

## Toelichting sjabloon ondernemingsplan

*Het werkblad "Inleiding" biedt de mogelijkheid een korte inleiding toe te voegen.*

*Het werkblad "Sjabloon - OP", bevat het eigenlijke sjabloon voor het ondernemingsplan (=OP).*

**N.B. Dit sjabloon dient ter ondersteuning en is niet verplicht.** Entiteiten kunnen voor de opmaak van, het monitoren van en het rapporteren over het ondernemingsplan maximaal gebruik maken van het monitoringssysteem van de Vlaamse overheid. Het sjabloon is hierbij een handig hulpmiddel om de input voor te bereiden. De entiteiten die geen gebruik wensen te maken van het monitoringssysteem, moeten zelf een document opstellen dat minimaal de vereiste elementen bevat. Zij kunnen hiervoor gebruik maken van dit sjabloon.

Per entiteit kan/kunnen:

**Eén werkblad** ("Sjabloon - OP") ingevuld worden. Dit geldt dan voor de entiteit als geheel.

**Zoveel werkbladen** ("Sjabloon - OP") ingevuld worden als er afdelingen - diensten - teams - cellen - ... zijn,

met onderscheiden doelstellingen en onderliggende acties (projecten/processen/programma's) in het ondernemingsplan.

Kopieer hiertoe het werkblad zoveel als nodig, en geef het telkens de naam aan van het onderdeel van de entiteit.

Het sjabloon OP

Dit bevat 4 onderdelen met in totaal 11 kolommen.

Doelstellingen en acties	Input	Output	Uitvoeringsrapportering
Nummer*	Personeelsinzet in VTE*	Indicatoren of Kengetallen*	Kwantitatieve evaluatie*
Naam*	Begrotingsart.en budget*	Streefwaarden en mijlpalen*	Kwalitatieve evaluatie*
Meerjarig of jaarlijks			
Thema			
Verantwoordelijke(n)*			

\* Dit zijn elementen die kunnen ingevoerd worden in het monitoringssysteem Vlaamse overheid

De uitvoeringsrapportering over het ondernemingsplan voor het jaar X wordt pas in het jaar X+1 ingevuld.

Het jaarlijks ondernemingsplan bevat minimaal volgende elementen:

### 1. Beleidsdoelstellingen (zowel meerjarig als voor het komende jaar)

Dit onderdeel van het ondernemingsplan bevat de operationele vertaling van beleidsdoelstellingen zoals bepaald in de beleidsnota en de beleidsbrieven, met idealiter ook de vooropgestelde indicatoren en/of kengetallen en waar mogelijk met vermelding van budget en VTE (conform de inhoudelijke richtlijnen bepaald in punt II.1.2.1 van Omzendbrief 11).

In het eerste ondernemingsplan van elke nieuwe regeerperiode wordt aandacht besteed aan de strategische meerjarencomponent, naar analogie met de beleidsnota van de ministers. De ondernemingsplannen van de volgende jaren zijn een jaarlijkse update en bijsturing hiervan, naar analogie met de beleidsbrieven van de ministers. De operationele vertaling van de beleidsdoelstellingen gebeurt uiteraard binnen het afgesproken budgettair kader.

### 2. Doelstellingen m.b.t. recurrente taken en beheersdoelstellingen (zowel meerjarig als voor het komende jaar)

Dit onderdeel van het ondernemingsplan bevat de doelstellingen en acties m.b.t. recurrente taken en beheer van de organisatie, met idealiter ook de vooropgestelde indicatoren en/of kengetallen en waar mogelijk met vermelding van budget en VTE. 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 operationele vertaling van de doelstellingen m.b.t. recurrente taken en de beheersdoelstellingen gebeurt uiteraard binnen het afgesproken budgettair kader.

### 3. Doelstellingen opgelegd door regeringsafspraken

Dit onderdeel van het ondernemingsplan bevat de acties gericht op het realiseren van doelstellingen zoals bepaald door de Vlaamse Regering. Hierbij worden minstens de acties vermeld die gericht zijn op het verhogen van de maturiteit van de eigen organisatie en/of het beperken van risico's en de wijze waarop wordt omgegaan met de aanbevelingen uit de verschillende audits van Audit Vlaanderen.

