

1. AUDIT VLAANDEREN



ONDERNEMINGSPLAN 2021



Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

INHOUD

INHOUD	2
MISSIE EN VISIE	3
Missie	3
Visie	3
OMGEVINGSANALYSE EN BELEIDSKADER	4
AUDIT VLAAMSE ADMINISTRATIE	5
INTERN STRUCTUURELEMENT AUDIT VLAAMSE OVERHEID	6
DOELSTELLINGEN VLAAMSE ADMINISTRATIE	6
SD1: Versterken van het organisatie- en risicobeheer binnen de Vlaamse administratie	6
SD2: Hefboomwerking: beleidsinput en versterken van kennis en competenties	15
AUDIT LOKALE BESTUREN	19
INTERN STRUCTUURELEMENT AUDIT LOKALE BESTUREN	20
DOELSTELLINGEN LOKALE BESTUREN	20
SD3: De lokale besturen doen aan kwaliteitsvolle organisatie- en risicobeheersing	20
SD4: Lokale audits worden gebruikt als beleidsinput en voor het versterken van kennis en competenties	29
INTERNE WERKING	33
KRACHTLIJNEN INTERNE WERKING	34
Toewijzing van middelen	34
Strategisch kader	34
DOELSTELLINGEN INTERNE WERKING	35
SD5: Audit Vlaanderen wil zich ontwikkelen als een sterk en toonaangevend auditagentschap met gedreven en bekwame auditoren	35

MISSIE EN VISIE

MISSIE

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

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

VISIE

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

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

OMGEVINGSANALYSE EN BELEIDSKADER

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

- www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2019-2024-hr-beleid-en-audit-vlaamse-overheid
- www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2019-2024-binnenlands-bestuur-en-stedenbeleid
- www.vlaanderen.be/publicaties/ondernemingsplan-en-jaarrapportering-audit-vlaanderen
- HR en Audit Begrotingsjaar 2021 - <http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1613962>
- Binnenlands Bestuur, Stedenbeleid en Audit Lokale Besturen Begrotingsjaar 2021 - <http://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1613837>

01

AUDIT

VLAAMSE ADMINISTRATIE

INTERN STRUCTUURELEMENT AUDIT VLAAMSE OVERHEID

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

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

De programma's, projecten en acties die onder deze doelstellingen geplaatst worden zijn de concretisering naar het ondernemingsplan 2021.

DOELSTELLINGEN VLAAMSE ADMINISTRATIE

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

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

a) Strategisch kader 2020-2024

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

De komende jaren zal de auditstrategie die werd ontwikkeld in de vorige legislatuur, in grote mate worden verdergezet, een aantal bijstellingen zijn wel voorzien.

- Bij de aanvang van dit ondernemingsplan zal Audit Vlaanderen bij nagenoeg alle organisaties die actueel behoren tot haar audituniversum, de maturiteit van het risicomangement hebben ingeschat. Bij een meerderheid van deze organisaties werd ook nagegaan in welke mate bepaalde risico's goed beheerst worden. Departementen of agentschappen waarbij dergelijke audits nog niet werden uitgevoerd, worden in de auditplanning opgenomen. De

organisatie-audits worden afgebouwd na het afronden van deze planning. De vrijgekomen auditcapaciteit zal aangewend worden voor de uitvoering van procesaudits, thema-audits, interbestuurlijke audits en IT-audits.

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

audittrends. Ook de introductie van nieuwe innoverende audittechnieken die het auditproces efficiënter moeten laten verlopen, staan de komende jaren op de planning.

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

- Minstens een jaarlijkse thema-audit en interbestuurlijke audit (OD 1.2)
- Minstens 10 procesaudits
- Sterke aandacht voor ICT
- Onderzoek van de mogelijke invulling van de auditfunctie m.h.o.o. certificering ISAE 3402
- Jaarlijkse opvolging van de maturiteit van het risicomanagement en aanbevelingen
- Kwaliteitstoezicht op de werking van auditfuncties en auditcomités
- Forensische audits i.g.v. indicaties van fraude of mogelijke onregelmatigheden
- Optimalisatie van de methodiek van risicoanalyses en planning

b) Plan 2021

Proces	Uitvoeren auditplan 2021 en risicoanalyse Vlaamse Administratie	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Afwerken auditplanning 2020	Realisatiegraad 100%
Actie 2	Thema-audits (TA): <ul style="list-style-type: none"> • TA Informatiebeveiliging (verdere uitrol en opmaak van een globaal rapport) 	Realisatiegraad 100%
Actie 3	Auditopdrachten en ontwikkeling van Continuous Control Monitoring activiteiten i.f.v. ISAE-attestatie bij 2 dienstencentra: <ul style="list-style-type: none"> • Agentschap Overheidspersoneel • Departement Financiën en Begroting 	Realisatiegraad 100%
Actie 5	Risicogebaseerde (proces) audits: <ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering van 14 risicogebaseerde (proces)audits geselecteerd o.b.v. een risicoanalyse 	Streefcijfer 100% gerealiseerd 100% in terreinwerk of rapportering

