

1. AUDIT VLAANDEREN



ONDERNEMINGSPLAN

2022



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 | 14 |
| AUDIT LOKALE BESTUREN | 18 |
| INTERN STRUCTUURELEMENT AUDIT LOKALE BESTUREN | 19 |
| DOELSTELLINGEN LOKALE BESTUREN | 19 |
| SD3: De lokale besturen doen aan kwaliteitsvolle organisatie- en risicobeheersing | 19 |
| SD4: Lokale audits worden gebruikt als beleidsinput en voor het versterken van kennis en competenties | 27 |
| INTERNE WERKING | 32 |
| KRACHTLIJNEN INTERNE WERKING | 33 |
| Toewijzing van middelen | 33 |
| Strategisch kader | 33 |
| DOELSTELLINGEN INTERNE WERKING | 34 |
| SD5: Audit Vlaanderen wil zich ontwikkelen als een sterk en toonaangevend auditagentschap met gedreven en bekwame auditoren | 34 |

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 2022 - https://fin.vlaanderen.be/wp-content/uploads/2021/11/2022_BO_Beleids-en-begrotingstoelichting_HR-beleid-en-Audit-Vlaamse-Overheid.pdf
- Binnenlands Bestuur, Stedenbeleid en Audit Lokale Besturen Begrotingsjaar 2022 - https://fin.vlaanderen.be/wp-content/uploads/2021/11/2022_BO_Beleids-en-begrotingstoelichting-Binnenlands-Bestuur-Stedenbeleid-en-Audit-Lokale-Besturen.pdf

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 2022.

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 het LT-ondernemingsplan 2020-2024 had Audit Vlaanderen bij nagenoeg alle organisaties die behoren tot haar audituniversum, de maturiteit van het risicomangement 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 in hoofdzaak gericht op de processen van centrale dienstverleners. Specifiek in deze is de 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 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 sd.
- Een integrale 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 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 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 bij de EVA's en de VRT
- Forensische audits i.g.v. indicaties van fraude of mogelijke onregelmatigheden
- Optimalisatie van de methodiek van risicoanalyses en planning

b) Plan 2022

| Proces | Uitvoeren auditplan 2022 en risicoanalyse Vlaamse Administratie | Indicator en streefwaarde |
|---------|---|--|
| Actie 1 | Afwerken auditplanning 2021 | Realisatiegraad 100% |
| Actie 2 | Uitvoering van 2 (mini) thema-audits: <ul style="list-style-type: none"> • Thema-audit m.b.t. Artificiële Intelligentie (AI) bij een 3-tal entiteiten • Thema-audit m.b.t. Robotgestuurde Proces Automatisatie (RPA) – opstart najaar en verdere uitrol naar 2023 | <ul style="list-style-type: none"> • Realisatiegraad thema-audit AI: 100% • Realisatiegraad thema-audit RPA: 25% (reden: start pas voorzien eind 2022) |
| Actie 3 | Interne audit activiteiten t.b.v van ISAE-3402 type II attestatie en ontwikkeling van Continuous Control Monitoring activiteiten bij 2 dienstencentra: <ul style="list-style-type: none"> • Agentschap Overheidspersoneel • Departement Financiën en Begroting | Realisatiegraad 100% |
| Actie 4 | Risicogebaseerde (proces) audits: | Streefcijfer 100% gerealiseerd |

