde hierbij voor een verfrissende kijk en nieuwe inzichten over onze werking. Medewerkers en bestuurders werden zich opnieuw en meer bewust van de gang van (dagdagelijkse) zaken. Op het einde van de stage ontvingen we een stageverslag met daarin een aantal sterke- en aandachtspunten. Dit was een bijkomende objectieve bron en toegevoegde waarde voor ons actieplan interne controle.

Voor alle betrokkenen werd de stage met een goed gevoel afgesloten. Wij willen de auditor dan ook bedanken voor de open en aangename samenwerking. Het stageproject van Audit Vlaanderen was niet enkel een verrijking voor de nieuwe auditoren, maar ook een meerwaarde voor de betrokken besturen, het betekende een boost voor onze organisatiebeheersing.

Naast een stage werden heel wat opleidingen voor de auditoren georganiseerd over:

- Het gemeentedecreet
- De werking van OCMW's
- De rechtspositieregeling
- De werking van de Vlaamse overheid
- De begroting van de Vlaamse overheid
- De zesde staatshervorming
- Interne controle en risicomangement
- De Leidraad Organisatiebeheersing
- Auditnormen
- De gedragscode van Audit Vlaanderen
- Overheidsopdrachten
- De werking van het Agentschap voor Binnenlands Bestuur
- De Beleids- en Beheerscyclus
- BBC digitale rapportering
- Forensische audits
- Interviewtechnieken
- Het takenpakket van bedrijfsrevisoren
- ICT-code van de Vlaamse overheid

Bovendien werkten zoveel mogelijk nieuwe auditoren in een auditteam met een senior-auditor.

“Ik heb heel wat geleerd over auditnormen, rapportering, lokale besturen, Vlaamse overheid, Leidraad Organisatiebeheersing, enz... Maar ik merk dat ervaring bijzonder belangrijk is bij audits. Wellicht word je vooral een goede auditor door audits uit te voeren en te leren van collega's met ervaring.”

Katrien Callewaert, nieuw aangeworven auditor

## 6.2.2 Leeftijdspiramide

Van de 36 auditoren zijn er 17 vrouwen en 19 mannen. De meeste vrouwelijke auditoren zijn twintigers en dertigers. De meeste mannelijke auditoren zijn dertigers en veertigers.

Vrouwen										Mannen										
> 60 jaar																				> 60 jaar
> 50 jaar																				> 50 jaar
> 40 jaar																				> 40 jaar
> 30 jaar																				> 30 jaar
> 20 jaar																				> 20 jaar

## 6.2.3 Kwalificaties

De auditoren van Audit Vlaanderen bezitten allemaal minstens een master-diploma. Heel wat auditoren hebben bovendien een of meerdere bijkomende diploma's. Hieronder de lijst met bijkomende diploma's en certificaten van de auditoren (stand van zaken op 31/12/2014):

- Certified Internal Auditor: 4 auditoren
- Master in Internal Auditing: 3 auditoren
- Expert/master in Forensic Auditing: 3 auditoren
- Master in Public Management: 4 auditoren
- Master in ICT-audit: 1 auditor
- Certified Fraud Examiner: 3 auditoren
- Registered Forensic Auditor: 4 auditoren

## 6.2.3 Auditervaring

Audit Vlaanderen beschikt over heel wat auditervaring. Hier een profiel van het aantal jaren auditervaring van de auditoren:

Jaren auditervaring	Aantal auditoren
> 10	9
5 – 10	8
3 – 5	0
1 – 3	5
< 1	14

## 6.3 Inzet in mensen

De medewerkers van Audit Vlaanderen registreren hun activiteiten nauwkeurig in een tijdsbestedingssysteem. Dit levert rapporten op die het management in staat stellen de werkzaamheden te monitoren en de realisatie van het ondernemings- en auditplan op te volgen. Hieronder volgt een analyse van de tijdsbesteding van de auditoren.

De tijdsbesteding is opgedeeld in 4 rubrieken: auditactiviteiten, auditgerelateerde taken, vorming en interne organisatie.

Wat is het verschil tussen auditactiviteiten en auditgerelateerde taken?

De auditactiviteiten bestaan uit taken die rechtstreeks met het uitvoeren van audits te maken hebben, zoals het uitvoeren van auditopdrachten, het vooronderzoek van klachten bij een forensische audit, de opvolging van de aanbevelingen en het opmaken van beleidsgerichte rapporten (zie 4.2).

In de auditgerelateerde taken zijn de taken opgenomen die onrechtstreeks met het auditen verbonden zijn, zoals taken in het kader van single audit, sensibiliseren en communiceren over organisatiebeheersing en de werking van Audit Vlaanderen<sup>19</sup>, de opmaak van de planning en de risicoanalyse.

“Er is veel werk en iedereen is blij dat er nieuwe mensen komen om dat werk op te pakken.”

Marie-Charlotte Schurmans  
Nieuw aangeworven auditor

### 6.3.1 Globale tijdsbesteding

Onderstaande analyse geeft een globaal beeld op het niveau van het agentschap m.b.t. de tijdsbesteding van de auditoren en de managers.

Globale tijdsbesteding	Dagen	%
<b>Auditactiviteiten</b>	<b>3543,04</b>	<b>60,30%</b>
<b>Auditgerelateerde taken</b>	<b>754,40</b>	<b>12,84%</b>
	<b>4297,44</b>	<b>73,14%</b>
Vorming	690,46	11,75%
Interne organisatie	887,83	15,11%
<b>Totaal gepresteerde dagen</b>	<b>5875,73</b>	<b>100%</b>

<sup>19</sup> Naast de auditoren zette een medewerker voltijds in op het organiseren van initiatieven rond organisatiebeheersing en de bekendmaking van Audit Vlaanderen bij de lokale besturen.

### 6.3.2 Tijdsbesteding – per type auditcapaciteit

In dit onderdeel wordt dieper ingezoomd op de tijdsbesteding, uitgesplitst volgens de auditcapaciteit besteed aan de lokale besturen en deze besteed aan de Vlaamse administratie<sup>20</sup>.

Hoe komen we aan deze twee soorten auditcapaciteit? Bij de start van Audit Vlaanderen in januari 2014 waren er voornamelijk auditoren die audits bij de Vlaamse administratie uitvoerden. Vervolgens kwamen de auditoren in dienst die geworven werden voor audits in de lokale besturen. Door geleidelijk aan te gaan werken volgens de principes van de innovatieve arbeidsorganisatie zullen alle auditoren zowel bij de lokale besturen als bij de Vlaamse administratie audits uitvoeren. In de twee soorten auditcapaciteit is de beschikbare capaciteit genomen op basis van de oorspronkelijke aanwervingen.

De globale auditcapaciteit van 5875,73 dagen bestaat uit 2273,03 dagen auditcapaciteit voor de lokale besturen en 3602,69 dagen auditcapaciteit voor de Vlaamse administratie.

	Auditcapaciteit lokale besturen	
	Dagen	%
<b>Inzet voor audits in lokale besturen</b>		
Auditactiviteiten	1248,43	54,92%
Andere auditgerelateerde taken	171,57	7,55%
<b>Totale inzet voor audits in lokale besturen</b>	<b>1420</b>	<b>62,47%</b>
<b>Inzet voor audits in Vlaamse administratie</b>		
Auditactiviteiten	64,43	2,83%
Andere auditgerelateerde taken	2,6	0,11%
<b>Totaal inzet voor audits in de Vlaamse administratie</b>	<b>67,03</b>	<b>2,94%</b>
Vorming	498,23	21,92%
Interne werking	287,77	12,66%
<b>Totaal gepresteerde dagen</b>	<b>2273,03</b>	<b>100%</b>

Opvallend is de grote investering in vorming (21,92%) van deze auditoren.

<sup>20</sup> Zowel de tijdsbesteding van de auditoren als van de manager-auditoren is hierin opgenomen.

	Auditcapaciteit Vlaamse administratie	
	Dagen	%
<b>Inzet voor audits in lokale besturen</b>		
Auditactiviteiten	491,4	13,64%
Andere auditgerelateerde taken	67,3	1,87%
<b>Totale inzet voor audits in lokale besturen</b>	<b>558,7</b>	<b>15,51%</b>
<b>Inzet voor audits in Vlaamse administratie</b>		
Auditactiviteiten	1738,77	48,26%
Andere auditgerelateerde taken	512,93	14,24%
<b>Totaal inzet voor audits in de Vlaamse administratie</b>	<b>2251,7</b>	<b>62,50%</b>
Vorming	192,23	5,34%
Interne werking	600,06	16,66%
<b>Totaal gepresteerde dagen</b>	<b>3602,69</b>	<b>100%</b>

De planning van de auditcapaciteit van de Vlaamse administratie voorzag dat er 450 dagen zouden ingezet worden voor audits in de lokale besturen, onder meer voor het begeleiden van nieuwe auditoren. Uiteindelijk werden dit 558,7 dagen. Er werd dus meer auditcapaciteit van de Vlaamse administratie in de lokale besturen geïnvesteerd dan voorzien.

