



Vlaamse  
overheid

# JAARVERSLAG 2023

AUDIT VLAANDEREN

AUDITCOMITÉ VAN DE LOKALE BESTUREN  
AUDITCOMITÉ VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

AUDIT  
VLAANDEREN

[auditvlaanderen.be](https://auditvlaanderen.be)

# INHOUD

---

<b>INLEIDING</b>	<b>3</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>5</b>
<b>OVER AUDIT VLAANDEREN</b>	<b>7</b>
Onze opdracht	7
Onze strategie	7
Auditcomités	10
Interne werking	16
<b>REALISATIES IN 2023</b>	<b>21</b>
Reguliere audits bij lokale besturen	21
Reguliere audits bij de Vlaamse administratie	26
Forensische audits bij lokale besturen en de Vlaamse administratie	33
<b>HEFBOOMWERKING EN SENSIBILISERING</b>	<b>39</b>
Globale rapporten	39
Goede praktijken voor lokale besturen	40
Sensibilisering van het werkteerrein binnen de Vlaamse administratie	42
Nieuwsbrieven, mailings en publicaties	43
Website van Audit Vlaanderen	47



Deze publicatie bevat links die verwijzen naar extra informatie op onze website. U herkent ze dankzij de grijze onderlijning.

# INLEIDING

---

## Beste lezer,

Met veel plezier presenteren we u het jaarverslag van 2023. Net zoals de afgelopen jaren werden opnieuw mooie resultaten bereikt in de verschillende werkerreinen. Succes bereik je niet alleen, maar dankzij de inzet van de medewerkers en de steun van de organisaties die we auditeren en heel wat andere belanghebbenden die de missie van Audit Vlaanderen een warm hart toedragen. Onze oprechte dank daarvoor.

Als agentschap is het essentieel dat we actief zijn op de domeinen waar onze meerwaarde het grootst is. Zowel bij de Vlaamse administratie als bij de lokale besturen hebben we hier zeker op ingezet in 2023. Thema's die aan bod kwamen, waren bijvoorbeeld de handhaving van milieuaspecten van omgevingsvergunningen, artificiële intelligentie en cyberveiligheid. Door op dergelijke thema's te werken, willen we meebouwen aan overheden die klaar zijn voor de bestaande, maar ook voor de nieuwe uitdagingen die op ons afkomen.

In 2023 is er ook veel aandacht gegaan naar de forensische audits. Veel meer dan vroeger komen deze audits, vooral op lokaal niveau, in het publieke debat, zeker wanneer mandatarissen betrokken zijn. Laat duidelijk zijn dat we op het terrein bijna steeds mandatarissen van goede wil ontmoeten die integriteit hoog in het vaandel dragen. We leren wel dat het gesprek rond integriteit en deontologie en de concrete vertaling ervan naar een beheerskader nog verder gevoerd kan worden. Initiatieven als de verplichting om een deontologische commissie op te richten kunnen hiertoe bijdragen. Dit moet een cultuur stimuleren waarin open gesproken wordt over risico's zoals belangenvermenging, onafhankelijkheid, enz. en waarbij de organisatiebeheersing verder geoptimaliseerd wordt. Voorkomen is steeds belangrijker dan genezen.

## Veel leesplezier!



**Jean-Pierre Garitte,**  
Voorzitter van de auditcomités  
van de lokale besturen en de  
Vlaamse administratie



**Mark Vandersmissen,**  
Administrateur-generaal

**01**

**SAMENVATTING**

# SAMENVATTING

## Aantal opgeleverde reguliere auditrapporten



bij lokale besturen



bij de Vlaamse administratie

Totaal: **106**

## Aantal opgestarte forensische audits



bij lokale besturen

bij de Vlaamse administratie

## Klantentevredenheid



Audit Vlaanderen geeft algemeen genomen een goede indruk:

Gemiddeld: **4,2 op 5**

**AUDITS**  
verbeteren  
organisatie-  
en risicobeheer

**2023**

**INTERNE  
WERKING &  
ONTWIKKELING**  
een sterk  
auditagentschap

**HEFBOOM-  
WERKING**  
sensibilisering en  
kennisdeling

## Aantal medewerkers

- 1** administrateur-generaal
- 4** manager-auditoren
- 35** auditoren en senior auditoren
- 6** medewerkers in Team Omkadering

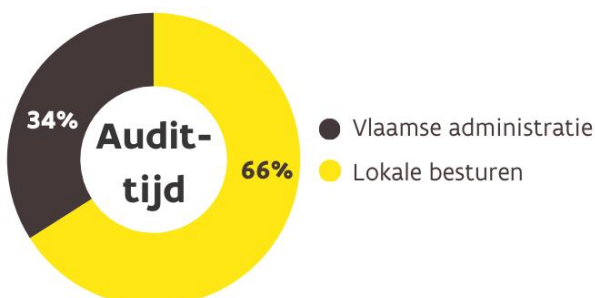
## Nieuwsbrieven en mailings



**7** verstuurd nieuwsbrieven en thematische mailings

**2414** abonnees

## Globale tijdsbesteding



## Goede praktijken voor lokale besturen



Totaal: **267**

## Globale rapporten

### Lokale besturen

- Beheer van ICT-risico's bij lokale besturen
- Niet-terugvorderbare steun
- ICT-veiligheidsaudits met cofinanciering
- Interne monitoring met financiële impact

### Vlaamse administratie

- AI binnen de Vlaamse administratie

Totaal: **5**

**02**

**OVER AUDIT VLAANDEREN**

# OVER AUDIT VLAANDEREN

## ONZE OPDRACHT

Audit Vlaanderen is een agentschap van de Vlaamse overheid dat sinds 2001 audits uitvoert bij de Vlaamse administratie en sinds 2014 bij lokale besturen. Naast audits zetten we als agentschap ook sterk in op het sensibiliseren en informeren van ons werkteerrein over organisatie- en risicobeheersing.

### 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, risicomangement 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 risicomangement, organisatiebeheersing en deugdelijk bestuur van de Vlaamse overheid en de lokale besturen.

## ONZE STRATEGIE

De strategie bepaalt hoe Audit Vlaanderen zijn opdracht uitvoert. Onze strategie steunt op 3 belangrijke pijlers: *audits, interne werking & ontwikkeling* en *hefboomwerking*.

### Audits

Met onze audits willen we de organisatie- en risicobeheersing van ons werkteerrein vergroten. We streven ernaar dat bij de auditoren **71% van de capaciteit** gaat naar het uitvoeren van audits.

Centraal daarbij staan:

- **De juiste dingen doen.** Keuzes voor auditopdrachten moeten gebaseerd zijn op degelijke risicoanalyses. Onze capaciteit moet aangewend worden daar waar dat het meest aangewezen is.



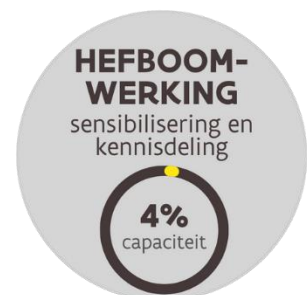
- **Impact, innovatie en toegevoegde waarde creëren.** Met onze audits willen we dingen in beweging brengen, verbetering aanbrengen en hebben we ook oog voor innovatieve ontwikkelingen in de bedrijfsvoering van de overheden.
- **Streven naar kwaliteit en efficiëntie.** Onze audits moeten beantwoorden aan de kwaliteitsnormen van het IIA (internationale Instituut van Interne Auditoren). Om de 5 jaar worden we extern geëvalueerd op het naleven ervan. We willen ook een voorbeeld zijn op het vlak van de efficiënte inzet van middelen.
- **Opvolging van aanbevelingen.** Via de opvolging van de aanbevelingen willen we weten hoe de resultaten van de audit vertaald worden in de praktijk. Met andere woorden: wat is het effect?
- **Samenwerking met andere controleactoren.** We willen geen dingen dubbel doen en gaan in overleg met andere audit- en controleactoren van de verschillende werkerterreinen om overlap en -last te vermijden.

## Hefboomwerking

We streven ernaar om **4% van onze capaciteit** te besteden aan hefboomwerking.

Centraal daarbij staan:

- **Kennisverspreiding en sensibilisering.** Wat we leren uit onze audits willen we maximaal delen met onze klanten en partners.
- **Ontwikkelen ondersteunende instrumenten.** We stellen auditinstrumenten ter beschikking die bruikbaar zijn voor de organisaties in ons werkerterrein. Zo kan bv. een werkprogramma van een thema-audit omgezet worden naar een zelfevaluatie-instrument.
- **Belanghebbendenmanagement en communicatie.** We willen de organisaties en partners in onze werkerterreinen kennen, weten wat de behoeften zijn en waar de noden liggen en hier zo goed mogelijk op inspelen.
- **Zorgen voor verankering.** We ondersteunen zo optimaal mogelijk de tweede lijn in de organisaties en helpen zo mee aan de continuïteit in de ontwikkeling van de organisatiebeheersing.
- **Beleidsontwikkeling o.b.v. auditwerk.** Beleidsadviezen die gesynthetiseerd kunnen worden uit onze werkzaamheden stellen we ter beschikking aan de verschillende beleidsniveaus.



## Interne werking en ontwikkeling

**25% van onze capaciteit** wordt gereserveerd voor de interne werking en ontwikkeling.

Centraal daarbij staan:

- **Sterke organisatiebeheersing o.b.v. risicomanagement.** Wat we zelf auditeren, moeten we ook zelf toepassen, practice what you preach.
- **Gedreven en bekwame auditoren.** Een kritieke succesfactor in het bereiken van onze doelstellingen is het welbevinden, het enthousiasme en de gedrevenheid van onze mensen. We willen hun ook maximaal handvaten aanreiken voor verdere ontwikkeling, zowel op persoonlijk als auditvlak.





- **Innovatieve audittechnieken.** We houden de vinger aan de pols en een blik naar buiten. We leren van ontwikkelingen in het vakgebied en overheidssectoren, zowel nationaal als internationaal. We willen mee aan de top staan van auditororganisaties in de overheid.
- **Effectieve en performante ICT-ondersteuning.** Onze goede werking en efficiëntie moeten maximaal ondersteund worden door de meest actuele IT-mogelijkheden.

## Risicoanalyse en planning

De auditmiddelen zijn beperkt. Onderbouwde keuzes maken via risicoanalyse en planning is dan ook cruciaal. In 2021 startte Audit Vlaanderen een project op om de huidige risicoanalyse en planningsmethodiek te optimaliseren bij de Vlaamse administratie (meer uitleg hierover verder in het jaarverslag). Een verdere risicogebaseerde onderbouwing van de auditprioriteiten, een efficiëntere uitvoering van auditopdrachten en het verhogen van de afdeckingsgraad staan hierbij centraal. Een gelijkaardig project werd ook bij de pool lokale besturen uitgevoerd.

## Single audit

Audit Vlaanderen en andere audit- en controleactoren streven ernaar om hun werkzaamheden op elkaar af te stemmen, met behoud van elkaars autonomie en verantwoordelijkheden. Ook dit is een hoeksteen van onze strategie.

De samenwerking tussen Audit Vlaanderen en andere audit- en controleactoren is opgenomen in de auditcharters van Audit Vlaanderen.

Ook in 2023 is verder geïnvesteerd in de samenwerking met andere controleactoren, bij:

- De lokale besturen
- De Vlaamse administratie

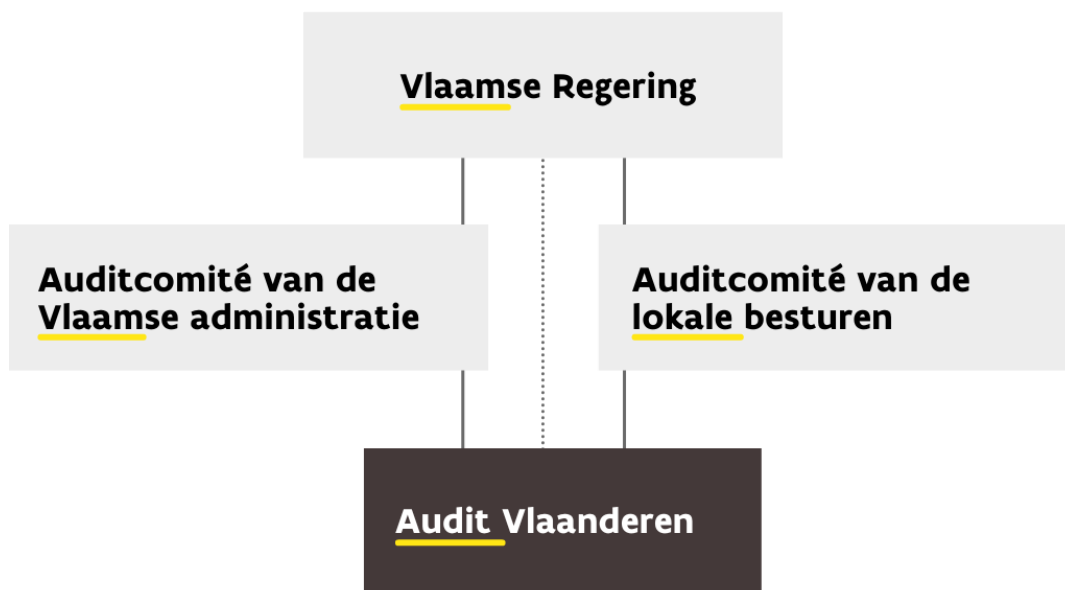
## Meer informatie over Audit Vlaanderen

Op de onderstaande webpagina's kunt u terecht voor meer informatie over:

- Het werkkerrein van Audit Vlaanderen,
- De soorten audits die Audit Vlaanderen uitvoert,
- De twee auditcharters met o.a. de rol van de auditcomités, de taken van Audit Vlaanderen, de doelstellingen, de wijze van rapportering, enz.