Actie 6	<p>Evaluatie risicomanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doorlichting bij 5 entiteiten geselecteerd o.b.v. een risicoanalyse en ondersteunende rol bij 1 entiteit 	<p>Realisatiegraad 100%</p> <p>100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 7	<p>Forensische audits</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gereserveerde capaciteit voor vooronderzoeken en forensische audits 	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd</p> <p>100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 8	<p>Opvolging van aanbevelingen en opmaak beleidsgerichte rapporten 2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle aanbevelingen met een realisatiedatum tussen 30/09/2020 en 30/09/2021 worden opgevolgd en een beleidsgericht rapport voor alle entiteiten (voorlopig 47) uit het audituniversum wordt jaarlijks opgemaakt met het oog op input evaluatie N-functies 	<p>Realisatiegraad 100%</p>
Actie 9	<p>Opvolgen van en meewerken aan de implementatie van de EU-klokkenluidersrichtlijn in Vlaamse regelgeving</p>	<p>Realisatiegraad 100% (opvolgen van en meewerken aan implementatie)</p>
Project 1	<p>Risicoanalyse en planning: optimalisatie van de auditmethodiek m.h.o.o. een verdere onderbouwing van de auditprioriteiten, een efficiëntere uitvoering van auditopdrachten en het verhogen van de afdeckingsgraad</p>	<p>Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren</p>

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijksse rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren
- De stand van zaken van de gedetailleerde planning wordt op iedere vergadering van het auditcomité van de Vlaamse administratie gepresenteerd
- Over de projecten en projectdoelstellingen wordt, na goedkeuring van de projectfiche door het auditcomité, zesmaandelijks gerapporteerd. Het auditcomité kan altijd een hogere frequentie of tussentijdse rapportering vragen. Iedere projectfiche bevat naast de projectdoelstellingen ook steeds 4 indicatoren. Deze rapporteringswijze is generiek voor alle projecten uit het ondernemingsplan:
 - planning
 - kost
 - scope
 - organisatie en communicatie
- Andere algemene indicatoren die jaarlijks gerapporteerd worden i.k.v. de strategische doelstellingen:
 - evolutie tevredenheidsgraad auditopdrachten
 - afdekking werkerrein
 - evolutie realisatiegraad aanbevelingen
 - evolutie forensische onderzoeken
 - evolutie maturiteitsgraad risicomangement

Onder SD5 is een project gedefinieerd dat o.m. de ontwikkeling van dashboard als doelstelling heeft. De rapportering en monitoring zal bijgestuurd worden aan de hand van de resultaten van dit project. Focus voor 2021 ligt op de indicatoren BBT

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

a) Strategisch kader 2020-2024

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

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

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

b) Plan 2021

Proces	Interbestuurlijke audit	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<p>Leegstand en verwaarlozing bedrijfsruimten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afwerken opdrachten uit de auditplanning 2020 (zie OD 1.1-actie 1) • Opmaak en publicatie globaal rapport en eventueel natraject • Evaluatie aanpak 1ste interbestuurlijke audit m.h.o.o eventuele bijsturing methodologie 	Realisatiegraad 100%
Actie 2	<p>Doorlichting Vlaams-Federaal samenwerkingsverband Kustwacht, opdracht uitgevoerd i.s.m. de Federale Interne Audit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bepalen auditdoelstellingen, -reikwijdte en aanpak • Uitvoering opdracht i.s.m. Federale Interne Audit • Opmaak globaal rapport 	Realisatiegraad 100%

- Finaliseren samenwerkingsprotocol Federale Interne Audit en evaluatie na uitvoering opdracht

c) Rapportering uitvoering

- Onderdeel van rapportering auditopdrachten en rapportering uitvoering ondernemingsplan

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

a) Strategisch kader 2020-2024

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

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

b) Plan 2021

Proces	Overleg audit- en controleactoren	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<p>Periodiek overleg Rekenhof en andere controle-actoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bilateraal overleg met de verschillende actoren met het oog op afstemming planning en auditresultaten Deelname aan de periodieke vergaderingen van de stuurgroep single audit 	<p>Minstens jaarlijks overleg met verschillende actoren</p> <p>Participatiegraad vergaderingen stuurgroep 100%</p>
Project 1	<p>Versterking governance auditcomités bij de EVA's en de VRT en samenwerking met de interne auditfuncties (verderzetting project 2019-2024)</p> <p>Spoor 1 Optimaliseren van de governance structuur op het vlak van toezicht en controle bij de EVA's.</p> <ul style="list-style-type: none"> Bilateraal overleg met de nieuw samengestelde AC's binnen EVA's/VRT Jaarlijks overleg met de voorzitters Opleiding voor de leden van de auditcomité's/de bestuurders 	<p>Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren</p>

- Ondersteuning AC's bij privaatrechtelijke EVA's (cf ToDo overleg kernministers 2020)

Spoor 2 gericht op de samenwerking met auditfuncties:

- Verdere afstemming auditmethodologie (i.k.v. beleidsgericht rapport)
- Aanbod/faciliteren van opleiding
- Bilateraal en gezamenlijk overleg

Spoor 3 kwaliteitstoezicht:

- Voorbereiding Quality Assessment Reviews planning 2021-2022
- Quality Assessment Review bij Interne Audit en AC VDAB

c) Rapportering uitvoering

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

SD2: HEFBOOMWERKING: BELEIDSINPUT EN VERSTERKEN VAN KENNIS EN COMPETENTIES

OD2.1: Beleidsinput aanleveren uit auditresultaten

a) Strategisch kader 2020-2024

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

b) Plan 2021

Proces	Overleg politieke niveau	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<p>Jaarlijks overleg tussen de voorzitters auditcomités en de kernministers:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zesmaandelijks IKW met kabinetschefs kern Opvolging afspraken overleg kern i.v.m. risicomangement, deregulering, interbestuurlijke audit, openbaarheid van bestuur, uitbreiding werkterrein en de versterking interactie met de politiek 	<p>Jaarlijks overleg</p> <p>Zesmaandelijks realisatie</p>
Actie 2	Jaarlijks bilateraal overleg met kabinetten	Jaarlijks overleg met alle kabinetten
Actie 3	Bespreking van globale of beleidsrelevante rapporten met het bevoegde kabinet	Vrij aanbod – geen indicator
Proces	Audit	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Jaarlijkse opmaak van beleidsgerichte rapporten en VO-brede conclusies o.m. m.b.t. de resultaten van de generieke doelstelling over organisatiebeheersing: verhogen van de maturiteit van het risicomangement en de realisatie van aanbevelingen	<p>Rapportering VO</p> <p>Zie ook OD1.1 – actie 8</p>

