



Vlaamse  
overheid

# AUDIT VLAANDEREN

Ondernemingsplan 2016

Jaarrapportering 2015



Vlaamse  
overheid

Doelstellingen en acties				Input		Output		Uitvoeringsrapportering		
Nr.*	Naam*	Meerjarig of jaarlijks	Thema	Verantwoordelijke(n)*	Personeelsinzet in VTE*	Begrotingsartikel en budget (beleidskredieten)*	Indicatoren of Kengetallen*	Streefwaarden en mijlpalen*	Kwantitatieve evaluatie*	Kwalitatieve evaluatie*
Nummer doelstellingen	1. Formuleer telkens doelstellingen met onderliggende acties (projecten/processen/programma's) 2. Structureer onder Nr.: vb. doelstelling = 1, operationele doelstelling = 1.1	In het eerste ondernemingsplan van elke nieuwe regeerperiode wordt aandacht besteed aan de strategische meerjarencomponent. De ondernemingsplannen van de volgende jaren zijn een jaarlijkse update en bijsturing hiervan. De meerjarige doelstellingen worden dus jaarlijks hernomen. <b>Maak gebruik van de keuzelijst (klapt vanzelf open met het pijltje rechts).</b>	Kies het thema van de in deze rij opgenomen doelstelling of activiteit uit de <b>keuzelijst (klapt vanzelf open met het pijltje rechts).</b>	Vermeld de verantwoordelijke(n).	Maak een inschatting van de personeelsinzet in VTE.	Verwijs naar het bijhorende begrotingsartikel en maak een inschatting van de inzet van budget (beleidskredieten).	Indicatoren (met streefwaarden) en kengetallen (zonder streefwaarden) verwijzen naar het uiteindelijke effect of streven aan het einde van de legislatuur, of naar de tussentijdse effecten of streven in het jaar X van het OP.	Neem bij een indicator ook een streefwaarde op. Voorzie ook mijlpalen voor projecten.	Voeg in jaar X+1 hier de rapportering over de uitvoering van het ondernemingsplan in jaar X toe. Wat werd gerealiseerd, afgezet t.o.v. streefwaarden en deadlines?	Omschrijving, motivering, opmerkingen, ... m.b.t. het resultaat en de kwaliteit ervan, en de geleverde inspanningen.
1	Uitvoering van diverse soorten auditopdrachten bij de entiteiten van de Vlaamse administratie over de periode 2014-2019 en dit gebaseerd op een risico-analyse, afgestemd op de werkzaamheden van de andere audit- en controleactoren en resulterend in de opbouw en het behoud van een geactualiseerd overzicht van maturiteitsinschattingen.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren	19 VTE	PFO - 1PA40000 - LO 2.024.000 euro PFO - 1PA40300 - WT 100.000 euro uitbesteding PFI - 3PA40100 - OW 250.000 euro uitbesteding	> geactualiseerd overzicht van de maturiteitsinschattingen > evolutie maturiteit > implementatie risicomanagement  > realisatiegraad auditplanning > realisatiegraad aanbevelingen	> ja > jaarlijks stijgende trend en elke entiteit behaalt niveau 3 op de 10 thema's > 75% van de entiteiten beschikt eind 2019 over een systeem van risicomanagement (nulmeting eind 2014 50%) > 100% > 100% (nulmeting eind 2014 86%)	> omwille van de organisatorische hervormingen binnen de entiteiten van de VO, worden maturiteitsinschattingen voorlopig on hold gezet. > implementatie van het RM behoort tot de verantwoordelijkheid van de resp. entiteiten. > 48,5 %	
1.1	Optimalisering van planning en risico-analyse, afgestemd op het risicoprofiel van de organisatie, de werkzaamheden van andere controle-actoren (single audit), politieke prioriteiten en input van het management  Specifiek voor 2016 = opmaak auditplanning 2016.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		PFO - 1PA40000 - LO	> Goedgekeurde planning	> ja	> goedgekeurd door ACVA op - 1ste semester : 09/12/2014 - 2de semester : 16/06/2015	
1.2	Uitvoering van risicogebaseerde auditopdrachten	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		PFO - 1PA40000 - LO PFO - 1PA40300 - WT	> % opgeleverde rapporten vs geplande rapporten > klantentevredenheid	> 100% > min 4 op schaal van 5 (gemiddeld)	> 48,5 %	
1.3	Uitvoering van niet-geplande opdrachten : incidentgedreven (forensische auditopdrachten en vraaggestuurde opdrachten)	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Bart Meysmans		PFO - 1PA40000 - LO PFO - 1PA40300 - WT	> # opgeleverde rapporten	> xxx	> 2	
1.4	Opvolging en evaluatie van de "virtuele audit" (holdingmodel met decentrale auditdiensten) en de verdere realisatie van het Single Auditconcept in de Vlaamse administratie	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Inge Blauwhoff		PFO - 1PA40000 - LO	> overleg auditcomité met voorzitters decentrale interne auditdiensten > Conformiteit van decentrale auditdiensten met IIA-normen	> 1 maal per jaar > ja	> Overleg op 14 sep 2015 > Wordt gecontroleerd in AoA	
1.5	Opvolging van de realisatiegraad van de aanbevelingen, uitgebracht naar aanleiding van auditopdrachten.  Specifiek voor 2016 = Utlrol van de nieuwe procedure voor de opvolging van de aanbevelingen uit de thema-audits.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Bart Meysmans		PFO - 1PA40000 - LO	> realisatiegraad AB	> 100%	> Gert/Jo na afsluiting	
1.6	Opvolging en jaarlijkse rapportering van de evolutie in de uitbouw van organisatie- en risicobeheersing	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Maurits Meyers		PFO - 1PA40000 - LO	> Globaal Beleidsgericht Rapport	> ja	> Wordt wegens reorganisaties binnen VO pas voorzien in 2016.	
2	Uitvoeren van een audit in elke gemeente en in elke provincie over de periode 2014-2019 via een combinatie van diverse soorten audits, gebaseerd op een risicobenadering en afgestemd op de werkzaamheden van andere audit- en controleactoren.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren	22 VTE	PFO - 1PA40100 - LO 3.423.000 euro PFO - 1PA40500 - WT 20.000 euro verplaatsingen 650.000 euro uitbesteding	> # opgeleverde rapporten in gemeenten > # opgeleverde rapporten in provincies > % opgeleverde rapporten in gemeenten vs totaal gemeenten > % opgeleverde rapporten in provincies vs totaal provincies	> XXX > XXX > stijgend tot 100% in 2019 > stijgend tot 100% in 2019	> 64 > null > 15 % > null	
2.1	Optimalisering van planning en risico-analyse in de lokale besturen, afgestemd op het risicoprofiel van de organisatie, de werkzaamheden van andere controle-actoren (single audit), politieke prioriteiten en input van het management  Specifiek voor 2016 = opmaak auditplanning 2016	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		PFO - 1PA40100 - LO	> Opstellen risico-analyse > Opstellen planningsdocumenten ter goedkeuring door auditcomité > Goedgekeurde planning lokale besturen	> ja > ja > ja	> oplevering voorzien 2016 > gekeurde voor 1ste en 2de semester 2015 > 1ste sem goedgekeurd op 14/11/2014 > 2de sem goedgekeurd op 03/09/2015	
2.2	Uitvoering van risicogebaseerde auditopdrachten in de lokale besturen.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		PFO - 1PA40100 - LO PFO - 1PA40500 - WT	> # opgeleverde rapporten > % opgeleverde rapporten vs geplande rapporten	> streefcijfer : % opgeleverde rapporten = 100	> 2 > 100 %	
2.3	Uitvoering van niet-geplande opdrachten : incidentgedreven (forensische auditopdrachten en vraaggestuurde opdrachten in de lokale besturen.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Bart Meysmans		PFO - 1PA40100 - LO PFO - 1PA40500 - WT	> # opgeleverde rapporten > % opgeleverde rapporten vs geplande rapporten	> streefcijfer : % opgeleverde rapporten = 100	> Gert/Jo na afsluiting	
2.4	Verdere realisatie van het Single Auditconcept in de lokale besturen door actief bij te dragen aan de optimale afstemming van het werk van de verschillende controleactoren  Specifiek voor 2016 = afspraken met Gent en Antwerpen.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		PFO - 1PA40100 - LO	> opmaak van samenwerkingsovereenkomsten > onderhoud van formele en informele contacten met de verschillende controleactoren	> ja > XXXX	> LB : onderhandelingen met - Provincie Antwerpen - Stad Gent - Audio	
2.5	Opvolging van de realisatiegraad van de aanbevelingen, uitgebracht naar aanleiding van auditopdrachten in de lokale besturen.  Specifiek voor 2016 = steekproefsgewijze opvolging van de aanbevelingen.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Bart Meysmans		PFO - 1PA40100 - LO	> vanaf 2016	> 300 keer aanbeveling opgevolgd tegen eind 2019; > Bij 90% van de aanbevelingen wordt actie ondernomen;	> Vanaf 2016	
2.6	Specifiek voor 2016 = de beoordeling van de risico's op de kernprocessen	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en managers		PFO - 1PA40100 - LO	Opgeleverd rapport	> ja	OD In Ondernemingsplan 2016 toegevoegd.	