## AUDITCOMITÉS

Twee auditcomités staan in voor de aansturing en opvolging van, en de controle en het toezicht op Audit Vlaanderen: het auditcomité van de Vlaamse administratie en het auditcomité van de lokale besturen.



Figuur 1: positionering Audit Vlaanderen

### Taken van de auditcomités

De auditcomités hebben verschillende taken:

- Ze bewaken de onafhankelijkheid van Audit Vlaanderen;
- Ze sturen Audit Vlaanderen aan en houden er toezicht op;
- Ze kunnen adviserend optreden naar de Vlaamse Regering;
- Ze stellen jaarlijks een publiek toegankelijk verslag op over de verschillende activiteiten;
- Ze bezorgen de notulen van de vergaderingen van de auditcomités aan de Vlaamse Regering.

## Samenstelling auditcomités en onafhankelijkheid Audit Vlaanderen

Beide auditcomités worden voorgezeten door een onafhankelijk deskundige en bestaan elk uit zeven leden.

De Vlaamse Regering duidt de onafhankelijke deskundigen aan, op voordracht van de auditcomités, voor een periode van vijf jaar die maximaal eenmaal hernieuwbaar is.

Daarnaast worden ook de voorzitters van de auditcomités aangeduid door de Vlaamse Regering onder de onafhankelijke deskundigen, op voordracht van de auditcomités.

Audit Vlaanderen is een onafhankelijk agentschap. Die onafhankelijkheid wordt gewaarborgd door de in de regelgeving verankerde aansturing, de opvolging door de auditcomités en de opstelling van het agentschap zelf. Dit alles zorgt er voor dat Audit Vlaanderen – ook in 2023 – in staat was de onafhankelijkheid van zijn auditactiviteiten te garanderen.

Hieronder vindt u de samenstelling voor beide auditcomités:

- **het auditcomité van de Vlaamse administratie** bestaat uit vier onafhankelijke deskundigen en drie vertegenwoordigers van de Vlaamse Regering;
- **het auditcomité van de lokale besturen** bestaat uit vier onafhankelijke deskundigen, twee leden op voordracht van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) en één lid op voordracht van de Vereniging van de Vlaamse Provincies (VVP). Daarnaast woont de Vlaamse minister die bevoegd is voor de binnenlandse aangelegenheden (of zijn vertegenwoordiger) de vergadering van het auditcomité van de lokale besturen als waarnemer bij.



De taken en de wijze van samenstelling van het auditcomité van de lokale besturen en van het auditcomité van de Vlaamse administratie zijn geregeld door het besluit van de Vlaamse Regering van 18 oktober 2013 tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap Audit Vlaanderen en tot wijziging van diverse besluiten en door het Bestuursdecreet van 7 december 2018. De taken en verantwoordelijkheden van de auditcomités zijn ook opgenomen in het auditcharter van de auditcomités.

## Wie zetelt in de auditcomités?

Auditcomité van de lokale besturen		Auditcomité van de Vlaamse administratie	
Voorzitter en onafhankelijk deskundige	Jean-Pierre Garitte	Voorzitter en onafhankelijk deskundige	Jean-Pierre Garitte
Onafhankelijke deskundigen	Pierre Berger	Onafhankelijke deskundigen	Johan Christiaens
	Kathleen Desmedt		Lieze Moeyersons
	Giselle Vercauteren		Iwona Muchin
Op voordracht van VVSG	Jan Leroy	Vertegenwoordigers van de Vlaamse Regering	Wies Herpol
	Myriam Parys		Martin Ruebens
Op voordracht van VVP Vertegenwoordiger van de Vlaams minister bevoegd voor binnenlands bestuur	Tom Vandeput  Gert Eraerts		
Secretaris	Joris Scheers	Secretaris	Joris Scheers

Tabel 1: leden auditcomités



Figuur 2: **het auditcomité van de lokale besturen**. V.l.n.r.: Joris Scheers, Pierre Berger, Myriam Parys, Gert Eraerts, Kathleen Desmedt, Jean-Pierre Garitte, Giselle Vercauteren, Jan Leroy. (Foto van Karl Musschoot)



Figuur 3: **het auditcomité van de Vlaamse administratie**. V.l.n.r.: Joris Scheers, Wies Herpol, Lieze Moeyersons, Jean-Pierre Garitte, Iwona Muchin, Johan Christiaens, Martin Ruebens. (Foto van Karl Musschoot)

## Vergoedingen van de leden van de auditcomités

De leden van het auditcomité van de Vlaamse administratie en de lokale besturen ontvangen vergoedingen voor hun deelname aan de vergaderingen. In de onderstaande tabel vindt u het overzicht van de brutovergoedingen (in €) die werden uitbetaald voor de deelname aan de vergaderingen in 2023.

Auditcomité van de lokale besturen		Auditcomité van de Vlaamse administratie	
Jean-Pierre Garitte	18.002,03	Jean-Pierre Garitte	18.002,03
Pierre Berger	12.001,35	Johan Christiaens	12.001,35
Kathleen Desmedt	10.007,77	Lieze Moeyersons	12.001,35
Giselle Vercauteren	12.001,35	Iwona Muchin	12.001,35
Jan Leroy	/ (*)	Wies Herpol	12.001,35
Myriam Parys	9.967,90	Martin Ruebens	12.001,35
Tom Vandeput	12.001,35	Miet Vandersteegen	10.007,77
Gert Eeraerts	6.000,68		

Tabel 2: overzicht brutovergoedingen auditcomité 2023

(\*) Jan Leroy heeft meegedeeld dat hij geen vergoeding wenst te ontvangen

## Reflectie vanuit de auditcomités

Wat betekende het voorbije werkjaar voor de auditcomités van Audit Vlaanderen? We gingen hierover in gesprek met Jean-Pierre Garitte, voorzitter van beide auditcomités en Myriam Parys, lid van het auditcomité lokale besturen. Myriam neemt bovendien na zes jaar afscheid als lid en zetelde in beide auditcomités.

“In 2023 werd verder gebouwd op de successen van de voorbije jaren. Niet in het minst door de professionele samenwerking met het management en de auditcomités, maar bij uitbreiding ook met de auditoren en ondersteunende diensten van Audit Vlaanderen”, opent Jean-Pierre Garitte het gesprek als voorzitter van beide auditcomités.



“We zijn als auditcomité het voorbije jaar meer in het voetlicht getreden. Hierbij hebben we kennis gemaakt met een aantal personen en instellingen zoals de Inspectie van Financiën, de voorzitter van het voorzitterscollege, maar bv. ook enkele personen binnen instanties waar een forensische audit was uitgevoerd. Met een bezoek aan de Plantentuin Meise kregen we ook meer inzicht in het reilen en zeilen van een agentschap”, aldus Jean-Pierre Garitte.

### Als we vragen wat in het oog sprong in 2023, moet de voorzitter niet lang nadenken:

“Binnen de Vlaamse administratie springt het dossier Artificiële Intelligentie (AI) meteen in het oog. Daar waren we als auditcomité aangenaam verrast door de kennis en professionaliteit van de auditoren. Het rapport is ook uitgegroeid tot een document met richtlijnen rond het gebruik van AI in andere agentschappen. Hierdoor kan het auditwerk zo ook een bron worden om anderen te voeden.” Hij vult aan: “Wat de lokale besturen betreft, daar kregen we o.a. met het bezoek aan Stad Diest een goede indruk van de dagelijkse werking van een stadsbestuur. Ook de ontmoeting met de gouverneur en het

belang daarvan voor het werk van Audit Vlaanderen was erg interessant. Dergelijk initiatief zorgt ervoor dat we nog meer voeling met het werkveld en het audituniversum krijgen.”

Voor Myriam Parys is het een terugblik op de voorbije zes jaren dat ze in beide auditcomités zetelde: “Ik zie het als een voorrecht en heb in beide auditcomités mogen zitten, wat het bijzonder maakte. Het zijn toch twee verschillende comités met een eigen dynamiek, cultuur en een heel ander universum. Ik heb de beste herinneringen aan een erg professionele organisatie, de goede samenwerking met Audit Vlaanderen en de hoge kwaliteit van de rapporten.”

### **Zijn er nog andere opvallende vaststellingen?**

Myriam Parys merkt vooral op dat de naamsbekendheid van Audit Vlaanderen de voorbije jaren, in het bijzonder in het werkveld van de lokale besturen, geëxplodeerd is. “Dat is toch een opvallende evolutie. Het is positief dat Audit Vlaanderen inzet op de verspreiding van kennis en expertise.” Ook Jean-Pierre Garitte bevestigt dat Audit Vlaanderen door diverse initiatieven meer naar buiten komt: “De globale rapporten kunnen op die manier ook dienen voor andere besturen die niet geauditeerd zijn. Er is duidelijk een grote interesse bij de lokale besturen voor de goede praktijken in andere besturen. Ook de webinars en nieuwsbrieven worden erg geapprecieerd.”



**Het is positief dat Audit Vlaanderen inzet op de verspreiding van kennis en expertise en door diverse initiatieven meer naar buiten komt.**



### **Naast de reguliere audits zijn er natuurlijk ook forensische. Hoe kijken jullie daar naar?**

Jean-Pierre Garitte benadrukt: “De forensische audits mogen ons niet blind maken voor de steeds verder groeiende professionalisering in de lokale besturen. Het is goed dat we zien dat organisatiebeheersing steeds meer deel uitmaakt van die professionalisering en dit zowel in kleine gemeenten als grotere steden.”

Voor Myriam Parys bleken ethiek en deontologie belangrijke topics in 2023: “De wet op de overheidsopdrachten is een belangrijke factor en is een hoeksteen voor het minimaliseren van risico’s op bv. belangenvermenging. Ethiek en deontologie zullen ook in het verkiezingsjaar een hot topic blijven. Vandaar ook het belang om bij het politieke niveau meer aandacht voor organisatiebeheersing te creëren.” Dit wordt beaamd door de voorzitter: “Ethiek blijft belangrijk, niet alleen theoretisch maar ook in de praktijk. Lokale besturen moeten daarom niet alleen een goed zicht hebben op risico’s op administratief vlak, maar ook oog hebben voor politieke risico’s.”

### **Zien jullie nog specifieke uitdagingen?**

Jean-Pierre Garitte: “De continue aandacht voor beschikbaarheid en capaciteit zal bij Audit Vlaanderen een uitdaging blijven. Als iemand weggaat heeft dat meteen impact. Het blijft met het toch wel beperkt aantal koppen, een uitdaging voor Audit Vlaanderen om hiermee om te gaan en een goed evenwicht te behouden met de uitbesteding.”