Actie 2	<p>Onderzoek actieve openbaarheid van bestuur auditrapporten Vlaams</p> <ul style="list-style-type: none"> • In kaart brengen van pro's en contra's van actieve openbaarheid van auditrapporten • Consultatieronde bij de entiteiten uit het werkterrein en politieke niveau • Vergelijking maken met andere (buitenlandse) auditdiensten • Een nota voor het Voorzitterscollege en het ACVA met een voorstel van beslissing 	Nota met beslissing
Actie 3	Jaarverslag Audit Vlaanderen	Jaarlijks vóór april

c) Rapportering uitvoering

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

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

a) Strategisch kader 2020-2024

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

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

b) Plan 2021

Proces	Partnerschap - samenwerking	Indicator en streefwaarde
Project 1	<p>Uitwerken van een samenwerkingsverband met AgO ter versterking van enerzijds de kennisopbouw over organisatiebeheersing en risicomangement bij de entiteiten en anderzijds de uitbouw van een VO-breed risicomangement binnen de Vlaamse Overheid; voor beide projecten zit de lead bij AgO.</p> <p>Spoor 1: Ondersteuning van AgO bij het uitwerken gedragen visie, strategie en projectplan om op lange termijn invulling te geven aan het VO-breed risicomangement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Periodiek overleg met AgO over het project • Klanbord voor klankbord voor AgO voor de uitgewerkte visie, strategie en projectplan • Toelichting op Voorzitterscollege 	<p>Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren i.f.v. projectplanning AgO</p>

- Inbreng van contacten uit binnen- en buitenland

Spoor 2: Ondersteuning van AgO bij de kennisopbouw organisatiebeheersing en risicomangement bij de entiteiten en de heropstart van het netwerk organisatiebeheersing

- Uitklaren governance project
- Ondersteuning van AGO bij de organisatie van het netwerk voor de ankerpunten organisatiebeheersing kaderend binnen jaarkalender van AgO
- Opleiding risicomangement ankerpunten

Proces	Communicatie – overleg	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Jaarlijkse toelichtingen aan Voorzitterscollege, managementcomités, en directieraden waar nodig	Vrij aanbod
Actie 2	Periodieke nieuwsbrieven	Minimaal 2 per jaar

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijksse rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren

02

AUDIT

LOKALE BESTUREN

INTERN STRUCTUURELEMENT AUDIT LOKALE BESTUREN

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

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

De programma's, projecten en acties die onder deze doelstellingen geplaatst worden zijn de concretisering naar het ondernemingsplan 2021.

DOELSTELLINGEN LOKALE BESTUREN

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

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

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

a) Strategisch kader 2020-2024

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

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

In dit ondernemingsplan ligt de nadruk op het risicogebaseerd werken, zonder de periodiciteit van de audits los te laten. Dat betekent dat er enerzijds frequenter audits zullen plaatsvinden in besturen die als meer risicovol worden aangestipt. Anderzijds zal geen enkel lokaal bestuur¹ langer dan zeven jaar niet geauditeerd worden.

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

- Procesaudits of thema-audits gaan dieper in op een specifiek proces bij een selectie van een aantal entiteiten. Audit Vlaanderen zal de komende jaren inzetten op korte thema-audits, zowel qua tijd per audit als qua aantal entiteiten. De processen of thema's zullen worden geselecteerd op basis van een risicoanalyse. Speciale aandacht zal hierbij gaan naar risico's op vlak van IT en financieel management. Belangrijk hierbij is dat Audit Vlaanderen aandacht wil hebben voor nieuwe innoverende audittechnieken die het auditproces efficiënter moeten laten verlopen.
- Organisatie-audits gaan na of een organisatie over de stuur- en beheersinstrumenten beschikt om goed te functioneren. Sinds 2014 voert Audit Vlaanderen organisatie-audits uit, wat mee resulteerde in drie globale rapporten met structurele bevindingen waarmee alle lokale besturen aan de slag kunnen. Tijdens deze legislatuur zal Audit Vlaanderen in de eerste plaats organisatie-audits uitvoeren in die besturen die nog onvoldoende vooruitgang hebben gemaakt in hun globale aanpak van organisatiebeheersing. Dit moet ook ertoe bijdragen dat aan het einde van deze legislatuur elk lokaal bestuur in Vlaanderen op systematische wijze werkt aan de beheersing van zijn organisatie.
- Tevens zal worden ingezet op organisatie-audits in verzelfstandigde entiteiten (AGB's, APB's en welzijnsverenigingen). Dit deel van het audituniversum kwam in het afgelopen ondernemingsplan immers minder aan bod.
- Als laatste is het mogelijk dat er meer specifieke (organisatie-)audits worden uitgevoerd. Voor 2020-2021 is een reeks audits lopende waarbij de focus ligt op de monitoring, dit ingevolge de inwerkingtreding van artikel 263 van het Decreet Lokaal Bestuur.
- De organisatie-audits vormen -net als de andere audits- ook een belangrijke bron van informatie, omdat ze op een overkoepelend niveau een zicht geven van de sterke en de pijnpunten op vlak van organisatiebeheersing bij de lokale besturen. Dit kan dan weer aanleiding geven tot het nemen van meer structurele acties. De organisatie-audits worden, conform het doel om meer risicogebaseerd te werken, meer toegespitst op die besturen die nog een belangrijke groeimarge hebben op vlak van de beheersing van de organisatie.