3	Sensibilisering van de administratie en het politieke niveau en ondersteuning van het management m.b.t. de versterking van organisatiebeheersing zodat er in het audituniversum een dynamiek aanwezig is om continu/systematisch te streven naar een effectieve, efficiënte, integere en kwaliteitsvolle overheid.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Veerle Vanderlinden	1,5 VTE	PFO - 1PA40000- LO 50.000 euro PFO - 1PA40300 - WT 2.000 euro	> uitvoeren klantenbevragingen na auditopdracht > uitvoeren tweejaarlijkse klantenbevraging > # hits op de sites van Audit Vlaanderen		> klantenbevraging na audit => totaal aantal audits = cijfer waarnaar KTO is uitgestuurd. @ Gert: Is het duidelijk naar hoeveel personen die is uitgestuurd en hoeveel antwoorden we hebben ontvangen? (of alleen voor degene die via check-market gestuurd zijn) > Tweejaarlijkse KTO : voorzien in Juni 2016 > Hits website: 21.857 door 13.965 unieke gebruikers	
3.1	Opbouw van een positief imago via diverse communicatie-initiatieven.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	> # rapporteringen gebruik digitaal platform > uitvoeren klantenbevragingen na auditopdracht > uitvoeren tweejaarlijkse klantenbevraging > # hits op de sites van Audit Vlaanderen	> minstens 3 maal per jaar > minstens score 3 op 5 > minstens score 3 op 5 > stijgende tendens	> 3 maal over gerapporteerd (4e in opmaak)	
3.1.1	Geven van presentaties aan management (leidend ambtenaren, secretarissen, stafmedewerkers).	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	> # presentaties administratief verantwoordelijken van de Vlaamse administratie en de lokalen besturen	> minstens 1 per jaar per entiteit/lokaal bestuur	353 medewerkers van 190 besturen bereikt (waarvan 150 secretarissen)	
3.1.2	Geven van toelichting aan politiek verantwoordelijken	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	> overleg auditcomité met kernministers > # toelichtingen aan gemeente/OCMW-raden op vraag > rapportering door lokaal bestuur aan raad over IC/OB	> 1 maal per jaar > XXX > tegen einde legislatuur	> VA : overleg met kernministers op 11 februari 2015 > LB : niet op ingezet in 2015.	
3.1.3	Publicatie van de jaarverslagen <b>Specifiek voor 2016 = opmaak van digitaal Jaarverslag.</b>	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	> publicatie jaarverslag	> 1 maal per jaar	Jaarverslag gepubliceerd	
3.1.4	Publicatie van nieuwsbrieven aan Vlaamse administratie en lokale besturen	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	> # gepubliceerde nieuwsbrieven voor Vlaamse administratie > # gepubliceerde nieuwsbrieven voor lokale besturen	> minstens 2 per jaar > minstens 2 per jaar	Nieuwsbrief LB: 3 Nieuwsbrief VA: 2	
3.1.5	Uitbouw van de website	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	> uitgebouwde website	> oplevering eind 2015	OK	
3.1.6	Geven van toelichting op auditfora	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	> # toelichtingen	> minstens 1 per jaar	> IIA op 30/11/2015	
3.1.7	Publicatie van artikels in sectorale tijdschriften	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	> # publicaties	> minstens 1 per jaar	> 2 over jaarverslag in juni 2015	
3.1.8	Ontwikkelen van een korte voorstellingsfilm over Audit Vlaanderen <b>Specifiek voor 2016 = realisatie voorstellingsfilm</b>	Jaarlijks	Beheersdoelstelling	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40300 - WT	> ontwikkeling film	> oplevering eind 2015	Niet gebeurd (voorzien voorjaar 2016)	
3.2	Ondersteuning van het management van het audituniversum bij de systematische uitbouw van effectieve, efficiënte, integere en kwaliteitsvolle organisaties door het aanreiken van diverse instrumenten en medewerking aan trainingen en opleidingen.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO				
3.2.1	Aanreiken van zelfevaluatie-instrumenten en controleprogramma's (of een coördinerende rol opnemen bij de ontwikkeling van materiaal)	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	> # zelf-evaluatie-instrumenten > # controleprogramma's > # maal coördinerende rol opgenomen	> XXX > XXX > XXX	niets (wel voorzien om het controleprogramma GBR ter beschikking te stellen begin 2016)	
3.2.2	Organiseren van vorming, training en opleidingen inzake organisatiebeheersing, in samenwerking met partners <b>Specifiek voor 2016 = organisatie van netwerksessies Organisatiebeheersing.</b>	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	> # sessies netwerk Organisatiebeheersing voor Vlaamse administratie > # vormingsactiviteiten, voor bestuursraden bij lokale besturen	> minstens 3 per jaar > minstens 3 per jaar	> 10 feb 2015 met als thema "Kerntaken" in samenwerking met beleidsdomein BZ.  > In 4 van de 5 provincies trajecten zelfevaluatie => totaal 11 Antwerpen: 2; Oost-Vlaanderen: 2; Vlaams-Brabant: 3; West-Vlaanderen: 4  15 infosessies bij ECG, VVOS.	
3.2.3	Ter beschikking stellen van goede praktijken die de entiteiten inspiratie geven om te werken aan de organisatiebeheersing	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	> # gepubliceerde goede praktijken in databank Vlaamse administratie > # aangeboden goede praktijken voor lokale besturen	> stijgende tendens in vgl met 2014 > stijgende tendens in vgl met 2014	Goede praktijken VA: 0 Goede praktijken LB: 8 (op 1/12/2015)	
3.2.4	Ter beschikking stellen van rapporten met globale bevindingen over audits en deze toelichten op diverse fora zodat alle belanghebbenden voor de betreffende problematiek gesensibiliseerd worden. <b>Specifiek voor 2016 - organisatie van studiedagen per provincie over de globale rapporten.</b>	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	> organisatie van studiedagen	> minstens 1 per jaar	VA : 1 (informatiebeveiliging) LB: 1 (organisatie-audits op 14/12/2015)	
4	Verdere uitbouw van de interne organisatie met het oog op een efficiënte en kwaliteitsvolle audituitvoering ten behoeve van het uitgebreide en diverse werkveld, waarbij doorgedreven competentie en flexibiliteit, naast de gepaste communicatie- en sensibiliseringsinitiatieven, centraal staan.	Meerjarig	Beheersdoelstelling	Maurits Meyers	1,5 VTE	PFO - 1PA40000- LO 85.000 euro PFO - 1PA40300 - WT -	> organisatie zelfevaluatie	> score 3 op thema cultuur en structuur	> De organisatie van een zelfevaluatie in het kader van de IAO-Implementatie werd opgezet eind 2015 en de eigenlijke resultaten en hun verwerking zijn voorzien in de loop van 2016.	
4.1	Uitbouw van een soepele arbeidsorganisatie met het oog op de versterking van het systeem van organisatiebeheersing	Meerjarig	Beheersdoelstelling	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	> organisatie zelfevaluatie	> score 3 gemiddeld	> evaluatie voorzien begin 2016 naar aanleiding van 1 jaar IAO.	