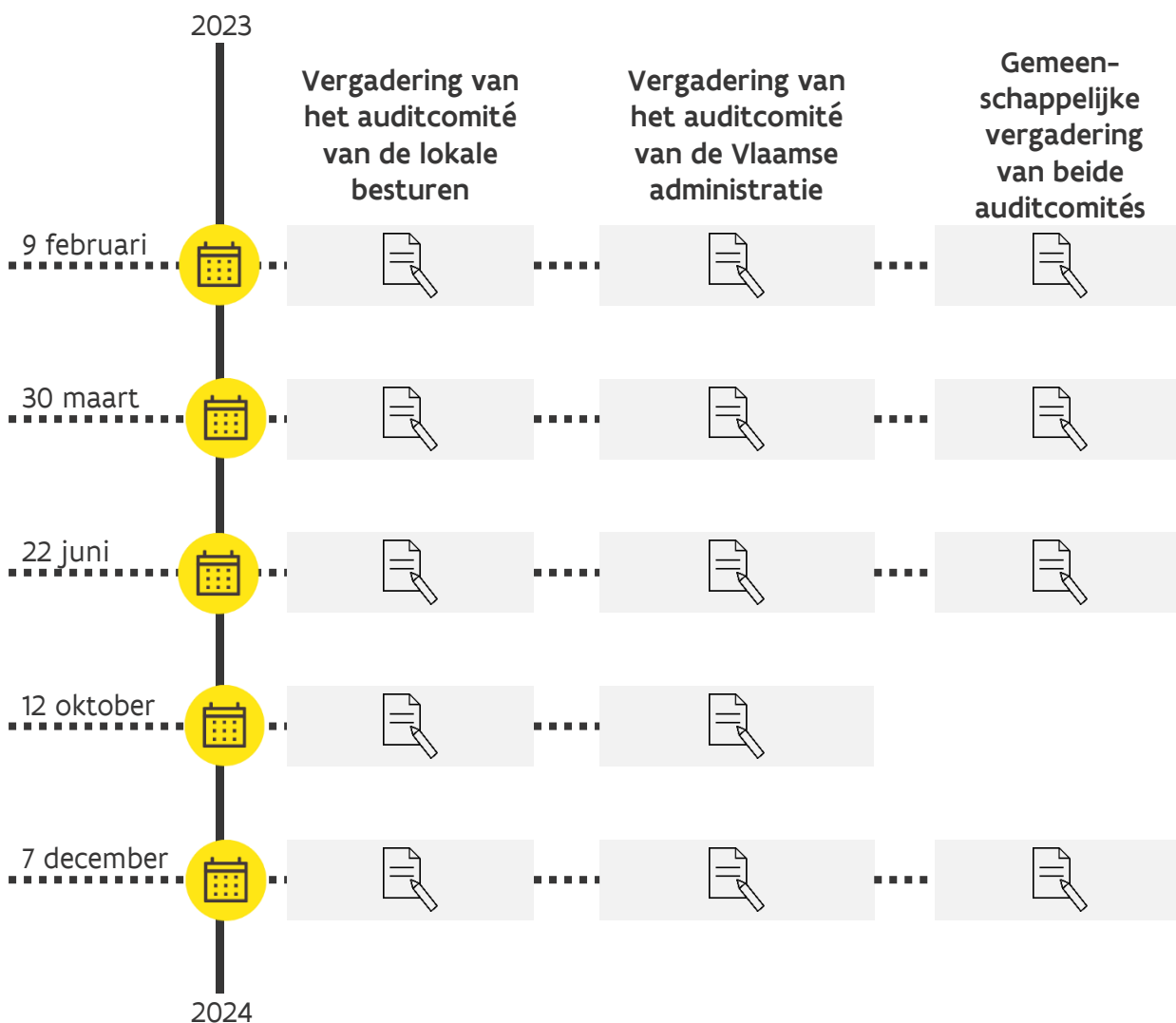
Voor Myriam Parys zal de ‘war for talent’ een belangrijk topic blijven. Zij kijkt echter vooral met interesse uit naar haar toekomstige samenwerking in haar nieuwe functie als Vlaamse ombudsvrouw: “Ik kijk uit naar een toekomst waarin ik de bestaande goede samenwerking met Audit Vlaanderen kan verderzetten en kan verdiepen.”

Bij wijze van afsluiting geeft ze nog een mogelijke suggestie mee: “Als algemeen directeur kreeg ik zelden of nooit reactie over het jaarlijkse rapport organisatiebeheersing, maar wel over het klachtenrapport. Dat is immers heel concreet en benoemt wat de stad wel of niet met klachten gedaan heeft. Misschien kan hierin ook een sleutel zitten om het draagvlak voor organisatiebeheersing bij het politieke niveau te vergroten: hoe concreter men zich van iets een beeld kan vormen, hoe beter het binnenkomt.”

## Vergaderingen van de auditcomités in 2023

De twee auditcomités vergaderen meerdere keren per jaar en houden bijna steeds ook een gemeenschappelijke vergadering. De notulen van de vergaderingen van de auditcomités in 2023 werden als mededeling aan de Vlaamse Regering voorgelegd en zijn publiek beschikbaar. Hieronder vindt u het overzicht van de vergaderingen in 2023.

Klik op de icoontjes in onderstaand overzicht om de notulen te lezen.



### Thematische auditcomités

Daarnaast organiseerde Audit Vlaanderen in 2023 ook twee thematische vergaderingen met de auditcomités. Voor het auditcomité van de Vlaamse administratie ging dit door op 7 maart, voor het auditcomité van de lokale besturen op 7 juni.

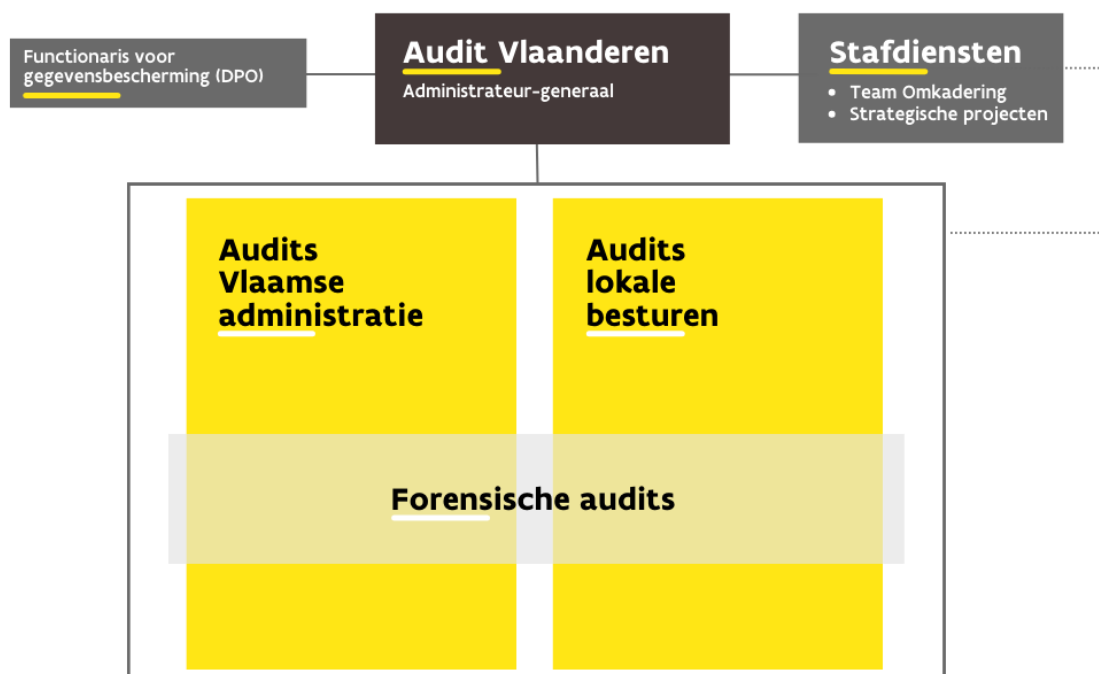
### Ontmoeting met Vlaamse Regering

Op 31 maart 2023 vond een overleg plaats tussen de voorzitter van het auditcomité van de lokale besturen en het auditcomité van de Vlaamse administratie, de administrateur-generaal van Audit Vlaanderen en de kernministers van de Vlaamse Regering.

## INTERNE WERKING

Binnen het agentschap zijn er drie pools (afdelingen) en een stafdienst:

- Een pool voor audits in lokale besturen;
- Een pool voor audits bij de Vlaamse administratie;
- Een pool voor forensische audits bij de lokale besturen en de Vlaamse administratie;
- De stafdiensten:
  - Team Omkadering, dat het agentschap ondersteunt op het vlak van HRM, financiën, logistiek, communicatie en ICT;
  - Strategische projecten (zie ook [hoofdstuk Inzet middelen, tijd en capaciteit](#)).



Figuur 4: schematische voorstelling van Audit Vlaanderen

### Aantal medewerkers

Onderstaande figuur geeft een overzicht van het aantal medewerkers dat Audit Vlaanderen telde op 31 december 2023. Deze figuur houdt geen rekening met medewerkers die voor een lange periode afwezig zijn door het nemen van onder andere ambtshalve onbetaald verlof, politiek verlof en ziekte.

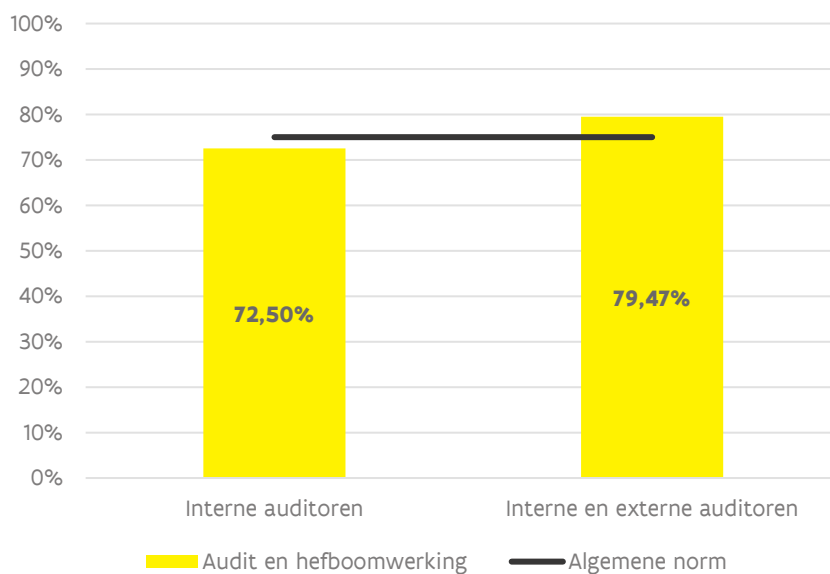


Figuur 5: aantal medewerkers op 31.12.2023



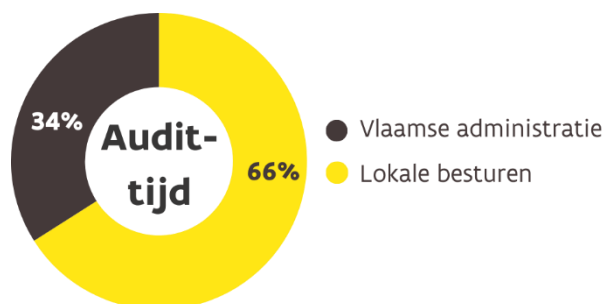
## Inzet middelen, tijd en capaciteit

We streven ernaar dat bij de auditoren **71% van de capaciteit** gaat naar het uitvoeren van audits en **4%** naar de hefboomwerking. De interne werking en ontwikkeling zou dan maximum **25%** bedragen. In 2023 werd het streefcijfer van 75% (71%+4%) net niet gehaald voor de eigen medewerkers. Als de externe capaciteit er bij geteld worden, wordt dit streefcijfer ruim behaald. Er is voor 2023 sprake van een daling van de tijdsbesteding op audits, voornamelijk door de instroom van nieuwe collega's (die extra begeleidingscapaciteit vergden) en een aantal interne projecten.



Figuur 6: Gepresteerde tijd door interne en externe auditoren

Belangrijk is ook de inzet op lokale besturen versus de inzet op de Vlaamse administratie. Daar behaalden we in 2023 ons doel, namelijk dat het een verhouding van **2/3<sup>e</sup>** (lokale besturen) tegenover **1/3<sup>e</sup>** (Vlaamse administratie) is.



Figuur 7: Gepresteerde tijd aan audits

De tijd die besteed wordt op interne werking en ontwikkeling gaat deels naar een aantal interne (audit)projecten, zoals voorzien in [het ondernemingsplan 2023](#). Deze projecten zijn onder andere gericht op het optimaliseren van de auditplanning en -methodologie en van de interne werking. Waar nodig werd een beroep gedaan op expertprofielen of tijdelijke medewerkers. Hieronder vindt u een overzicht van de verschillende projecten, telkens met een verwijzing naar de doelstelling uit het ondernemingsplan.



### **Projecten agentschapsbreed**

- Verhouding vraag naar forensische audits versus beschikbare capaciteit (OD 1.1 en 3.1)
- Voorbereidingen voor de hernieuwing van de raamovereenkomst (OD 1.1 en 3.1)
- Versterken kwaliteitsbeleid Audit Vlaanderen (OD 5.1)
- Ontwikkeling en implementatie communicatiestrategie en belanghebbendenmanagement (OD 5.1)
- Project HR - competentie management (OD 5.2)
- Project HR - welzijn (OD 5.2)
- ICT-kennisopbouw (OD 5.3)
- Digitaal informatiebeheer (OD 5.4)
- Versterken van de interne monitoring (OD 5.5)



### **Projecten audit lokale besturen en Vlaamse administratie**

- Evaluatie actieve openbaarheid van individuele auditrapporten (audit lokale besturen) (OD 4.2)
- Optimalisatie risicomanagement, planning en auditaanpak (audit Vlaamse administratie) (OD 1.1)

## Financiële middelen

De totale uitgaven van Audit Vlaanderen worden opgedeeld in twee grote rubrieken: loon- en werkingskredieten. Deze rubrieken worden gesplitst in uitgaven voor audits bij de Vlaamse administratie en uitgaven voor audits bij de lokale besturen, met respect voor de gemaakte afspraken tussen de Vlaamse Regering en de lokale besturen.

De werkingskredieten worden vooral ingezet voor externe ondersteuning bij auditopdrachten, op basis van een raamovereenkomst. Gemeenschappelijke kosten worden volgens de sleutel 2/3e – 1/3e aangerekend bij respectievelijk de lokale besturen en de Vlaamse administratie.

De lokale besturen staan, via een voorafname van het Gemeentefonds, in voor 2 036 000 euro van de financiering van de auditwerkzaamheden van Audit Vlaanderen binnen de lokale besturen.