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

Een integere werking van de overheid is van doorslaggevend belang voor de geloofwaardigheid van het overheidsoptreden. Het management van de diverse lokale overheidsorganisaties moet permanent alert zijn voor de integriteitsrisico's die zich stellen. Waar nodig zal Audit Vlaanderen, in het geval van (mogelijke) fraudegevallen of onregelmatigheden, forensische opdrachten uitvoeren. In het geval zich ernstige onregelmatigheden of fraudegevallen voordoen, zal Audit Vlaanderen voortaan systematisch nagaan in welke mate deze incidenten zich ook kunnen voordoen binnen andere organisaties. Waar nodig en indien opportuun, wordt een thema-audit hierover opgenomen in de auditplanning. Dit gebeurt in 2021 heel concreet met een audit bij de technische dienst.

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

- Frequente thema-audits en minstens jaarlijks een interbestuurlijke audit
- Organisatie-audits krijgen globaal minder aandacht en richten zich vooral bij steden en gemeenten op die besturen die nog sterke vooruitgang kunnen maken op vlak van organisatiebeheersing
- Sterke aandacht voor thema's financieel management en ICT
- Periodieke opvolging van aanbevelingen
- Kwaliteitstoezicht op de werking van auditfuncties en auditcomités
- Forensische audits i.g.v. indicaties van fraude of mogelijke onregelmatigheden
- Voldoende aandacht voor verzelfstandigde entiteiten (AGB's, APB's en welzijnsverenigingen)
- Optimalisatie van de methodiek van risicoanalyses en planning

b) Plan 2021

Proces	Uitvoeren auditplan 2020 en risicoanalyse lokale besturen	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<p>Afwerking nog lopende reeksen auditopdrachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thema-audit informatiebeveiliging 2020: 1 individueel rapport en globaal rapport. • Thema-audit standgelden: 4 individuele rapporten en globaal rapport. • Thema-audit geldmiddelen: globaal rapport m.i.v. sensibiliseringsacties. 	Realisatiegraad 100%

	<ul style="list-style-type: none"> Pilootaudits financiële processen m.b.t. aankopen/personeelskosten: 3 individuele rapporten 	
Actie 2	<p>Uitrol thema-audit omgevingsvergunningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> In totaal 14 besturen Globaal rapport met aandacht voor interbestuurlijke componenten Samenwerking met Departement Omgeving voor evaluatie Omgevingsvergunningendecreet 	<p>Realisatiegraad 100% 100% in rapportering</p>
Actie 3	<p>Uitrol thema-audit financiële processen m.b.t. aankopen:</p> <ul style="list-style-type: none"> In totaal 10 besturen Globaal rapport 	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd 100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 4	<p>Opstart en uitrol thema-audit technische dienst</p> <ul style="list-style-type: none"> Verdere afbakening van het thema Naar schatting 12 besturen Ontwerp van globaal rapport 	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd 100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 5	<p>Vorbereiding twee nieuwe thema-audits:</p> <ul style="list-style-type: none"> Opvolging verzelfstandigde entiteiten Financieel proces o.b.v. risicoanalyse financiële processen rekening houdend met de ervaringen uit de eind 2020 uitgevoerde piloot-audits omtrent financiële processen m.b.t. personeelskosten 	<p>Opstart in 2021</p>
Actie 6	<p>Forensische audits:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gereserveerde capaciteit voor vooronderzoeken en forensische audits Gerichte thema-audits o.b.v. hoog risico vaststellingen bij forensische audit 	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd 100% in terreinwerk of rapportering</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Mogelijkheid om ad-hocaudit te starten na vooronderzoek over niet-forensische materie 	
Actie 7	<p>Organisatie-audits bij besturen die hoog scoren op risicoanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afwerken van 3 lopende audits • 5 nieuwe besturen 	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd</p> <p>100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 8	<p>Organisatie-audits bij verzelfstandigde entiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sterkere focus op governance en rapportering aan moederbestuur • Auditaanpak verder uit te werken • Aantal entiteiten in functie daarvan te bepalen 	<p>Opstart tweede reeks audits</p>
Actie 9	<p>Audits met focus op monitoring:</p> <ul style="list-style-type: none"> • N.a.v. inwerkingtreding artikel 263 DLB (tussentijdse opvolgingsrapportering, met een stand van zaken van de uitvoering van het meerjarenplan) audit bij 14 lokale besturen • Globaal rapport m.i.v. sensibilisering 	<p>Goedkeuring auditaanpak door ACLB</p> <p>Opstart audits</p>
Actie 10	<p>Audits bij verschillende fusiebesturen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditaanpak verder uit te werken, samen met de verschillende belanghebbenden • Aantal entiteiten in functie daarvan te bepalen 	<p>100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 11	<p>Opvolging aanbevelingen uit auditopdrachten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deels binnen auditopdrachten, deels bij aparte opvolging in zomer • Bij opvolging aanbevelingen scoring toepassen rond opvolging aanbevelingen 	<p>Vernieuwde rapportering aan ACLB</p> <p>Realisatiegraad aanbevelingen</p>