| | | |
|-----------|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> Uitvoering van een 10-tal risicogebaseerde (proces)audits geselecteerd o.b.v. een risicoanalyse | 100% in terreinwerk of rapportering |
| Actie 5 | <p>Evaluatie risicomanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> Doorlichting bij een 5-tal entiteiten geselecteerd o.b.v. een risicoanalyse Verdere ondersteuning van 1 entiteit bij de opzet van een risicomanagementsysteem | <p>Realisatiegraad 100%</p> <ul style="list-style-type: none"> Realisatiegraad i.f.v. de vraag naar ondersteuning |
| Actie 6 | <p>Ad-hocopdrachten en adviesvragen</p> <ul style="list-style-type: none"> Gereserveerde capaciteit van +/- 10% van de beschikbare auditcapaciteit om in te gaan op (advies)vragen van het ambtelijke en politieke niveau | <p>% bestede capaciteit ad-hoc- en adviesopdrachten</p> <p>% beantwoorde (advies)vragen voor audits</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 2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> Alle aanbevelingen met een realisatiedatum tussen 30/09/2021 en 30/09/2022 worden opgevolgd en een beleidsgericht rapport voor alle entiteiten uit het audituniversum wordt jaarlijks opgemaakt met het oog op input evaluatie N-functies | Realisatiegraad 100% |
| Actie 9 | Aanpassen meldsysteem aan de EU-klokkenluidersrichtlijn, conform de bepalingen van het bestuursdecreet | Realisatiegraad 100% (opvolgen van en meewerken aan implementatie) |
| Project 1 | <p>Risicoanalyse en planning: optimalisatie van de auditmethodiek m.h.o.o. :</p> <ul style="list-style-type: none"> een verdere onderbouwing van de auditprioriteiten op Vlaams niveau, een efficiëntere uitvoering van auditopdrachten en het verhogen | Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren |

van de afdeckingsgraad (zie project onder SD 5)

- de ontwikkeling van een strategisch kader voor de uitvoering van adviesverlenende auditopdrachten
 - De bundeling van de verschillende risicoanalyses binnen Audit Vlaanderen

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijke 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 (jaarverslag) worden i.k.v. de strategische doelstellingen:
 - evolutie tevredenheidsgraad auditopdrachten
 - afdekking werkerterrein
 - evolutie realisatiegraad aanbevelingen
 - evolutie forensische onderzoeken
 - evolutie maturiteitsgraad risicomanagement

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 2022

| Proces | Interbestuurlijke audit | Indicator en streefwaarde |
|---------|---|-------------------------------------|
| Actie 1 | Uitvoering van een interbestuurlijke audit over de aanleg en onderhoud van fietssnelwegen | Realisatiegraad 100% |
| Actie 2 | Voorbereiding en opstart van een interbestuurlijke audit over handhaving | 100% in terreinwerk of rapportering |

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 2022

| Proces | Overleg audit- en controleactoren | Indicator en streefwaarde |
|---------|--|--|
| Actie 1 | <p>Periodiek overleg Rekenhof en andere controle-actoren (IBR, IF):</p> <ul style="list-style-type: none"> Bilateraal overleg met de verschillende controle-actoren met het oog op afstemming planning en auditresultaten, focus zal in 2022 liggen op het versterken van het bilateraal overleg met het Rekenhof en Inspectie van Financiën Deelname aan de periodieke vergaderingen van de stuurgroep single audit | <p>Minstens jaarlijks overleg met verschillende actoren</p> <p>Participatiegraad vergaderingen stuurgroep 100%</p> |
| Actie 2 | <p>Versterking governance auditcomités bij de EVA's en de VRT en samenwerking met de interne auditfuncties</p> <ul style="list-style-type: none"> Uitvoering van een Quality Assessment Review (QAR-audit) bij 5 entiteiten. Overleg met de voorzitters auditcomités bij EVA's/VRT | <ul style="list-style-type: none"> Realisatiegraad: 100% 2x/jaar overleg met de voorzitters EVA's/ VRT |

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Periodiek overleg met hoofden interne auditdiensten EVA's/VRT | <ul style="list-style-type: none">• 3x/jaar overleg met interne auditdiensten EVA's/VRT |
|---|---|