Uitgaven (in €)	2021	2022	2023
<b>Loonkredieten</b>	<b>3 375 813</b>	<b>4 081 990</b>	<b>4 425 293</b>
Lokale besturen *	2 250 542	2 721 327	2 950 195
Vlaamse administratie *	1 125 271	1 360 663	1 475 098
<b>Werkingskredieten</b>	<b>2 936 667</b>	<b>5 221 568</b>	<b>3 583 449</b>
Lokale besturen	2 021 539	2 595 159	2 448 113
Lokale besturen **	132 813	1 360 324	0
Vlaamse administratie	782 315	1 266 085	1 135 336

Tabel 4: uitgaven loonkredieten en werkingskredieten 2021, 2022 en 2023

(\*) de uitgaven van loonkredieten worden volgens de sleutel 1/3e Vlaamse administratie en 2/3e lokale besturen aangerekend. De reële toewijzing en het saldo dat daaruit kan volgen, wordt via de effectieve tijdsbesteding opgevolgd.

(\*\*) de uitgaven van werkingskredieten voor de cofinanciering Corona 2020 – ICT-veiligheidsaudits lokale besturen



**Lees meer informatie over de inzet van financiële middelen (met onder meer de 'dienst met afzonderlijk beheer Audit Vlaanderen' en de uitbestedingen).**

**03**

**REALISATIES IN 2023**

# REALISATIES IN 2023

## REGULIERE AUDITS BIJ LOKALE BESTUREN

Hoe ervaren de lokale besturen een audit in de praktijk? Audit Vlaanderen voerde in 2023 een thema-audit over gezinszorg uit in lokaal bestuur Halle. Algemeen directeur Jan De Winne getuigt over het verloop en de impact van de audit: “Een audit is een nuttig hulpmiddel: het maakt werken aan organisatiebeheersing minder vrijblijvend.”

“Wij waren tevreden dat Audit Vlaanderen opnieuw langskwam. De vorige audit was immers alweer vijf jaar geleden”, zegt algemeen directeur Jan De Winne. In 2023 streek Audit Vlaanderen neer in lokaal bestuur Halle voor een thema-audit over gezinszorg.

“Ik vind het heel positief dat Audit Vlaanderen audits uitvoert bij lokale besturen. Het houdt ons scherp en doet ons beseffen dat we bezig moeten zijn met organisatiebeheersing. Het is ook goed dat we er op kunnen worden aangesproken door een externe instantie. Zo creëer je draagvlak in je organisatie. Weten dat er kan geauditeerd worden is een motivatie op zich, want je wil natuurlijk geen knalrood rapport ontvangen. Het is toch een erezaak om ervoor te zorgen dat ook Audit Vlaanderen bevestigt dat we goed bezig zijn.”



### Welke toegevoegde waarde betekende de thema-audit Gezinszorg voor uw organisatie?

Een externe blik kan een subjectief gevoel dat leeft formaliseren en helpen benoemen. Uit de audit konden we bijvoorbeeld opmaken dat we te weinig aandacht hadden besteed aan back-ups. Dat hadden we in het verleden wel al aangevoeld, maar het was niet meer ‘top of mind’. Doordat dit werd benoemd in de audit konden we ermee aan de slag gaan. Daarom is een audit een nuttig hulpmiddel: het maakt werken aan organisatiebeheersing minder vrijblijvend.

### Hoe worden de vaststellingen uit de audit meegenomen in de organisatie?

We hebben bij de aanvang van de audit mensen uit de diverse geledingen van de organisatie betrokken. Dat was ook belangrijk om intern draagvlak te creëren en om voor gemoedsrust bij de collega's te zorgen. Dat hebben we gedaan door te beklemtonen dat het niet gaat om een controle, maar dat een audit een hulpmiddel is om te verbeteren. Het is belangrijk dat medewerkers de audit open benaderen zodat de resultaten niet vertekend zijn.

“ Een audit is een nuttig hulpmiddel: het maakt werken aan organisatiebeheersing minder vrijblijvend. ”

Het resultaat van de audit hebben we ook intern gecommuniceerd naar onze medewerkers. Een goed rapport is immers ook een vorm van interne ‘employer branding’. We waren ook blij om met het rapport naar de gemeenteraad te kunnen trekken. Het is fijn om te kunnen tonen dat er van buitenaf wordt

erkend dat de organisatie professioneel werkt. We waren ook blij dat we als goede praktijk werden erkend door Audit Vlaanderen. Dat zorgt toch voor een zekere fierheid.

**De aanpak rond organisatiebeheersing werd in Halle positief geëvalueerd. Hoe kan organisatiebeheersing ‘werken’ in een lokaal bestuur?**

Er is geen gouden formule. Maar een aantal zaken spelen een rol: we spreken veel over organisatiebeheersing en steken er behoorlijk wat tijd in. De aanwezigheid van sterke mensen is cruciaal. We hebben een team dat over de competenties beschikt om mensen op een positieve manier te begeisteren en van iets complex iets ‘simpel’ te maken. We hebben ook het politieke niveau bij organisatiebeheersing betrokken, waardoor we meer gedragenheid hebben gecreëerd.

**Wat vond u positief aan de samenwerking met Audit Vlaanderen?**

Ik heb het gevoel dat de auditoren van Audit Vlaanderen er in geslaagd zijn om de medewerkers gerust te stellen. De gesprekken verliepen in een constructieve sfeer. Ik werd ook op de hoogte gehouden van de auditwerkzaamheden. Het is trouwens positief dat de aanpak van organisatiebeheersing als een apart rapport wordt meegenomen. Dat geeft de gelegenheid om daar nog eens op te kunnen focussen.

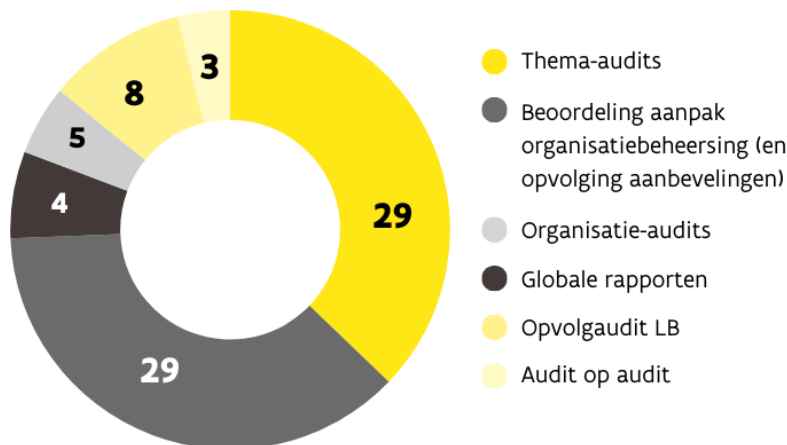
**Op welke manier kan Audit Vlaanderen meer toegevoegde waarde leveren voor lokale besturen?**

Ik denk dat het natraject nog kan worden versterkt. Je krijgt een rapport en werkt aan aanbevelingen. Ik zou het niet verkeerd vinden dat wij standaard na een jaar de vraag krijgen op welke manier we daarmee aan de slag zijn gegaan. Nu werden de aanbevelingen uit de vorige audit pas na vijf jaar opgevolgd. Dat is erg lang geleden.

## Enkele cijfers over audits bij lokale besturen in 2023

### Aantal opgeleverde reguliere auditrapporten

Audit Vlaanderen leverde in 2023 in totaal 78 reguliere auditrapporten op bij de lokale besturen. Hieronder vindt u de verdeling per soort auditrapport.



Figuur 8: aantal opgeleverde reguliere auditrapporten bij lokale besturen in 2023



Sinds midden 2022 bezorgt Audit Vlaanderen voor elke thema-audit twee auditrapporten aan het lokaal bestuur: een rapport over de bevindingen van de thema-audit en een rapport over de beoordeling aanpak organisatiebeheersing (en opvolging aanbevelingen). Het cijfer van het aantal auditrapporten is dan ook niet zomaar vergelijkbaar met eerdere jaren.

### Aantal geauditeerden binnen het werkterrein bij de lokale besturen

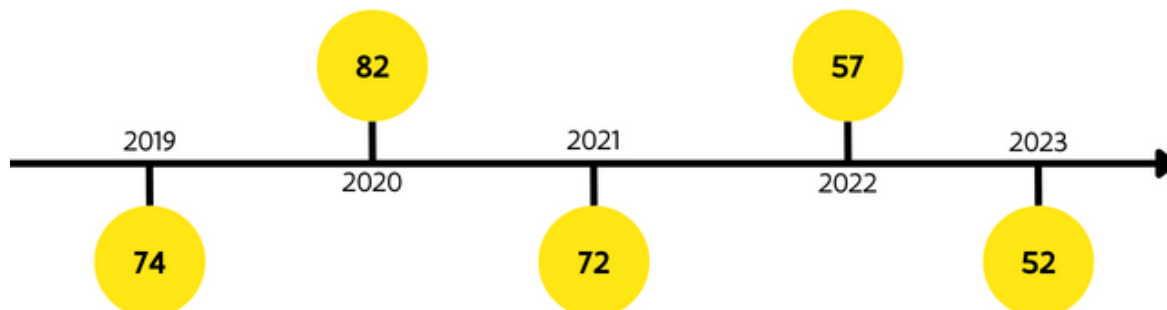
Audit Vlaanderen was in 2023 actief met reguliere audits<sup>1</sup> in 45 lokale besturen, 2 welzijnsverenigingen en 2 provincies. Dat stemt overeen met ongeveer een zesde van het volledige werkterrein bij de lokale besturen.



<sup>1</sup> Dit kan een reguliere auditopdracht zijn, en/of een audit waarin de aanpak van organisatiebeheersing wordt geëvalueerd en/of een audit waarin de aanbevelingen worden opgevolgd.

## Evolutie van het aantal uitgevoerde auditopdrachten

Onderstaande figuur geeft een overzicht van het aantal uitgevoerde auditopdrachten bij de lokale besturen.



Figuur 9: overzicht aantal uitgevoerde auditopdrachten bij de lokale besturen



Met deze figuur bieden we een historisch overzicht. De cijfers houden rekening met de globale rapporten en de reguliere en forensische auditopdrachten. De rapporten met de beoordeling aanpak organisatiebeheersing en de opvolging van aanbevelingen zijn hier niet in opgenomen. Om die redenen wijken deze cijfers af van de cijfers op de vorige bladzijde.

## Opvolging van de aanbevelingen

Lokale besturen geven voor de aanbevelingen die Audit Vlaanderen formuleert zelf een streefdatum op tegen wanneer ze de aanbevelingen willen realiseren. Audit Vlaanderen volgt de aanbevelingen op waarvan de streefdatum gepasseerd is. Dit gebeurt op twee manieren, namelijk tijdens:

- opvolgaudits;
- lopende audits. Sinds 2021 worden de aanbevelingen die tijdens eerdere audits van Audit Vlaanderen in de laatste vijf jaar werden geformuleerd ook opgevolgd tijdens reguliere audits.

In 2023 volgde Audit Vlaanderen 72 aanbevelingen op bij 16 lokale besturen.

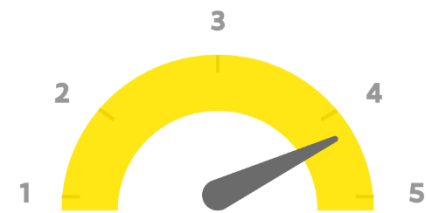
**61%** van de opgevolgde aanbevelingen werd door de lokale besturen gerealiseerd. Globaal genomen werd 94,5% van de opgevolgde aanbevelingen actief opgenomen. Slechts met bijna 3% van de geformuleerde aanbevelingen werd niets gedaan.



## Klantentevredenheid

Audit Vlaanderen sluit elke auditopdracht af met een klantenbevraging. Dit geeft het lokaal bestuur de mogelijkheid om de auditopdracht, rol en samenwerking met Audit Vlaanderen te evalueren.

In 2023 vulden 145 medewerkers van 37 lokale besturen na een audit de klantenbevraging van Audit Vlaanderen in. Op het criterium "Audit Vlaanderen geeft algemeen genomen een goede indruk" werd gemiddeld de score 4,15 op 5 behaald.



[Bekijk alle resultaten van de klantenbevragingen bij de lokale besturen in 2023.](#)

## ICT-veiligheidsaudits met cofinanciering

Cyberveiligheid bleef ook in 2023 om meerdere redenen een belangrijk aandachtspunt voor veel organisaties. Dit kwam niet alleen door cyberaanvallen met soms vergaande gevolgen, maar ook door het besef dat door de versnelde (en soms te snelle) digitalisering van de afgelopen jaren, de veiligheidsrisico's niet altijd even goed afgedekt zijn.

Robuuste en veilige ICT-systemen moeten maximaal de informatieveiligheid, inclusief de cybersecurity en bedrijfscontinuïteit waarborgen. Lokale besturen beseffen dit hoe langer hoe meer en het is een hele uitdaging om dit in goede banen te leiden.

De Vlaamse Regering besliste daarom in 2020 om lokale besturen ondersteuning te bieden om de informatiebeveiliging te verbeteren. Besturen kunnen onder meer gebruik maken van cofinanciering voor de inzet van professionele auditfirma's om hun ICT-systemen te testen. Deze audits stelden de lokale besturen in staat om de meest prioritaire risico's rond cyberveiligheid te identificeren en aan te pakken.

Het aanbod voor cofinanciering bleef in 2023 beschikbaar, onder coördinatie van het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB), om lokale besturen te ondersteunen bij het verbeteren van de informatieveiligheid.



