



**Vlaamse
overheid**

ONDERNEMINGSPLAN 2025 - 2029

INHOUD

ONZE OPDRACHT	3
Missie en visie	3
BELEIDSDOELSTELLINGEN	5
SD1: Uitvoeren van audits en deze als hefboom voor verbetering gebruiken	6
<i>OD1.1: Risicogedreven audits</i>	6
<i>OD1.2: Incidentgedreven aanpak van onregelmatigheden</i>	11
<i>OD1.3: Samenwerken en kennisdelen</i>	13
BEHEERSDOELSTELLINGEN	17
SD2: Interne werking – een excellent auditagentschap	17
<i>OD2.1: Inzetten op onze mensen</i>	17
<i>OD2.2: Waarmaken van een beheerste organisatie</i>	19
<i>OD2.3: Meewerken aan VO-brede acties en doelstellingen</i>	22
BIJLAGEN	25
Bijlage 1: Het personeelsplan (pep)	25

ONZE OPDRACHT

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 binnen de Vlaamse publieke sector.



Visie

Werken aan degelijke systemen van organisatiebeheersing, risicomanagement en deugdelijk bestuur, is werken aan mature en sterke 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.

Audit Vlaanderen wil een belangrijke hefboom zijn m.b.t. het verbeteren van het risicomanagement, organisatiebeheersing en deugdelijk bestuur van de Vlaamse overheid en de lokale besturen en hierover ook advies geven aan de Vlaamse Regering.

Bij het uitvoeren van zowel risicogedreven als forensische audits zal maximaal rekening gehouden worden met het werk van andere audit- en controleactoren om overlapping en dubbel werk te vermijden. Daarnaast wil Audit Vlaanderen de leerpunten en inspiratie uit auditrapporten maximaal delen met het werkteerrein met de hulp van haar partners bij de Vlaamse administratie en de lokale besturen.

Als centrale auditfunctie voor zowel de Vlaamse administratie als de lokale besturen, hebben we een bijzondere rol om over entiteiten en bestuurslagen heen te kijken en moeten onze inspanningen ook bijdragen om de bestuurlijke werking van het geheel te optimaliseren.

Het realiseren van onze visie moet leiden tot beter functionerende overheidsorganisatie waardoor het maatschappelijk vertrouwen in de goede werking van de overheid versterkt wordt. Bouwen aan vertrouwen is onze maatschappelijke opdracht.

01

BELEIDSDOELSTELLINGEN

BELEIDSDOELSTELLINGEN

Het beleidskader van Audit Vlaanderen voor de legislatuur 2024-2029 zit vervat in volgende beleidsnota's:

- Beleidsnota 2024-2029 Bestuurszaken en Audit Vlaamse overheid
- Beleidsnota 2024-2029 Binnenlands Bestuur en Stedenbeleid

Deze beleidsnota's bevatten de beleidsdoelstellingen m.b.t. de auditstrategie en hefboomwerking voor respectievelijk het werkterrein Vlaamse administratie en het werkterrein lokale besturen en bepalen het meerjarenkader voor het ondernemingsplan Audit Vlaanderen. Dit meerjarenkader is telkens het uitgangspunt voor de concretisering in het jaarlijkse ondernemingsplan. De beleidsdoelstellingen en vertaling in strategische en operationele doelstellingen voor de werkterreinen zijn in de begroting vertaald in het intern structuurelement Audit Vlaamse overheid en het intern structuurelement Audit lokale besturen.

SD1: UITVOEREN VAN AUDITS EN DEZE ALS HEFBOOM VOOR VERBETERING GEBRUIKEN

OD1.1: Risicogedreven audits

a) Strategisch kader 2025-2029

Audit Vlaanderen is sinds 2014 actief, als opvolger van de interne audit van de Vlaamse administratie. Het grootste deel van het werk van Audit Vlaanderen gaat naar 'risicogedreven auditopdrachten'. Meer nog dan vroeger het geval was, zal Audit Vlaanderen inzetten op een integrale auditstrategie over de Vlaamse en lokale overheden heen. Vandaar de keuze om alle auditactiviteiten en hefboomwerking onder één strategische doelstelling te vatten.