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijke 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 2022

| Proces | Overleg politieke niveau | Indicator en streefwaarde |
|---------|--|---|
| Actie 1 | Jaarlijks overleg tussen de voorzitter auditcomités en de kernministers en opvolging afspraken overleg kern | <ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijkse realisatie overleg • Status opvolging afspraken |
| Actie 2 | Jaarlijks bilateraal overleg met ministers en kabinetten | Jaarlijks realisatie overleg met alle kabinetten |
| Actie 3 | Bespreking van globale of beleidsrelevante rapporten met bevoegde kabinetten | Vrij aanbod – geen indicator |
| Proces | Beleidsinput obv auditresultaten | Indicator en streefwaarde |
| Actie 1 | Jaarlijkse opmaak van beleidsgerichte rapporten en VO-brede conclusies m.b.t. de resultaten van de generieke doelstelling over organisatiebeheersing: verhogen van de maturiteit van het risicomanagement en de realisatie van aanbevelingen | Zie ook OD1.1 – actie 9 |
| Actie 2 | Verder onderzoek naar het versterken van de transparantie over de werking van de Audit Vlaanderen (zie project belanghebbendenmanagement en communicatie -SD 5) | Zie project belanghebbendenmanagement en communicatie -SD 5 |

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 AgO | Indicator en streefwaarde |
|---------|--|-----------------------------------|
| Actie 1 | Organisatie van leernetwerken i.s.m AgO ter versterking van de kennisopbouw over organisatiebeheersing en risicomangement bij de entiteiten | 2 leernetwerken/jaar |
| Actie 2 | Ondersteuning AgO bij de uitbouw van organisatieontwikkeling/organisatiebeheersing en VO-breed risicomangement (vraaggestuurde acties en i.fv. beschikbaarheid): <ul style="list-style-type: none"> • Periodiek overleg met AgO • Klankbord voor AgO voor de uitgewerkte visie, strategie en projectplan i.v.m. de uitbouw van risicomangement • Ondersteuning van AgO bij de uitbouw van opleidingsinitiatieven over risicomangement/organisatiebeheersing | Geen indicator - vraaggestuurd |

| | | |
|---------------|--|----------------------------------|
| Actie 3 | Evaluatie van het maturiteitsmodel risicomanagement en versterking van de kennis over het model naar het werkkerrein | Nota voor het ACVA |
| Proces | Communicatie – overleg | Indicator en streefwaarde |
| Actie 1 | Jaarlijkse toelichtingen aan Voorzitterscollege, managementcomités, directieraden en ankerpunten en adviesverlening waar nodig | Vrij aanbod |
| Actie 2 | Periodieke nieuwsbrieven | 2 per jaar |
| Actie 3 | Kennisdeling uit meldingen, vooronderzoeken en forensische bevindingen | Jaarlijkse realisatie |

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijks 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 2022.

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:

- Proces-/thema-audits gaan dieper in op een specifiek proces/thematiek bij een selectie van een aantal entiteiten. Audit Vlaanderen zal de komende jaren inzetten op relatief 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. 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.

Ook in 2022 zal Audit Vlaanderen onder meer organisatie-audits uitvoeren in besturen die nog onvoldoende vooruitgang hebben gemaakt in hun globale aanpak van organisatiebeheersing. Dit moet er mee toe 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 verder worden ingezet op organisatie-audits in verzelfstandigde entiteiten (voor 2022 met focus op welzijnsverenigingen die als zogenaamde zorgbedrijven opereren). Dit deel van het audituniversum kwam in het afgelopen ondernemingsplan immers minder aan bod.

Als laatste zullen ook steekproefsgewijs organisatie-audits worden uitgevoerd.

In 2022 zal de aanpak van organisatie-audits worden opgefrist. Zo zal meer aandacht gaan naar het stimuleren van risico-denken binnen de diverse diensten van lokale besturen.

- 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

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.

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.

- 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 verder verfijnd en geoptimaliseerd. Speciale aandacht zal hierbij gaan naar risico's op vlak van IT en financieel management.