[Lees meer over dit aanbod van ICT-veiligheidsaudits met cofinanciering.](#)

## REGULIERE AUDITS BIJ DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

Hoe ervaart een agentschap binnen de Vlaamse overheid onze audits? We spraken met Nathalie Balcaen. Zij staat als administrateur-generaal aan het roer van het agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust.

### Welke meerwaarde kan een audit brengen voor uw organisatie?

“De meerwaarde voor ons zit vooral in het feit dat de audits van Audit Vlaanderen op een objectieve en professionele manier worden uitgevoerd. Audits objectiveren het subjectieve beeld dat we als organisatie hebben over bepaalde aspecten van onze werking. Soms worden ook nieuwe elementen aangebracht die wij zelf over het hoofd zagen, bv. de aandacht voor sommige strategische risico’s, omdat wij als agentschap in grote mate operationeel bezig zijn. Een audit brengt op die manier hiaten en aandachtspunten goed in beeld.

Bijkomend zijn de geformuleerde aanbevelingen niet vrijblijvend: ze hebben een bindende kracht om ermee aan de slag te gaan en geven mij daardoor als leidend ambtenaar ook de hefboomen om bv. moeilijke dossiers in beweging te krijgen.”



### Op welke wijze stromen de bevindingen uit audits verder door in de organisatie?

“We nemen diverse initiatieven om de resultaten uit de audits binnen de organisatie te delen. Een auditrapport wordt vaak als abstract ervaren voor iemand die operationeel op het terrein bezig is. Het is onze taak om die informatie bevattelijk te vertalen zodat die relevant is voor diverse medewerkers in onze organisatie. De boodschappen moeten daarop afgestemd zijn.

Sowieso komen alle auditrapporten op de directieraad, waar ook diverse afdelingen vertegenwoordigd zijn. Op die manier zorgen we voor draagvlak. De managementreactie wordt bovendien door de directieraad gevalideerd.

Daarnaast zorgen we ook voor een schriftelijke doorvertaling naar de managementteams en de stafmedewerkers. Audits krijgen ook een plaats in de opvolging van de beleidsplannen en het jaarlijks ondernemingsplan via de twee strategische seminars die we hiervoor opzetten. Op de directieraad rapporteren we ook over de stand van zaken over de opvolging van de aanbevelingen.”

### Hoe ervaart u de samenwerking met Audit Vlaanderen?

“Ik vind het sterk dat we in de meerjarenplanning in overleg kunnen gaan over de auditonderwerpen. We krijgen zeker ruimte om input te geven en merken dat er ook door Audit Vlaanderen wordt geluisterd naar onze feedback, bv. als we aangeven dat een aanbeveling niet haalbaar is omwille van bepaalde redenen.”

### Ziet u nog kansen in de verdere samenwerking met Audit Vlaanderen?

“Vanuit onze sterk uitvoerende, operationele werking zou het een meerwaarde voor ons zijn als Audit Vlaanderen nog meer mee kan op het terrein om inzicht te krijgen in onze werking. We zijn ervan overtuigd dat dit ons partnerschap voor het selecteren van de juiste auditonderwerpen verder kan versterken. Dit zouden we niet ervaren als een extra werkbelasting. We merken dat de maritieme wereld soms helaas nog veel te ver van de burger staat maar botsen ook soms nog tegen de generieke, algemene werking van de Vlaamse overheid. Als je een beloodsingsproces aan den lijve kan ondervinden, geeft dat een ander beeld dan gewoon van achter een bureau.”



**Audits objectiveren het subjectieve beeld dat we als organisatie hebben over bepaalde aspecten van onze werking.**



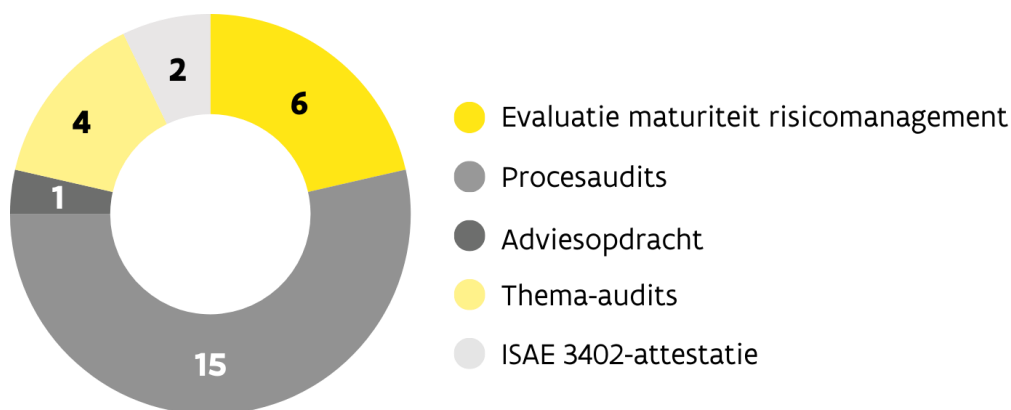
“Jaarlijks ontvangen we ook een beleidsgericht rapport dat een globaal beeld geeft van verschillende aspecten van onze werking zoals de resultaten van eerdere audits, de evolutie van onze maturiteit op het vlak van risicomanagement en hoe we onze aanbevelingen implementeren. Deze waardevolle informatie vormt voor mij de basis voor verdere actie.

Als administrateur-generaal streef ik ernaar om de verbeterpunten binnen ons agentschap te identificeren en aan te pakken. Door Audit Vlaanderen te betrekken bij processen die minder goed lopen, kunnen we deze punten blootleggen. Tegelijkertijd besef ik dat dit leidt tot minder positieve bevindingen in het beleidsgerichte rapport. Het is een balans die we samen met Audit Vlaanderen nog moeten vinden.”

## Enkele cijfers over audits bij de Vlaamse administratie in 2023

### Aantal opgeleverde reguliere auditrapporten

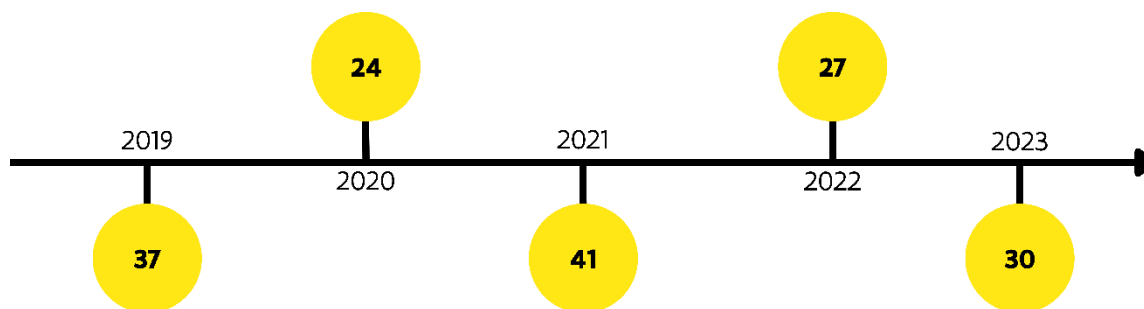
In 2023 leverde Audit Vlaanderen 28 reguliere auditrapporten op voor de Vlaamse administratie. Hieronder vindt u de verdeling per soort auditrapport.



Figuur 10: aantal opgeleverde reguliere auditrapporten bij de Vlaamse administratie in 2023

### Evolutie van het aantal uitgevoerde auditopdrachten

Onderstaande figuur geeft een overzicht van aantal uitgevoerde auditopdrachten bij de Vlaamse administratie (inclusief forensische audits).



Figuur 11: overzicht aantal uitgevoerde auditopdrachten bij de Vlaamse administratie

### Bij deze entiteiten in de Vlaamse administratie hebben we in 2023 een reguliere audit uitgevoerd

In 2023 voerde Audit Vlaanderen een (of meerdere) audit(s) uit bij 24 verschillende entiteiten binnen de Vlaamse administratie. Dat stemt overeen met iets meer dan de helft van het volledige werkteerrein.

Op de volgende pagina vindt u een overzicht van de entiteiten waar Audit Vlaanderen in 2023 audits uitvoerde. Bij een aantal entiteiten voerden we meerdere audits uit.

 <p><b>Cultuur, Jeugd, Sport en Media</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departement Cultuur, Jeugd en Media</li> </ul>	 <p><b>Economie, Wetenschap en Innovatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentschap Innoveren &amp; Ondernemen (VLAIO)</li> <li>• Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB)</li> </ul>	 <p><b>Financiën en Begroting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departement Financiën en Begroting</li> <li>• Vlaamse Belastingdienst</li> </ul>
 <p><b>Kanselarij, Bestuur, Buitenlandse Zaken en Justitie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentschap Overheidspersoneel</li> <li>• Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken</li> <li>• Agentschap Justitie en Handhaving</li> <li>• Het Facilitair Bedrijf</li> <li>• Agentschap Binnenlands Bestuur</li> </ul>		 <p><b>Mobiliteit en Openbare Werken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentschap Maritieme Dienstverlening en Kust</li> <li>• Agentschap Wegen en Verkeer</li> <li>• Departement Mobiliteit en Openbare Werken</li> <li>• Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn</li> </ul>
 <p><b>Omgeving</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departement Omgeving</li> <li>• Wonen in Vlaanderen</li> <li>• Agentschap voor Natuur en Bos</li> <li>• Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij</li> <li>• Vlaamse Landmaatschappij</li> </ul>	 <p><b>Onderwijs en Vorming</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs</li> <li>• Agentschap voor Onderwijsdiensten</li> <li>• Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen</li> </ul>	 <p><b>Welzijn, Volksgezondheid en Gezin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentschap Opgroeien</li> <li>• Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap</li> </ul>

Tabel 5: Alle Vlaamse entiteiten die in 2023 geauditteerd zijn

## Beleidsgerichte rapporten

Audit Vlaanderen stelde eind 2023 voor 44 entiteiten (dat is 95% van het huidige werkterrein) een beleidsgericht rapport op. Het rapport schetst de resultaten van recent uitgevoerde auditopdrachten en de inspanningen die een entiteit leverde op het vlak van risicomanagement en de realisatie van de geformuleerde aanbevelingen.

Het beleidsgericht rapport wordt o.a. overgemaakt aan de leidend ambtenaar en de bevoegde minister(s). De beleidsgerichte rapporten beogen de versterking van het politieke draagvlak en een verhoging van de betrokkenheid van de leidend ambtenaren voor de verdere uitbouw van de organisatiebeheersing en het risicomanagement. De resultaten uit deze rapporten geven de betrokken ministers input voor de evaluatie van de topambtenaren.

## Benchmark maturiteit risicomanagement

Audit Vlaanderen actualiseerde in het kader van de beleidsgerichte rapportering bij 44 entiteiten de maturiteitsinschatting van het risicomanagement.

Onderstaande tabel schetst de evolutie bij deze entiteiten en geeft het gewogen gemiddelde en de mediaan voor enerzijds het proces van 'risico-identificatie en -evaluatie' en anderzijds het proces van 'risicobeheer' bij deze entiteiten.

	Gewogen gemiddelde maturiteitsinschatting				Mediaan
	2020	2021	2022	2023	2023
Risico-identificatie en -evaluatie	2,7	2,8	2,8	2,8	3
Risicobeheer	2,5	2,5	2,5	2,6	2,8

Tabel 6: evolutie van de maturiteitsinschatting rond het risicomanagement in 2020, 2021, 2022 en 2023; bij 44 entiteiten; schaal van 0 tot 5;

Een meerderheid van de organisaties binnen de Vlaamse administratie heeft vandaag zicht op hun belangrijkste externe en interne strategische en operationele risico's.

Om te komen tot een dynamisch en matuur risicomanagement zijn evenwel nog belangrijke inspanningen nodig. Risicoleiderschap, het verhogen van het risicobewustzijn en de uitbouw van een VO-breed risicomanagement zijn hierbij belangrijk.

## Opvolging van de aanbevelingen

Eind 2023 volgde Audit Vlaanderen de aanbevelingen op die geformuleerd werden in de laatste vijf jaar en waarvan de realisatiedatum voorzien was vóór 30 september 2023. De rapportering aan de betrokken entiteiten over de resultaten gebeurt via de beleidsgerichte rapporten.

**69%** van de opgevolgde aanbevelingen werd eind 2023 gerealiseerd. Dit is een lichte daling t.o.v. 2022 (74%). De resultaten blijven evenwel hoog en wijzen erop dat het merendeel van de entiteiten binnen de Vlaamse administratie aan de slag gaan met de geformuleerde aanbevelingen en deze tijdig en binnen een aanvaardbare termijn trachten te realiseren.

De doelstelling om de realisatiegraad van de aanbevelingen mee te nemen in de evaluatie van de topambtenaren loont.

## Klantentevredenheid

De resultaten van de uitgevoerde klantentevredenheids-onderzoeken waren positief. In 2023 vulden 50 medewerkers van 18 entiteiten na een audit de klantenbevraging van Audit Vlaanderen in. Op het criterium “Audit Vlaanderen geeft algemeen genomen een goede indruk” werd gemiddeld de score 4,26 op 5 behaald.

Let wel: voor sommige audits werd er om uiteenlopende redenen geen bevraging verstuurd.