Actie 12	Risicoanalyse en planning: verdere uitrol vernieuwde aanpak en actualisatie risicoanalyse	Bijgewerkte risicoanalyses
	<ul style="list-style-type: none"> • Actualisatie van de risicoanalyse van de entiteiten • Integratie van risicoanalyses (lokaal en interbestuurlijk) • Verdere data-analyse ter ondersteuning van de risicoanalyses 	
Actie 13	Opvolgen van en meewerken aan de implementatie van de EU-klokkenluidersrichtlijn in Vlaamse regelgeving	Realisatiegraad 100% (opvolgen van en meewerken aan implementatie)

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijks rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren
- Andere algemene indicatoren die jaarlijks gerapporteerd worden i.k.v. de strategische doelstellingen:
 - evolutie tevredenheidsgraad auditopdrachten
 - afdekking werkterrein
 - evolutie realisatiegraad aanbevelingen
 - evolutie forensische onderzoeken
 - aantal besturen die structureel werken aan organisatiebeheersing

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

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

Deze doelstelling is volledig gemeenschappelijk met doelstelling OD1.2 bij Audit Vlaamse Administratie. Jaardoelstellingen en rapportering gelden ook voor Audit Lokale Besturen. Bijkomend zal bij de audit Omgevingsvergunningen aandacht zijn voor interbestuurlijke aspecten van dit proces.

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

a) Strategisch kader 2020-2024

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

Audit Vlaanderen zet ondertussen ook verder in op de afstemming met andere audit- en controleactoren. Een aantal lokale besturen heeft zelf ingezet op interne audit, via een eigen interne auditdienst (Antwerpen en Gent) of via Audio. Daarnaast zijn ook bepaalde inspectiediensten actief bij lokale besturen (bv. de Programmatorische federale Overheidsdienst Maatschappelijke Integratie). Tussen deze actoren enerzijds en Audit Vlaanderen anderzijds is er informeel overleg.

b) Plan 2021

Proces	Overleg audit- en controleactoren	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Periodiek overleg met andere controleactoren <ul style="list-style-type: none"> • Agentschap Binnenlands Bestuur • Gouverneurs • Informeel overleg met andere controleactoren, bv. POD Maatschappelijke Integratie 	Aantal overlegmomenten
Actie 2	Waar mogelijk uitvoeren van een audit samen met andere auditdiensten	Evaluatie samenwerking op de eerste interbestuurlijke audit
Actie 3	Samenwerkingsafspraken met andere audit- en controleactoren binnen het werkkterrein LB (inspectiediensten, FIA, POD MI,...)	Evaluatie samenwerking

c) Rapportering uitvoering

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

SD4: LOKALE AUDITS WORDEN GEBRUIKT ALS BELEIDSINPUT EN VOOR HET VERSTERKEN VAN KENNIS EN COMPETENTIES

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

OD4.1: Beleidsinput halen uit auditresultaten

a) Strategisch kader 2020-2024

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

b) Plan 2021

Proces	Overleg	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Idem actie 2.1: Jaarlijks overleg tussen de voorzitters auditcomités en de kernministers: <ul style="list-style-type: none"> Zesmaandelijks IKW met kabinetschefs kern Opvolging afspraken overleg kern i.v.m. risicomanagement, deregulering, interbestuurlijke audit, openbaarheid van bestuur, uitbreiding werkterrein en de versterking interactie met de politiek 	Jaarlijkse realisatie Zesmaandelijks realisatie

Actie 2	Idem actie 2.1: Jaarlijks bilateraal overleg met kabinetten	Jaarlijkse realisatie
Actie 3	Bespreking van globale of beleidsrelevante bevindingen met belanghebbenden in adviesgroep en in andere contacten	Aantal besprekingen globale bevindingen
Proces	Audit	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Tussentijdse rapportering aan het auditcomité en opmaak van diverse globale rapporten met beleidsrelevante bevindingen	Rapportering ieder ACLB
Actie 2	Jaarverslag Audit Vlaanderen (idem OD2.1)	Jaarlijks vóór april
Actie 3	Ondersteuning initiatieven ter bevordering van cyberveilige steden en gemeenten <ul style="list-style-type: none"> • Verdere coördinatie ICT-veiligheidsaudits • Voorbereiding globaal rapport ICT-veiligheidsaudits 2022 • Evalueren identificatie ICT-risico's en aanpak cybersecurity bij lokale besturen 	<p>Afhandeling van de cofinanciering van alle ICT-veiligheidsaudits</p> <p>1^e ontwerp globaal rapport ICT-veiligheidsaudits 2022</p> <p>Overkoepelend beeld benadering ICT-risico's en cybersecurity-aanpak bij lokale besturen</p>

c) Rapportering uitvoering

- Voorbereiding en terugkoppeling overleg kern i.s.m. de auditcomités
- Rapportering stand van zaken bevindingen globale rapporten aan ACLB
- Terugkoppeling eventueel overleg adviesgroep aan ACLB

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

a) Strategisch kader 2020-2024

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

Audit Vlaanderen zal daarom blijven inzetten op het sensibiliseren van lokale besturen. Dat kan gaan over het delen van goede praktijken, het organiseren van workshops en studiedagen, het maken van publicaties, enz.