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 hebben vooral een signaalfunctie
- Sterke aandacht voor thema's financieel management en ICT
- Periodieke opvolging van de aanpak van aanbevelingen bij een redelijk deel van de in de laatste 5 jaar door Audit Vlaanderen geformuleerde 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 2022

| Proces | Uitvoeren auditplan 2022 en risicoanalyse lokale besturen | Indicator en streefwaarde |
|---------|---|---------------------------|
| Actie 1 | <p>Afwerking nog lopende reeksen auditopdrachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thema-audit financiële processen m.b.t. aankopen: 2 individuele rapporten en globaal rapport. • Thema-audit technische diensten: 3 individuele rapporten en globaal rapport. • Thema-audit fusiebesturen: 4 individuele rapporten en globaal rapport. • Pilootaudits opvolging verzelfstandigde en verbonden entiteiten: 2 individuele rapporten | Realisatiegraad 100% |

| | | |
|-----------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Pilootaudits interne monitoring met financiële impact: 2 individuele rapporten • Pilootaudits niet-terugvorderbare OCMW-steun: 2 individuele rapporten • Organisatie-audits AGB's: 3 individuele rapporten • Organisatie-audits groeibesturen: 2 individuele rapporten | |
| Actie 2 | <p>Uitrol thema-audit interne monitoring met financiële impact:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12 besturen • Globaal rapport in opmaak | <p>Realisatiegraad 100% in rapportering</p> |
| Actie 3 | <p>Uitrol thema-audit niet-terugvorderbare OCMW-steun:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12 besturen • Globaal rapport | <p>Streefcijfer 100% gerealiseerd 100% in rapportering</p> |
| Actie 4 | <p>Uitrol thema-audit opvolging verzelfstandigde en verbonden entiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 besturen • Globaal rapport | <p>Streefcijfer 100% gerealiseerd 100% in rapportering</p> |
| Actie 5 | <p>Vorbereiding en opstart thema-audit thuiszorg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 piloot • 2 besturen opgestart | <p>Realisatiegraad 100% in terreinwerk of rapportering</p> |
| Actie 6 | <p>Vorbereiding nieuwe thema-audit voor 2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nog te bepalen | <p>Vorbereiding in 2022</p> |
| Project 1 | <p>Capaciteit voor ondersteuning inschatting van data-analysemogelijkheden bij audits</p> | <p>Realisatiegraad 100% inschatting van mogelijkheden bij elke thema-audit</p> |
| Project 2 | <p>Actualisatie aanpak organisatie-audits</p> | <p>Realisatiegraad 100%</p> |

- Bepaling strategie verdere inzet organisatie-audits
- Actualisatie instrumentarium voor de diverse varianten

| | | |
|-----------|---|---|
| Actie 7 | <p>Organisatie-audits (onder voorbehoud van wijzigingen n.a.v. project actualisatie aanpak organisatie-audits):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 organisatie-audits gericht op alle thema's • 2 organisatie-audits groeibesturen • 2 organisatie-audits welzijnsverenigingen zorgbedrijf | <p>Realisatiegraad 33% afgerond 66% minstens opgestart</p> |
| Actie 8 | Audit-op-audit Antwerpen, Gent en Audio | <p>Realisatiegraad 100% (opportunititeit AoA Audio minstens besproken, uitvoering onder voorbehoud)</p> |
| Actie 9 | <p>Forensische audits:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gereserveerde capaciteit voor vooronderzoeken en forensische audits • Mogelijkheid om ad-hocaudit te starten na vooronderzoek over niet-forensische materie | <p>Streefcijfer 100% gerealiseerd 100% in terreinwerk of rapportering</p> |
| Actie 10 | <p>Opvolging aanbevelingen uit auditopdrachten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deels binnen auditopdrachten, deels bij aparte opvolgaudits doorheen het jaar • Bij opvolgaudits ook maturiteitsinschatting aanpak organisatiebeheersing | <p>Realisatiegraad 100% Rapportering opvolging aanbevelingen op ACLB in Q4 2022</p> |
| Project 3 | <p>Risicoanalyse auditonderwerpen en -focus 2022 LB</p> <p>uitwerken van een risicoanalyse van de werking van lokale besturen o.b.v. bijwerking eerdere oefening en aanpak bij de Vlaamse administratie, om zo te komen</p> | Bijgewerkte risicoanalyse |

tot een meer geïntegreerde risicoanalyse
(cf. aanbeveling 2 QAR).

