



Vlaamse
overheid

ONDERNEMINGSPLAN

Audit Vlaanderen

2023

INHOUD

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	18
INTERN STRUCTUURELEMENT AUDIT LOKALE BESTUREN	19
DOELSTELLINGEN LOKALE BESTUREN	19
SD3: De lokale besturen doen aan kwaliteitsvolle organisatie- en risicobeheersing	19
SD4: Hefboomwerking: beleidsinput en versterken van kennis en competenties	27
INTERNE WERKING	31
KRACHTLIJNEN INTERNE WERKING	32
Toewijzing van middelen	32
Strategisch kader	32
DOELSTELLINGEN INTERNE WERKING	33
SD5: Audit Vlaanderen wil zich ontwikkelen als een sterk en toonaangevend auditagentschap met gedreven en bekwame auditoren	33
BIJLAGE 1: PERSONEELSPLAN AUDIT VLAANDEREN	44
BIJLAGE 2: JAARACTIEPLAN WELZIJN EN PREVENTIE 2023	45

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 2023 - https://fin.vlaanderen.be/wp-content/uploads/2022/11/2023_BO_Beleids-en-begrotingstoelichting_HR-en-Audit-Vlaamse-overheid.pdf
- Binnenlands Bestuur, Stedenbeleid en Audit Lokale Besturen Begrotingsjaar 2023 - https://fin.vlaanderen.be/wp-content/uploads/2022/11/2023_BO_Beleids-en-begrotingstoelichting_Binnenland-Stedenbeleid-Audit-en-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 2023.

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 moeten 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 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 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

Mee als gevolg van de recente evaluatie van de risico's voor Audit Vlaanderen (zie 5.1) zal er in 2023 een project worden uitgewerkt dat moet leiden tot een betere verhouding tussen de vraag naar forensische audits en de beschikbare capaciteit. De forensische audits zijn de afgelopen jaren het slachtoffer geworden van hun succes. Tussen 2014 en 2022 is er sprake van een verviervoudiging van het aantal meldingen. Tegelijkertijd is er een grote tevredenheid over de kwaliteit van het opgeleverde werk. In het project zal er nagegaan worden of en hoe het mogelijk is om met de beschikbare capaciteit meer audits uit te voeren, zonder dat dit een negatief effect heeft op de kwaliteit. Aangezien het hier om mogelijk zeer strategische keuzes gaat, zal dit in nauwe afstemming met de auditcomités gebeuren.

2023 zal daarnaast ook voor een deel in het teken staan van de hernieuwing van de raamovereenkomst. De bestaande overeenkomst loopt af in het voorjaar van 2024. De verschillende percelen moeten Audit Vlaanderen toelaten om samen te werken met externe partijen voor het uitvoeren van auditopdrachten binnen de Vlaamse administratie en de lokale besturen. Tegelijkertijd kunnen overheden deze overeenkomst ook gebruiken om zelf auditopdrachten te bestellen.

b) Plan 2023

Proces	Uitvoeren auditplan 2023 en risicoanalyse Vlaamse Administratie	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Afwerken auditplanning 2022	Realisatiegraad 100%
Actie 2	<p>Uitvoering van een thema-audit:</p> <ul style="list-style-type: none"> Thema-audit m.b.t. Robotgestuurde Proces Automatisatie (RPA) bij 3 entiteiten en de opmaak van een globaal rapport 	<ul style="list-style-type: none"> Realisatiegraad thema-audit RPA: 100%
Actie 3	<p>Interne audit activiteiten t.b.v van ISAE-3402 type II attestatie bij 2 dienstencentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> Agentschap Overheidspersoneel (AgO) Departement Financiën en Begroting (DFB) <p>Ontwikkeling van Continuous Control Monitoring (CCM) activiteiten bij AgO (automatisatie van een 4-tal sleutelcontroles bij AgO vraaggestuurd)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Auditrapport ISAE-3402 bij AgO Auditrapport ISAE-3402 type II bij DFB Realisatiegraad CCM i.f.v. de vraag
Actie 4	<p>Risicogebaseerde (proces) audits:</p> <ul style="list-style-type: none"> Uitvoering van een 14-tal risicogebaseerde (proces)audits geselecteerd o.b.v. een risicoanalyse 	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd</p> <p>100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 5	<p>Evaluatie risicomanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> Doorlichting bij 7 entiteiten geselecteerd o.b.v. een risicoanalyse Verdere ondersteuning van 1 entiteit bij de opzet van een risicomanagementsysteem 	<ul style="list-style-type: none"> Realisatiegraad 100% 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 +/- 5% van de beschikbare auditcapaciteit om in te 	<p>% bestede capaciteit ad-hoc- en adviesopdrachten</p> <p>% beantwoorde (advies)vragen voor audits</p>