Er werd 16,66 % van de auditcapaciteit van de Vlaamse administratie aangewend voor de interne werking. We verwijzen hiervoor naar de activiteiten in het kader van de evolutie naar een innovatieve arbeidsorganisatie (zie 6.1.2).



## 6.4 Inzet in middelen

Audit Vlaanderen wordt voor de audits die worden uitgevoerd bij de lokale besturen voor de ene helft gefinancierd door de lokale besturen zélf via recurrente afhoudingen uit het Gemeentefonds en het Provinciefonds (resp. 45% en 5% van het budget van Audit Vlaanderen voor de lokale besturen). Voor de andere helft van de financiering staat de Vlaamse administratie in. Audit Vlaanderen ziet er dan ook nauwkeurig op toe dat de middelen die voorzien zijn voor audits in de lokale besturen, wel degelijk hiervoor aangewend worden.

De totale uitgaven van Audit Vlaanderen kunnen opgedeeld worden in twee grote rubrieken: loonkredieten en werkingskredieten, die op hun beurt worden opgedeeld in kredieten voor audits bij de Vlaamse administratie en audits bij de lokale besturen.

Uitgaven Audit Vlaanderen 2014 (bedragen in euro)	
<b>Loonkredieten</b>	<b>2.651.796</b>
Vlaamse administratie	1.723.773
Lokale besturen	928.023
<b>Werkingskredieten</b>	<b>1.259.855</b>
Vlaamse administratie	331.387
Lokale besturen	928.468

De uitvoering van het jaarlijkse auditplan gebeurt ten dele in samenwerking met een externe partner. Alle audits gebeuren steeds onder supervisie en verantwoordelijkheid van Audit Vlaanderen. De uitbestedingen aan deze externe partner werden geprovisioneerd op de werkingskredieten. Zij worden slechts uitbetaald in functie van de geleverde prestaties. Deze provisioneringen bedroegen in 2014 :

Provisionering van uitbestedingen (bedragen in euro)		
Voor audits in de Vlaamse administratie	162.905,33	18,96%
Voor audits in de lokale besturen	696.218,50	81,04%
<b>Totaal aan uitbestedingen</b>	<b>859.123,83</b>	<b>100%</b>

Naast de hierboven genoemde kredieten vanuit de Vlaamse begroting beschikt Audit Vlaanderen ook over de middelen die verkregen worden via de DAB<sup>21</sup> Audit Vlaanderen. Via deze DAB genereert Audit Vlaanderen inkomsten uit forensische opdrachten, uitgevoerd binnen de diensten van de Vlaamse administratie. Deze inkomsten worden op hun beurt aangewend voor de verruiming van de risicoafdekking binnen de Vlaamse administratie i.c. de uitvoering van auditopdrachten. In 2014 werden voor de DAB Audit Vlaanderen volgende verrichtingen genoteerd:

DAB Audit Vlaanderen (bedragen in euro)	
Overdracht vorige jaren	326.344,19
Inkomsten uit forensische auditopdrachten	52.176,06
Uitgaven voor audits binnen de Vlaamse administratie in 2014	-189.742,22
<b>Saldo</b>	<b>188.778,03</b>

<sup>21</sup> Dienst met Afzonderlijk Beheer

Hierna volgt een globaal overzicht van de tijdsbesteding die geïnvesteerd werd in audits onder supervisie en verantwoordelijkheid van Audit Vlaanderen. Zowel de tijdsbesteding van de auditoren van Audit Vlaanderen als de tijdsbesteding van de auditoren van de externe partner zijn er in opgenomen. Voor de tijdsbesteding van de auditoren van Audit Vlaanderen is de tijdsbesteding van de manager-auditoren buiten beschouwing gelaten. In het totaal gaat het over 3815,37 auditdagen.

Van het totaal aantal auditdagen (3815,37) werd het merendeel, namelijk 84,01% uitgevoerd door de auditoren van Audit Vlaanderen. 610 dagen (15,99%) zijn gepresteerd door de auditoren van de externe partner. Het merendeel van deze dagen werd geïnvesteerd in audits bij de Vlaamse administratie (64,59%).

Totaal aantal dagen: 3.815,37			
Inzet auditoren Audit Vlaanderen 3.205,37 dagen 84,01%		Inzet auditoren externe partner 610 dagen 15,99%	
Audits bij lokale besturen 1.692,16 dagen 52,79%	Audits bij Vlaamse administratie 1.513,21 dagen 47,21%	Audits bij lokale besturen 216,00 dagen 35,41%	Audits bij Vlaamse administratie 394,00 dagen 64,59%

Wat opvalt is dat het aantal auditdagen dat uitbesteed is voor de lokale besturen (35,41%) en voor de Vlaamse administratie (64,59%), niet in verhouding is met de bedragen van de provisionering van de uitbestedingen (81,04% voor audits in de lokale besturen en 18,96% voor audits in de Vlaamse administratie). De verklaring hiervoor is dat een groot deel van de provisionering voor audits in de lokale besturen eind 2014 is gebeurd en zich dus pas in 2015 zal vertalen in uitbestede auditdagen.

Volgend schema geeft een overzicht van de tijdsbesteding aan auditopdrachten bij enerzijds de lokale besturen en anderzijds de Vlaamse administratie. Hierbij is aangeduid hoeveel dagen gepresteerd werden door de auditoren van de externe partner en door de auditoren van Audit Vlaanderen.

Totaal aantal dagen: 3.815,37			
Audits bij lokale besturen 1.908,16 dagen 50,01%		Audits bij Vlaamse administratie 1.907,21 dagen 49,99%	
Auditoren van Audit Vlaanderen 1.692,16 dagen 88,68%	Auditoren van externe partner 216,00 dagen 11,32%	Auditoren van Audit Vlaanderen 1.513,21 dagen 79,34%	Auditoren van externe partner 394,00 dagen 20,66%



## Bijlagen

## Bijlage 1 – Regelgevend kader

Overzicht van de relevante algemene reglementering van Audit Vlaanderen, het auditcomité van de lokale besturen en het auditcomité van de Vlaamse administratie:

- kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003 (artikel 33 en 34);
- Auditdecreet van 5 juli 2013;
- besluit van de Vlaamse Regering van 18 oktober 2013 tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap Audit Vlaanderen en tot wijziging van diverse besluiten (dit besluit is volledig in werking getreden met ingang van 1 januari 2014);
- auditcharter van Audit Vlaanderen;
- huishoudelijk reglement van het auditcomité van de Vlaamse administratie;
- huishoudelijk reglement van het auditcomité van de lokale besturen;
- decreet van 13 juli 2012 houdende bepalingen tot begeleiding van de tweede aanpassing van de begroting 2012 (artikel 30, betreffende de oprichting van de DAB Audit Vlaanderen);
- besluit van de Vlaamse Regering van 7 september 2012 betreffende het financiële en materiële beheer van de DAB Audit Vlaanderen;
- decreet houdende regeling van de begroting, de boekhouding, de toekenning van subsidies en de controle op de aanwending ervan, en de controle door het Rekenhof van 8 juli 2011 ("Rekendecreet") (artikel 50 en 67).

## Bijlage 2 – Behandelde aangelegenheden door het auditcomité van de lokale besturen

### Interne en externe werking van het auditcomité van de lokale besturen

- Op de eerste vergadering van 21 januari 2014 werd het huishoudelijk reglement van het nieuwe auditcomité van de lokale besturen goedgekeurd.
- De medewerking van het auditcomité werd gevraagd voor deelname aan de jury in het kader van de selectieprocedure voor de tweede wervingsronde van auditoren voor de audit van de lokale besturen. Het auditcomité duidde op 21 januari 2014 Ingrid Loos aan als zijn vertegenwoordiger voor deze aangelegenheid.
- In het kader van een goede samenwerking tussen de beide auditcomités en de onderlinge uitwisseling van informatie over de beslissingen en de werkzaamheden, worden de notulen van het auditcomité van de lokale besturen systematisch meegedeeld aan het auditcomité van de Vlaamse administratie en vice versa.
- Op de vergadering van 5 september 2014 werd nagegaan of de gebeurlijke organisatie van een gemeenschappelijke vergadering van het auditcomité van de lokale besturen en het auditcomité van de Vlaamse administratie nuttig zou zijn. De conclusie luidde dat er vooralsnog geen behoefte is aan de organisatie van een gemeenschappelijke vergadering van beide auditcomités. Een dergelijke vergadering wordt enkel zinvol en efficiënt geacht, wanneer er voldoende aangelegenheden te behandelen zijn die beide auditcomités aanbelangen.
- Een belangrijke aangelegenheid onder deze rubriek betreft de voorbereiding en de goedkeuring van het gezamenlijk jaarverslag van het agentschap Audit Vlaanderen en de beide auditcomités.