| | | |
|----------|--|---|
| Actie 11 | Aanpassen meldsysteem aan de EU-klokkenluidersrichtlijn, conform de bepalingen van het bestuursdecreet | Realisatiegraad 100% (opvolgen van en meewerken aan implementatie) |
|----------|--|---|

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijke rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren
- De stand van zaken van de gedetailleerde planning wordt op iedere vergadering van het auditcomité van de lokale besturen gepresenteerd
- 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 de auditfunctie voor de Vlaamse administratie. Jaardoelstellingen en rapportering gelden ook voor de auditfunctie voor de lokale besturen.

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 op een tweedelijns controllerfunctie 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 eveneens overleg.

b) Plan 2022

| Proces | Overleg audit- en controleactoren | Indicator en streefwaarde |
|---------|--|---|
| Actie 1 | <p>Periodiek overleg met andere audit- en controle-actoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agentschap Binnenlands Bestuur • Gouverneurs • Informeel overleg met andere audit- en controleactoren, bv. interne audit Antwerpen, interne audit Gent, Audio, POD Maatschappelijke integratie, ... | Aantal overlegmomenten minimaal jaarlijks |
| Actie 2 | Waar mogelijk uitvoeren van een audit samen met andere auditdiensten | mogelijkheden i.f.v. jaarplanning |

c) Rapportering uitvoering

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

SD4: HEFBOOMWERKING: BELEIDSINPUT EN 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. De inzet van Audit Vlaanderen is een instrument dat sinds 2014 zijn meerwaarde aantoonde, 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 voortgang die lokale besturen maken op het vlak van organisatiebeheersing, als uit de positieve reacties over de uitgevoerde audits en over de direct en indirect geleverde hefboomwerking.

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 2022

| Proces | Overleg | Indicator en streefwaarde |
|---------|---|---|
| Actie 1 | Idem actie 1 OD 2.1: Jaarlijks overleg tussen de voorzitter auditcomités en de kernministers en opvolging afspraken overleg kern. | Jaarlijkse realisatie overleg Status opvolging afspraken |
| Actie 2 | Idem actie 2 OD 2.1: Jaarlijks bilateraal overleg met ministers en kabinetten | Jaarlijkse realisatie overleg |
| Actie 3 | Bespreking van globale of beleidsrelevante bevindingen met diverse belanghebbenden | Vrij aanbod – geen streefwaarde |

| | | 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 | Ondersteuning initiatieven ter bevordering van cyberveilige steden en gemeenten <ul style="list-style-type: none"> • Coördinatie ICT-veiligheidsaudits 2022 • Voorbereiding globale terugkoppeling over de ICT-veiligheidsaudits (finalisatie in 2023) | Afhandeling van de cofinanciering van alle ICT-veiligheidsaudits 1 ^e ontwerp globale terugkoppeling over de ICT-veiligheidsaudits |

c) Rapportering uitvoering

- Voorbereiding en terugkoppeling overleg kern i.s.m. de auditcomités
- Rapporteringen aan het ACLB en publicaties globale rapporten

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 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 lokale besturen cruciaal. Ook het delen van aandachtspunten en goede praktijken kan besturen waar rond een specifiek thema of in een specifiek jaar geen audit werd uitgevoerd, helpen hun organisatie- en risicobeheer te evalueren en waar nodig te versterken.

Audit Vlaanderen zal daarom blijven inzetten op het creëren van een hefboomwerking: delen van kennis met, ondersteunen van competentie-ontwikkeling bij en sensibiliseren van lokale besturen. Dat kan gaan over het delen van goede praktijken, het organiseren van workshops en studiedagen, het maken van publicaties, enz.