4.1.1	Invoer van zelfregelend teamwerk en uitbouw van efficiënte (horizontale) coördinatiemechanismen  Specifiek voor 2016 = de verfijning van de organisatiestructuur op basis van de ervaringen uit 2015 en de resultaten van de QAR 20145.	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; toewijzing van auditoren aan teams</li> <li>&gt; verdeling van audituniversum onder teams</li> <li>&gt; ingediende planningsvoorstellen vanuit de teams</li> <li>&gt; toewijzing van sterrollen binnen de verscheiden teams</li> <li>&gt; selectie van themaverantwoordelijken en back-ups</li> <li>&gt; toewijzing van sterrollen op managementniveau</li> <li>&gt; # overlegmomenten sterrollen teams</li> <li>&gt; # overlegmomenten sterrollen teams en sterrollen management</li> <li>&gt; opzetten van een digitaal communicatieplatform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; minstens 1 per jaar per team</li> <li>&gt; ja eind 2015 en bij nieuwe wervingen</li> <li>&gt; ja eind 2015 en bij nieuwe wervingen</li> <li>&gt; ja eind 2015</li> <li>&gt; XXX</li> <li>&gt; XXX</li> <li>&gt; ja tegen eind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; overleg met de sterrollen is maandelijks</li> <li>&gt; september 2014</li> <li>&gt; september 2014</li> <li>&gt; november 2014</li> <li>&gt; juni 2015</li> <li>&gt; november 2014</li> <li>&gt; teams vergaderen naargelang hun noodwendigheden (uitersten zijn: 3 keer per jaar en elke 2 weken)</li> <li>&gt; Intranet is uitgewerkt. Bij invoering sharepoint wordt dit vernieuwd.</li> </ul>	
4.1.2	Verduidelijking van opdrachten en verwachtingen van sterrollen en optimalisatie van de teamwerking	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # betreffende agendapunten op agentschapsvergaderingen</li> <li>&gt; # overlegmomenten sterrollen</li> <li>&gt; teammonitoring</li> <li>&gt; % uitvoering van auditplanning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; XXX</li> <li>&gt; XXX</li> <li>&gt; XXX</li> <li>&gt; 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Stond geagendeerd op elk van de 4 agentschapsdagen</li> <li>&gt; Overleg met de sterrollen: gebeurt maandelijks</li> <li>&gt; Teammonitor is uitgevoerd</li> </ul>	
4.1.3	Procesoptimalisatie en herdenking van procedures met het oog op efficiëntiewinsten inzake ondersteuning en terugdringing van overhead  Specifiek voor 2016 = gunning van een nieuw raamcontract voor externe ondersteuning bij de uitvoering van auditopdrachten.	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # efficiëntieverhogende maatregelen in procedures, opgenomen in het Compendium</li> <li>&gt; gerealiseerde efficiëntiewinsten blijkens Timetell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; XXX</li> <li>&gt; inzet team Omkadering beneden 10% van totale tijdsinzet Audit Vlaanderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Verfijning verschillende fases van de uitvoering van een auditopdracht.</li> <li>&gt; Jaargemiddelde = 7%</li> </ul>	
4.2	Uitbouw van een hedendaags HR-beleid waarin competentie-/talentmanagement, personeelstevredenheid en diversiteit centrale peilers zijn.	Meerjarig	Beheersdoelstelling	Maurits Meyers		PFO - 1PA40000- LO	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; door dirr. goedgekeurd HR-plan</li> <li>&gt; evaluatie van de uitvoering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; score 3 op thema HRM bij zelfevaluatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; het bestaande HR-plan van 2013 zal in 2016 worden herwerkt naar aanleiding van de evaluatie van één jaar IAO.</li> <li>&gt; wordt opgenomen in 2016.</li> </ul>	
4.2.1	Bij nieuwe aanwervingen aandacht schenken aan persoonsgebonden competenties in functie van auditnoodzakelijkheden en binnen het kader van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid  Specifiek voor 2016 = aanwerving van een nieuwe manager-auditor in de eerste Jaarheft van 2016 en de opstart van een wervingsprocedure voor nieuwe auditoren eind 2016.	Jaarlijks	Diversiteit en gelijke kansen	Maurits Meyers		PFO - 1PA40000- LO	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; functiebeschrijvingen conform functieclassificatie</li> <li>&gt; selectiereglement met conforme functiebeschrijving</li> <li>&gt; werven via doelgroepkanalen</li> <li>&gt; # vrouwen in top-/of middenkader</li> <li>&gt; # personeelsleden met migratieachtergrond</li> <li>&gt; # personeelsleden met arbeidshandicap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; 33%</li> <li>&gt; 4%</li> <li>&gt; 3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; FUBE auditoren OK dec 2015</li> <li>&gt; sinds nieuwe FUBE vond geen selectie meer plaats op het niveau van auditor.</li> <li>&gt; gebeurde voor aanwerving C-niveau</li> <li>&gt; 0%</li> </ul>	
4.2.2	Uitbouwen van competentie-/talentmanagement op maat van Audit Vlaanderen  Specifiek voor 2016 = voorzien in opleidingen voor de nieuwe auditoren.	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; meer dan 2 per persoon per jaar</li> <li>&gt; gemiddelde van 2 per jaar</li> <li>&gt; 1 vormingsactiviteit per prioritaire competentie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; voorzien in 2016</li> <li>&gt; voorzien in 2016</li> </ul>	
4.2.3	Onderzoeken welke voorzieningen kunnen getroffen worden om enerzijds het personeel uit te dagen en te motiveren en anderzijds stress te reduceren	Jaarlijks	Welzijn	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; opstellen van een strategisch HRM-plan</li> <li>&gt; deelnemen aan personeelstevredenheidonderzoek</li> <li>&gt; organiseren van een psycho-sociale risico-analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; zal in 2016 worden uitgewerkt naar aanleiding van de evaluatie van één jaar werking IAO</li> <li>&gt; personeelstevredenheid zal worden gemeten naar aanleiding van de evaluatie van één jaar werking IAO begin 2016</li> <li>&gt; eventueel te voorzien in 2016</li> </ul>	
4.3	Verdere uitbouw van een monitoringsysteem waarbij aan de hand van indicatoren en effecten het gevoerde beleid systematisch opgevolgd, geëvalueerd en bijgestuurd wordt, inzonderheid voor wat de risico's betreft die de realisatie van de strategische doelstellingen bedreigen.	Meerjarig	Beheersdoelstelling	Maurits Meyers		PFO - 1PA40000- LO			???	
4.3.1	Het systematisch opvolgen van de auditplanning en gebudgetteerde middelen voor de Vlaamse administratie enerzijds en de lokale besturen anderzijds.	Jaarlijks	Recurrente taak	Maurits Meyers		PFO - 1PA40000- LO	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # rapporteringen aan directieraad (auditplan en tijd) en deelrapporteringen aan teams</li> <li>&gt; # rapporteringen uitvoering ondernemingsplan</li> <li>&gt; # rapporteringen aan auditcomité van de Vlaamse administratie (id)</li> <li>&gt; # rapporteringen aan auditcomité van de lokale besturen (id)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; minstens 10 per jaar</li> <li>&gt; minstens 4 per jaar</li> <li>&gt; minstens 5 per jaar</li> <li>&gt; minstens 5 per jaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; naar aanleiding van het monitoringoverleg dat elke maand plaatsvond, met uitzondering van de zomermaanden</li> <li>&gt; in eerste en vierde semester t.a.v. directieraad</li> <li>&gt; op elke vergadering van het ACVA (5x per jaar)</li> <li>&gt; op elke vergadering van het ACLB (5 maal per jaar)</li> </ul>	
4.3.2	Het systematische opvolgen van de realisatiegraad van de uitgebrachte aanbevelingen bij de Vlaamse administratie	Jaarlijks	Recurrente taak	Maurits Meyers		PFO - 1PA40000- LO	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # opvolgingsrondes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; twee maal per jaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; gebeurde naar aanleiding van opvolgingsrondes begin april 2015 en begin oktober 2015.</li> </ul>	
4.3.3	Het systematisch opvolgen van de kredieten en tijdsregistratie voor de Vlaamse administratie enerzijds en de lokale besturen anderzijds.	Jaarlijks	Recurrente taak	Maurits Meyers		PFO - 1PA40000- LO	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # rapporteringen aan directieraad en deelrapporteringen een teams</li> <li>&gt; # rapporteringen aan auditcomité van de Vlaamse administratie</li> <li>&gt; # rapporteringen aan auditcomité van de lokale besturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; minstens 4 per jaar</li> <li>&gt; minstens 5 per jaar</li> <li>&gt; minstens 5 per jaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; naar aanleiding van het monitoringoverleg dat elke maand plaatsvond, met uitzondering van de zomermaanden.</li> <li>&gt; op elke vergadering van het ACVA (5 maal per jaar).</li> <li>&gt; op elke vergadering van het ACLB (5 maal per jaar).</li> </ul>	