In functie van kennisverspreiding en transparantie moet het debat gevoerd worden over een grotere transparantie van auditrapporten. Audit Vlaanderen heeft voor belangrijke onderdelen van zijn werking reeds ingezet op een maximale transparantie (bv. door het publiceren van globale rapporten en goede praktijken). In 2020 werd onderzocht hoe een verdere transparantie m.b.t. de auditrapporten van individuele entiteiten kan bijdragen aan het versterken van de kennis over risicomanagement in lokale besturen. Uit een bevraging van de belanghebbenden bleek een principiële steun voor de actieve openbaarheid van niet-forensische lokale auditrapporten. In 2021 zal de operationalisering verder vorm krijgen.

De Vlaamse overheid wil meer inzetten op kennisdeling. Ook Audit Vlaanderen wil zich in deze evolutie inschrijven. Meer specifiek wil het agentschap nagaan of het mogelijk is om medewerkers van lokale besturen in te zetten bij het uitvoeren van audits tijdens 'stageopdrachten'. Dit zou inhouden dat bv. stafmedewerkers de kans krijgen om gedurende een periode mee te lopen tijdens een auditopdracht. De 'win-win' hierin is duidelijk: de medewerkers van lokale besturen doen ervaring op met de aanpak van organisatiebeheersing in andere entiteiten. Tegelijkertijd zal Audit Vlaanderen zo nog meer geconfronteerd worden met inzichten uit het werkveld. Na een eerste piloot op dit punt is het de bedoeling in 2021 hier verder invulling aan te geven, uiteraard rekening houdende met de planning enerzijds en de evolutie van de pandemie anderzijds.

b) Plan 2021

Proces	Relatiebeheer	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<p>Opvolging en ondersteuning van de initiatieven rond organisatiebeheersing/ audit binnen het werkkerrein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samen met VVSG en de bestuursscholen nagaan hoe Audit Vlaanderen 	Nog te ontwikkelen

	toelichtingen/workshops kan geven rond de aanpak van organisatiebeheersing.	
	<ul style="list-style-type: none"> Ondersteuning initiatieven informatiebeveiliging/cybersecurity (cf. OD 4.1) 	
Actie 2	Verder werken aan aanbod stageplaatsen <ul style="list-style-type: none"> Doelstelling: versterken kruisbestuiving tussen Audit Vlaanderen en lokale besturen 	Vrij aanbod – geen indicator
Proces	Communicatie	Indicator en streefwaarde
Project	Grotere transparantie van individuele auditrapporten <ul style="list-style-type: none"> Voorstel voor operationalisering en toepassing 	Finale beslissing auditcomité
Actie 1	Geven van toelichtingen over auditresultaten op diverse fora <ul style="list-style-type: none"> Bv. netwerken Exello.net of toelichten auditrapport voor gemeenteraad 	Aantal toelichtingen
Actie 2	Publiceren (nieuwe en geactualiseerde) zelfevaluatie-instrumenten (bv. n.a.v. een thema-audit) en goede praktijken	Aantal instrumenten en goede praktijken
Actie 3	Periodieke nieuwsbrieven	Minimaal 2 per jaar
Actie 4	Artikels in vaktijdschriften naar aanleiding van globale rapporten	Vrij aanbod – geen indicator
Project	Communicatie-acties om er voor te zorgen dat elk lokaal bestuur op een systematische manier werkt aan organisatiebeheersing	Aantal besturen dat op een systematische manier werkt aan organisatiebeheersing
Actie 5	Medewerking aan communicatie-acties i.h.k.v. cyberveilige steden en gemeenten	Vrij aanbod – geen indicator

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijks rapportering ondernemingsplan
- Rapportering ondernomen acties via mededelingen ACLB

03

INTERNE WERKING

KRACHTLIJNEN

INTERNE WERKING

TOEWIJZING VAN MIDDELEN

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

STRATEGISCH KADER

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

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

De belangrijkste risico's van Audit Vlaanderen kunnen geclusterd aangepakt worden.

- Een agentschapsbreed kwaliteitsbeleid dat zorgt dat Audit Vlaanderen aan de vereisten voldoet van een professionele auditorganisatie;
- Een HR-beleid dat als effect heeft dat Audit Vlaanderen kan beschikken over gedreven en competente mensen en een kweekvijver van talent e, leerplek voor anderen kan zijn;
- Een intern IT-beleid dat de efficiënte en effectieve werking van de processen ondersteunt gekoppeld aan een degelijk informatiebeheer dat de veiligheid en vertrouwelijkheid van informatie kan garanderen;
- Een sterke gedeelde organisatiecultuur die zorgt voor een samenwerking, fierheid, gedrevenheid en respect voor de waarden en normen van de Vlaamse overheid en beroepsethiek;
- Een degelijk uitgewerkt belanghebbendenmanagement en intern monitoringsysteem dat toelaat om de vinger aan de pols te houden, de strategie of operationele werking tijdig bij te sturen en de wendbaarheid verhoogt.

DOELSTELLINGEN

INTERNE WERKING

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

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

a) Strategisch kader 2020-2024

De risicoanalyse van 2019 identificeerde 14 hoge risico's, die onvoldoende onder controle waren. Het geheel van deze risico's afdekken is een meerjarenplan. In 2020 werden 11 van de 14 H-risks aangepakt via diverse projecten. Een aantal van deze projecten is beëindigd en een aantal zal doorlopen in 2021. Voor de actualisatie van het risicomanagement eind 2020 werden volgende groepen bevestigd: medewerkers, management, leden van de auditcomités.

De uitkomsten van het risicomanagement werden ook gekoppeld aan de resultaten van de personeelspeiling 2020. Op basis hiervan bepaalde Audit Vlaanderen de volgende 10 risico's waarvoor verder actie ondernomen zal worden.