Eén vorm van kennisdeling en ondersteuning van competentie-ontwikkeling is het betrekken van medewerkers van lokale besturen 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 voeling houden met inzichten uit het werkveld. Na een eerste piloot op dit punt, zijn verdere initiatieven hieromtrent afhankelijk van enerzijds de opportuniteiten in de auditplanning en anderzijds (vooral) de evolutie van de coronapandemie.

b) Plan 2022

| Proces | Hefboomwerking | Indicator en streefwaarde |
|-----------|--|---|
| Project 1 | <p>Hefboomwerking 2022 LB</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werkgroep hefboomwerking om doorheen het jaar de geplande initiatieven op te volgen, waar nodig bij te (laten) sturen en tijdig aan te vullen • Aanspreekpunten werking (beantwoorden van vragen, borgen en intern beschikbaar stellen van opgedane kennis, faciliteren en desgevallend zelf geven van toelichtingen omtrent organisatiebeheersing en | Jaarlijkse realisatie bestendige hefboomwerking |

| | | |
|-----------|---|---|
| | <p>auditbevindingen in regio's en diverse netwerken)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beheer goede praktijken • Capaciteit voor concretisering hefboomwerking m.b.t. zelfevaluatie-instrumenten n.a.v. thema-audits en overzichten | <p>Aantal ontsloten goede praktijken en bewegingen daaromtrent</p> <p>Aantal ontsloten instrumenten en overzichten</p> |
| Actie 1 | Periodieke nieuwsbrieven | Minimaal 2 per jaar |
| Actie 2 | Samenwerking met VVSG en bestuursscholen rond het organiseren van een opleidingsaanbod (webinars, workshops, ...) | Jaarlijkse realisatie opleidingsaanbod |
| Actie 3 | <p>Natrajecten globale rapporten voor 2022</p> <ul style="list-style-type: none"> • GR technische diensten • GR financiële processen m.b.t. aankopen • GR fusiebesturen • GR opvolging verzelfstandigde en verbonden entiteiten | <p>Realisatie natraject per globaal rapport</p> <p>Aantal presentaties, workshops, instrumenten en goede praktijken n.a.v. globale rapporten</p> |
| Project 2 | <p>Aanslingeren aanpak organisatiebeheersing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenstellen maatwerk-matrix versterken aanpak organisatiebeheersing • Uitwerken trajecten/instrumenten versterking aanpak organisatiebeheersing • Dashboard maturiteit aanpak organisatiebeheersing lokale besturen • Interne ondersteuning bij het inschatten van de maturiteit van de aanpak organisatiebeheersing bij lokale besturen | <p>Realisatie maatwerkmatrix versterken aanpak organisatiebeheersing</p> <p>Rapportering aan ACLB april 2022 omtrent de maturiteit van de aanpak organisatiebeheersing overheen lokale besturen in Vlaanderen</p> <p>Vrij aanbod – geen indicator</p> |

| | | |
|-----------|--|--|
| Actie 4 | Communicatie-acties om er toe bij te dragen dat elk lokaal bestuur op een systematische manier werkt aan organisatiebeheersing | |
| Project 3 | Evaluatie actieve openbaarheid van individuele auditrapporten (ten vroegste eind 2022, kan ook nog begin 2023 indien wordt ervaren dat het nuttig is om een langere periode mee te nemen in de evaluatie gelet op de gefaseerde invoering) | Realisatiegraad = minstens start voorbereiding |
| Actie 5 | Presentaties en informatieverstrekking naar studenten en consultants die zich richten op lokale besturen teneinde misvattingen te vermijden | Vrij aanbod – geen indicator |
| Actie 6 | Medewerking aan communicatie-acties i.h.k.v. cyberveilige steden en gemeenten | Vrij aanbod – geen indicator |
| Actie 7 | Verder werken aan aanbod stageplaatsen (teneinde kruisbestuiving tussen Audit Vlaanderen en lokale besturen te bevorderen) | Voor 2022 onder voorbehoud Vrij aanbod – geen indicator |
| Actie 8 | Kennisdeling uit meldingen, vooronderzoeken en forensische bevindingen | Jaarlijkse realisatie |

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 wordt ieder jaar 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 alsook een 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.