gaan op (advies)vragen van het ambtelijke en politieke niveau

Actie 7	<p>Forensische audits</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gereserveerde capaciteit voor vooronderzoeken en forensische audits 	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd 100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 8	<p>Opvolging van aanbevelingen en opmaak beleidsgerichte rapporten 2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle aanbevelingen met een realisatiedatum tussen 30/09/2022 en 30/09/2023 worden opgevolgd en een beleidsgericht rapport voor alle entiteiten uit het audituniversum wordt jaarlijks opgemaakt met het oog op input evaluatie N-functies 	<p>Realisatiegraad 100%</p>
Actie 9	<p>Aanpassen meldsysteem aan de EU-klokkenluidersrichtlijn, conform de bepalingen van het bestuursdecreet</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. :</p> <ul style="list-style-type: none"> • een verdere onderbouwing van de auditprioriteiten op Vlaams niveau, • een efficiëntere uitvoering van auditopdrachten en het verhogen van de afdeckingsgraad, (afstemming met project onder SD5) 	<p>Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren</p>
Project 2	<p>Project verhouding vraag naar forensische audits versus beschikbare capaciteit</p>	<p>Nota met strategische keuzes voor de auditcomités</p>
Project 3	<p>Vorbereidingen voor de hernieuwing van de raamovereenkomst</p>	<p>Rapportering aan de auditcomités over de stand van zaken (overeenkomst zelf is voor 2024)</p>

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijkse 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.
- Andere algemene indicatoren die jaarlijks gerapporteerd (jaarverslag) worden i.k.v. de strategische doelstellingen:
 - evolutie tevredenheidsgraad auditopdrachten
 - afdekking werkterrein
 - 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 2023

Proces	Interbestuurlijke audit	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Vorbereiding van een interbestuurlijke audit 2024	Voorstel IBA planning 2024

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 2023

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 2023 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 actieplan syntheserapport QAR's 2022 i.s.m. interne auditfuncties EVA's/VRT 	<ul style="list-style-type: none"> Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Overleg met de voorzitters auditcomités bij EVA's/VRT• Opleiding voorzitters AC's• Periodiek overleg met hoofden interne auditdiensten EVA's/VRT | <ul style="list-style-type: none">• 2x/jaar overleg met de voorzitters EVA's/ VRT• Georganiseerde opleiding• 3x/jaar overleg met interne auditdiensten EVA's/VRT |
|--|--|
-

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 2023

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 o.b.v. 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 8

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 2023

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 per jaar (initiatief bij AGO)
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

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 2023.

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 alsook lokale besturen aanzetten om hun organisatiebeheersing risicobewust te bewaken en waar nodig te verbeteren.

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. Bij de inzet van de beschikbare auditcapaciteit worden twee streefdoelen voor ogen gehouden: Enerzijds zullen frequenter audits plaatsvinden in besturen die als meer risicovol worden aangestipt. Anderzijds zal geen enkel lokaal bestuur¹ langer dan zeven jaar niet geauditteerd 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. Om over zoveel mogelijk processen/thema's een meerwaarde te kunnen bieden, wordt daarbij telkens gefocust op een deel van het proces en/of de risico's. De processen of thema's zullen worden geselecteerd op basis van een risicoanalyse. Om er toe bij te dragen dat aan het einde van deze legislatuur elk lokaal bestuur in Vlaanderen op systematische wijze werkt aan de beheersing van zijn organisatie, evalueert Audit Vlaanderen bij elke proces/thema-audit ook de aanpak organisatiebeheersing. Voor zover nog relevant, worden bij proces-/thema-audits ook de aanbevelingen uit de vorige audit van Audit Vlaanderen bij dat lokaal bestuur opgevolgd.
- Organisatie-audits gaan na of een organisatie over de stuur- en beheersinstrumenten beschikt om goed te functioneren. Hoewel een lokaal bestuur zelf een dergelijke foto moet kunnen maken in het kader van haar periodieke zelfevaluatie, kunnen er zich occasioneel situaties voordoen waarbij het nuttig is dat Audit Vlaanderen deze foto zelf maakt, bijvoorbeeld wanneer een organisatie met deze oefening lijkt te worstelen. Onder meer bij de voorbereidende gesprekken voor thema-audits worden inspanningen geleverd om dergelijke situaties te detecteren.