4.3.4	Het systematisch opvolgen van indicatoren m.b.t. het HR-beleid.	Jaarlijks	Recurrente taak	Maurits Meyers		PFO - 1PA40000- LO	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # rapporteringen vormingsactiviteiten aan directieraad</li> <li>&gt; # rapporteringen uitvoering welzijnplan aan directieraad</li> <li>&gt; rapportering resultaten personeelstevredenheid aan directieraad</li> <li>&gt; # doorstromingen naar managementfuncties</li> <li>&gt; # personeelsleden uit doelgroepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; minstens 3 maal per jaar</li> <li>&gt; minstens 3 maal per jaar</li> <li>&gt; een maal per jaar</li> <li>&gt; XXX</li> <li>&gt; streefcijfers Vlaamse regering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; n.a.v. budgetrapportering</li> <li>&gt; naar aanleiding van de vergaderingen van het vakkbondsoverleg (EOC)</li> <li>&gt; personeelstevredenheid wordt gemeten maat aanleiding van de evaluatie in 2016 van één jaar werking IAO.</li> <li>&gt; 3 senior-auditoren konden in 2015 doorstromen naar een hoger niveau.</li> <li>&gt; de streefcijfers werden gehaald voor wat de doelgroep "arbeidshandicap" betreft.</li> </ul>	
4.3.5	Het systematisch opvolgen van indicatoren m.b.t. sensibilisering en communicatie	Jaarlijks	Recurrente taak	Veerle Vanderlinden		PFO - 1PA40000- LO	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # rapporteringen gebruik digitaal platform</li> <li>&gt; uitvoeren klantenbevragingen na auditopdracht</li> <li>&gt; uitvoeren tweejaarlijkse klantenbevraging</li> <li>&gt; # hits op de sites van Audit Vlaanderen</li> <li>&gt; afdeckingsgraad lokale besturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; minstens 3 maal per jaar</li> <li>&gt; minstens score 3 op 5</li> <li>&gt; minstens score 3 op 5</li> <li>&gt; stijgende tendens</li> <li>&gt; stijgende tendens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 3 rapporteringen in 2015</li> <li>&gt; 21857 hits op website KTO en afdeckingsgraad : to do</li> </ul>	
4.3.6	Organiseren van een jaarlijkse zelfevaluatie, met bijzonder aandacht voor de kwaliteitsbewaking.	Jaarlijks	Recurrente taak	Maurits Meyers		PFO - 1PA40000- LO	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; organisatie zelfevaluatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; score 3 gemiddeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; de voorbereiding van de zelfevaluatie in 2016, werd opgestart in het laatste kwartaal van 2015.</li> </ul>	
4.3.7	Faciliteren van een vijfjaarlijkse QAR met het oog op het respecteren van de internationale standaarden van het IIA.  Specifiek voor 2016 = realisatie van de aanbevelingen uit de QAR 2015, t.w. de herdefiniëring van de rollen en verantwoordelijkheden in het auditproces en de verfijning van de methodologie.	Jaarlijks	Recurrente taak	Kristof Jacques		PFO - 1PA40300 - WT	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; organisatie van een QAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; om de vijf jaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; de QAR vond plaats in december 2015.</li> </ul>	