In 2021 werd de 5-jaarlijkse externe kwaliteitsaudit uitgevoerd (Quality Assurance Review – QAR). Deze audit bevestigde dat Audit Vlaanderen volgens de internationale normen van het

Instituut van Interne Auditoren werkt. Er werden een aantal aanbevelingen geformuleerd om de werking nog verder te versterken. Deze zijn opgenomen onder deze SD.

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 2022. Bij de actualisatie van het risicomanagement einde 2021 werden 6 H-risks geïdentificeerd die verder beheerst worden via diverse projecten en acties, opgenomen in dit ondernemingsplan.

b) Plan 2022

| 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>Versterken kwaliteitsbeleid Audit Vlaanderen – realisatie aanbevelingen QAR 2021 en geselecteerde verbeter suggesties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opnemen van bijkomende onafhankelijkheidswaarborgen in het charter van Audit Vlaanderen (A1 QAR 2020) • Opnemen van visie, voorwaarden en modaliteiten adviesopdrachten in het charter van Audit Vlaanderen (verbetersuggestie V1 QAR 2020) • Richtlijnen en afspraken ontwikkelen om tot duidelijkere definiëring van auditdoelstellingen en -reikwijdte te komen (A3 QAR 2020) • Richtlijnen en afspraken ontwikkelen voor het verhogen van de kwaliteit van communicatie in de auditrapporten (A4 QAR 2020) • Actualiseren IA ambition model (V18 en V19 QAR 2020) en analyse andere verbeter suggesties QAR 2020 <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 | <p>Ontwikkeling en implementatie communicatiestrategie en belanghebbendenmanagement</p> <p>Focus 2022 op aanpassingen i.k.v. acties openbaarheid van bestuur in beide werkterreinen. Voorstel aanpassingen communicatie via webstek, jaarverslag of andere media</p> | <p>Communicatie-strategie en BHM ontwikkeld</p> |
| Actie 1 | <p>Team VIA organiseert initiatieven voor interne communicatie (en teambuilding)</p> | <p>Per jaar minstens 4 agentschapsdagen (of een alternatief daarvoor)</p> |
| Project 4 | <p>Operationaliseren roadmap interne ondersteuning</p> | <p>Opstart en maximale implementatie (afh. Personeel – zie ook acties 1 en 2 onder project</p> |

Uitwerken HR-beleid en
competentiemanagement)

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 2022

| Proces | Ontwikkelen van en implementeren van een wervend HR-beleid | Indicator en streefwaarde |
|-----------|---|--|
| Project 1 | Uitwerken HR-beleid en competentie management | Door management gevalideerd HR-beleid en competentie management |
| Actie 1 | Deelproject competentie management (m.i.v. diverse verbeteracties uit QAR) | Goedgekeurde aanpak voor competentie- en talentmanagement en vormingsplan |
| Actie 2 | Deelproject welzijn <ul style="list-style-type: none"> Opmaak jaaractieplan (zie OD 5.5) Acties uitwerken met als prioriteiten 'focustijd' en 'evenwicht werk-privé' | Jaaractieplan (februari), met later aangepast plan |
| Actie 3 | Andere aspecten van het HR-project en HR-gerelateerde acties <ul style="list-style-type: none"> Bevorderingsprocedure senior auditor afronden Invulling kader team omkadering Nieuwe wervingsronde voor auditoren Aangepast kader voor hybride werken | <ul style="list-style-type: none"> Bevorderingsprocedure afgerond Ingevuld kader team omkadering Goedgekeurd kader voor hybride werken Wervingsronde afgewerkt Acties bepaald Analyse uitgevoerd |