### 4. Doelstellingen m.b.t. welzijn

Bevat minimaal de elementen die wettelijk verplicht zijn:

- Een risicoanalyse, op basis waarvan de werkgever de nodige maatregelen treft om het welzijn te bevorderen. Die maatregelen worden opgenomen in een globaal preventieplan en de daaruit voortvloeiende jaarlijkse actieplannen, die worden geïntegreerd in het ondernemingsplan en waarover specifieke rapportering mogelijk is
- Maatregelen om psychosociale belasting veroorzaakt door het werk te voorkomen.

### 5. Doelstellingen m.b.t. diversiteit en gelijke kansen

Bevat minimaal de acties die de entiteit zal ondernemen op het gebied van diversiteit en gelijke kansen.

### 6. Bijlagen

Personeelsplan: Het ondernemingsplan vormt het vertrekpunt voor het actualiseren of wijzigen van het personeelsplan. Waar mogelijk wordt er een koppeling gemaakt met arbeidsplaatsbeheer en processen. Het personeelsplan wordt uiterlijk op 1 april 2017 ook uitgedrukt in functiefamilies, functiefamilieniveaus en in voorkomend geval in niet toewijsbare functies (VR 2014 0310 DOC.1074/1 t/m 5).

## Ondernemingsplan

<b>Tussen:</b>	Het auditcomité van de Vlaamse administratie / het auditcomité van de lokale besturen
<b>en:</b>	Audit Vlaanderen
<b>Met looptijd van:</b>	1/01/2015
<b>Tot:</b>	31/12/2019
<b>Vastgesteld op:</b>	21/05/2015

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': v.b. 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... n.b.t. het resultaat en de kwaliteit ervan, en de geleverde inspanningen.
1	<b>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.</b>	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren	7,5 VTE	ACO - 1AAAZZ - LO 710.000 euro ACO - 1AAAZZ - WT 81.000 euro uitbesteding ACJ - 2AAAZZ - OW 94.000 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%)		
1.1	Optimalisering van planning en risico-analyse, afgestemd op het risicoprofiel van de organisatie, de werkzaamheden van andere controle-actoren (single)	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> Goedgekeurde planning	> ja		
1.2	Uitvoering van risicogebaseerde auditopdrachten	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> % opgeleverde rapporten vs geplande rapporten > klantentevredenheid	> 100% > min 4 op schaal van 5 (gemiddeld)		
1.2.1	Synthese thema-audit informatieveiligheid	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 60 auditdagen waarvan 20d extern uitbesteed		
1.2.2	Thema-audit projectmanagement	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 380 auditdagen waarvan 125 d uitbesteed		
1.2.3	Procesaudit indicatiestelling bij Zorg en Gezondheid (WVG)	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 75 auditdagen		
1.2.4	Procesaudit indicatiestelling bij Jongerenwelzijn (WVG)	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 75 auditdagen		
1.2.5	Procesaudit subsidiëring sportfederaties bij Bloso (CJSM)	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 75 auditdagen, waarvan 40d uitbesteed		
1.2.6	Procesaudit aflevering bodemattesten bij Ovam (LNE)	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 75 auditdagen waarvan 36 d uitbesteed		
1.2.7	Procesaudit inspectie/handhaving in/uit/doorvoer strategische goederen bij DIV	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 75 auditdagen		
1.2.8	Detectie-audit overheidsopdrachten	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan xxx auditdagen		
1.2.9	Organisatieaudit bij EVA Plantentuin Meise	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 75 auditdagen		
1.3	Uitvoering van niet-geplande opdrachten : incidentgedreven (forensische auditopdrachten en vraaggestuurde opdrachten)	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> # opgeleverde rapporten	> xxx		
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	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> overleg auditcomité met voorzitters decentrale interne auditdiensten > Conformiteit van decentrale auditdiensten met IIA-normen	> 1 maal per jaar > ja		
1.5	Opvolging van de realisatiegraad van de aanbevelingen, uitgebracht naar aanleiding van auditopdrachten.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> realisatiegraad AB	> 100%		
1.6	Opvolging en jaarlijkse rapportering van de evolutie in de opbouw van organisatie- en risicobeheersing	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> Globaal Beleidsgericht Rapport	> ja		
2	<b>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.</b>	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren	11 VTE	ACO - 1AAAZZ - LO 475.000 euro ACO - 1AAAZZ - WT 17.000 euro verplaatsingen 346.000 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		
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	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> Opstellen risico-analyse > Opstellen planningsdocumenten ter goedkeuring door auditcomité > Goedgekeurde planning	> ja > ja > ja		