Doelstellingen en acties		Output		Uitvoeringsrapportering	
Nr.*	Naam*	Indicatoren of Kengetallen*	Streefwaarden en mijlpalen*	Kwantitatieve evaluatie*	Kwalitatieve evaluatie*
Nummer doelstellingen	1. Formuleer telkens doelstellingen met onderliggende acties (projecten/processen)/programma's) 2. Structureer onder 'Nr'; vb. doelstelling = 1, operationele doelstelling = 1.1	Indicatoren (met streefwaarden) en kengetallen (zonder streefwaarden) verwijzen naar het uiteindelijke effect of streven aan het einde van de legislatuur, of naar de tussentijdse effecten of streven in het jaar X van het OP.	Neem bij een indicator ook een streefwaarde op. Voorzie ook mijlpalen voor projecten.	Voeg in jaar X+1 hier de rapportering over de uitvoering van het ondernemingsplan in jaar X toe. Wat werd gerealiseerd, afgezet t.o.v. streefwaarden en deadlines?	Omschrijving, motivering, opmerkingen, ... m.b.t. het resultaat en de kwaliteit ervan, en de geleverde inspanningen.
1	Uitvoering van diverse soorten auditopdrachten bij de entiteiten van de Vlaamse administratie over de periode 2014-2019 en dit gebaseerd op een risico-analyse, afgestemd op de werkzaamheden van de andere audit- en controleactoren en resulterend in de opbouw en het behoud van een geactualiseerd overzicht van maturiteitsinschattingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; geactualiseerd overzicht van de maturiteitsinschattingen</li> <li>&gt; evolutie maturiteit</li>   <li>&gt; implementatie risicomanagement</li>   <li>&gt; realisatiegraad auditplanning</li> <li>&gt; realisatiegraad aanbevelingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; jaarlijks stijgende trend en elke entiteit behaalt niveau 3 op de 10 thema's</li>   <li>&gt; 75% van de entiteiten beschikt eind 2019 over een systeem van risicomanagement (nulmeting eind 2014 50%)</li>   <li>&gt; 100%</li> <li>&gt; 100% (nulmeting eind 2014 86%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; omwille van de organisatorische hervormingen binnen de entiteiten van de VO, worden maturiteitsinschattingen voorlopig on hold gezet.</li>   <li>&gt; implementatie van het RM behoort tot de verantwoordelijkheid van de resp. entiteiten.</li> <li>&gt; 48,5 %</li> <li>&gt; <b>VEERLE</b></li> </ul>	
1.1	Optimalisering van planning en risico-analyse, afgestemd op het risicoprofiel van de organisatie, de werkzaamheden van andere controle-actoren (single audit), politieke prioriteiten en input van het management	> Goedgekeurde planning	> ja	> goedgekeurd door ACVA op - 1ste semester : 09/12/2014 - 2de semester : 16/06/2015	
1.2	Uitvoering van risicogebaseerde auditopdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; % opgeleverde rapporten vs geplande rapporten</li> <li>&gt; klantentevredenheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 100%</li> <li>&gt; min 4 op schaal van 5 (gemiddeld)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 48,5 %</li> <li>&gt; <b>GERT TEGEN EIND JANUARI</b></li> </ul>	
1.3	Uitvoering van niet-geplande opdrachten : incidentgedreven (forensische audit)opdrachte en vraaggestuurde opdrachten	> # opgeleverde rapporten	> aantal	> 2	
1.3.1	Auditopdracht Team Vlaamse Bouwmeester	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; opgeleverd rapport</li> <li>&gt; binnen de geplande tijd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; minder dan xx auditdagen</li> </ul>		
1.3.2	Auditopdracht Maritieme Dienstverlening en Kust	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; opgeleverd rapport</li> <li>&gt; binnen de geplande tijd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; minder dan xx auditdagen</li> </ul>		
1.3.3	Auditopdracht Eigen Vermogen Flanders Hydraulics	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; opgeleverd rapport</li> <li>&gt; binnen de geplande tijd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; minder dan xx auditdagen</li> </ul>		
1.3.4	Auditopdracht Agentschap voor Overheidspersoneel	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; opgeleverd rapport</li> <li>&gt; binnen de geplande tijd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; minder dan xx auditdagen</li> </ul>		
1.3.5	Auditopdracht Waterwegen en Zeekanaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; opgeleverd rapport</li> <li>&gt; binnen de geplande tijd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; minder dan xx auditdagen</li> </ul>		