[Bekijk de resultaten van de klantenbevragingen de Vlaamse administratie in 2023.](#)

## De juiste auditprioriteiten en een efficiënte uitvoering van auditopdrachten

De auditmiddelen zijn beperkt en het maken van onderbouwde keuzes is cruciaal. In 2021 startte Audit Vlaanderen een project op om de bestaande risicoanalyse en planningsmethodiek binnen de Vlaamse administratie te optimaliseren. Dit project leidde tot de **identificatie van acht focusdomeinen** die de auditplanning de komende jaren mee zullen oriënteren. Deze focusdomeinen bundelen één of meer top risico's die Audit Vlaanderen voor de werking van de Vlaamse administratie identificeerde. Uitgebreide communicatie en consultatie leidden tot een algemene gedragenheid binnen het werkkterrein en een verdere prioritering van deze focusdomeinen. Onderstaand overzicht visualiseert de acht focusdomeinen en bijhorende top risico's binnen de Vlaamse administratie:

	<p><b>Digitale transformatie en innovatie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risico dat er geen visie is op digitalisering die wordt vertaald in een programma, concrete actieplannen en afgestemde/geprioriteerde acties en/of waarvoor een degelijke opvolging en beheer ontbreken.</li> <li>• Risico dat digitale transformatie niet lukt.</li> <li>• Risico dat de Vlaamse overheid onvoldoende gebruikmaakt van innovatieve ideeën en producten en deze ook weinig stimuleert of ondoordacht inzet binnen een globale visie.</li> <li>• Risico dat de beschikbare data onvoldoende (klantgericht) worden ontsloten, geanalyseerd en hergebruikt.</li> </ul>
	<p><b>Informatieveiligheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risico dat de gevoelige data van de burger bekend geraken en/of publieke informatie onbetrouwbaar of onvoldoende beschikbaar is.</li> </ul>
	<p><b>HR: War for talent, diversiteit, gelijkheid,...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risico dat de Vlaamse overheid er niet in slaagt om competente medewerkers aan te werven en te behouden.</li> <li>• Risico dat door een stijgende werkdruk het welzijn van het personeel in het gedrang komt.</li> <li>• Risico dat de Vlaamse administratie geen weerspiegeling is van de maatschappij.</li> </ul>



#### **Duurzame ontwikkeling**

- Risico dat de visie op duurzame ontwikkeling onvoldoende wordt vertaald in concrete actieplannen en onvoldoende omgezet wordt in afgestemde/geprioriteerde acties binnen de verschillende beleidsdomeinen/entiteiten waarvoor een degelijke opvolging ontbreekt.



#### **Externe factoren en calamiteiten**

- Risico dat de Vlaamse overheid de continuïteit van de dienstverlening onvoldoende kan verzekeren.



#### **Subsidies**

- Risico dat de subsidiestromen niet het beoogde resultaat opleveren.
- Risico op onterecht gebruik van subsidiëring of fraude.



#### **Fraude**

- Risico dat handhaving van de regelgeving ontbreekt/risico op fraude.



#### **Efficiëntie**

- Risico dat de (kern)taken en dienstverlening van de Vlaamse overheid niet, onvoldoende of inefficiënt worden uitgevoerd.
- Risico op ondoordachte besparingen en/of inefficiënte aanwending van de middelen.
- Risico dat de werking via dienstencentra niet leidt tot een optimaal resultaat omdat ze inefficiënt of onnauwkeurig werken.

Audit Vlaanderen diepte een aantal prioritaire focusdomeinen in 2023 verder uit en voerde diverse opdrachten uit over de 8 focusdomeinen. Daarnaast gaat in het jaarlijks auditplan ook aandacht uit naar audits van risicomanagement en belangrijke (kern)processen.

In 2023 zette Audit Vlaanderen ook verdere stappen om het auditproces te optimaliseren. Onderwerpen die hierbij aan bod komen, zijn: afbakening van auditopdrachten, planning van een auditopdracht, documenteren en rapporteren van auditconclusies,...



## FORENSISCHE AUDITS BIJ LOKALE BESTUREN EN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

In 2023 ging lokaal bestuur Kruibeke verder aan de slag met de aanbevelingen uit een forensische audit die in 2022 werd afgerond. Algemeen directeur Tijs Van Vynckt getuigt over wat de forensische audit teweegbracht en hoe het bestuur de aanbevelingen aanpakt.



De auditwerkzaamheden van de forensische audit op de sociale dienst waren bijna afgewerkt toen Tijs Van Vynckt in 2022 in dienst trad als algemeen directeur van lokaal bestuur Kruibeke. Een stevige binnenkomer. “De audit werd als zeer intensief ervaren en had ook een grote impact op de medewerkers”, zegt Van Vynckt. “Het onderwerp van de audit betrof een leidinggevende waar de werknemers veel vertrouwen in hadden gesteld. De vaststellingen waren wel een serieuze klap voor de medewerkers. We moesten dus snel inzetten op menselijk herstel. We hebben een traject opgesteld met het team om elkaar opnieuw te leren vertrouwen. Los van procedures, gericht op het menselijke. We hebben ons daarvoor extern laten begeleiden.”

“Het hele team heeft echt meegewerkt aan het natraject. Natuurlijk ook omdat velen de gedupeerde cliënten kennen. We voelden met z’n allen dus de betrokkenheid in onze organisatie. Het is een zwaar proces geweest. Het traject heeft trouwens niet voor iedereen gewerkt. Sommige medewerkers bleven de vertrouwensbreuk meeslepen en zijn vertrokken.”

### Hoe heeft u de rol van Audit Vlaanderen tijdens de forensische audit ervaren?

“Ik ben dankbaar voor hetgeen Audit Vlaanderen heeft gedaan. De forensische audit heeft duidelijk gemaakt dat het een geïsoleerd geval betrof. Daardoor konden we ook verder met de rest van de organisatie.”

### Hoe werden de vaststellingen uit de audit verder meegenomen in de organisatie?

“Het auditrapport en de aanbevelingen waren heel duidelijk. Doordat ook de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn kennisnemen van het rapport, was ook het politieke niveau meteen mee met het rapport en het werk dat bijgevolg op de plank lag. Ik heb middelen gekregen om met de aanbevelingen aan de slag te gaan; middelen die anders misschien niet waren vrijgekomen. Het gaf ons de mogelijkheid om lid te worden van Audio. Zij hebben immers veel expertise en kennis in deze materie en kennen de context van lokale besturen. Ook intern heb ik de nodige mensen kunnen vrijmaken. Dat is niet evident, want we zijn geen groot bestuur. Maar hiervoor was wel draagvlak binnen de organisatie omdat de urgentie door iedereen werd gevoeld. Bijkomend lichten we de vorderingen ook periodiek toe aan de gouverneur.

Bij de aanbevelingen komt veel kijken. In een rapport betreft het soms drie regels, terwijl het realiseren van aanbevelingen veel capaciteit vraagt. Uit de begeleiding van Audio rond budgetbeheer kwam uiteindelijk een actieplan met 44 punten. Een aantal zaken hebben we prioritair opgenomen, anderen verwerken we in het fusietraject. Zo kan de audit mogelijks ook interessant zijn voor de besturen waarmee we gaan fuseren.”

**Wat kan Audit Vlaanderen nog verbeteren?**

“In een forensisch auditrapport staan veel namen, cijfers en details. Op het moment dat het rapport naar de raden gaat, stel je dit open voor een grote groep mensen. We hebben nagedacht over hoe we dit het best konden aanpakken en hebben hiervoor een systeem opgezet. Op die manier wilden we wijzen op de zwaarte van het document en het belang om niet lichtzinnig met het forensisch rapport om te gaan. Je mag niet onderschatten: zowel medewerkers als mandatarissen kennen vaak de mensen waarover het gaat. Een bijkomende vraag is ook aan wie je het rapport intern ter beschikking stelt. Audit Vlaanderen zou hier misschien meer begeleiding kunnen bieden.

Een tweede aandachtspunt is meer juridisch van aard. In de audit wordt alles blootgelegd en wordt de schade voor het bestuur en de cliënten geraamd. Deze raming kan in de realiteit anders uitvallen dan de bewezen schade die door een rechtbank wordt uitgesproken en ten laste wordt gelegd van de beklaagde. Als lokaal bestuur moet je hier dus wel waakzaam voor zijn. Er is immers geen garantie dat je het geraamde bedrag in het auditrapport ook effectief integraal kan terugvorderen van de beklaagde.”

“ **Bij de aanbevelingen komt veel kijken. In een rapport betreft het soms drie regels, terwijl het realiseren van aanbevelingen veel capaciteit vraagt.** ”

**Wat is de lange termijn impact van de audit geweest? Is er meer aandacht voor risico's in uw organisatie?**

Ja, wat we hebben meegemaakt willen we niet opnieuw meemaken. We zeggen wel eens lachend tegen elkaar: ‘Ik wil het niet opnieuw gaan uitleggen aan de gouverneur’. We willen onze risico's beheersen, ook al vraagt dat een extra inspanning.

## Wat is een forensische audit?

Een forensische audit is het geheel van auditactiviteiten, waarbij gegevens worden verzameld, gecontroleerd, bewerkt, geanalyseerd en gerapporteerd om de waarheid te achterhalen of bewijs te vinden wanneer er ernstige indicaties zijn van mogelijke onregelmatigheden. Een forensische audit moet uitgevoerd worden binnen een geijkt referentiekader. Waarheidsvinding is hierbij het kernbegrip.

De primaire doelstelling van een forensische audit is het vaststellen of er werkelijk indicaties zijn dat een misdrijf is gepleegd en, in voorkomend geval, het identificeren van de fraudeur(s) en het vaststellen van de fraudeomvang. De vastgestelde feiten en gepleegde inbreuken worden op een heldere en objectieve manier beschreven in een auditrapport.

Fraude of onregelmatigheden kunnen zich enkel realiseren wanneer het systeem van organisatiebeheersing heeft gefaald. Audit Vlaanderen benoemt in een forensische audit die tekortkomingen en formuleert aanbevelingen om ze weg te werken. Het rapport moet de bevoegde personen toelaten om de nodige maatregelen te treffen om een herhaling van de feiten te voorkomen en de belangen van de organisatie te vrijwaren.

Audit Vlaanderen start niet voor elke melding een forensische audit op. Vooraleer een forensische audit wordt opgestart, moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan. De handelingen die het voorwerp zouden kunnen uitmaken van een forensische audit moeten:

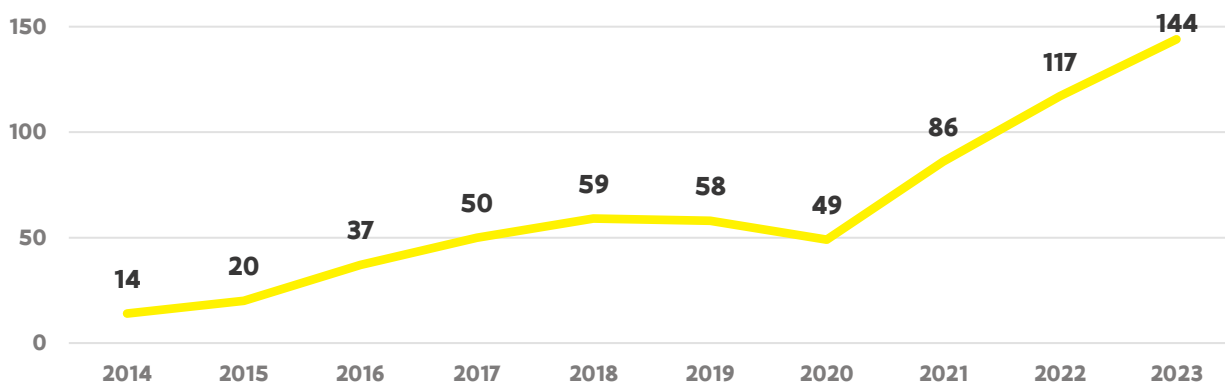
- mogelijk straf- of tuchtrechtelijk vervolgbaar zijn;
- gesteld zijn met de betrokkenheid van personeelsleden of lokale mandatarissen;
- gesteld zijn met de intentie om zichzelf of anderen te bevoordelen. Dat kan gaan om een financieel of moreel voordeel of andere mogelijke vormen van voordelen.

Wanneer er ernstige indicaties zijn van mogelijke strafrechtelijke inbreuken, bezorgt Audit Vlaanderen steeds een exemplaar van het forensisch auditrapport aan het parket of aan de Centrale Dienst voor de Bestrijding van Corruptie.

## Enkele cijfers over de forensische audits in 2023

### Forensische meldingen bij lokale besturen

Het aantal meldingen is de voorbije jaren sterk gestegen. In 2023 ontving Audit Vlaanderen **144** meldingen m.b.t. lokale besturen. Sinds 2020 is het aantal ontvangen meldingen nagenoeg verdrievoudigd.