Met de eigenheid en specificiteit van beide werkterreinen wordt maximaal rekening gehouden in de verdere concretisering van de auditstrategie. Het is de ambitie om zowel de Vlaamse overheidsorganisaties als de lokale besturen te versterken in hun weerbaarheid en wendbaarheid t.a.v. de belangrijkste risico's en daarbij breder te kijken dan de entiteitsgrenzen. Via deze globale benadering wil Audit Vlaanderen de beheersing en governance van de dienstverlening verstevigen over organisatorische en bestuurslagen heen. De prioriteit in de risicoanalyse en planning wordt bepaald door de belangrijkste risico's gerelateerd aan de maatschappelijke en organisatorische uitdagingen waarmee de overheden vandaag én in de toekomst geconfronteerd worden en risico's die impact hebben op een betrouwbare overheidswerking. Voorbeelden van dergelijke maatschappelijke en organisatorische uitdagingen zijn informatieveiligheid, digitale transformatie, duurzame ontwikkeling, een geïntegreerd beleid en uitvoering inzake gezondheid, welzijn en gezin over bestuurslagen heen,....

Hiervoor zullen in de beginperiode (2025) van het ondernemingsplan diverse projecten worden opgestart. Dit zal ertoe leiden dat er in de eerste jaarhelft van 2025 minder audits zullen worden opgeleverd.

Deze projecten zullen betrekking hebben op de verdere uitwerking en operationalisering van de strategie en het bepalen van de langetermijnprioriteiten met het bijhorende ambitieniveau. Hierbij staat een geïntegreerde aanpak over beide werkterreinen heen centraal en dit met aandacht voor een geëigende aanpak voor ieder werkterrein. Het tweede semester van 2025 vormt het kantelpunt. We werken hierbij aan gemeenschappelijke kaders die in beide werkterreinen gehanteerd kunnen worden.

Voorbeelden hiervan zijn:

	Digitale transformatie en innovatie		Externe factoren en calamiteiten
	Informatieveiligheid		Subsidies

	HR: Toekomstbestendige HR-aanpak, diversiteit, gelijkheid,...		Fraude
	Duurzame ontwikkeling		Efficiëntie

De geselecteerde maatschappelijke en organisatorische uitdagingen, inhoud, ambitieniveaus en prioriteitstelling kunnen uiteraard wijzigen in functie van de evoluties in de werkerterreinen.

Deze uitdagingen als risicoclusters worden verder uitgediept in een project in het eerste semester van 2025, vertrekkende van o.a. het Vlaams Regeerakkoord en de verschillende beleidsnota's 2024-2029.

Daarnaast kunnen ook nog audits van de kernprocessen of managementondersteunende processen op entiteitsniveau uitgevoerd worden.

De concrete auditplanning zal voor elk jaar steeds met de auditcomités besproken worden.

De planningsfactoren en streefnormen voor het opstellen van de jaarplanning zijn de volgende:

- Minimum 75% van de totale auditcapaciteit, intern en extern, wordt toegewezen aan SD1;
- 1/3 van de totale auditcapaciteit wordt toegewezen aan het werkerterrein Vlaamse administratie;
- 2/3 van de totale auditcapaciteit wordt toegewezen aan het werkerterrein lokale besturen;
- Minimum 70/75% van de totale risicogedreven auditcapaciteit, intern en extern, wordt toegewezen aan OD1.1. Het aandeel 'Samenwerken en kennisdelen' (OD1.3) is afhankelijk van de jaarplanning en wordt besproken met de auditcomités. OD1.3 is begrensd tot max. 5% (exclusief de audit-op auditopdrachten die worden uitgevoerd op de IA-functies binnen het werkerterrein);
- Het streefcijfer voor de totale verhouding risicogedreven/forensische auditcapaciteit is 75/25;
- Afdekking van alle lokale besturen tegen 2027 (startpunt is 2020; voortzetting doelstelling vorige ondernemingsplan). De invulling van deze doelstelling zal ook meegenomen worden in de analyse van de langetermijnprioriteiten en bespreking hiervan op het auditcomité lokale besturen.