Om er toe bij te dragen dat aan het einde van deze legislatuur elk lokaal bestuur in Vlaanderen op systematische wijze werkt aan de beheersing van zijn organisatie, evalueert Audit Vlaanderen bij elke organisatieaudit ook de aanpak organisatiebeheersing.

In 2023 zal de cyclus organisatie-audits in verzelfstandigde entiteiten worden afgerond (voor 2023 met focus op welzijnsverenigingen die als zogenaamde zorgbedrijven opereren). In 2023 zal de aanpak van organisatie-audits verder worden opgefrist. Zo zal meer aandacht gaan naar het stimuleren van risico-denken binnen de diverse diensten van lokale besturen.

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.

- Opvolgaudits richten zich specifiek op de opvolging van aanbevelingen waarvan het aangewezen is om ze intenser op te volgen (bv. forensische aanbevelingen). Tijdens een opvolgaudit wordt ook de aanpak van organisatiebeheersing geëvalueerd.
- 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.
- De auditmiddelen zijn beperkt en het maken van onderbouwde keuzes via risicoanalyse en planning is dan ook cruciaal. De in 2022 vernieuwde risicoanalyse geeft voeding aan de voorstellen van de auditonderwerpen voor de komende jaren.

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 de thema's, processen en risico's die vanuit de vernieuwde risicoanalyse naar voor komen en specifiek ook voor het thema ICT
- Bij reguliere audits waar relevant opvolging van eerdere aanbevelingen.
- Snellere opvolging van forensische aanbevelingen.
- Kwaliteitstoezicht op de werking van auditfuncties en auditcomités
- Forensische audits i.g.v. indicaties van fraude of mogelijke onregelmatigheden

Zoals aangegeven bij OD1.1 zullen er -mede als gevolg van de recente evaluatie van de risico's voor Audit Vlaanderen- in 2023 twee bijkomende projecten worden uitgewerkt. In het eerste project zal er nagegaan worden of en hoe het mogelijk is om met de beschikbare capaciteit meer forensische audits uit te voeren, zonder dat dit een negatief effect heeft op de kwaliteit. Het tweede project betreft de hernieuwing van de raamovereenkomst. Aangezien het hier telkens om mogelijk zeer strategische keuzes gaat, zal dit alles in nauwe afstemming met de auditcomités gebeuren.

b) Plan 2023

Proces	Uitvoeren auditplan 2023 en risicoanalyse lokale besturen	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<p>Afwerking nog lopende reeksen auditopdrachten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Thema-audit Niet-terugvorderbare steun: 2 individuele rapporten en globaal rapport. • Thema-audit Interne monitoring met financiële impact: 5 individuele rapporten en globaal rapport. • Thema-audit Gezinszorg: 3 individuele rapporten (waarvan 2 piloten). • Organisatie-audits: 2 individuele rapporten • Audit-op-audit: 2 individuele rapporten 	Realisatiegraad 100%
Actie 2	<p>Uitrol thema-audit Gezinszorg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9 besturen • Globaal rapport 	<p>Realisatiegraad 100% in rapportering</p>
Actie 3	<p>Voorbereiding en uitrol interbestuurlijke audit Reispassen en rijbewijzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 11 besturen (waarvan 2 piloten) • Globaal rapport in opmaak 	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd 100% in rapportering</p>
Actie 4	<p>Voorbereiding en uitrol thema-audit Handhaving milieuaspecten van de omgevingsvergunningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 besturen (waarvan 1 piloot) • Globaal rapport in opmaak 	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd 100% in rapportering</p>
Actie 5	<p>Voorbereiding en opstart thema-audit Handhaving stedenbouwkundige aspecten omgevingsvergunningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 piloten 	<p>Streefcijfer 100% pilootfase gerealiseerd 100% in terreinwerk of rapportering</p>