- Bepalen van acties op vlak van de gehanteerde managementstijlen binnen Audit Vlaanderen
- Analyse kosten/baten bij interne uitvoering versus uitbesteding (cf. verbeterpunt QAR)

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. Daarnaast evalueren we onze werking ook vanuit efficiëntieperspectief.

b) Plan 2022

| 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 | Continue opvolging |
| Project 1 | <p>ICT-kennisopbouw</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werving en opleiding van een specifieke ICT-minded auditor • Kennisopbouw over en praktijkexperimenten met de inzet van data-analysetechnieken om effectiever en efficiënter te auditeren • Interne kennisdeling en ondersteuning van alle auditoren | <p>Realisatie werving en opleiding specifieke ICT-minded auditor</p> <p>Praktijkexperimenten waar mogelijk</p> <p>Cf. opleidingsinitiatieven i.h.k.v. competentie management OD 5.2</p> |
| Project 2 | <p>Evaluatie van de auditaanpak vanuit efficiëntieperspectief. Invulling verder te bepalen, maar minstens aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beter afgelijnde auditdoelstellingen en | Aanpassingen in de auditaanpak |

auditreichwijdte (cf. aanbeveling
3 van de QAR)

- Mate van documentatie van
auditbevindingen
- Agile auditing

c) Rapportering uitvoering

- Rapportering ondernomen acties via feedback naar auditcomités

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 2022

| 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. • Ondersteunen van gebruikers en anticiperen op en capteren van problemen en noden via een netwerk van hoofdgebruikers. • IT-ontwikkeling: Bijsturen van bestaande functionaliteiten en toevoeging van beperkte tijdswinstmogelijkheden. • Overstap naar de ICT-raamovereenkomsten 2022. | <p>Minimaal 2 opleidings- en/of communicatie-initiatieven</p> <p>Minimaal 2 samenkomsten van de werkgroep hoofdgebruikers</p> <p>100% actuele functionaliteiten + uitbreiding van ondersteuning/tijdswinstmogelijkheden</p> <p>Gebruik ICT-raamovereenkomsten 2022</p> |

| | | |
|-----------|---|---|
| Project 2 | Digitaal informatiebeheer : informatie wordt bewaard, gearhiveerd en gewist volgens de bepalingen van het aangevulde en in het serieregister opgenomen informatiebeheersplan. | Ingebruikname serieregister Doorvoering aanvullingen in kaart gebracht in 2020 n.a.v. Maximaal Digitaal @ Audit Vlaanderen |
|-----------|---|---|

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 Monitoring van de periodieke interne werking

d) Strategisch kader 2020-2024

Audit Vlaanderen wil het geheel van haar werking opvolgen. Niet alle taken worden gevat door de doelstellingen en projecten van het ondernemingsplan. Een aantal taken behoren tot de lopende interne werking. Het gaat o.m. intern overleg, algemene coördinatie, opleiding en training, externe communicatie via jaarverslag en actualisering inhoud webstek,.... Het opzet van deze aparte operationele doelstelling is inzicht krijgen in de tijdsbesteding aan deze taken om sturing en bijsturing zo gericht mogelijk te maken. Hierdoor wordt inzicht bekomen in de aanwending van 100% van de volledige capaciteit van Audit Vlaanderen.

e) Plan 2022

| Proces | Monitoring van de periodieke interne werking | Indicator en streefwaarde |
|--------|---|---|
| Actie | <ul style="list-style-type: none"> Tijdsregistratie in project online van taken die niet onder doelstellingen of projecten vallen van het ondernemingsplan | Geen indicator - meting met bedoeling om te komen tot monitoringindicatoren |

OD5.6: 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 2020 • 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 2022 wordt besproken op het EOC van 8 februari 2022

Realisatie
jaaractieplan

Diversiteitsplan:

- In 2022 zal het diversiteitsplan gefinaliseerd worden.

Bijlagen:

1. Personeelsplan Audit Vlaanderen
2. Jaaractieplan Welzijn en Preventie 2022

CONTACT

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

www.auditvlaanderen.be