2	Uitvoeren van een audit in elke gemeente en in elke provincie over de periode 2014-2019 via een combinatie van diverse soorten audits, gebaseerd op een risicobenadering en afgestemd op de werkzaamheden van andere audit- en controleactoren.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # opgeleverde rapporten in gemeenten</li> <li>&gt; # opgeleverde rapporten in provincies</li> <li>&gt; % opgeleverde rapporten in gemeenten vs totaal gemeenten</li> <li>&gt; % opgeleverde rapporten in provincies vs totaal provincies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; #</li> <li>&gt; #</li> <li>&gt; stijgend tot 100% in 2019</li> <li>&gt; stijgend tot 100% in 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 64</li> <li>&gt; null</li> <li>&gt; 15 %</li> <li>&gt; null</li> </ul>	
2.1	Optimalisering van planning en risico-analyse, afgestemd op het risicoprofiel van de organisatie, de werkzaamheden van andere controle-actoren (single audit), politieke prioriteiten en input van het management	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Opstellen risico-analyse</li> <li>&gt; Opstellen planningsdocumenten ter goedkeuring door auditcomité</li> <li>&gt; Goedgekeurde planning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; oplevering voorzien 2016</li> <li>&gt; gebeurde voor 1ste en 2de semester 2015</li> <li>&gt; 1ste sem goedgekeurd op 14/11/2014</li> <li>&gt; 2de sem goedgekeurd op 03/09/2015</li> </ul>	
2.2	Uitvoering van risicogebaseerde auditopdrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # opgeleverde rapporten</li> <li>&gt; % opgeleverde rapporten vs geplande rapporten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; #</li> <li>&gt; streefcijfer : 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 2</li> <li>&gt; 100 %</li> </ul>	
3	Sensibilisering van de administratie en het politieke niveau en ondersteuning van het management m.b.t. de versterking van organisatiebeheersing zodat er in het audituniversum een dynamiek aanwezig is om continu/systematisch te streven naar een effectieve, efficiënte, integere en kwaliteitsvolle overheid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; uitvoeren klantenbevragingen na auditopdracht</li> <li>&gt; uitvoeren tweejaarlijkse klantenbevraging</li> <li>&gt; # hits op de sites van Audit Vlaanderen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; klantenbevraging na audit =&gt; totaal aantal audits = cijfer waarnaar KTO is uitgestuurd.</li> <li>@ Gert: is het duidelijk naar hoeveel personen die is uitgestuurd en hoeveel antwoorden we hebben ontvangen? (of alleen voor degene die via check-market gestuurd zijn)</li> <li>&gt; Tweejaarlijkse KTO : voorzien in juni 2016</li> <li>&gt; Hits website: 21.857 door 13.965 unieke gebruikers</li> </ul>	
3.1.1	Geven van presentaties aan management (leidend ambtenaren, secretarissen, stafmedewerkers).	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # presentaties administratief verantwoordelijken van de Vlaamse administratie en de lokalen besturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; minstens 1 per jaar per entiteit/lokaal bestuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>353 medewerkers van 190 besturen bereikt (waarvan 150 secretarissen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 presentaties aan LB</li> <li>3 presentaties aan VA</li> </ul>
3.1.2	Geven van toelichting aan politiek verantwoordelijken	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; overleg auditcomité met kernministers</li> <li>&gt; # toelichtingen aan gemeente/OCMW-raden op vraag</li> <li>&gt; rapportering door lokaal bestuur aan raad over IC/OB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 1 maal per jaar</li> <li>&gt; XXX</li> <li>&gt; tegen einde legislatuur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; VA : overleg met kernministers op 11 februari 2015</li> <li>&gt; LB : niet op ingezet in 2015.</li> </ul>	
3.1.3	Publicatie van de jaarverslagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; publicatie jaarverslag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 1 maal per jaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarverslag gepubliceerd</li> </ul>	
3.1.4	Publicatie van nieuwsbrieven aan Vlaamse administratie en lokale besturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # gepubliceerde nieuwsbrieven voor Vlaamse administratie</li> <li>&gt; # gepubliceerde nieuwsbrieven voor lokale besturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; minstens 2 per jaar</li> <li>&gt; minstens 2 per jaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwsbrief LB: 3</li> <li>Nieuwsbrief VA: 2</li> </ul>	
3.1.5	Uitbouw van de website	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; uitgebouwde website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; oplevering eind 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OK</li> </ul>	
3.1.6	Geven van toelichting op auditfora	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # toelichtingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; minstens 1 per jaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; IIA op 30/11/2015</li> </ul>	
3.1.7	Publicatie van artikels in sectorale tijdschriften	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # publicaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; minstens 1 per jaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 2 over jaarverslag in juni 2015</li> </ul>	
3.1.8	Ontwikkelen van een korte voorstellingsfilm over Audit Vlaanderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ontwikkeling film</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; oplevering eind 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niet gebeurd (voorzien voorjaar 2016)</li> </ul>	