Actie 6	<ul style="list-style-type: none"> Vorbereiding nieuwe thema-audits voor 2024 op basis van de vernieuwde risicoanalyse 	Vorbereiding in 2023
Actie 7	<p>Organisatie-audits:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2 organisatie-audits 2 piloten voorbereiding organisatie-audits met extra focus op risico-denken 1 organisatie-audit welzijnsvereniging zorgbedrijf 	<p>Streefcijfer</p> <p>100% in rapportering</p> <p>100% in terreinwerk</p> <p>100% in rapportering</p>
Actie 8	<p>Audit-op-audit (AoA)</p> <ul style="list-style-type: none"> AoA provincie Antwerpen AoA Audio 	Realisatiegraad 100%
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</p> <p>100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 10	<p>Opvolging aanbevelingen uit auditopdrachten</p> <ul style="list-style-type: none"> 7 opvolg audits (evaluatie aanpak organisatiebeheersing + opvolging van aanbevelingen) Deels ook binnen auditopdrachten 	<p>Realisatiegraad 100%</p> <p>Rapportering opvolging aanbevelingen op ACLB in Q4 2023</p>
Actie 11	Aanpassen meldsysteem aan de EU-klokkenluidersrichtlijn, conform de bepalingen van het bestuursdecreet	Realisatiegraad 100% (opvolgen van en meewerken aan implementatie)
Project 1	Project verhouding vraag naar forensische audits versus beschikbare capaciteit	Nota met strategische keuzes voor de auditcomités
Project 2	Vorbereidingen voor de hernieuwing van de raamovereenkomst	Rapportering aan de auditcomités over de stand van zaken (overeenkomst zelf is voor 2024)

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
- 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.
- 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 deels gemeenschappelijk met doelstelling OD1.2 bij de auditfunctie voor de Vlaamse administratie. Er wordt dus dit jaar gewerkt aan de voorbereiding van een interbestuurlijke audit voor 2024. Tegelijkertijd zijn er twee interbestuurlijke acties opgenomen in OD3.1:

- Voorbereiding en uitrol interbestuurlijke audit reispassen en rijbewijzen. Hierbij is de interbestuurlijke relatie er voornamelijk één tussen het lokale en het federale niveau;
- Voorbereiding en uitrol thema-audit handhaving milieu-aspecten omgevingsvergunningen. Deze audit bouwt verder op de audit die eerder binnen de Vlaamse administratie werd uitgevoerd.

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 2023

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
- Zesmaandelijksse 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 2023

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	<p>Ondersteuning initiatieven ter bevordering van cyberveilige steden en gemeenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globale rapportering over de ICT-veiligheidsaudits 2020-2022, eventueel gekoppeld aan een ruimer beeld op ICT-risico's bij lokale besturen • Beperkte inhoudelijke/audittechnische ondersteuning 	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 presentaties en het meewerken aan workshops en studiedagen, het maken van publicaties, enz.

b) Plan 2023

Proces	Hefboomwerking	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<p>Hefboomwerking 2023 LB: kennisdeling uit reguliere audits</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coördinatoren 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 auditbevindingen in regio's en diverse netwerken) • Beheer goede praktijken • Samenwerking met VVSG, bestuursscholen en andere actoren rond kennisdeling en sensibilisering 	Jaarlijkse realisatie bestendige hefboomwerking