De voorbereiding van het jaarverslag over 2014 (structuur, principes, inhoudstafel) kwam aan bod op de vergaderingen van het auditcomité van 5 september 2014 en 15 januari 2015.

- Ook de jaarlijkse zelfevaluatie van het auditcomité vormt een belangrijke aangelegenheid onder deze rubriek. De voorbereiding van deze jaarlijkse zelfevaluatie werd besproken op de vergadering van het auditcomité van 5 september 2014.

De zelfevaluatie van het auditcomité van de lokale besturen over het jaar 2014 werd behandeld op de vergadering van 14 november 2014.

In het kader van deze zelfevaluatie werden volgende topics behandeld:

- kennis en begrip van de taken en verantwoordelijkheden van het auditcomité;
  - aanwezige competenties binnen het auditcomité;
  - middelen die aan het auditcomité ter beschikking worden gesteld;
  - overzicht en monitoring door het auditcomité;
  - interactie met Audit Vlaanderen en het politieke niveau;
  - administratieve ondersteuning van het auditcomité;
  - globale evaluatie van het functioneren van het auditcomité.
- Sedert 2011 vindt jaarlijks een vergadering plaats van de kernministers van de Vlaamse Regering met een delegatie van het auditcomité van de Vlaamse administratie.

Ingevolge de oprichting van het auditcomité van de lokale besturen, vond op 11 februari 2015 deze vergadering met de kernministers van de Vlaamse Regering voor het eerst plaats met een delegatie van de beide auditcomités.

De voorbereidende werkzaamheden in het vooruitzicht van deze vergadering werden door het auditcomité van de lokale besturen verricht op de vergaderingen van 14 november 2014 en 15 januari 2015, en gefinaliseerd tijdens een daartoe specifiek georganiseerde bijeenkomst van de aangeduide vertegenwoordigers van de auditcomités en het management van Audit Vlaanderen op 21 januari 2015. Voor het auditcomité van de lokale besturen namen voorzitter Jean-Pierre Bostoën en Ingrid Loos deel aan de vergadering van 11 februari 2015.

- Onder deze rubriek vallen ook jaarlijks recurrente en/of relatief punctuele aangelegenheden, zoals bijvoorbeeld de vergaderplanning en de praktische afspraken binnen het auditcomité in het kader van de evaluatieprocedure van de administrateur-generaal van het agentschap.

#### **Uitbouw en interne organisatie/werking van het agentschap Audit Vlaanderen**

- Op de eerste vergadering van 21 januari 2014 hechtte het auditcomité zijn goedkeuring aan het voorstel tot opstelling van een aangepaste versie van de gedragscode voor de auditoren van Audit Vlaanderen, gebaseerd op de bestaande gedragscode voor de auditoren van de interne audit van de Vlaamse administratie.

Een voorgelegd ontwerp van gedragscode werd goedgekeurd door het auditcomité van de lokale besturen op de vergadering van 12 maart 2014 en vervolgens ook, bij schriftelijke goedkeuringsprocedure die werd afgesloten op 19 maart 2014, door het auditcomité van de Vlaamse administratie.

Een zich opdringende aanpassing aan de gedragscode werd goedgekeurd door het auditcomité van de lokale besturen op 5 september 2014 en door het auditcomité van de Vlaamse administratie op 14 oktober 2014. De medeondertekening, samen met administrateur-generaal Eddy Guilliams, door de voorzitters van de beide auditcomités van de definitieve versie van de goedgekeurde gedragscode voor de auditoren van Audit Vlaanderen vond plaats op de vergadering van het auditcomité van de lokale besturen van 14 november 2014.

- Onder deze rubriek vallen recurrente aangelegenheden die op iedere vergadering aan bod komen, zoals de budgetrapportering (beschikbare kredieten en actuele stand inzake de besteding daarvan).

Daarbij wordt bijzondere aandacht besteed aan de verdeling van de financiële middelen van het agentschap Audit Vlaanderen ten behoeve van enerzijds de audit van de lokale besturen en anderzijds de audit van de Vlaamse administratie.

In dat verband werd ook kennis genomen van twee zich opdringende kredietherschikkingen, van weddekredieten naar werkingskredieten (uitbesteding). Hierdoor kan een deel van de vooropgestelde auditplanning worden uitgevoerd met inzet van externe auditcapaciteit.

- Ook de rapportering over de personeelsbewegingen komt regelmatig aan bod op de vergaderingen, en in het bijzonder de opstart en de resultaten van de wervingsrondes van auditoren voor de audit van de lokale besturen.

- De substantiële uitbreiding van het werkterrein en de personeelsuitbreiding maakt ook een aanpassing van de organisatiestructuur en de interne werking van Audit Vlaanderen noodzakelijk.

In dit verband werd in het begin van 2014 een traject “innovatieve arbeidsorganisatie” gestart dat moet resulteren in een meer zelfstandige en versterkte teamwerking binnen het agentschap, op basis van een indeling in vier teams van auditoren die zullen functioneren in een systeem met een bepaalde mate van zelfsturing.

Op de vergadering van het auditcomité van 14 november 2014 verstrekte administrateur-generaal Eddy Guilliams nadere toelichting over het nieuwe organisatie- en werkingsconcept van Audit Vlaanderen.

- Op de vergadering van 14 november 2014 werd het auditcomité door administrateur-generaal Eddy Guilliams in kennis gesteld van de voorgestelde kredieten voor respectievelijk “lonen” en “werking en toelagen” voor Audit Vlaanderen, vervat in het ontwerp van decreet houdende de algemene uitgavenbegroting van de Vlaamse Gemeenschap voor het begrotingsjaar 2015, zoals goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 17 oktober 2014, voor indiening bij het Vlaams Parlement.

### **Aansturing, opvolging en feedback ten aanzien van het agentschap Audit Vlaanderen, met inbegrip van auditaanpak en -rapporten**

- In de vorige legislaturen en tot het aantreden van de nieuwe Vlaamse Regering in juli 2014 was de beheersovereenkomst een belangrijke formeel instrument voor de aansturing en opvolging van het auditagentschap, naast het jaarlijks ondernemingsplan.

Het kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003 bepaalde immers dat voor alle intern verzelfstandigde agentschappen en publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen een beheersovereenkomst werd afgesloten tussen het agentschap en de Vlaamse Regering.

Voor het auditagentschap was het een gebruik dat de beheersovereenkomst werd afgesloten met het auditcomité (van de Vlaamse administratie), na bekrachtiging door de Vlaamse Regering.

De beheersovereenkomst legt onder meer de strategische en operationele doelstellingen van het agentschap vast, en geeft aan welke acties in dat verband zullen ondernomen worden. Zij bepaalt tevens aan de hand van welke indicatoren de realisatie van de doelstellingen zal worden opgevolgd.

De jaarlijkse ondernemingsplannen concretiseren dit verder.

De lopende beheersovereenkomst werd afgesloten in februari 2011 en heeft betrekking op de periode 2011-2015.

Ingevolge de substantiële implicaties van de uitbreiding van het werkterrein met de lokale besturen en van de daarmee samengaande omvorming van het agentschap Interne Audit van de Vlaamse administratie tot het agentschap Audit Vlaanderen werd in de eerste helft van 2014 gewerkt aan de opstelling van een vervangende beheersovereenkomst voor de resterende periode 2014-2015.

Op de eerste vergadering van 21 januari 2014 van het auditcomité van de lokale besturen werden de krachtlijnen voor de vervangende beheersovereenkomst behandeld.

Op de vergadering van 12 maart 2014 werd een voorstel van vervangende beheersovereenkomst 2014-2015 voorgelegd en door het auditcomité goedgekeurd.

Ook het auditcomité van de Vlaamse administratie keurde de vervangende beheersovereenkomst 2014-2015 goed op zijn vergadering van 2 april 2014.

Op de vergadering van het auditcomité van 3 juni 2014 deelde administrateur-generaal Eddy Guilliams mee dat de vervangende beheersovereenkomst 2014-2015 door Audit Vlaanderen aan (toenmalig) minister-president Kris Peeters was bezorgd, met het oog op de bekrachtiging ervan door de Vlaamse Regering; vanwege het kabinet van (toenmalig) minister-president Kris Peeters werd evenwel aan Eddy Guilliams meegedeeld dat de behandeling van deze aangelegenheid toekwam aan de nieuwe Vlaamse Regering, en niet aan de uittredende regering in lopende zaken.