3.2.1	Aanreiken van zelfevaluatie-instrumenten en controleprogramma's (of een coördinerende rol opnemen bij de ontwikkeling van materiaal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # zelf-evaluatie-instrumenten</li> <li>&gt; # controleprogramma's</li> <li>&gt; # maal coördinerende rol opgenomen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; XXX</li> <li>&gt; XXX</li> <li>&gt; XXX</li> </ul>	niets (wel voorzien om het controleprogramma GBR ter beschikking te stellen begin 2016)	
3.2.2	Organiseren van vorming, training en opleidingen inzake organisatiebeheersing, in samenwerking met partners	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # sessies netwerk Organisatiebeheersing voor Vlaamse administratie</li> <li>&gt; # vormingsactiviteiten, voor bestuursraden bij lokale besturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; minstens 3 per jaar</li> <li>&gt; minstens 3 per jaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 10 feb 2015 met als thema "Kerntaken" in samenwerking met beleidsdomein BZ.</li> <li>&gt; In 4 van de 5 provincies trajecten zelfevaluatie =&gt; totaal 11 Antwerpen: 2; Oost-Vlaanderen: 2; Vlaams-Brabant: 3; West-Vlaanderen: 4</li> <li>15 infosessies bij ECG, VVOS, V-ICT-OR enz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; netwerk wordt voortaan door AV zelf georganiseerd indien de nood zich aandient. In 2015 geen verdere nood.</li> <li>&gt;</li> </ul>
3.2.3	Ter beschikking stellen van goede praktijken die de entiteiten inspiratie geven om te werken aan de organisatiebeheersing	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # gepubliceerde goede praktijken in databank Vlaamse administratie</li> <li>&gt; # aangeboden goede praktijken voor lokale besturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; stijgende tendens in vgl met 2014</li> <li>&gt; stijgende tendens in vgl met 2014</li> </ul>	Goede praktijken VA: 0 Goede praktijken LB: 8 (op 1/12/2015)	
3.2.4	Ter beschikking stellen van rapporten met globale bevindingen over audits en deze toelichten op diverse fora zodat alle belanghebbenden voor de betreffende problematiek gesensibiliseerd worden.	> organisatie van studiedagen	> minstens 1 per jaar	VA : 1 (informatiebeveiliging) LB: 1 (organisatie-audits op 14/12/2015)	
4	<b>Verdere uitbouw van de interne organisatie met het oog op een efficiënte en kwaliteitsvolle audituitvoering ten behoeve van het uitgebreide en diverse werkveld, waarbij doorgedreven competentie en flexibiliteit, naast de gepaste communicatie- en sensibiliseringsinitiatieven, centraal staan.</b>	> organisatie zelfevaluatie	> score 3 op thema cultuur en structuur	> De organisatie van een zelfevaluatie in het kader van de IAO-implementatie werd opgezet eind 2015 en de eigenlijke resultaten en hun verwerking zijn voorzien in de loop van 2016.	
4.1.1	Invoer van zelfregelend teamwerk en uitbouw van efficiënte (horizontale) coördinatiemechanismen	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; toewijzing van auditoren aan teams</li> <li>&gt; verdeling van audituniversum onder teams</li> <li>&gt; ingediende planningsvoorstellen vanuit de teams</li> <li>&gt; toewijzing van sterrollen binnen de verscheiden teams</li> <li>&gt; selectie van themaverantwoordelijken en back-ups</li> <li>&gt; toewijzing van sterrollen op managementniveau</li> <li>&gt; # overlegmomenten sterrollen teams</li> <li>&gt; # overlegmomenten sterrollen teams en sterrollen management</li> <li>&gt; opzetten van een digitaal communicatieplatform</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; minstens 1 per jaar per team</li> <li>&gt; ja eind 2015 en bij nieuwe wervingen</li> <li>&gt; ja eind 2015 en bij nieuwe wervingen</li> <li>&gt; ja eind 2015</li> <li>&gt; XXX</li> <li>&gt; XXX</li> <li>&gt; ja tegen eind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; overleg met de sterrollen is maandelijks</li> <li>&gt; september 2014</li> <li>&gt; september 2014</li> <li>&gt; november 2014</li> <li>&gt; juni 2015</li> <li>&gt; november 2014</li> <li>&gt; teams vergaderen naargelang hun noodwendigheden (uitersten zijn: 3 keer per jaar en elke 2 weken)</li> <li>&gt; Intranet is uitgewerkt. Bij invoering sharepoint wordt dit vernieuwd.</li> </ul>	



4.1.2	Verduidelijking van opdrachten en verwachtingen van sterrollen en optimalisatie van de teamwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # betreffende agendapunten op agentschapsvergaderingen</li> <li>&gt; # overlegmomenten sterrollen</li> <li>&gt; teammonitoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; #</li> <li>&gt; #</li> <li>&gt; 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Stond geagendeerd op elk van de 4 agentschapsdagen</li> <li>&gt; Overleg met de sterrollen: gebeurt maandelijks</li> <li>&gt; Teammonitor is uitgevoerd</li> </ul>	
4.1.3	Procesoptimalisatie en herdenking van procedures met het oog op efficiëntiewinsten inzake ondersteuning en terugdringing van overhead	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # efficiëntieverhogende maatregelen in procedures, opgenomen in het Compendium</li> <li>&gt; gerealiseerde efficiëntiewinsten blijktens Timetell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; #</li> <li>&gt; inzet team Omkadering beneden 10% van totale tijdsinzet Audit Vlaanderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Verfijning verschillende fases van de uitvoering van een auditopdracht.</li> <li>&gt; Jaargemiddelde = 7%</li> </ul>	
4.2.1	Bij nieuwe aanwervingen aandacht schenken aan persoonsgebonden competenties in functie van auditnoodzakelijkheden en binnen het kader van het gelijke kansen- en diversiteitsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; functiebeschrijvingen conform functieclassificatie</li> <li>&gt; selectiereglement met conforme functiebeschrijving</li> <li>&gt; werven via doelgroepkanalen</li> <li>&gt; # vrouwen in top-/of middenkader</li> <li>&gt; # personeelsleden met migratieachtergronde</li> <li>&gt; # personeelsleden met arbeidshandicap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; 33%</li> <li>&gt; 4%</li> <li>&gt; 3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; FUBE auditoren OK dec 2015</li> <li>&gt; sinds nieuwe FUBE vond geen selectie meer plaats op het niveau van auditor.</li> <li>&gt; gebeurde voor aanwerving C-niveau</li> <li>&gt; 0%</li> <li>&gt; geen</li> <li>&gt; 2,5%</li> </ul>	
4.2.2	Uitbouwen van competentie-/talentmanagement op maat van Audit Vlaanderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; opstellen van een strategisch plan inzake competentie management</li> <li>&gt; implementatie van het competentie management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; voorzien in 2016</li> <li>&gt; voorzien in 2016</li> </ul>	
4.2.3	Onderzoeken welke voorzieningen kunnen getroffen worden om enerzijds het personeel uit te dagen en te motiveren en anderzijds stress te reduceren	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; opstellen van een strategisch HRM-plan</li> <li>&gt; deelnemen aan personeelstevredenheidonderzoek</li> <li>&gt; organiseren van een psycho-sociale risico-analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> <li>&gt; ja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; zal in 2016 worden uitgewerkt naar aanleiding van de evaluatie van één jaar werking IAO</li> <li>&gt; personeelstevredenheid zal worden gemeten naar aanleiding van de evaluatie van één jaar werking IAO begin 2016</li> <li>&gt; eventueel te voorzien in 2016</li> </ul>	