Actie 2	Periodieke nieuwsbrieven	Minimaal 2 per jaar
Actie 3	Natrajecten globale rapporten voor 2023 <ul style="list-style-type: none"> • Globaal rapport thema-audit Opvolging verzelfstandigde en verbonden entiteiten • Globaal rapport thema-audit Niet-terugvorderbare steun • Globaal rapport thema-audit Interne monitoring met financiële impact • Globaal rapport thema-audit Gezinszorg 	Realisatie natraject per globaal rapport Aantal presentaties, workshops, instrumenten en goede praktijken n.a.v. globale rapporten
Actie 4	Ondersteunen organisatiebeheersing/risicomanagement <ul style="list-style-type: none"> • Dashboard maturiteit aanpak organisatiebeheersing lokale besturen <p>Interne ondersteuning bij het inschatten van de maturiteit van de aanpak organisatiebeheersing bij lokale besturen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiden van mogelijkheden om meer in te zetten op risico-denken doorheen alle geledingen van lokale besturen 	Rapportering aan ACLB juni 2023 omtrent de maturiteit van de aanpak organisatiebeheersing overheen lokale besturen in Vlaanderen Vrij aanbod – geen indicator
Project 1	Evaluatie actieve openbaarheid van individuele auditrapporten	Realisatiegraad = evaluatie uitgevoerd
Actie 5	Medewerking aan communicatie-acties i.h.k.v. cyberveilige steden en gemeenten	Vrij aanbod – geen indicator
Actie 6	Kennisdeling uit meldingen, vooronderzoeken en forensische bevindingen	Jaarlijkse realisatie

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijksse 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 uit de verschillende oefeningen waren de volgende:

- 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.

De meest recente evaluatie van de risico's (zie verder) leidt tot een verfijning van de risico's waarop wordt ingezet.

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

2022 was het vierde jaar waarin er risico's werden geïdentificeerd die van belang zijn voor Audit Vlaanderen. Telkens werd hierna ingezet op de belangrijkste hoge risico's, die onvoldoende onder controle waren. Eind 2022 – begin 2023 liep de meest recente risicomanagementoefening.

Hieruit kwamen vier prioriteiten naar voor.

- De verhouding tussen de vraag naar forensische audits en de beschikbare capaciteit;
- Het nieuwe raamcontract (startdatum voorjaar 2024), dat de basis zal vormen voor de toekomstige samenwerking met externen;
- De noodzaak om verder in te zetten op de ontwikkeling van de eigen medewerkers;
- Het verbeteren van de inzet van de middelen door een verder uitgewerkte monitoring.

Tegelijkertijd wordt er blijvend ingezet op een aantal H-risks uit vorige evaluaties.

b) Plan 2023

Proces	Verankeren van het risicomanagement en verbeteren van de organisatiebeheersing	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren nieuwe risicomanagementoefening 	Geactualiseerd risicoregister

Sluit aan bij generieke doelstelling
'Opvolging aanbevelingen en versterken
van het risicomangement en
organisatiebeheersing'

Project 1	<p>Versterken kwaliteitsbeleid Audit Vlaanderen – realisatie aanbevelingen QAR 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorming organiseren, afspraken maken en ondersteunende richtlijnen verder ontwikkelen om tot duidelijkere definiëring van auditdoelstellingen, - reikwijdte en scope te komen (A3 QAR 2021) • Richtlijnen en afspraken ontwikkelen voor het verhogen van de kwaliteit van communicatie (vormgeving, schrijfstijl en inhoudelijk) in de auditrapporten (A4 QAR 2021; hangt samen met project rond communicatie). • Verankeren nieuwe en aangepaste werkwijzen in het audithandboek 	<p>Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren</p>
	<p>Sluit aan bij generieke doelstelling 'Opvolging aanbevelingen en versterken van het risicomangement en organisatiebeheersing'</p>	
Project 2	<p>Ontwikkeling en implementatie communicatiestrategie en belanghebbendenmanagement</p> <p>Prioriteiten voor 2023 zijn onder meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toegankelijkheidstest website • Opvolging doelstellingen i.v.m. Heerlijk Helder communiceren, zowel VO-breed als specifiek m.b.t. auditrapporten (zie ook project Kwaliteit) • Implementatie nieuw concept jaarverslag. 	<p>Resultaat toegankelijkheidstest Nieuw jaarverslag</p>

Actie 2	Team VIA organiseert initiatieven voor interne communicatie (en teambuilding)	Per jaar minstens 4 agentschapsdagen (of een alternatief daarvoor)
----------------	---	--

c) Rapportering uitvoering

- Semestriële rapportering over het risicomanagement via ondernemingsplan aan beide auditcomités.
- Projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren

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 verder 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 2023