De bepaling en invulling van deze planningsfactoren kunnen jaarlijks met de auditcomités besproken worden.

b) Plan 2025



In het kader van de verdere concretisering van de auditstrategie, het bepalen van de auditprioriteiten op lange termijn en de integratie van de auditaanpak en -methodologie voor de beide werkterreinen wordt voor het eerste semester van 2025 uitzonderlijk 15% van de risicogedreven auditcapaciteit OD1.1 gereserveerd voor projecten die dit voorbereiden. De hierna volgende acties en projecten hebben voornamelijk betrekking op het eerste semester van 2025. De verdere planning voor de 2de helft van 2025 zal bepaald worden door de resultaten van de projecten en voorgelegd worden aan de auditcomités.

Proces	Risicogedreven audits	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Afwerken planning audits Vlaamse administratie 2024: 8 audits	100% gerealiseerd
Actie 2	Afwerken planning audits lokale besturen 2024: 16 audits incl. opvolgaudits	100% gerealiseerd
Actie 3	Uitvoeren van audits van risicovolle processen bij entiteiten uit het werkterrein Vlaamse administratie. Opstart van 7 audits.	100% in terreinwerk, rapportering of afgerond
Actie 4	Advies- of ad-hocopdrachten (enkel Vlaamse administratie)	Reservatie van +/- 2,5% van capaciteit om in te gaan op vragen van management of politieke niveau
Actie 5	Opmaak jaarlijkse beleidsgerichte rapporten (enkel Vlaamse administratie – uitvoering in 2 ^{de} semester 2025)	Beleidsgericht rapport voor elke entiteit van de Vlaamse administratie Invulling afhankelijk van resultaten project en bespreking auditcomité van de Vlaamse administratie

Actie 6	Thema-audit Toekomstbestendige HR-aanpak. Uitrol in zes lokale besturen.	100% in terreinwerk, rapportering of afgerond
Actie 7	Thema-audit Duurzame Klimaataanpak. Uitrol in zes lokale besturen.	100% in terreinwerk, rapportering of afgerond
Actie 8	Uitvoering 9 à 12 audits op maat bij lokale besturen, gericht op een verdere, gerichte afdekking van het werkterrein in functie van de eigenheid van het lokaal bestuur.	100% in terreinwerk, rapportering of afgerond
Actie 9	Uitvoeren van 6 opvolgaudits bij lokale besturen.	100% in terreinwerk, rapportering of afgerond
Actie 10	Verdere concretisering planning 2de semester na bespreking resultaten en voorstellen uit projecten met de auditcomités	Rapportering auditcomités juni 2025
Project 1	Analyse prioriteiten op lange termijn Vlaamse administratie en lokale besturen Na een eerste brede analyse volgt een verdere uitdieping, incl. de te auditeren prioriteiten als ambitieniveau en een voorstel van langetermijnauditplanning: • deelproject – Uitdieping duurzame ontwikkeling voor beide werkterreinen • deelproject – Uitdieping informatie-veiligheid voor beide werkterreinen • deelproject – Uitdieping digitale transformatie voor beide werkterreinen • deelproject – Uitdieping financieel management bij lokale besturen	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 2	Evaluatie aanpak & toekomstbepaling organisatiebeheersing en organisatie-audits bij lokale besturen	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 3	Evaluatie aanpak & toekomstbepaling risicomanagement bij entiteiten van de Vlaamse administratie	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren

Project 4	Evaluatie aanpak & toekomstbepaling jaarlijkse beleidsgerichte rapporten bij de Vlaamse administratie	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 5	Evaluatie aanpak & toekomstbepaling opvolging van aanbevelingen bij lokale besturen	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 6	Stroomlijning van het planningsproces over de werkterreinen	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 7	Governance, rollen en verantwoordelijkheden en sourcingstrategie	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijks rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren (juni en december)
- De stand van zaken van de gedetailleerde planning wordt op iedere vergadering van het auditcomité van de lokale besturen en de Vlaamse administratie gepresenteerd met volgende verantwoordingsinformatie:
 - de status van iedere opdracht
 - de reële tijdsbesteding
 - de gebudgetteerde tijden
- Over de projecten en projectdoelstellingen wordt, na goedkeuring van de projectfiche door het auditcomité, zesmaandelijks gerapporteerd. Het auditcomité kan altijd een hogere frequentie of tussentijdse rapportering vragen. Iedere rapportering over een project in het ondernemingsplan bevat naast steeds een rapportering over de realisatie en over onderstaande indicatoren:
 - planning
 - kosten
 - scope en output
- Andere algemene indicatoren waarover jaarlijks gerapporteerd wordt:
 - evolutie tevredenheidsgraad auditopdrachten
 - afdekking werkterrein
 - evolutie realisatiegraad aanbevelingen
 - maturiteit risicomanagement VA en organisatiebeheersing LB – dit is evenwel afhankelijk van het resultaat van de diverse projecten en de bespreking hiervan op de auditcomités

OD1.2: Incidentgedreven aanpak van onregelmatigheden

a) Strategisch kader 2025-2029

Een betrouwbare overheid is in de eerste plaats een integere overheid. Het is ontoelaatbaar dat overheidsmedewerkers (en mandatarissen) zich niet houden aan regels rond integriteit en deontologie. Wanneer intentioneel (mogelijke) onregelmatigheden worden begaan, heeft Audit Vlaanderen de bevoegdheid om incidentgedreven onderzoek te voeren met het oog op waarheidsvinding.

Audit Vlaanderen is -conform de klokkenluidersregeling in het Bestuursdecreet- een laagdrempelig en betrouwbaar aanspreekpunt voor melders die mogelijke onregelmatigheden wensen te signaleren. Dit is echter vooral reactief. Daarnaast zal het agentschap de mogelijkheden rond het voeren van proactieve frauderisicoanalyses verder onderzoeken.

De strategische krijtlijnen voor de komende periode op dit vlak zijn:

- Een degelijke behandeling van meldingen. Audit Vlaanderen is gebonden aan de regelgeving rond klokkenluiders. Een behandeling binnen de geldende termijnen is dan ook noodzakelijk. Ook meldingen die los staan van de klokkenluidersregeling zullen degelijk onderzocht worden.
- Er is al een aantal jaren sprake van een zeer sterke stijging van het aantal meldingen. Er zal dan ook gekeken worden naar maatregelen om de instroom te beheersen. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om het werken met een geobjectiveerde prioriteitenstelling ingeval er wachtlijsten zouden zijn. Daarnaast komt er een betere afstemming met andere organisaties bij meldingen die niet voor Audit Vlaanderen bestemd zijn.
- Wanneer een vooronderzoek uitmondt in een forensische audit, zal Audit Vlaanderen hier rond een grondig uitgewerkt rapport opleveren.
- Werken aan integriteit gebeurt voor een belangrijk stuk reactief, wanneer er incidenten zijn. Audit Vlaanderen wil echter ook inzetten op andere manieren om de integriteit van onze overheidsinstanties te versterken. Concreet moet onderzocht worden wat de mogelijkheden zijn voor een meer preventieve ondersteuning (incl. frauderisicoanalyse) van entiteiten van de Vlaamse administratie en lokale besturen. Een andere mogelijke manier om de integriteit te versterken is door het ter beschikking stellen van detectieve instrumenten en data-analyse.
- In de beleidsnota Binnenlands Bestuur en Stedenbeleid is opgenomen dat de minister specifiek voor de forensische audits samen met Audit Vlaanderen en de gouverneurs zal zoeken naar een effectievere manier om de aanbevelingen uit die audits op te volgen en de lokale besturen beter te begeleiden naar een meer mature risicobeheersing. Audit Vlaanderen zal hier uiteraard aan meewerken.

De indicatieve normen voor de middelentoewijzing voor forensische audits zijn:

- 15% van de auditcapaciteit voor de Vlaamse administratie;
- 30% voor de auditcapaciteit bij de lokale besturen.