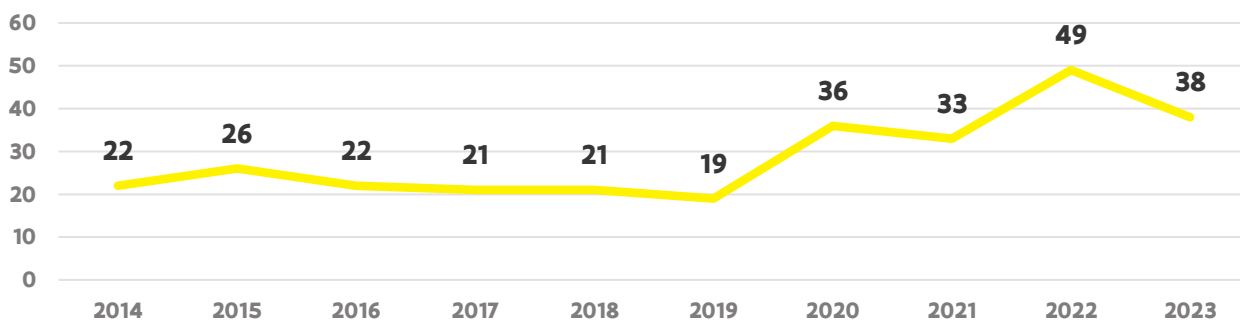
Figuur 12: evolutie van het aantal forensische meldingen m.b.t. de lokale besturen



[Lees meer over forensische audits bij de lokale besturen in 2023.](#)

### Forensische meldingen bij de Vlaamse administratie

Ook het aantal meldingen met betrekking tot de Vlaamse administratie is ten opzichte van 2019 verdubbeld.



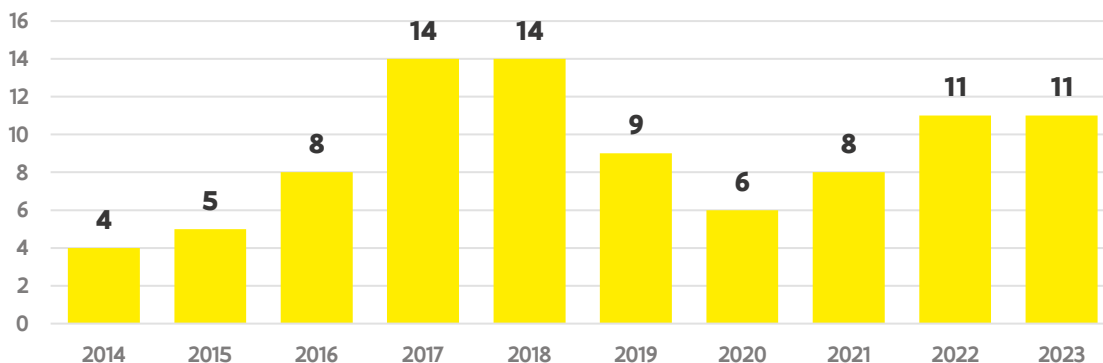
Figuur 13: evolutie van het aantal forensische meldingen m.b.t. de Vlaamse administratie



[Lees meer over forensische audits bij de Vlaamse administratie in 2023.](#)

### Aantal opgestarte forensische audits bij lokale besturen

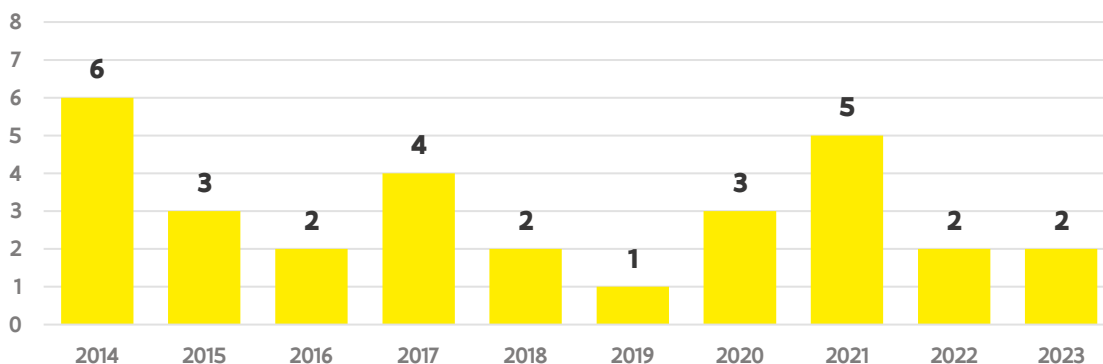
In de periode 01.01.2014 – 31.12.2023 startte Audit Vlaanderen in totaal 90 forensische audits op bij lokale besturen. Gemiddeld worden bij de lokale besturen 9 forensische audits per jaar opgestart. Van alle meldingen over lokale besturen leidt gemiddeld 17,35% tot de opstart van een forensische audit. Voor 2023 was dit slechts 7,64%.



Figuur 14: evolutie van het aantal opgestarte audits bij lokale besturen

### Aantal opgestarte forensische audits bij de Vlaamse administratie

In de periode 1.1.2014 – 31.12.2023 startte Audit Vlaanderen 30 forensische audits op bij de Vlaamse administratie<sup>2</sup>. Per jaar worden gemiddeld 3,1 forensische audits opgestart binnen de Vlaamse administratie. Gemiddeld leidt 11,85% van de meldingen over de Vlaamse administratie tot de opstart van een forensische audit. Voor 2023 was dit slechts 5,26%.



Figuur 15: evolutie van het aantal opgestarte audits bij de Vlaamse administratie

<sup>2</sup> Om consistentie te behouden met de rapportering over het aantal opgestarte forensische audits bij lokale besturen, bevat dit overzicht enkel de gegevens vanaf 2014 en dus niet deze uit de periode 2001-2013. In de periode 2001-2013 werden door Audit Vlaanderen (of rechtsvoorganger) 36 forensische audits opgestart bij de Vlaamse administratie.

# 04

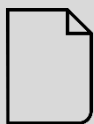
## HEFBOOMWERKING EN SENSIBILISERING

# HEFBOOMWERKING EN SENSIBILISERING

Uit onze audits kunnen we leerpunten halen die ook voor andere lokale besturen en entiteiten nuttig zijn. Via onze hefboomwerking kunnen we zo het werkkterrein van de lokale besturen en de Vlaamse administratie in beweging brengen.

In dit hoofdstuk vindt u een overzicht van de activiteiten die deel uitmaken van onze hefboomwerking en sensibilisering.

## GLOBALE RAPPORTEN



### Wat is een globaal rapport?

In een globaal rapport staan de belangrijke conclusies en bevindingen van thema-audits of interbestuurlijke audits. Globale rapporten hebben een belangrijk sensibiliserend effect binnen het werkkterrein. Aan de hand van globale rapporten kunnen niet-geauditeerde lokale besturen en entiteiten zicht krijgen op belangrijke risico's binnen de processen voor hun eigen werking.

Overzicht globale rapporten 2023	Datum
Thema-audit Beheer van ICT-risico's bij lokale besturen	13.06.2023
Thema-audit Niet-terugvorderbare steun	15.06.2023
Thema-audit Artificiële intelligentie (AI) binnen de Vlaamse administratie	22.06.2023
Cyberveilige gemeenten: ICT-veiligheidsaudits met cofinanciering	02.10.2023
Thema-audit Interne monitoring met financiële impact	22.12.2023



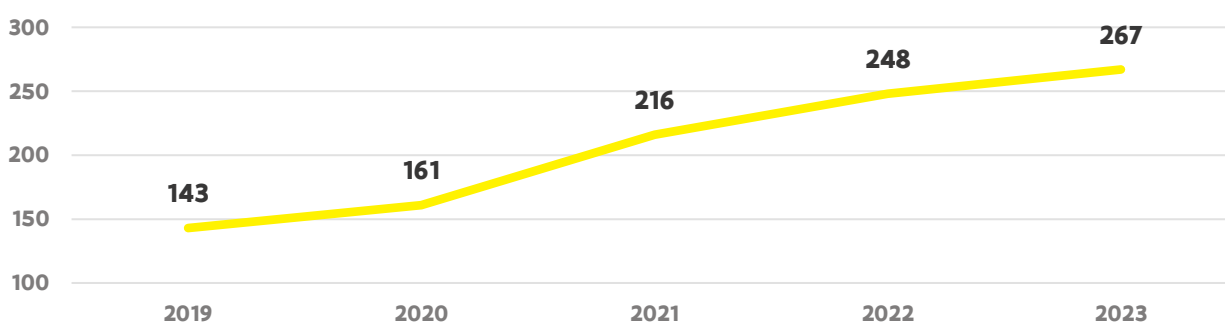
## GOEDE PRAKTIJKEN VOOR LOKALE BESTUREN



### Wat is een goede praktijk?

Tijdens audits bij lokale besturen treffen auditoren regelmatig werkmethoden aan die inspiratie kunnen bieden voor andere organisaties. Wanneer deze werkmethoden een interne procedure bij Audit Vlaanderen doorstaan en goedgekeurd worden, zijn het – na een finale aftoetsing met het lokaal bestuur – goede praktijken.

Eind 2023 heeft Audit Vlaanderen in totaal 267 goede praktijken online staan.



Figuur 16: evolutie van het totaal aantal gepubliceerde goede praktijken (gecumuleerd)



[Ontdek alle goede praktijken voor lokale besturen.](#)

## WORKSHOPS, WEBINARS EN STUDIEDAGEN VOOR LOKALE BESTUREN



Audit Vlaanderen ondersteunt het management door workshops en webinars te organiseren, veelal in samenwerking met andere partners, bv. VVSG, VVP, ABB en de bestuursscholen.

Overzicht activiteiten in 2023	Datum
Toelichting voor de 'Special Interest Group onderwijskwaliteit'	12.01.2023
Expeditie K (zie in de kijker)	01.06.2023
Webinar 'In alle (cyber)veiligheid melden van en werken aan lokale IT-kwetsbaarheden'	12.06.2023
Webinar over de thema-audit Niet-terugvorderbare steun	28.09.2023
Webinar over interne omgevingsanalyse	06.12.2023



## Expeditie K, een bijzonder staaltje hefboomwerking

Audit Vlaanderen was op 1 juni 2023 aanwezig op 'Expeditie K', een kennisdelingsevent van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) in samenwerking met de stad Kortrijk. Hier troffen mandatarissen, beleidsmakers en medewerkers uit lokale besturen elkaar.

We blikten in twee sessies '10 om (terug) te zien' terug naar de belangrijkste conclusies en lessen uit bijna tien jaar audits bij lokale besturen. We presenteerden er tien opvallende inzichten (de 'evergreens') en brachten ook enkele goede praktijken opnieuw op de voorgrond.

Na afloop van de presentatie peilden we bij het aanwezige publiek naar hun top drie van belangrijkste conclusies: met stip op één stond het belang van samenwerking, gevolgd door continuïteit op de tweede plaats en tot slot heldere afspraken en taakverdeling.



Daarnaast organiseerden we twee workshops 'Eerste hulp bij organisatiebeheersing' en namen we de deelnemers stapsgewijs mee in het herkennen en benoemen van risico's bij de organisatie van een zomerevent in een fictief lokaal bestuur 'Gemeentegem'. Deelnemers werden op een laagdrempelige wijze ingewijd in het leren identificeren van risico's, het prioriteren ervan en het formuleren van beheersmaatregelen.

Na afloop konden de deelnemers hun risicoappetijt testen met een verkoelende mocktail in de 'apérisicobar'.

De reacties van de deelnemers waren positief. Voor Audit Vlaanderen was dit een unieke gelegenheid om nog meer contact te leggen met onze stakeholders in het werkterrein van de lokale besturen en hen tegelijkertijd ook inspiratie mee te geven.



## SENSIBILISERING VAN HET WERKTERREIN BINNEN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE



Audit Vlaanderen sensibiliseert het werkkterrein sterk op het vlak van de verdere uitbouw van risicomanagement, organisatiebeheersing en deugdelijk bestuur via:

- De relatiebeheerders; zij behandelen het hele jaar door vragen van organisaties en geven advies en ondersteuning waar nodig;
- Periodiek overleg met het ambtelijk en politieke niveau waarbij o.a. jaarlijks de belangrijkste auditresultaten aan de managementcomités van de verschillende beleidsdomeinen, aan het Voorzitterscollege en aan de ministers van de Vlaamse Regering worden toegelicht;
- De ondersteuning van het Agentschap Overheidspersoneel bij de organisatie van leernetwerken organisatieontwikkeling en -beheersing;
- Periodiek overleg met de hoofden van de verschillende interne auditfuncties en voorzitters van auditcomités binnen EVA's/VRT en andere controle-actoren (Rekenhof, bedrijfsrevisoren, Inspectie van Financiën, Vlaamse Auditautoriteit, Departement FB).