Proces	Ontwikkelen van en implementeren van een wervend HR-beleid	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Uitwerken HR-beleid en competentie-management	Door management gevalideerd HR-beleid en competentie-management
Project 1	Deelproject competentie-management (m.i.v. diverse verbeteracties uit QAR)	Goedgekeurd competentie- en talentmanagement en vormingsplan
Project 2	Deelproject welzijn <ul style="list-style-type: none"> Opmaak jaaractieplan (zie OD 5.5) Opmaak meerjarenplan Acties uitwerken met (onder meer) als prioriteiten 'focustijd' en 'evenwicht werk-privé' 	Jaaractieplan (februari), met later aangepast plan Meerjarenplan preventie en welzijn
Actie 2	Andere aspecten van het HR-project en HR-gerelateerde acties <ul style="list-style-type: none"> Update kader voor hybride werken Nieuwe wervingsronde voor (forensische) auditoren Uitvoeren van acties op vlak van de gehanteerde managementstijlen binnen Audit Vlaanderen 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluatie en bijsturing kader voor hybride werken Wervingsronde afgewerkt Acties lopende of uitgevoerd

c) Rapportering uitvoering

- Projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren

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 2023

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>

Actie 2	Evaluatie van de auditaanpak vanuit efficiëntieperspectief. Invulling verder te bepalen, maar minstens aandacht voor: <ul style="list-style-type: none">• Beter afgelijnde auditdoelstellingen en auditreikwijdte (cf. aanbeveling 3 van de QAR)• Mate van documentatie van auditbevindingen• Agile auditing	Aanpassingen in de auditaanpak
----------------	--	--------------------------------

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 nieuwe ICT-beleid voor 2023-2024 wordt gefinaliseerd. Deze vertrekt vanuit de uitdagingen waarmee Audit Vlaanderen wordt geconfronteerd en verder bouwt op het ICT-beleid voor 2021-2022. De ICT-doelstellingen zijn:

- De vlotte werking van de ICT-infrastructuur (ook cybersecurity indachtig) 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 2023

Proces	ICT als hefboom om de auditstrategie op een effectieve en performante manier waar te maken	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Productiever door IT <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. 	<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>

Project 1	Digitaal informatiebeheer : informatie wordt bewaard, gearhiveerd en gewist volgens de bepalingen van het aangevulde en in het serieregister opgenomen informatiebeheersplan.	Operationaliseren serieregister
------------------	---	---------------------------------

c) Rapportering uitvoering

Van deze projecten en acties zullen project- en actiefiches worden opgemaakt die periodiek intern zullen besproken worden en minstens twee maal per jaar zullen worden geagendeerd op het managementoverleg.

OD5.5 Monitoring van de periodieke interne werking

a) 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.

Tegelijkertijd wordt er in 2023 een project uitgewerkt om de interne monitoring te versterken. Dit project is een gevolg van de evaluatie van de risico's (zie 5.1).

b) Plan 2023

Proces	Monitoring van de periodieke interne werking	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<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
Project 1	<ul style="list-style-type: none"> Versterken van de interne monitoring 	Zeswekelijkse rapportering op het managementteam

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. De QAR is uitgevoerd in 2021, de aanbevelingen zitten vervat in dit ondernemingsplan • 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. Deze doelstelling zit vervat in dit ondernemingsplan 	<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.

- De Vlaamse Regering besliste op 25/11/2022 dat Audit Vlaanderen 2 VTE mag aanwerven om de capaciteit m.b.t. forensische audits uit te breiden, waarbij deze personeelsleden uitgesloten zijn van de opvolging van de besparingen en de financiële impact van deze aanwervingen gecompenseerd wordt op de werkingskredieten.

Preventieplan:

- Audit Vlaanderen maakt een preventieplan 2023-2027 op. Dit wordt jaarlijks verder geconcretiseerd en aangevuld met het jaaractieplan Welzijn en Preventie. Het jaaractieplan 2023 wordt besproken op het EOC van 9 februari 2023.