1. Risico op **kwaliteitsproblemen** veroorzaakt door het ontbreken van de nodige **competenties bij externen** in het co-sourcingsmodel (nieuw in top 10).
 - Verdere beheersing via kwaliteitsmaatregelen auditopdracht, project kwaliteit en project risicoanalyse en planning
2. Verschillen in aansturing en kwaliteitseisen per pool (verkokering) in combinatie met het ontbreken van een **overkoepelend kwaliteitsbewakingssysteem** kunnen leiden tot een sterk fluctuerende auditkwaliteit.
 - Verder beheersing via project kwaliteit
3. Onvoldoende **interne ondersteuning** waardoor de kerntaken in het gedrang komen.
 - Verdere beheersing via project operationalisering roadmap
4. Risico op een **verhoogde uitval** (verloop en burn-out) bij medewerkers veroorzaakt door een slechte sfeer en/of gehanteerde managementstijlen.
 - Verder beheersing via project HR en competentie management
5. Risico op **verloop** bij de personeelsleden veroorzaakt door demotivatie.
 - Verdere beheersing via project HR en competentie management
6. Mismatch tussen beschikbare en **vereiste kennis/competenties** omwille van een wijziging in competentievereisten.
 - Verdere beheersing via project HR en competentie management, project ICT-kennisopbouw

7. Geen kwaliteitsvolle risicoafdekking door een **gebrek aan personeel**, verdere besparingen en/of een verdere uitbreiding van het werkterrein (nieuw in top 10);
 - Verdere beheersing via project HR en competentie management (snellere werving), project belanghebbendenmanagement (afstemming verwachtingen en mogelijkheden)
8. Geen éénduidige **identiteit** en verkokering waardoor de mensen zich niet langer in de identiteit en de rol van Audit Vlaanderen herkennen.
 - Verdere beheersing via project HR en competentie management, project kwaliteit (analoge procedures)
9. Gebrek aan visie rond **ICT** wat leidt tot inefficiënt werken door data- en tijdsverlies.
 - Verdere beheersing via project Productiever door IT, project Digitaal informatiebeheer, actie SAAS forensische e-discovery
10. Het missen van **evoluties en innovaties** in de auditwereld door een gebrek aan externe focus bij de medewerkers en het management van Audit Vlaanderen (nieuw in top 10).
 - Verdere beheersing via Actie Opvolging internationale audittrends

b) Plan 2021

Proces	Verankeren van het risicomanagement en verbeteren van de organisatiebeheersing	Indicator en streefwaarde
Project 1	<p>Afronden project – voorbereiden op integratie in reguliere werking:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualisering risicoanalyse en risicoformulering • Coaching en overdracht coördinatie aan Team Omkadering <p>Sluit aan bij generieke doelstelling ‘Opvolging aanbevelingen en versterken van het risicomanagement en organisatiebeheersing’</p>	<p>Geactualiseerd risicoregister</p> <p>Actieplan geïntegreerd in ondernemingsplan</p>
Project 2	<p>Kwaliteitsbeleid Audit Vlaanderen en voorbereiden 5-jaarlijkse QAR (afronding van het project kwaliteitsbeleid 2020)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aanbesteding QAR • Subproject: identificatie indicatoren globale werking en voorstel dashboard <p>Dit project draagt bij om risico’s 1, 2 en 8 verder te beperken.</p> <p>Sluit aan bij generieke doelstelling ‘Opvolging aanbevelingen en versterken van het risicomanagement en organisatiebeheersing’</p>	<p>Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren</p>

Project 3	Ontwikkeling en implementatie communicatiestrategie en belanghebbendenmanagement	Communicatie-strategie en BHM ontwikkeld
Actie 1	Team VIA organiseert initiatieven voor interne communicatie (en teambuilding)	Per jaar minstens 4 agentschapsdagen (of een alternatief daarvoor)
Actie 2	Seminar 2021 organiseren (jubileum audit binnen de Vlaamse overheid) (zie ook actie 5 onder project Uitwerken HR-beleid en competentie management)	Seminarie in najaar 2021 (onder voorbehoud van sanitaire maatregelen)
Project 4	Operationaliseren roadmap interne ondersteuning Dit project heeft tot doel om risico 3 te beperken.	Opstart en maximale implementatie (afh. Personeel – zie ook acties 1 en 2 onder project Uitwerken HR-beleid en competentie management)

c) **Rapportering uitvoering**

- Semestriële rapportering over het risicomanagement via ondernemingsplan aan beide auditcomités.
- Projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren planning, kost, scope en organisatie en communicatie

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

a) Strategisch kader 2020-2024

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

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

b) Plan 2021

Proces	Ontwikkelen van en implementeren van een wervend HR-beleid	Indicator en streefwaarde
Project 1	Uitwerken HR-beleid en competentie-management Dit project is opgezet om risico's 4, 5, 6, 7 en 8 verder te beperken.	Door management gevalideerd HR-beleid en competentie-management
Actie 1	Nieuw personeelsplan uitwerken (zie ook project Operationaliseren Roadmap interne ondersteuning)	Nieuw personeelsplan intern en binnen EOC goedgekeurd in 2021
Actie 2	Nieuwe personeelsleden aanwerven: <ul style="list-style-type: none"> • auditoren • ICT-auditor • medewerker team omkadering 	Streefdoel = volledige invulling vacante plaatsen en aanleg werfreserves voor de 3 functies
Actie 3	Bevorderingsprocedure senior-auditor organiseren om auditoren de kans te geven om intern door te stromen naar senior-auditor	Bevorderingsprocedure opgestart en afgerond in 2021
Actie 4	Nieuw competentie/talentmanagement opstarten	Vormingsplan 2021 Participatief proces resulteert in goedgekeurde aanpak competentie- en talentmanagement en vormingsplan 2022