Overzicht activiteiten 2023	Datum
Diverse toelichtingen op de managementcomités van de Vlaamse administratie	10 toelichtingen in de periode februari t.e.m. april 2023
Toelichting aan de (kern)ministers	8 toelichtingen in de periode januari t.e.m. april 2023
Toelichting aan het Voorzitterscollege en het Stuurorgaan Vlaams Informatie en ICT-beleid van de resultaten uit de thema-audits:	
• Artificiële Intelligentie (AI)	20.03.2023 en 20.04.2023
• Robotic Process Automation (RPA)	13.11.2023 en 7.12.2023
Inspiratiesessie over Artificiële Intelligentie i.s.m. Digitaal Vlaanderen en het Innovatienetwerk (zie in de kijker)	6.12.2023
Toelichtingen aan de bedrijfsrevisoren over risicomanagement binnen de Vlaamse administratie en de ISAE 3402-resultaten op de dag van het IBR	5.12.2023
Bilateraal overleg met AgO en DKBuZa i.v.m. de aanpak van het VO-breed risicomanagement en de ondersteuning van het AgO OO-leernetwerk (procesmanagement)	6.04.2023, 18.09.2023 en 13.11.2023 13.03.2023
Periodiek overleg met de hoofden van interne auditfuncties binnen EVA's/VRT	27.01.2023 31.03.2023
Opleiding voorzitters auditcomités over informatieveiligheid	6.06.2023 en 21.06.2023

## In de kijker: de AI-inspiratiesessie – een reis naar de toekomst

Artificiële Intelligentie (AI) is vandaag niet meer weg te slaan uit het nieuws. Dagelijks zijn er berichten over hoe deze technologie onze toekomst zal veranderen en welke oplossingen het kan bieden voor heel wat problemen. Tegelijkertijd brengt deze technologie, omwille van het innovatieve karakter, ook nieuwe en specifieke risico's met zich mee.



Hoe moeten de entiteiten van de Vlaamse overheid hier mee om gaan? How to surf the AI-wave? Dat is een vraagstuk waar vele entiteiten vandaag mee worstelen. Op 6 december 2023 organiseerde Audit Vlaanderen samen met Digitaal Vlaanderen en INO Vlaanderen een inspiratiesessie rond Artificiële Intelligentie. Met deze sessie brachten ze diverse sleutelpersonen uit de entiteiten van de Vlaamse administratie en deelnemers aan de Digital Leaders Academy samen.

De sessie kaderde binnen de hefboomwerking van Audit Vlaanderen om de opgedane kennis en expertise uit de thema-audit rond Artificiële Intelligentie maximaal te verspreiden in het Vlaamse werkerterrein. Een vraag die ook uitdrukkelijk gesteld werd door het auditcomité van de Vlaamse administratie.

Audit Vlaanderen trapte de sessie af met een toelichting over de resultaten van de thema-audit Artificiële Intelligentie en ging onder meer dieper in op de:

- kritieke succesfactoren die bijdragen tot een matuur beheer en inzet van de technologie op entiteitsniveau;
- meerwaarde van een overkoepelende visie, strategie en aanpak op het vlak van Artificiële Intelligentie binnen de Vlaamse overheid.

### The proof of the pudding

De kracht van AI werd tijdens deze sessie ook getest d.m.v. Charlotte, een Zweeds-Amerikaanse AI-polyglot. Hoewel zij eerst correct antwoordde op de vragen, begon ze na een tijdje toch te hallucineren en hield ze koppig vast aan haar foutieve antwoorden. Een mooi voorbeeld van hoe een portie gezond (én menselijk) verstand nog steeds nodig is.



Nadien stond het AI Competence Center van Digitaal Vlaanderen stil bij de geschiedenis van de technologie en de mogelijke meerwaarde van AI. De technologie kan als Vlaamse overheid een opportuniteit betekenen voor onze dienstverlening en voor onze klanten. Daarbij is het uiteraard belangrijk om na te denken over een goede business case. Eén zekerheid gaf Digitaal Vlaanderen aan: elke toekomstige oplossing zal waarschijnlijk wel één of andere AI-component bevatten.

“ Die oplossing zal vanaf nu – met een aan de zekerheid grenzende waarschijnlijkheid – AI-gedreven zijn ”



In deze context zijn spelregels nodig om AI veilig in de Vlaamse overheid in te zetten. Het AI Competence Center presenteerde het AI-charter voor alle Vlaamse (en idealiter ook lokale) entiteiten. Dit charter bevat een aantal belangrijke en leidende principes voor het inzetten van de technologie. Zo moet AI in de Vlaamse overheid democratisch, betrouwbaar, mensgericht en duurzaam zijn. De technologie moet toegepast worden met kennis van zaken en moet daarbij gebruik maken van correcte data.



## AI: The Good, The Bad & The Ugly

Mieke De Ketelaere (Adjunct Professor Vlerick) ging als keynotespreker o.a. dieper in op de impact van AI op het bedrijfsleven en de mogelijke impact op de werkgelegenheid. Mieke ziet vooral mogelijkheden bij D-taken: dull, difficult, dangerous of dirty taken kunnen allemaal sneller, beter of veiliger gebeuren door de inzet van de technologie.



“2% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot is direct gerelateerd aan AI en het Internet of Things. Als we er niets aan doen, stijgt het aandeel tegen 2030 naar 20%”. Mieke pleit m.a.w. voor duurzame AI. De technologie maakt immers gebruik van grote algoritmes die heel wat energie en water verbruiken en dus ook CO<sub>2</sub> uitstoten. Haar besluit was helder: we moeten als samenleving waakzaam zijn en doordacht omgaan met de inzet van de technologie. “We maken het maar af en toe mee dat een technologie doorbreekt en de wereld gaat veranderen.”

Als tweede keynotespreker bouwde Steven Latré (VP R&D Machine Learning and AI – Fellow bij Imec) verder op de verschillende mogelijkheden van AI en ging daarbij dieper in op verschillende AI-gedreven oplossingen die IMEC vandaag onderzoekt.



“Er zijn vandaag een aantal uitdagingen, geen onoplosbare uitdagingen, maar uitdagingen waar we moeten aan werken zodat AI zich ten goede verder ontwikkelt.” Steven legde de focus op de hype rond AI en besprak een aantal problemen waarmee we vandaag geconfronteerd worden. Ook hier beaamt Steven dat AI geen duurzame technologie is en de huidige generatieve AI (zoals Chat GPT) niet het antwoord is. Dergelijke AI-systemen brengen een aantal specifieke risico's met zich mee. Zo kunnen deze modellen niet zelf ethisch denken en moeten zij systematisch gevoed worden met nieuwe actuele data. Een belangrijk aandachtspunt is het overdreven vertrouwen dat er vandaag is in wat deze systemen kunnen. Daarom is menselijk toezicht op deze systemen nodig zodat AI-toepassingen correct blijven functioneren.

## Inspirerende inzichten en toekomstige uitdagingen

Tot slot gingen beide keynotes met elkaar en mét de deelnemers aan de inspiratiesessie verder in gesprek. De volledige sessie werd gemodereerd door Michaël Van Droogenbroeck.

## NIEUWSBRIEVEN, MAILINGS EN PUBLICATIES



Audit Vlaanderen informeert zijn werkerterrein (lokale besturen en Vlaamse administratie) via nieuwsbrieven en mailings. Daarnaast levert het agentschap bijdragen aan vaktijdschriften over diverse activiteiten en resultaten uit zijn auditopdrachten.

### Nieuwsbrieven en mailings

In 2023 stuurde Audit Vlaanderen 2 nieuwsbrieven voor lokale besturen en de Vlaamse administratie. Daarnaast werden ook 4 thematische mailings voor lokale besturen verstuurd en 1 thematische mailing voor de Vlaamse administratie. Dat gebeurde in het kader van de publicatie van globale rapporten.

Op 31 december 2023 waren er in totaal 1.782 inschrijvingen op de nieuwsbrieven en mailings voor lokale besturen (+ 4,27% ten opzichte van 2022). Voor de nieuwsbrieven en mailings voor de Vlaamse administratie telden we 632 inschrijvingen (- 0,15% ten opzichte van 2022).



Figuur 17: overzicht nieuwsbrieven 2023

Audit Vlaanderen in andere publicaties



In januari 2023 bracht Impuls, het ledenblad van Exello.net een themanummer uit rond audit en organisatiebeheersing. Ook Audit Vlaanderen kwam daar aan het woord (interview met Gunter Schryvers, manager-auditor van de pool lokale besturen).

VVSG wijdde in de editie van mei 2023 een speciaal artikel aan Expeditie K, waar het aanbod van Audit Vlaanderen tijdens dit event ook werd toegelicht.

**iedereen risicodenker**

Op Expeditie K biedt Audit Vlaanderen de deelnemers twee workshops aan, waarmee het hoopt een bijdrage te leveren aan een beter begrip van organisatiebeheersing en ook terugblik op tien jaar audits bij lokale besturen. Risico's zijn de rode draad door de twee workshops. Niet zonder reden: om de vele uitdagingen en veranderingen aan te kunnen is een veerkrachtige en doelgerichte organisatie nodig. Lokale besturen worden immers permanent uitgedaagd om (blijvend) op risico's in te spelen.

Waar we in ons persoonlijk leven verantwoordelijkheid in termen van risico's dragen, komt het er op de werkvloer op aan hier namen systematisch aan te verbinden. Dat vraagt onder meer om een goed idee begrippekader (zoals wat bedoelen we nu met een kader of model?) en duidelijke afspraken. Ook dat wordt helder na deze workshop. Wie zit er na deze sessie in je EHB/B-kolof? Je bent met een risico, je kunt concrete beheersmaatregelen formuleren, en begrippen als risico's, organisatiebeheersing en kader hebben voor jou geen geheimen meer.

Tien om (terug) te zien: een blootstelling uit tien jaar audits. Al bijna tien jaar ondersteunt Audit Vlaanderen lokale besturen door audits uit te voeren. Dat levert een rijkdom aan informatie en vaststellingen op. Tijd om eens terug te blikken... een boeiende (her)ontdekking! Wat hebben we in tien jaar audits geleerd? Wat zijn duidelijke successen en wat blijft moeilijk? Wat zijn de eeuwigwaaier en welke trends komen er op ons af? En hoe helpen goede praktijken ons vooruit?

Op Expeditie K wordt de kennis van de lokale besturen van dit laatste tien jaar terugblik op de voorbereiding van het evenement risico's inschakelen en behouden, zodat ze de toekomst vakkante op een zorgeloze manier kunnen inzetten. Op basis van deze risicoanalyse worden maatregelen genomen die de belangrijkste risico's kunnen voorkomen of de eventuele gevolgen (zoals een fout of hogere kosten) kunnen beperken.

interview met Serge Ronse, algemeen directeur van Clavre, voor een boeiende gesprek over de praktijk.

Eerste Hulp Bij Organisatiebeheersing (EHB/B)

In de workshop EHB/B laat Audit Vlaanderen je zien wat een risico is en hoe je aan risico's moet denken. De workshop staat open voor zowel beleidsmedewerkers, organisatiebeheersing als alle andere medewerkers, verantwoordelijken en begeleiders.

Tijdens de workshop neemt Audit Vlaanderen je mee naar Gemeentegom waar het lokale bestuur een samenwerkingsverband met organisaties. We leren samen hoe de medewerkers van dit lokale bestuur bij de voorbereiding van het evenement risico's inschakelen en behouden, zodat ze de toekomst vakkante op een zorgeloze manier kunnen inzetten. Op basis van deze risicoanalyse worden maatregelen genomen die de belangrijkste risico's kunnen voorkomen of de eventuele gevolgen (zoals een fout of hogere kosten) kunnen beperken.

TEAM LOKALE BESTUREN  
AUDIT VLAANDEREN

**EXPEDITIE K** Kortrijk | juni 2023

Volg onze sessies op Expeditie K

► Om (terug) te zien, sessie 40 - C12

► Eerste Hulp Bij Organisatiebeheersing, sessie 41 - C13

Ontdek het programma en schrijf je in via [opleidingsvraagbe/expeditie-k](https://opleidingsvraagbe/expeditie-k)

20 | LOKAAL 191 | 2023

## DE WEBSITE VAN AUDIT VLAANDEREN



De website vormt een belangrijke toegangspoort voor wie op de hoogte wil blijven van de diverse activiteiten en resultaten van Audit Vlaanderen.

### Aantal bezoekers

In 2023 noteerde de website 47.755 unieke bezoekers<sup>3</sup>. Dat is een stijging van 154% ten opzichte van 2022.

Er waren in 2023 in totaal 161.232 paginaweergaven. Dat is een stijging van 53% ten opzichte van 2022.

#### UNIEKE BEZOEKERS

047755

#### PAGINAWEERGAVEN

161232

### Top 10 meest bezochte webpagina's

In onderstaand overzicht vindt u de top 10 meest bezochte pagina's, gevolgd door het aantal weergaven in de periode van 1.01.2023 tot en met 31.12.2023.

1	Homepagina	18.484
2	Goede praktijken	8.287
3	Rapporten en publicaties	4.758
4	Klokkenluiden	4.013
5	Lokale besturen	3.942
6	Over Audit Vlaanderen	3.242
7	Auditrapporten lokale besturen	1.924
8	Aanpak organisatiebeheersing	1.906
9	Globaal rapport thema-audit Niet-terugvorderbare steun	1.839
10	ICT-veiligheidsaudits	1.343

<sup>3</sup> Een unieke bezoeker is iemand die in de periode van 01.01.2023 tot en met 31.12.2023 ten minste één keer naar de website gesurft heeft.

## **COLOFON**

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Mark Vandersmissen  
Administrateur-generaal  
Audit Vlaanderen

## **CONTACT**

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

Deze publicatie is ook beschikbaar op  
**[www.auditvlaanderen.be](http://www.auditvlaanderen.be)**