Op de vergadering van 5 september 2014 nam het auditcomité kennis van volgende tekstpassus die in het regeerakkoord van 23 juli 2014 voor de legislatuur 2014-2019 van de nieuwe Vlaamse Regering is opgenomen: "De management- en beheersovereenkomsten schaffen we, behalve voor de VRT en De Lijn, af en integreren we in de jaarlijkse of meerjarige ondernemingsplannen die een operationele vertaling zijn van de doelstellingen in de beleidsbrieven."

Dientengevolge was de verderzetting van de procedure tot goedkeuring en afsluiting van de vervangende beheersovereenkomst 2014-2015 van Audit Vlaanderen niet zinvol meer en werd de procedure stopgezet.

- Op de vergadering van 12 maart 2014 werd het ondernemingsplan 2014 van Audit Vlaanderen goedgekeurd. Dit was een aangevulde/aangepaste versie van het ondernemingsplan 2014 dat op 11 februari 2014 werd goedgekeurd door het auditcomité van de Vlaamse administratie; de aanvullingen/aanpassingen hadden in hoofdzaak betrekking op de (nieuwe) taakstelling van het agentschap inzake de audit van de lokale besturen.

Het auditcomité nam kennis van een eerste voortgangsrapportering over de uitvoering van het ondernemingsplan 2014 van Audit Vlaanderen op de vergadering van 3 juni 2014.

- De aansturing en opvolging van Audit Vlaanderen krijgen verder ook in belangrijke mate concreet gestalte door de goedkeuring en opvolging van de jaarplanning van de auditopdrachten.

Op de vergadering van 12 maart 2014 werd een nota betreffende de auditplanning 2014 voor de lokale besturen besproken. Het auditcomité besliste om in de aanvangsfase de auditcapaciteit in belangrijke mate in te zetten voor de uitvoering van organisatie-audits op basis van de leidraad organisatiebeheersing.

Op de vergadering van 3 juni 2014 stemde het auditcomité in met de voorgestelde auditplanning 2014 van de organisatie-audits, en werd ook kennis genomen van de stand van zaken van de uitvoering van de reeds opgestarte organisatie-audits.

De auditplanning 2014 kwam ook nog aan bod op de vergadering van het auditcomité van 5 september 2014, samen met de (indicatieve) auditplanning 2015.

Inzake de uitvoering van de auditplanning 2014 werd op de vergadering van het auditcomité van 14 november 2014 een stand van zaken gegeven betreffende de reeds uitgevoerde audits in de lokale



besturen, de lopende audits en de audits die nog voor het einde van het jaar 2014 zouden worden opgestart.

Naast de organisatie-audits werd ook een thema-audit “gemeentelijke belastingen en retributies” in uitvoering gesteld.

Op de vergadering van 14 november 2014 hechtte het auditcomité ook zijn goedkeuring aan de voorstellen betreffende de auditplanning voor het eerste semester van 2015.

- Het auditcomité wordt ook - via beknopte (status)overzichten op de vergaderingen - op de hoogte gehouden van klachten en (mogelijke) onregelmatigheden die aan Audit Vlaanderen worden gemeld, en de wijze waarop Audit Vlaanderen hieraan gevolg geeft; in sommige gevallen kan dit gebeuren door de uitvoering van forensische audits.
- Naar aanleiding van een audit bij een lokaal bestuur kwam een fraudegeval aan het licht waarbij (ook) leemten werden vastgesteld in de set-up van de gebruikte software die, naast andere tekortkomingen in de toepassing van het interne controlesysteem, de toegepaste fraudemethodiek mede mogelijk hadden gemaakt. Omdat de vastgestelde leemten in het gebruik van de software waarschijnlijk van generieke aard zijn en bijgevolg ook een potentieel risico vormen voor andere entiteiten die gebruik maken van dezelfde software, vroeg het auditcomité op de vergadering van 5 september 2014 om deze aangelegenheid grondig te onderzoeken en een voorstel van aanpak te formuleren dat ertoe strekt de desbetreffende softwareleverancier(s) en softwaregebruikers op de hoogte te brengen van de potentiële risico's en hen in staat te stellen remediërende maatregelen te nemen.

Op de vergadering van het auditcomité van 14 november 2014 heeft het auditcomité ter zake zijn goedkeuring gehecht aan een voorstel van aanpak zoals geformuleerd door Audit Vlaanderen; deze aanpak voorziet onder meer in de uitvoering van een detectie-audit die een globaler en meer structureel onderzoek en adequate remediërende maatregelen mogelijk maakt.

- Onder deze rubriek hoort ook de toelichting over en de bespreking van de individuele auditrapporten.

Een eerste reeks van opgeleverde auditrapporten betreffende de lokale besturen werd behandeld op de vergadering van het auditcomité van 5 september 2014.

Een tweede reeks van opgeleverde auditrapporten kwam aan bod op de vergadering van het auditcomité van 14 november 2014.

- Op de vergadering van 14 november 2014 nam het auditcomité kennis van de resultaten van de eerste klantenbevragingen na audits bij een aantal lokale besturen.
- In 2015 zal, voor de derde maal, een vijfjaarlijkse externe evaluatie van het auditagentschap uitgevoerd worden, onder de vorm van een “Quality Assurance Review”.

Op de vergadering van het auditcomité van 14 november 2014 werd ter zake een voorbereidende nota voorgelegd.

Deze aangelegenheid wordt ook behandeld op de vergaderingen van het auditcomité van de Vlaamse administratie. Op de vergadering van het auditcomité van de Vlaamse administratie van 9 december 2014 werd aan Audit Vlaanderen gevraagd een prijsvoorstel te vragen aan mogelijke opdrachtnemers

voor drie afzonderlijke componenten; één van de componenten hield ook de externe evaluatie in van één of meerdere decentrale auditdiensten in de Vlaamse administratie.

Op de vergadering van het auditcomité van de lokale besturen van 15 januari 2015 werd beslist dat Audit Vlaanderen zal onderzoeken of de interne auditdiensten van de stad Antwerpen en de stad Gent en Audio ook mee in deze externe evaluatie kunnen worden opgenomen, en wat de implicaties hiervan zouden zijn wat betreft de kostprijs van de evaluatie.

#### **Audituniversum, controleomgeving, beleidsaangelegenheden, -adviezen en reflecties**

- Op de eerste vergadering op 21 januari 2014 behandelde het auditcomité een voorstel van Audit Vlaanderen over de verspreiding van de auditrapporten betreffende audits van de lokale besturen.

De rapporteringslijnen werden, naast andere aangelegenheden, opgenomen in het auditcharter van Audit Vlaanderen, waarvan een eerste ontwerp aan het auditcomité werd voorgelegd op de vergadering van 12 maart 2014.

Een aangepast ontwerp van auditcharter van Audit Vlaanderen werd voorgelegd op de vergadering van het auditcomité van 3 juni 2014; daarbij werd onder meer beslist dat er geen ad-hocopdrachten (op aanvraag) bij de lokale besturen zouden uitgevoerd worden.

Het door beide auditcomités goedgekeurde auditcharter van Audit Vlaanderen werd als mededeling aan de Regering voorgelegd op de vergadering van de Vlaamse Regering van 4 juli 2014.

- Op de vergadering van 3 juni 2014 stemde het auditcomité in met de voorgestelde principes op basis waarvan Audit Vlaanderen het overleg met de lokale interne auditdiensten zal aangaan en de beoogde samenwerkingsovereenkomsten zal uitwerken.
- Het auditcomité besprak op 5 september 2014 de mogelijke gevolgen van het regeerakkoord van 23 juli 2014 voor de legislatuur 2014-2019 van de nieuwe Vlaamse Regering, inzonderheid wat betreft de implicaties voor de audit van de lokale besturen.

Een tekstpassus uit het regeerakkoord gaat specifiek in op de verhouding tussen Audit Vlaanderen en de bestaande interne auditdiensten in lokale besturen.

- Op de vergadering van 14 november 2014 nam het auditcomité kennis van de beleidsnota 2014-2019 Binnenlands Bestuur en Stedenbeleid, en inzonderheid van het tekstgedeelte in verband met de samenwerking tussen Audit Vlaanderen en de lokale besturen die zelf reeds over een interne auditdienst beschikken.

Op dezelfde vergadering deelde administrateur-generaal Eddy Guilliams mee dat een overlegvergadering had plaatsgevonden tussen Audit Vlaanderen en de interne auditdienst van de stad Antwerpen.