Actie 5	<p>Seminar 2021 organiseren (jubileum audit binnen de Vlaamse overheid) met aandacht voor HR-elementen</p> <p>(zie ook actie 2 onder project Ontwikkeling en implementatie communicatiestrategie en belanghebbendenmanagement)</p>	<p>Seminarie 2021 (onder voorbehoud van sanitaire maatregelen) bevat HR-elementen (teambuilding, competentieontwikkeling)</p>
---------	--	---

c) Rapportering uitvoering

- Tweejaarlijkse meting personeelstevredenheid

OD5.3: Onderzoeken en toepassen van innovatieve audittechnieken

a) Strategisch kader 2020-2024

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

Het traject naar continuous auditing en de verdere uitbouw van onze interne IT-kennis zijn de eerste concrete projecten in dit kader.

b) Plan 2020

Proces	Onderzoeken en toepassen van innovatieve audittechnieken	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Opvolging van internationale audittrends en audittechnieken via IIA en contacten andere IA-diensten in binnen- en buitenland Dit project draagt bij aan de beperking van risico 10	Continue opvolging
Project 2	ICT-kennisopbouw <ul style="list-style-type: none"> • Werving en opleiding van een specifieke IT-auditor • Afwerking handleiding auditeren van ICT • Kennisopbouw over en praktijkexperimenten met de inzet van data-analysetechnieken om effectiever en efficiënter te auditeren • Interne kennisdeling en ondersteuning van alle auditoren Dit project draagt bij tot de afdekking van risico 6	Realisatie werving en opleiding specifieke IT-auditor Handleiding auditeren van ICT Praktijkexperimenten waar mogelijk Communicatie- en/of opleidingsinitiatieven
Actie 2	Afsluiten van een dienstverleningsovereenkomst voor het inhuren van forensische e-	Realisatie van de dienstverleningsovereenkomst

discovery dienstverlening (Software as
a Service – SaaS)

Deze actie draagt bij tot de afdekking
van risico 9.

c) Rapportering uitvoering

Projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren planning, kost, scope en organisatie en communicatie.

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

a) Strategisch kader 2020-2024

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

Het ICT-beleid voor 2021-2022 vertrekt vanuit de uitdagingen waarmee Audit Vlaanderen wordt geconfronteerd en bouwt voort op het ICT-beleid voor 2019-2020. De ICT-doelstellingen zijn:

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

b) Plan 2021

Proces	ICT als hefboom om de auditstrategie op een effectieve en performante manier waar te maken	Indicator en streefwaarde
Project 1	<p>Productiever door IT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medewerkers verder wegwijs en gewend maken aan de digitale tools om deze vlot te laten gebruiken binnen de opgelegde kaders. • IT-ontwikkeling: Bijsturen van bestaande functionaliteiten en toevoeging van beperkte tijdswinstmogelijkheden. • Voorbereiding migratieproject ICT-raamovereenkomsten 2022. <p>Dit project draagt bij tot de afdekking van risico 9.</p>	<p>Minimaal 2 opleidings- en/of communicatie-initiatieven</p> <p>100% actuele functionaliteiten</p> <p>Realisatie van ICT-ondersteunde bestel- en opleverflows</p> <p>Plan van aanpak migratie ICT-raamovereenkomsten 2022 specifiek voor Audit Vlaanderen</p>
Project 2	<p>Digitaal informatiebeheer : informatie wordt bewaard, gearhiveerd en gewist volgens de bepalingen van het aangevulde en in het</p>	<p>Ingebruikname serieregister</p> <p>Doorvoering aanvullingen in kaart gebracht in 2020 n.a.v.</p>

	<p>serieregister opgenomen informatiebeheersplan.</p> <p>Dit project draagt bij tot afdekking van risico 9.</p>	<p>Maximaal Digitaal @ Audit Vlaanderen</p>
Actie 1	<p>Toewijzing van rollen en verantwoordelijkheden - zowel op niveau van het agentschap, van de tools en de systemen, als van ICT-projecten en -acties – teneinde de vlotte werking van de ICT-infrastructuur en -ondersteuning te allen tijde te kunnen garanderen.</p>	<p>Toegewezen rollen en verantwoordelijkheden op het vlak van interne ICT</p>

c) Rapportering uitvoering

Van deze projecten en acties zullen project- en actiefiches worden opgemaakt die driemaandelijks intern zullen besproken worden en halfjaarlijks zullen worden geagendeerd op het managementoverleg.

OD5.5: Horizontale strategische doelstellingen Vlaamse overheid

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

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

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

Vlaamse Regering wordt vastgelegd. Audit Vlaanderen wordt daarom nog wel opgenomen in de opvolgtabellen.

Preventieplan:

- Audit Vlaanderen heeft een preventieplan 2018-2022. Dit wordt jaarlijks verder geconcretiseerd en aangevuld met het jaaractieplan Welzijn en Preventie. Het jaaractieplan 2021 is besproken op het EOC van 8 december 2020

Realisatie
jaaractieplan

Diversiteitsplan:

- In 2021 zal een diversiteitsplan uitgewerkt worden.

Bijlagen:

1. Personeelsplan Audit Vlaanderen
2. Jaaractieplan Welzijn en Preventie 2021

CONTACT

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

www.auditvlaanderen.be