4.3.1	Het systematisch opvolgen van de auditplanning en gebudgetteerde middelen voor de Vlaamse administratie enerzijds en de lokale besturen anderzijds.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # rapporteringen aan directieraad (auditplan en tijd) en deelrapporteringen aan teams</li> <li>&gt; # rapporteringen uitvoering ondernemingsplan</li> <li>&gt; # rapporteringen aan auditcomité van de Vlaamse administratie (id)</li> <li>&gt; # rapporteringen aan auditcomité van de lokale besturen (id)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; minstens 10 per jaar</li> <li>&gt; minstens 4 per jaar</li> <li>&gt; minstens 5 per jaar</li> <li>&gt; minstens 5 per jaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; naar aanleiding van het monitoringoverleg dat elke maand plaatsvond, met uitzondering van de zomermaanden</li> <li>&gt; in eerste en vierde semester t.a.v. directieraad</li> <li>&gt; op elke vergadering van het ACVA (5x per jaar)</li> <li>&gt; op elke vergadering van het ACLB (5 maal per jaar)</li> </ul>	
4.3.2	Het systematische opvolgen van de realisatiegraad van de uitgebrachte aanbevelingen bij de Vlaamse administratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # opvolgingsrondes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; twee maal per jaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; gebeurde naar aanleiding van opvolgingsrondes begin april 2015 en begin oktober 2015.</li> </ul>	
4.3.3	Het systematisch opvolgen van de kredieten en tijdsregistratie voor de Vlaamse administratie enerzijds en de lokale besturen anderzijds.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # rapporteringen aan directieraad en deelrapporteringen een teams</li> <li>&gt; # rapporteringen aan auditcomité van de Vlaamse administratie</li> <li>&gt; # rapporteringen aan auditcomité van de lokale besturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; minstens 4 per jaar</li> <li>&gt; minstens 5 per jaar</li> <li>&gt; minstens 5 per jaar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; naar aanleiding van het monitoringoverleg dat elke maand plaatsvond, met uitzondering van de zomermaanden.</li> <li>&gt; op elke vergadering van het ACVA (5 maal per jaar).</li> <li>&gt; op elke vergadering van het ACLB (5 maal per jaar).</li> </ul>	
4.3.4	Het systematisch opvolgen van indicatoren m.b.t. het HR-beleid.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # rapporteringen vormingsactiviteiten aan directieraad</li> <li>&gt; # rapporteringen uitvoering welzijnplan aan directieraad</li> <li>&gt; rapportering resultaten personeelstevredenheid aan directieraad</li> <li>&gt; # doorstromingen naar managementfuncties</li> <li>&gt; # personeelsleden uit doelgroepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; minstens 3 maal per jaar</li> <li>&gt; minstens 3 maal per jaar</li> <li>&gt; een maal per jaar</li> <li>&gt; XXX</li> <li>&gt; streefcijfers Vlaamse regering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; n.a.v. budgetrapportering</li> <li>&gt; naar aanleiding van de vergaderingen van het vakbondsoverleg (EOC)</li> <li>&gt; personeelstevredenheid wordt gemeten maat aanleiding van de evaluatie in 2016 van één jaar werking IAO.</li> <li>&gt; 3 senior-auditoren konden in 2015 doorstromen naar een hoger niveau.</li> <li>&gt; de streefcijfers werden gehaald voor wat de doelgroep "arbeidshandicap" betreft.</li> </ul>	
4.3.5	Het systematisch opvolgen van indicatoren m.b.t. sensibilisering en communicatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; # rapporteringen gebruik digitaal platform</li> <li>&gt; uitvoeren klantenbevragingen na auditopdracht</li> <li>&gt; uitvoeren tweejaarlijkse klantenbevraging</li> <li>&gt; # hits op de sites van Audit Vlaanderen</li> <li>&gt; afdeckingsgraad lokale besturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; minstens 3 maal per jaar</li> <li>&gt; minstens score 3 op 5</li> <li>&gt; minstens score 3 op 5</li> <li>&gt; stijgende tendens</li> <li>&gt; stijgende tendens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 3 rapporteringen in 2015</li> <li>&gt; 21.857 hits op website</li> <li>KTO en afdeckingsgraad : to do</li> </ul>	
4.3.6	Organiseren van een jaarlijkse zelfevaluatie, met bijzonder aandacht voor de kwaliteitsbewaking.	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; organisatie zelfevaluatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; score 3 gemiddeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; de voorbereiding van de zelfevaluatie in 2016, werd opgestart in het laatste kwartaal van 2015.</li> </ul>	

4.3.7	Faciliteren van een vijfjaarlijkse QAR met het oog op het respecteren van de internationale standaarden van het IIA.	> organisatie van een QAR	> om de vijf jaar	> de QAR vond plaats in december 2015.	
-------	--	---------------------------	-------------------	--	--