- Het auditcomité stemde op 3 juni 2014 in met de afsprakennota tussen het Instituut van de Bedrijfsrevisoren, het Rekenhof en Audit Vlaanderen inzake audit in de Vlaamse administratie en de lokale besturen.
- Het auditcomité stemde op 3 juni 2014 ook in met het ontwerp van samenwerkingsovereenkomst tussen het Agentschap voor Binnenlands Bestuur en Audit Vlaanderen.

Deze samenwerkingsovereenkomst werd op 12 augustus 2014 ondertekend door de administrateurs-generaal van beide agentschappen.

- Het auditcomité nam op de vergadering van 3 juni 2014 kennis van een gedetailleerd overzicht van de verschillende initiatieven die werden genomen op het vlak van de sensibilisering, de advisering en de ondersteuning van de lokale besturen met betrekking tot organisatiebeheersing/interne controle, en het bereik van deze initiatieven. De initiatieven zijn in belangrijke mate gericht op het stimuleren van de periodieke uitvoering van een zelfevaluatie inzake organisatiebeheersing/interne controle door de lokale besturen, en de rapportering hierover aan het politiek niveau.

Het auditcomité sprak daarbij zijn waardering uit ten aanzien van de door Audit Vlaanderen genomen initiatieven, het ruime en gevarieerde aanbod, en de tot stand gebrachte samenwerking met de geëigende instanties en organisaties.

- Op de vergadering van 5 september 2014 stemde het auditcomité in met het door Audit Vlaanderen voorgelegde document als basis voor het aangaan van het overleg met de verschillende belanghebbenden betreffende het ontsluiten van goede praktijken inzake organisatiebeheersing/interne controle voor de lokale besturen.

Op 30 september 2014 organiseerde Audit Vlaanderen een vergadering over het opzetten van een databank rond goede praktijken; de conclusies van die vergadering werden aan het auditcomité meegedeeld op de vergadering van 14 november 2014.

- Het auditcomité nam op de vergadering van 5 september 2014 kennis van een nota van Audit Vlaanderen betreffende “klokkenluidersregelingen” voor personeelsleden van lokale besturen.
- Op de vergadering van het auditcomité van 14 november 2014 werd door een beleidsmedewerker organisatieontwikkeling van het Departement Bestuurszaken toelichting gegeven over het project “Administratieve interacties tussen de Vlaamse administratie en gemeentebesturen van op de werkvloer bekeken”.
- Het auditcomité stemde op de vergadering van 14 november 2014 in met een ontwerp van afsprakennota inzake audit tussen Audit Vlaanderen en het Rekenhof.

## Bijlage 3 – Behandelde aangelegenheden door het auditcomité van de Vlaamse administratie

### Interne en externe werking van het auditcomité van de Vlaamse administratie

- Een belangrijke aangelegenheid onder deze rubriek betreft de voorbereiding en goedkeuring van het jaarverslag van het auditcomité en het auditagentschap.

De voorbereiding van het jaarverslag over 2013 en de (voor)ontwerpteksten kwamen aan bod op de vergaderingen van het auditcomité van 11 februari 2014 en 2 april 2014; de (ontwerp)teksten werden finaal voor akkoord/amending aan de leden van het auditcomité voorgelegd bij e-mail van 9 mei 2014 en inhoudelijk definitief afgerond op 19 mei 2014.

In de loop van juni 2014 werd het jaarverslag over 2013 ook inzake vormgeving en lay-out gefinaliseerd.

De verspreiding gebeurt sinds enkele jaren niet meer in gedrukte vorm, maar enkel nog in digitale vorm. Het jaarverslag over 2013 is, zoals ook alle vorige jaarverslagen, terug te vinden op de website van het auditagentschap ([www.auditvlaanderen.be](http://www.auditvlaanderen.be)).

Het jaarverslag over 2013 werd formeel als mededeling aan de Vlaamse Regering voorgelegd op de vergadering van 4 juli 2014 (mededeling 14).

Aansluitend op de mededeling aan de Vlaamse Regering, werd op 4 juli 2014 nog een communicatie over het jaarverslag gericht aan de personeelsleden van de Vlaamse administratie onder de vorm van een "snelinfo", met verwijzing en link naar het jaarverslag op de website.

Het jaarverslag betreffende het jaar 2013 was het laatste dat (alleen) handelt over het auditcomité van de Vlaamse administratie en de interne audit van de Vlaamse administratie.

Door de uitbreiding van het werkterrein met de lokale besturen, de daarmee samengaande omvorming van het (voormalig) agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA) tot het agentschap Audit Vlaanderen en het operationeel worden van het auditcomité van de lokale besturen, zal het jaarverslag over 2014 immers handelen over beide auditcomités en het agentschap Audit Vlaanderen, en zowel de audit van de Vlaamse administratie als de audit van de lokale besturen als voorwerp hebben.

De voorbereiding van het gezamenlijk jaarverslag over 2014 van het agentschap Audit Vlaanderen en de beide auditcomités (structuur, principes, inhoudstafel) kwam aan bod op de vergadering van het auditcomité van de Vlaamse administratie van 13 februari 2015.

- Op 15 januari 2014 vond de derde (jaarlijkse) overlegvergadering plaats van een delegatie van het auditcomité van de Vlaamse administratie met de kernministers van de Vlaamse Regering.

Van regeringszijde waren (toenmalig) minister-president Kris Peeters en (toenmalig) viceminister-president Geert Bourgeois aanwezig; (toenmalig) viceminister-president Ingrid Lieten was verontschuldigd. De delegatie van het auditcomité van de Vlaamse administratie was samengesteld uit (toenmalig) voorzitter Martine Verluyten, Jean-Pierre Bostoën en Luc Discry.

Het verslag van de overlegvergadering van 15 januari 2014 werd besproken op de vergadering van het auditcomité van 11 februari 2014.

- Op de vergadering van 11 februari 2014 werd een nieuw huishoudelijk reglement van het auditcomité van de Vlaamse administratie goedgekeurd. Dit huishoudelijk reglement werd opgesteld in uitvoering van artikel 18 van het besluit van de Vlaamse Regering van 18 oktober 2013 tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap Audit Vlaanderen en tot wijziging van diverse besluiten.
- Op 27 februari 2014 werd de (jaarlijkse) overlegvergadering georganiseerd van het auditcomité van de Vlaamse administratie met de voorzitters van de auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen en de VRT.

Aan de voorbereiding van deze overlegvergadering werd de nodige aandacht besteed tijdens de vergadering van het auditcomité van 11 februari 2014.

Op de overlegvergadering van 27 februari 2014 werden volgende agendapunten behandeld:

- van IAVA (Interne Audit van de Vlaamse Administratie) naar Audit Vlaanderen;
  - evaluatie van de werking van het "holdingmodel" voor de invulling van de interne auditfunctie binnen de Vlaamse administratie;
  - terugkoppeling over de vergadering van 15 januari 2014 van een delegatie van het auditcomité van de Vlaamse administratie met de kernministers van de Vlaamse Regering;
  - verdere evolutie inzake de beleidsgerichte rapporten;
  - planning auditopdrachten Audit Vlaanderen;
  - eventuele opleidingsbehoeften.
- Op de vergadering van het auditcomité van 9 december 2014 werd een ontwerp van agenda goedgekeurd voor de overlegvergadering met de voorzitters van de decentrale auditcomités in 2015; als datum voor de overlegvergadering werd 11 maart 2015 vastgelegd.

Het auditcomité besliste evenwel op 13 februari 2015 om de voormelde vergadering naar een latere datum te verplaatsen, vermits de lopende vernieuwing van de raden van bestuur van de desbetreffende agentschappen en de VRT ook implicaties heeft voor de samenstelling en het voorzitterschap van hun auditcomités.

- In het kader van een goede samenwerking tussen de beide auditcomités en de onderlinge uitwisseling van informatie over de beslissingen en de werkzaamheden, worden de notulen van het auditcomité van de Vlaamse administratie systematisch meegedeeld aan het auditcomité van de lokale besturen en vice versa.
- Ingevolge de regeringswissel in juli 2014 onderging het auditcomité een wijziging van de samenstelling wat betreft de vertegenwoordiging van de Vlaamse Regering.

Bij beslissing van 5 september 2014 duidde de nieuwe Vlaamse Regering haar drie vertegenwoordigers aan in het auditcomité van de Vlaamse administratie.