2.2.46	Thema-audit Gemeentelijke belastingen en retributies Syntheserapport	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 45 auditdagen		
2.2.47	Nieuwe thema-audit lokale besturen	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan xxx auditdagen		
2.2.48	Detectie-opdracht Eeklo	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 10 auditdagen		
2.2.49	Detectie-opdracht Ieper	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 10 auditdagen		
2.2.50	Detectie-opdracht Kapellen	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 10 auditdagen		
2.2.51	Detectie-opdracht Merchtem	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 10 auditdagen		
2.2.52	Detectie-opdracht Nazareth	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 10 auditdagen		
2.2.53	Detectie-opdracht Oudenaarde	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 10 auditdagen		
2.2.54	Detectie-opdracht Ruiselede	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 10 auditdagen		
2.2.55	Detectie-opdracht Vilvoorde	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 10 auditdagen		
2.2.56	Detectie-opdracht Ardooe	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 10 auditdagen		
2.2.57	Detectie-opdracht Bonheiden	Jaarlijks	Recurrente taak	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> opgeleverd rapport > binnen de geplande tijd	> ja > minder dan 10 auditdagen		
2.3	Uitvoering van niet-geplande opdrachten : incidentgedreven (forensische auditopdrachten en vraaggestuurde opdrachten)	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO ACO - 1AAAZZ - WT	> # opgeleverde rapporten > % opgeleverde rapporten vs geplande rapporten	> streefcijfer : % opgeleverde rapporten = 100		
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	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> opmaak van samenwerkingsovereenkomsten > onderhoud van formele en informele contacten met de verschillende controleactoren	> ja > XXXX		
2.5	Opgvolging van de realisatiegraad van de aanbevelingen, uitgebracht naar aanleiding van auditopdrachten.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Auditoren en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> vanaf 2016	> 300 keer aanbeveling opgevolgd tegen eind 2019; > Bij 90% van de aanbevelingen wordt actie ondernomen;		
3	<b>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.</b>	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Communicatie & PR en manager-auditoren	1,5 VTE	ACO - 1AAAZZ - LO 50.000 euro ACO - 1AAAZZ - WT 2.000 euro	> uitvoeren klantenbevragingen na auditopdracht > uitvoeren twejaarlijkse klantenbevraging > # hits op de sites van Audit Vlaanderen			
3.1	Opbouw van een positief imago via diverse communicatie-initiatieven.	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # rapporteringen gebruik digitaal platform > uitvoeren klantenbevragingen na auditopdracht > uitvoeren twejaarlijkse 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		
3.1.1	Geven van presentaties aan management (leidend ambtenaren, secretarissen, stafmedewerkers).	Jaarlijks	Recurrente taak	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # presentaties administratief verantwoordelijken van de Vlaamse administratie en de lokalen besturen	> minstens 1 per jaar per entiteit/lokaal bestuur		
3.1.2	Geven van toelichting aan politiek verantwoordelijken	Jaarlijks	Recurrente taak	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - 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		
3.1.3	Publicatie van de jaarverslagen	Jaarlijks	Recurrente taak	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> publicatie jaarverslag	> 1 maal per jaar		
3.1.4	Publicatie van nieuwsbrieven aan Vlaamse administratie en lokale besturen	Jaarlijks	Recurrente taak	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # gepubliceerde nieuwsbrieven voor Vlaamse administratie > # gepubliceerde nieuwsbrieven voor lokale besturen	> minstens 2 per jaar > minstens 2 per jaar		
3.1.5	Uitbouw van de website	Jaarlijks	Recurrente taak	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> uitgebouwde website	> oplevering eind 2015		
3.1.6	Geven van toelichting op auditfora	Jaarlijks	Recurrente taak	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # toelichtingen	> minstens 1 per jaar		
3.1.7	Publicatie van artikels in sectorale tijdschriften	Jaarlijks	Recurrente taak	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # publicaties	> minstens 1 per jaar		
3.1.8	Ontwikkelen van een korte voorstellingsfilm over Audit Vlaanderen	Jaarlijks	Beleidsdoelstelling	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - WT	> ontwikkeling film	> oplevering eind 2015		
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	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO				
3.2.1	Aanreiken van zelfevaluatie-instrumenten en controleprogramma's (of een coördinerende rol opnemen bij de ontwikkeling van materiaal)	Jaarlijks	Recurrente taak	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # zelf-evaluatie-instrumenten > # controleprogramma's > # maal coördinerende rol opgenomen	> XXX > XXX > XXX		
3.2.2	Organiseren van vorming, training en opleidingen inzake organisatiebeheersing, in samenwerking met partners	Jaarlijks	Recurrente taak	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # sessies netwerk Organisatiebeheersing voor Vlaamse administratie > # vormingsactiviteiten, voor bestuursraden bij lokale besturen	> minstens 3 per jaar > minstens 3 per jaar		
3.2.3	Ter beschikking stellen van goede praktijken die de entiteiten inspiratie geven om te werken aan de organisatiebeheersing	Jaarlijks	Recurrente taak	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - 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		
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.	Jaarlijks	Recurrente taak	Communicatie & PR en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> organisatie van studiedagen	> minstens 1 per jaar		
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>	Meerjarig	Beleidsdoelstelling	Staffid en manager-auditoren	1,5 VTE	ACO - 1AAAZZ - LO 85.000 euro ACO - 1AAAZZ - WT --	> organisatie zelfevaluatie	> score 3 op thema cultuur en structuur		