Nieuw meerjarenplan

Realisatie
jaaractieplan

Diversiteitsplan:

- In 2023 zal er verder gewerkt worden aan de acties uit het diversiteitsplan.
-

BIJLAGE 1:

PERSONEELSPAN AUDIT VLAANDEREN

Funcities	Koppen	Niveau
Administrateur-generaal	1	A3
Medewerkers voor kerntaken	37	
• Manager-auditoren	3	A2A
• Auditoren en senior-auditoren	34	A1 en A2
Medewerkers voor ondersteuning en omkadering	6	
• Manager-auditor stafdiensten	1	A2A
• HR Business Partner	1	A2
• Business Partner Budget, Planning en ICT	1	A1
• Medewerker kwaliteit en financiën	1	B1
• Medewerker communicatie en HR	1	B1
• Administratief ondersteuner en managementassistent	1	C1
Totaal	44	
Vacante plaatsen	1	A1
Medewerkers met speciale verlofvorm (ambtshalve onbetaald verlof, politiek verlof, langdurig afwezig wegens ziekte,...)	7	A1

De aantallen in dit overzicht betreffen koppen: op 01/01/2023 werkten 6 personeelsleden (van wie 4 auditoren en 2 senior-auditoren) deeltijds (60%, 70% of 90%), wat de effectief beschikbare personeelsinzet op 41,5 VTE brengt.

De vacante plaats is er een voor de functie forensisch auditor, in het kader van de uitbreiding van het personeelskader voor een versterking van de forensische capaciteit (zie beslissing van de Vlaamse Regering van 25/11/2022).

De 7 medewerkers die voltijds afwezig zijn met speciale verlofvorm, zijn allen auditoren.

De toewijzing van capaciteit aan het luik Audit Vlaamse Overheid en Audit Lokale Besturen gebeurt volgens de verdeelsleutel 33/66.

BIJLAGE 2:

JAARACTIEPLAN WELZIJN EN PREVENTIE 2023

DOELSTELLING

In het kader van het Welzijnsbeleid in de onderneming en meer bepaald het K.B. van 27 maart 1998/B.S. 31 maart 1998/art. 11 stelt de werkgever in overleg met de leden van de hiërarchische lijn en de diensten voor Preventie en Bescherming op het Werk, een jaarlijks actieplan op ter bevordering van het welzijn op het werk.

Het plan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het overleg tussen werkgever en vakorganisaties, in het bijzonder het entiteitsoverlegcomité (EOC). De werkgever staat borg voor de uitvoering van het actieplan.

JAARACTIES

Actiepunten	Uitvoerders	Termijn
ARBEIDSVEILIGHEID		
Registratie van risicocodes bij indiensttreding	D CPA / rapportering aan GDPB en HR-BP	Continu
Jaarlijkse rondgang met de arbeidsgeneesheer en preventieadviseur organiseren in kantoor Herman Teirlinck	GDPB	Afstemmen met GDPB

Tijdig communiceren van de jaarlijkse rondgang naar het personeel voor maximale aanwezigheid op de werkvloer	HR-BP	Van zodra datum gekend en herinnering één week voor rondgang
Het opvolgen van de acties en aanbevelingen volgend op de jaarlijkse rondgang	AV	Volgend op rondgang
Noodplanning, brandevacuatie-oefening	HFB i.s.m. AV	Continu
Bedrijfseerstehulp <ul style="list-style-type: none"> • Opleiding van EHBO-verantwoordelijken. • Mogelijkheid aanbieden om werknemers op vrijwillige basis de basisopleiding EHBO te laten volgen 	GDPB i.s.m. AV	Continu
GEZONDHEID		
Communicatie personeel over mogelijkheid tot spontane consultatie in het kader van beeldschermwerk	AV	Medische check-up 50+ en arbeidsgeneeskundig onderzoek
Vrijwillige medische check-up voor personeelsleden ouder dan 50 jaar.	DCPA	Continu - communicatie nieuwspagina SharePoint Medische check-up 50+ en arbeidsgeneeskundig onderzoek