- Op de vergadering van 14 oktober 2014 nam het auditcomité kennis van de beslissing van de Vlaamse Regering van 10 oktober 2014 tot aanduiding van Martin Ruebens als voorzitter van het nieuwe "Voorzitterscollege". Dit Voorzitterscollege komt, in uitvoering van het regeerakkoord 2014-2019 van de aantredende Vlaamse Regering, in de plaats van het vroegere College van Ambtenaren-Generaal (CAG) en is samengesteld uit de voorzitters van de managementcomités van de beleidsdomeinen van de Vlaamse administratie.

- Gelet op het verstrijken van de eerste vijfjarige periode van het mandaat van Martine Verluyten als onafhankelijk deskundige op 14 januari 2015, en haar beslissing om af te zien van een hernieuwing van dit mandaat, diende het auditcomité te voorzien in de voordracht aan de Vlaamse Regering van een nieuwe onafhankelijk deskundige en een nieuwe voorzitter, ter vervanging van Martine Verluyten.

Het auditcomité besliste op de vergadering van 9 december 2014 om Diane Breesch voor te dragen als onafhankelijk deskundige en Luc Discry als nieuwe voorzitter.

- Ook de jaarlijkse zelfevaluatie van het auditcomité vormt een belangrijke aangelegenheid onder deze rubriek.

De zelfevaluatie van het auditcomité van de Vlaamse administratie over het jaar 2014 werd behandeld op de vergadering van 9 december 2014.

In het kader van deze zelfevaluatie werden volgende topics behandeld:

- communicatie en interactie met de Vlaamse Regering;
  - adviesverlening aan de Vlaamse Regering;
  - evolutie van het maturiteitsniveau inzake organisatiebeheersing;
  - risicoanalyse en risicomangement;
  - toezicht op een adequate verdeling van de middelen tussen de audit van de Vlaamse administratie en de audit van de lokale besturen;
  - overleg van de onafhankelijke deskundigen van het auditcomité met de administrateur-generaal van Audit Vlaanderen;
  - notulen van de vergaderingen.
- Ingevolge de oprichting van het auditcomité van de lokale besturen, vond op 11 februari 2015 de jaarlijkse overlegvergadering met de kernministers van de Vlaamse Regering voor het eerst plaats met een delegatie van de beide auditcomités.

De voorbereidende werkzaamheden in het vooruitzicht van deze vergadering werden door het auditcomité van de Vlaamse administratie verricht op de vergadering van 9 december 2014, en gefinaliseerd tijdens een daartoe specifiek georganiseerde bijeenkomst van de aangeduide vertegenwoordigers van de beide auditcomités en het management van Audit Vlaanderen op 21 januari 2015.

Op de overlegvergadering van 11 februari 2015 waren van regeringszijde minister-president Geert Bourgeois en de viceministers-presidenten Hilde Crevits, Annemie Turtelboom en Liesbeth Homans aanwezig. De delegatie van de beide auditcomités was samengesteld uit Luc Discry, Jean-Pierre Bostoën en Ingrid Loos.

- Onder deze rubriek vallen ook jaarlijks recurrente en relatief punctuele aangelegenheden, zoals bijvoorbeeld de vergaderplanning en de praktische afspraken binnen het auditcomité in het kader van de evaluatieprocedure van de administrateur-generaal van het agentschap.

#### **Uitbouw en interne organisatie/werking van het agentschap Audit Vlaanderen**

- Onder deze rubriek vallen recurrente aangelegenheden die op iedere vergadering aan bod komen, zoals de budgetrapportering (beschikbare kredieten en actuele stand inzake de besteding daarvan) van het agentschap Audit Vlaanderen.

Daarbij wordt vanaf 2014 bijzondere aandacht besteed aan de verdeling van de financiële middelen van het agentschap ten behoeve van enerzijds de audit van de Vlaamse administratie en anderzijds de audit van de lokale besturen.

In dat verband werd ook kennis genomen van twee zich opdringende kredietherschikkingen, van weddekredieten naar werkingskredieten (uitbesteding). Hierdoor kan een deel van de vooropgestelde auditplanning worden uitgevoerd met inzet van externe auditcapaciteit.

- Op iedere vergadering van het auditcomité van de Vlaamse administratie wordt ook gerapporteerd over de financiële situatie van de Dienst met Afzonderlijk Beheer (DAB) Audit Vlaanderen (overgedragen saldi van vorige jaren, ontvangsten en uitgaven van het lopende jaar, en actueel saldo).

De DAB werd opgericht voor de ontvangst van de vergoedingen die het auditagentschap kan aanrekenen voor de uitvoering van sommige audits, namelijk de audits op aanvraag en de forensische audits, voor wat betreft het werkterrein van de Vlaamse administratie; de uitgaven die op de DAB kunnen worden aangerekend dienen aangewend te worden om de auditcapaciteit uit te breiden, en zodoende een hogere risicoafdekking van het werkterrein van de Vlaamse administratie te realiseren.

- In de loop van 2014 werd een aangepaste versie van de gedragscode voor de auditoren van Audit Vlaanderen goedgekeurd, gebaseerd op de bestaande gedragscode voor de auditoren van de interne audit van de Vlaamse administratie.

Een voorgelegd ontwerp van gedragscode werd goedgekeurd door het auditcomité van de lokale besturen op de vergadering van 12 maart 2014 en vervolgens ook, bij schriftelijke goedkeuringsprocedure die werd afgesloten op 19 maart 2014, door het auditcomité van de Vlaamse administratie.

Een zich opdringende aanpassing aan de gedragscode werd goedgekeurd door het auditcomité van de lokale besturen op 5 september 2014 en door het auditcomité van de Vlaamse administratie op 14 oktober 2014.

- Ook de rapportering over de personeelsbewegingen komt regelmatig aan bod op de vergaderingen; in 2014 betrof dit in het bijzonder de personeelsuitbreiding ingevolge de toevoeging van de audit van de lokale besturen aan de opdracht van het auditagentschap.
- De substantiële uitbreiding van het werkterrein en de personeelsuitbreiding maken ook een aanpassing van de organisatiestructuur en de interne werking van Audit Vlaanderen noodzakelijk.

In dit verband werd, zoals meegedeeld door administrateur-generaal Eddy Guilliams op de vergadering van het auditcomité van 10 juni 2014, in het begin van 2014 een traject “innovatieve arbeidsorganisatie” gestart dat moet resulteren in een meer zelfstandige en versterkte teamwerking binnen het agentschap, op basis van een indeling in vier teams van auditoren die functioneren in een systeem met een bepaalde mate van zelfsturing.

In de tweede helft van 2014 werd met de implementatie van het nieuwe organisatie- en werkingsconcept binnen Audit Vlaanderen een aanvang genomen.

- Op de vergadering van 14 oktober 2014 werd het auditcomité door administrateur-generaal Eddy Guilliams in kennis gesteld van de voorgestelde kredieten voor respectievelijk “lonen” en “werking en toelagen” voor Audit Vlaanderen, zoals deze door de Vlaamse Regering via het ontwerp van decreet

houdende de algemene uitgavenbegroting van de Vlaamse Gemeenschap voor het begrotingsjaar 2015 bij het Vlaams Parlement zouden worden ingediend.

- Het auditcomité nam op de vergadering van 9 december 2014 kennis van het ontwerp van kerntakenplan van Audit Vlaanderen, zoals dit ter validering werd bezorgd aan (het kabinet van) minister-president Geert Bourgeois.

### **Aansturing, opvolging en feedback ten aanzien van het agentschap Audit Vlaanderen, met inbegrip van auditaanpak en –rapporten**

- In de vorige legislaturen en tot het aantreden van de nieuwe Vlaamse Regering in juli 2014 was de beheersovereenkomst een belangrijke formeel instrument voor de aansturing en opvolging van het auditagentschap, naast het jaarlijks ondernemingsplan.

Het kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003 bepaalde immers dat voor alle intern verzelfstandigde agentschappen en publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen een beheersovereenkomst werd afgesloten tussen het agentschap en de Vlaamse Regering.

Voor het auditagentschap was het een gebruik dat de beheersovereenkomst werd afgesloten met het auditcomité (van de Vlaamse administratie), na bekrachtiging door de Vlaamse Regering.

De beheersovereenkomst legt onder meer de strategische en operationele doelstellingen van het agentschap vast, en geeft aan welke acties in dat verband zullen ondernomen worden. Zij bepaalt tevens aan de hand van welke indicatoren de realisatie van de doelstellingen zal worden opgevolgd.

De jaarlijkse ondernemingsplannen concretiseren dit verder.

De lopende beheersovereenkomst werd afgesloten in februari 2011 en heeft betrekking op de periode 2011-2015.

Ingevolge de substantiële implicaties van de uitbreiding van het werkterrein met de lokale besturen en van de daarmee samengaande omvorming van het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie tot het agentschap Audit Vlaanderen werd in de eerste helft van 2014 gewerkt aan de opstelling van een vervangende beheersovereenkomst voor de resterende periode 2014-2015.