4.1	Uitbouw van een soepele arbeidsorganisatie met het oog op de versterking van het systeem van organisatiebeheersing	Meerjarig	Beheersdoelstelling	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> organisatie zelfevaluatie	> score 3 gemiddeld		
4.1.1	Invoer van zelfregelend teamwerk en uitbouw van efficiënte (horizontale) coördinatiemechanismen	Jaarlijks	Recurrente taak	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> toewijzing van auditoren aan teams > verdeling van audituniversum onder teams > ingediende planningsvoorstellen vanuit de teams > toewijzing van sterrollen binnen de verscheiden teams > selectie van themaverantwoordelijken en back-ups > toewijzing van sterrollen op managementniveau > # overlegmomenten sterrollen teams > # overlegmomenten sterrollen teams en sterrollen management > opzetten van een digitaal communicatieplatform	> ja > ja > minstens 1 per jaar per team > ja eind 2015 en bij nieuwe wervingen > ja eind 2015 en bij nieuwe wervingen > ja eind 2015 > XXX > XXX > ja tegen eind		
4.1.2	Verduidelijking van opdrachten en verwachtingen van sterrollen en optimalisatie van de teamwerking	Jaarlijks	Recurrente taak	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # betreffende agendapunten op agentschapsvergaderingen > # overlegmomenten sterrollen > teammonitoring > % uitvoering van auditplanning	> XXX > XXX > XXX > 100%		
4.1.3	Procesoptimalisatie en herdenking van procedures met het oog op efficiëntiewinsten inzake ondersteuning en terugdringing van overhead	Jaarlijks	Recurrente taak	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # efficiëntieverhogende maatregelen in procedures, opgenomen in het Compendium > gerealiseerde efficiëntiewinsten blijktens Timetell	> XXX  > inzet team Omkadering beneden 10% van totale tijdsinzet Audit Vlaanderen		
4.2	Uitbouw van een hedendaags HR-beleid waarin competentie-/talentmanagement, personeeltevredenheid en diversiteit centrale peilers zijn.	Meerjarig	Beheersdoelstelling	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> door dirr. goedgekeurd HR-plan > evaluatie van de uitvoering	> ja > score 3 op thema HRM bij zelfevaluatie		
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	Jaarlijks	Diversiteit en gelijke kansen	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> functiebeschrijvingen conform functieclassificatie > selectiereglement met conforme functiebeschrijving > werven via doelgroepkanalen > # vrouwen in top-/of middenkader > # personeelsleden met migratieachtergrond > # personeelsleden met arbeidshandicap	> ja > ja > ja > 33% > 4% > 3%		
4.2.2	Uitbouwen van competentie-/talentmanagement op maat van Audit Vlaanderen	Jaarlijks	Recurrente taak	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO		> ja > ja > meer dan 2 per persoon per jaar > gemiddelde van 2 per jaar > 1 vormingsactiviteit per prioritaire competentie		