Uitnodigen van alle personeelsleden voor de jaarlijkse griepvaccinatie.	DCPA	Zomer Communicatie nieuwspagina SharePoint
<p>Sensibilisering rond algemene gezondheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deelname externe campagnes rond welzijn. (bv. rookstopcampagne) • Aanmoedigen van deelname jaarlijkse sportdag, onder andere door verlenen van dienstvrijstelling en terugbetalen inschrijvingsgeld – organiseren lunch • Aanmoedigen deelname als team sportactiviteiten (goede doel) zoals bijv Warmathon, Spartacusrun, door sponsoring deelnameprijs • Aanmoedigen sporten tijdens middagpauze: wandelen, sporten, fitnessen 	AV	<p>Continu</p> <p>Extra oproep van team VIA – zomer</p> <p>Oproep team VIA</p> <p>Continu</p>
PSYCHOSOCIAAL WELZIJN		
Sensibiliseren rond contactpunten psychosociaal welzijn (vertrouwenspersonen, preventieadviseurs,...) via directieraad, flyers, website,...	AV i.s.m PAPSY	Indien campagnes gelanceerd worden.

<p>Vertrouwenspersoon binnen AV aanstellen door PAPSY en laten deelnemen aan opleiding en jaarlijkse intervisiemomenten</p>	<p>PAPSY en AV</p>	<p>Voorjaar 2023: afronden procedure aanstelling nieuwe vertrouwenspersoon</p> <p>Deelname aan opleiding en intervisie wanneer opleiding en intervisiemomenten worden gepland</p>
---	--------------------	---

<p>Aandacht voor sociaal contact</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiseren van maandelijks ‘tussen pot en pint’ na de werkuren • Lunchmomenten • Jaarlijkse teambuildingsactiviteiten 	<p>AV</p>	<p>Team VIA elke laatste do van de maand,</p> <p>Nieuwjaarslunch, zomerlunch</p> <p>Agentschapsdagen juni/december</p>
---	-----------	--

ERGONOMIE

<p>Sensibiliseren, ter beschikking stellen van informatie rond de opstelling van de werkpost en een goede werkhouding, met ook specifieke aandacht voor de telewerkers</p>	<p>GDPB</p>	<p>Continu</p>
<p>Standaard aanbieden ergonomische hulpmiddelen voor thuiswerk en voor op kantoor, zoals opgenomen in de afsprakenkaders “Ergonomisch werken met beeldschermen” en “Tweede beeldscherm”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ergonomische bureaustoel • ergonomische en draadloze muis en klavier 	<p>AV</p>	<p>Continu</p> <p>2023: met de refresh van de computers zal elk personeelslid ook kunnen beschikken over een laptoplader voor kantoor en een voor thuis</p>

- lichte, oplooibare en in de hoogte verstelbare laphouder
- rugzak/trolley
- tweede scherm en hoofdtelefoon voor thuiswerk
- tweede scherm en hoofdtelefoon met geluidsonderdrukking voor op kantoor
- ...

ARBEIDSHYGIENE

Systematisch capteren van noden en problemen en signaleren aan het Facilitair Bedrijf via facilipunt

AV i.s.m. HFB

Continu

VERFRAAIING VAN DE WERKPLEKKEN

Systematisch capteren van noden en problemen en signaleren aan het Facilitair Bedrijf via facilipunt

AV i.s.m. HFB

Continu

LEEFMILIEU

Deelname campagnes rond energieverbruik, papierverbruik, selectieve afvalverzameling...

AV

Continu

Dienstverplaatsingen promoten volgens het STOP-principe

Aandacht voor duurzame aankopen

PRIORITAIRE DOELSTELLING VOOR 2023

- Opmaak HR/welzijns- beleidsplan: projectgroep opgestart in 2021, traject onder externe begeleiding opgestart in 2022, einddatum te bepalen
(prioriteiten voor welzijn bepaald in 2021: (1) focustijd, (2) evenwicht werk-privé en (3) vertrouwenspersoon)
- Aandacht voor verbondenheid en psychisch welzijn bij veelvuldig thuiswerken
- Evalueren afsprakenkader hybride werken

MIDDELEN

Naast het budget voor dagelijkse werking en het gedeelte geïntegreerd in andere posten wordt er voor elk jaaractieplan budget voorzien in functie van de resultaten van de risico-evaluaties en de voorgestelde maatregelen.

Om bovenstaande doelstellingen te behalen wordt regelmatig overleg gepleegd tussen de diensten voor preventie en bescherming op het werk (GDPB en IDEWE) en Audit Vlaanderen.

CONTACT

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

www.auditvlaanderen.be