Op de vergadering van 12 maart 2014 van het auditcomité van de lokale besturen werd een voorstel van vervangende beheersovereenkomst 2014-2015 goedgekeurd.

Ook het auditcomité van de Vlaamse administratie keurde de vervangende beheersovereenkomst 2014-2015 goed op zijn vergadering van 2 april 2014.

Op de vergadering van het auditcomité van 10 juni 2014 deelde administrateur-generaal Eddy Guilliams mee dat de vervangende beheersovereenkomst 2014-2015 door Audit Vlaanderen aan (toenmalig) minister-president Kris Peeters was bezorgd, met het oog op de bekrachtiging ervan door de Vlaamse Regering; vanwege het kabinet van (toenmalig) minister-president Kris Peeters werd evenwel aan administrateur-generaal Eddy Guilliams meegedeeld dat de behandeling van deze aangelegenheid toekwam aan de nieuwe Vlaamse Regering, en niet aan de uittredende regering in lopende zaken.



Op de vergadering van 14 oktober 2014 nam het auditcomité kennis van volgende tekstpassus die in het regeerakkoord van 23 juli 2014 voor de legislatuur 2014-2019 van de nieuwe Vlaamse Regering is opgenomen: “De management- en beheersovereenkomsten schaffen we, behalve voor de VRT en De Lijn, af en integreren we in de jaarlijkse of meerjarige ondernemingsplannen die een operationele vertaling zijn van de doelstellingen in de beleidsbrieven.”

Dientengevolge was de verderzetting van de procedure tot goedkeuring en afsluiting van de vervangende beheersovereenkomst 2014-2015 van Audit Vlaanderen niet zinvol meer en werd de procedure stopgezet.

- Op de vergadering van 11 februari 2014 werd het ondernemingsplan 2014 van Audit Vlaanderen goedgekeurd. Op 12 maart 2014 werd een aangevulde/aangepaste versie van dit ondernemingsplan 2014 goedgekeurd door het auditcomité van de lokale besturen; de aanvullingen/aanpassingen hadden in hoofdzaak betrekking op de (nieuwe) taakstelling van het agentschap inzake de audit van de lokale besturen.

Het auditcomité nam kennis van een voortgangsrapportering over de uitvoering van het ondernemingsplan 2014 van Audit Vlaanderen op de vergadering van 10 juni 2014.

- De aansturing en opvolging van Audit Vlaanderen krijgen verder ook in belangrijke mate concreet gestalte door de goedkeuring en opvolging van de jaarplanning van de auditopdrachten.

Op de vergadering van 11 februari 2014 hechtte het auditcomité zijn goedkeuring aan de definitieve auditplanning 2014 van Audit Vlaanderen, wat betreft de audits van de Vlaamse administratie.

Het auditcomité behandelde op de vergadering van 11 februari 2014 ook een nota van Audit Vlaanderen met richtinggevende principes en criteria betreffende de meerjarenplanning van de validatie-audits van de maturiteitsinschattingen van de organisatiebeheersing.

Op de vergadering van 10 juni 2014 nam het auditcomité kennis van de stand van zaken van de realisatie van de auditopdrachten door Audit Vlaanderen in het eerste semester van 2014.

Op de vergadering van 14 oktober 2014 nam het auditcomité kennis van de stand van zaken van de uitvoering van de auditplanning 2014.

Op dezelfde vergadering van het auditcomité werd ook een nota inzake de vooruitzichten voor de auditplanning 2015, wat betreft de audits van de Vlaamse administratie, behandeld.

Een voorstel van auditplanning van Audit Vlaanderen voor het eerste semester van 2015 werd goedgekeurd door het auditcomité op de vergadering van 9 december 2014. Op dezelfde vergadering nam het auditcomité kennis van de voorlopige krachtlijnen van de auditplanning voor het tweede semester van 2015. Een definitief voorstel van auditplanning voor het tweede semester van 2015 zal door Audit Vlaanderen aan het auditcomité ter goedkeuring worden voorgelegd op de vergadering van 16 juni 2015.

- Onder deze rubriek hoort ook de toelichting over en de bespreking van de individuele auditrapporten, op iedere vergadering van het auditcomité.
- Het auditcomité neemt op iedere vergadering ook kennis - via de geagendeerde desbetreffende overzichten - van de onderwerpen van de (synthesenota's van) auditrapporten die door Audit

Vlaanderen werden ontvangen van decentrale interne auditdiensten in het kader van de rapportering overeenkomstig het "holdingmodel".

De essentialia betreffende de ontvangen (synthesenota's van) auditrapporten worden door Audit Vlaanderen bondig geresumeerd in een beknopt document dat aan het auditcomité wordt voorgelegd.

- Het auditcomité wordt ook - via beknopte (status)overzichten op de vergaderingen - op de hoogte gehouden van klachten en (mogelijke) onregelmatigheden die aan Audit Vlaanderen worden gemeld, en de wijze waarop Audit Vlaanderen hieraan gevolg geeft; in sommige gevallen kan dit gebeuren door de uitvoering van forensische audits.
- In 2015 zal, voor de derde maal, een vijfjaarlijkse externe evaluatie van het auditagentschap uitgevoerd worden, onder de vorm van een "Quality Assurance Review".

De voorbereiding hiervan werd een eerste maal behandeld op de vergadering van het auditcomité van 14 oktober 2014, waarbij het auditcomité aan Audit Vlaanderen vroeg om een aantal gespecificeerde elementen te verwerken in de omschrijving van de opdracht voor de externe evaluatie.

Op de vergadering van het auditcomité van 9 december 2014 werd aan Audit Vlaanderen gevraagd een prijsvoorstel te vragen aan mogelijke opdrachtnemers voor drie afzonderlijke componenten: de externe evaluatie van Audit Vlaanderen, de externe evaluatie van het "holdingmodel" voor de invulling van de interne auditfunctie in de Vlaamse administratie, en de externe evaluatie van één of meerdere decentrale auditdiensten in de Vlaamse administratie.

Deze aangelegenheid wordt ook behandeld op de vergaderingen van het auditcomité van de lokale besturen. Op de vergadering van het auditcomité van de lokale besturen van 15 januari 2015 werd gevraagd dat Audit Vlaanderen zou onderzoeken of de interne auditdiensten van de stad Antwerpen en de stad Gent en Audio ook mee in deze externe evaluatie zouden kunnen worden opgenomen, en wat de implicaties hiervan zouden zijn wat betreft de kostprijs van de evaluatie.

Op de vergadering van het auditcomité van de Vlaamse administratie van 13 februari 2015 deelde administrateur-generaal Eddy Guilliams terzake mee dat het derde luik van de (af te sluiten) overeenkomst met de uitvoerder(s) van de externe evaluatie zou opgesteld worden als een raamopdracht (bestellingsovereenkomst). Zodoende zou het voor elk van de decentrale interne auditdiensten van de Vlaamse administratie en de interne auditdiensten van de lokale besturen mogelijk worden, op vrijwillige basis en na een autonome beslissing, een beroep te doen op dit luik van de overeenkomst om een externe evaluatie te laten uitvoeren.

#### **Audituniversum, controleomgeving, beleidsaangelegenheden, -adviezen en reflecties**

- In december 2013 werden door het auditagentschap, voor de eerste maal, de beleidsgerichte rapporten opgeleverd aan de ministers van de Vlaamse Regering. Aan elk minister werd een beleidsgericht rapport bezorgd, ieder voor wat de entiteiten onder zijn/haar bevoegdheid betreft.

De beleidsgerichte rapporten beogen, op overzichtelijke en synthetische wijze, inzicht te geven in de stand van zaken en de evolutie met betrekking tot de maturiteitsinschatting inzake organisatiebeheersing en de ondernomen acties ter zake, over de realisatiegraad van de auditaanbevelingen, en de uitbouw en de implementatie van een systeem van risicomangement.

Gelet op het belang van de beoordeling door de ministers van de bruikbaarheid van de beleidsgerichte rapporten en het bekomen van suggesties voor verbetering, werd op de vergadering van het auditcomité van 11 februari 2014 beslist om een brief aan (toenmalig) minister-president Kris Peeters te richten met de vraag om een terugkoppeling van de Vlaamse ministers/de Vlaamse Regering over de beleidsgerichte rapporten te mogen ontvangen.

Op de vergadering van 10 juni 2014 nam het auditcomité kennis van de gezamenlijke antwoordbrief van 23 mei 2014 van (toenmalig) minister-president Kris Peeters en (toenmalig) viceminister-president Geert Bourgeois, met positieve feedback over de beleidsgerichte rapporten.