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	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> opstellen van een strategisch HRM-plan > deelnemen aan personeeltevredenheidonderzoek > organiseren van een psycho-sociale risico-analyse	> ja > ja > ja		
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	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - 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	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # rapporteringen aan directieraad (auditplan en tijd) en deelrapporteringen aan teams > # rapporteringen uitvoering ondernemingsplan > # rapporteringen aan auditcomité van de Vlaamse administratie (id) > # rapporteringen aan auditcomité van de lokale besturen (id)	> minstens 10 per jaar  > minstens 4 per jaar > minstens 5 per jaar > minstens 5 per jaar		
4.3.2	Het systematische opvolgen van de realisatiegraad van de uitgebrachte aanbevelingen bij de Vlaamse administratie	Jaarlijks	Recurrente taak	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # opvolgingsrondes	> twee maal per jaar		
4.3.3	Het systematisch opvolgen van de kredieten en tijdsregistratie voor de Vlaamse administratie enerzijds en de lokale besturen anderzijds.	Jaarlijks	Recurrente taak	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # rapporteringen aan directieraad en deelrapporteringen een teams > # rapporteringen aan auditcomité van de Vlaamse administratie > # rapporteringen aan auditcomité van de lokale besturen	> minstens 4 per jaar > minstens 5 per jaar > minstens 5 per jaar		
4.3.4	Het systematisch opvolgen van indicatoren m.b.t. het HR-beleid.	Jaarlijks	Recurrente taak	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # rapporteringen vormingsactiviteiten aan directieraad > # rapporteringen uitvoering welzijnplan aan directieraad > rapportering resultaten personeeltevredenheid aan directieraad > # doorstromingen naar managementfuncties > # personeelsleden uit doelgroepen	> minstens 3 maal per jaar > minstens 3 maal per jaar > een maal per jaar > XXX > streefcijfers Vlaamse regering		
4.3.5	Het systematisch opvolgen van indicatoren m.b.t. sensibilisering en communicatie	Jaarlijks	Recurrente taak	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> # rapporteringen gebruik digitaal platform > uitvoeren klantenbevragingen na auditopdracht > uitvoeren twejaarlijkse klantenbevraging > # hits op de sites van Audit Vlaanderen > afdeckingsgraad lokale besturen	> minstens 3 maal per jaar > minstens score 3 op 5 > minstens score 3 op 5 > stijgende tendens > stijgende tendens		
4.3.6	Organiseren van een jaarlijkse zelfevaluatie, met bijzonder aandacht voor de kwaliteitsbewaking.	Jaarlijks	Recurrente taak	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - LO	> organisatie zelfevaluatie	> score 3 gemiddeld		
4.3.7	Faciliteren van een vijfjaarlijkse QAR met het oog op het respecteren van de internationale standaarden van het IIA.	Jaarlijks	Recurrente taak	Staflid en manager-auditoren		ACO - 1AAAZZ - WT	> organisatie van een QAR	> om de vijf jaar		