- Op de vergadering van 9 december 2014 werden aan het auditcomité de overzichts-/synthesepagina's zoals opgenomen in de (ontwerpen van) beleidsgerichte rapporten 2014 voorgelegd, alsmede de (voorlopige) algemene conclusies betreffende de maturiteit van de organisatiebeheersing en de geactualiseerde maturiteitsinschattingen 2014, de realisatie van de auditaanbevelingen, en de stand van zaken betreffende de uitbouw van risicomanagement in de entiteiten.

De beleidsgerichte rapporten 2014 werden in de loop van december 2014 aan de ministers van de Vlaamse Regering bezorgd, ieder voor wat de entiteiten onder zijn/haar bevoegdheid betreft. Deze beleidsgerichte rapporten dragen als datum 18 december 2014 en werden uitgewerkt op basis van vaststellingen tot 30 september 2014.

- Op de vergadering van 11 februari 2014 stemde het auditcomité in met de herwerkte versie van de leidraad interne controle/organisatiebeheersing voor de Vlaamse administratie.

Deze kwam tot stand onder de aansturing van en na validatie door de Permanente Werkgroep Interne Controle en in een finale redactie door de Technische Werkgroep Interne Controle. Naast de herwerkte globale leidraad interne controle/organisatiebeheersing werd ook een managementleidraad interne controle/organisatiebeheersing ontwikkeld.

Het auditcomité nam op de vergadering van 10 juni 2014 kennis van de beslissing van de Vlaamse Regering van 23 mei 2014 tot goedkeuring van de herwerkte leidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse administratie en de managementleidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse administratie.

De herwerkte leidraad interne controle/organisatiebeheersing Vlaamse administratie treedt in werking op 1 januari 2015.

De managementleidraad is een beknopte samenvatting van de globale leidraad, en geeft ten behoeve van de leidend ambtenaren van de Vlaamse administratie op een overzichtelijke wijze de beheersdoelstellingen weer die zij moeten nastreven om te komen tot een efficiënte, effectieve, integere en kwaliteitsvolle organisatie.

- Op de vergadering van 11 februari 2014 nam het auditcomité kennis van de geraamde impact van de zesde staatshervorming op de materialiteit van het audituniversum van de Vlaamse administratie, ingevolge de overdracht van financiële middelen en personeelsleden aan de Vlaamse Gemeenschap/het Vlaamse Gewest.
- De stand van zaken en de voortgang van het strategisch project 2013-2014 van het auditagentschap ter sensibilisering en ondersteuning van het risicomanagement in de entiteiten van de Vlaamse

administratie, werd opgevolgd en besproken op de vergaderingen van het auditcomité van 11 februari 2014, 2 april 2014, 10 juni 2014 en 14 oktober 2014.

De resultaten van het project en een evaluatie van de stand van zaken inzake risicomanagement, per entiteit, werden opgenomen in de daartoe voorziene rubriek van de beleidsgerichte rapporten die in de loop van december 2014 aan de ministers werden bezorgd.

- Naar aanleiding van de bespreking op de vergadering van het auditcomité van 2 april 2014 van een auditrapport over de audit van het risicomanagement met betrekking tot grote infrastructuurwerken bij een bepaalde entiteit, vroeg het auditcomité aan Audit Vlaanderen om bijkomend “audit evidence” te verzamelen rond het gebruik of het gebeurlijk ontbreken van projectmanagementmethodiek bij realisatie van grote strategische projecten binnen de Vlaamse administratie; de aldus verzamelde informatie zou kunnen leiden tot het plannen van een thema-audit met als doel het gebruik of de gebeurlijke ontstentenis van een methodiek van risico- en projectmanagement bij grote strategische projecten te evalueren.

In de goedgekeurde auditplanning voor het eerste semester van 2015 is de uitvoering van een nieuwe thema-audit rond projectmanagement bij belangrijke en grote projecten opgenomen.

- Een nieuw aangepast auditcharter van Audit Vlaanderen werd behandeld op de vergaderingen van het auditcomité van de Vlaamse administratie van 2 april 2014 en 10 juni 2014; dit auditcharter werd ook behandeld op de vergaderingen van het auditcomité van de lokale besturen van 12 maart 2014 en 3 juni 2014.

Het door beide auditcomités goedgekeurde auditcharter van Audit Vlaanderen werd als mededeling aan de Vlaamse Regering voorgelegd op de vergadering van de Vlaamse Regering van 4 juli 2014.

- Op de vergadering van 10 juni 2014 nam het auditcomité kennis van een nota met informatie over de afdekking van het werkterrein van de Vlaamse administratie door Audit Vlaanderen en het Rekenhof.

Het auditcomité en het management van Audit Vlaanderen bepleitten, onder meer in het kader van de bevordering van de efficiëntie van de auditplanning en de afdekking en de realisatie van single audit, een versterking van de samenwerking met het Rekenhof, met het oog op de gezamenlijke opstelling van een risicoanalyse betreffende de kernopdrachten van de entiteiten van het werkterrein en de onderlinge afstemming van de auditplanning in een zeer vroeg stadium van het planningsproces.

Op de vergadering van het auditcomité van 14 oktober 2014 deelde Audit Vlaanderen mee dat de beoogde versterking van de samenwerking met het Rekenhof onder de aandacht werd gebracht van het Rekenhof tijdens het meest recente periodiek overleg tussen Audit Vlaanderen en het Rekenhof. Dit overleg heeft inzake de desbetreffende aangelegenheid evenwel nog niet tot concrete resultaten geleid.

- Het auditcomité nam op 10 juni 2014 kennis van de goedgekeurde afsprakennota tussen het Instituut van de Bedrijfsrevisoren, het Rekenhof en Audit Vlaanderen inzake audit in de Vlaamse administratie en de lokale besturen.
- Het auditcomité nam op 10 juni 2014 ook kennis van een parlementaire vraag betreffende “Vlaamse administratie - Optimalisering ICT-infrastructuur”, gesteld aan alle ministers, en het ontwerp van gecoördineerd antwoord zoals voorbereid door het Departement Bestuurszaken ten behoeve van

minister Geert Bourgeois, (toenmalig) bevoegd voor bestuurszaken. Het auditcomité nam daarbij eveneens kennis van een beknopt document "Status WAN netwerkoptimalisatie - mei 2014".

- Op de vergadering van het auditcomité van 14 oktober 2014 werden door een projectmedewerker en een beleidsmedewerker organisatieontwikkeling van het Departement Bestuurszaken toelichting gegeven over het project "Administratieve interacties tussen de Vlaamse administratie en gemeentebesturen van op de werkvloer bekeken".
- Het auditcomité besprak op de vergadering van 14 oktober 2014 een nota van Audit Vlaanderen, inzonderheid betreffende de (mogelijke) implicaties van het regeerakkoord 2014-2019 van de nieuwe Vlaamse Regering in relatie tot de opdrachten van Audit Vlaanderen.
- Het auditcomité nam op de vergadering van 14 oktober 2014 kennis van het tekstgedeelte betreffende audit als onderdeel van het ontwerp van beleidsnota 2014-2019 Algemeen Regeringsbeleid van minister-president Geert Bourgeois; het desbetreffende tekstgedeelte werd opgesteld door Audit Vlaanderen.
- Op de vergadering van 14 oktober 2014 nam het auditcomité eveneens kennis van het besluit van 15 juli 2014 van de Beroepsinstantie inzake openbaarheid van bestuur en hergebruik van overheidsinformatie, afdeling openbaarheid van bestuur, in het kader van een beroepsprocedure betreffende de thema-audit informatiebeveiliging bij het Agentschap Wonen-Vlaanderen.

In voormeld gemotiveerd besluit wordt een beroepschrift tegen de weigeringsbeslissing van het Agentschap Wonen-Vlaanderen om het auditrapport van Audit Vlaanderen van 6 mei 2014 betreffende de informatiebeveiliging bij het Agentschap Wonen-Vlaanderen openbaar te maken als ontvankelijk doch ongegrond beschouwd.

- Het auditcomité stemde op de vergadering van 14 oktober 2014 ook in met een ontwerp van afsprakennota inzake audit tussen Audit Vlaanderen en het Rekenhof.







## Colofon

### **VERANTWOORDELIJKE UITGEVER**

Eddy Guilliams  
administrateur-generaal  
Audit Vlaanderen

### **CONTACT**

Audit Vlaanderen  
Boudewijnlaan 30, bus 24  
1000 Brussel  
T 02 553 45 55

Meer info over Audit Vlaanderen kunt u terugvinden op  
[www.auditvlaanderen.be](http://www.auditvlaanderen.be).

### **DEPOTNUMMER**

D/2015/3241/150