De auditcomités kunnen deze percentages na bespreking steeds aanpassen.

b) Plan 2025

Proces	Incidentgedreven aanpak van onregelmatigheden	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Forensische audits Gereserveerde capaciteit voor vooronderzoeken en forensische audits	100% gerealiseerd in terreinwerk of rapportering Lengte wachtlijst vooronderzoeken
Actie 2	Afstemming opvolging aanbevelingen forensische audits lokale besturen	Afspraken met ABB en gouverneurs
Project 1	Onderzoek van mogelijkheden voor preventieve ondersteuning van entiteiten van de Vlaamse administratie en lokale besturen	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 2	Verkenning instrumenten voor data-analyse i.k.v. detectie	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren

c) Rapportering uitvoering

- Stand van zaken forensische vooronderzoeken en audits op iedere vergadering van de auditcomités van de Vlaamse administratie en lokale besturen.
- Jaarlijkse rapportering over de forensische meldingen en audits op de vergadering van de auditcomités van de Vlaamse administratie en lokale besturen.
- Zesmaandelijks projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren planning, kosten, scope en output.

OD1.3: Samenwerken en kennisdelen

a) Strategisch kader 2025-2029

Omdat de afdekking die Audit Vlaanderen kan realiseren in verhouding tot de omvang van de werkterreinen eerder beperkt is, moet gezocht worden naar hefboomen om de doelstellingen van een beter werkende overheid te realiseren. Het unieke beeld dat Audit Vlaanderen vanuit de audits heeft op het functioneren van en de risicobeheersing bij de lokale besturen en de Vlaamse administratie, laat toe om de impact van het auditwerk sterk te verbreden. Vanuit efficiëntie- en effectiviteitsoogpunt is het bovendien noodzakelijk de inspanningen van de verschillende actoren op elkaar af te stemmen en gecoördineerd op te treden. Om de impact van de hefboomwerking maximaal te laten renderen, zal Audit Vlaanderen in 2025 een project opstarten om de huidige aanpak te evalueren en waar nodig bij te sturen.

Onze ambitie is dat het auditwerk van Audit Vlaanderen waar mogelijk en wenselijk wordt meegenomen in het beleid. In het jaarlijkse overleg met de kern van de Vlaamse Regering komen de belangrijkste auditconclusies in beide werkterreinen aan bod, net als adviezen m.b.t. de optimalisatie van organisatiebeheersing, risicomanagement en governance bij de Vlaamse administratie en de lokale besturen. Om de beleidsondersteunende rol van Audit Vlaanderen verder te ontvouwen, zal ook aan de ministers van de Vlaamse Regering een aanbod gedaan worden voor een jaarlijkse toelichting over de belangrijkste vaststellingen en aanbevelingen in hun bevoegdheidsdomein.

Ook met andere partners zal Audit Vlaanderen samenwerken om de kennis en expertise over organisatie- en risicobeheersing te versterken. Het gaat hierbij onder meer over ABB, VVSG, VVP, AgO, DKBuZA, het Voorzitterscollege, de managementcomités, enz. Dit alles moet in entiteiten binnen het audituniversum leiden tot een versterking van de 'tweede lijn' van het 'Three lines model' van het Institute of Internal Auditors (IIA). Dit is cruciaal in het verankeren van een continue aanpak van risicomanagement en organisatiebeheersing in de organisaties binnen het werkterrein van Audit Vlaanderen.

Naast Audit Vlaanderen zijn er ook nog enkele audit- en controleactoren actief binnen het werkterrein van de lokale besturen en de Vlaamse administratie. Het gaat dan bv. over andere interne auditdiensten (bv. Audio, de audit bij stad Antwerpen en Gent of bij verschillende (een 5-tal) Vlaamse entiteiten) of actoren zoals Zorginspectie, POD Maatschappelijke Integratie, Agentschap Binnenlands Bestuur, Rekenhof, Vlaamse Auditautoriteit, bedrijfsrevisoren, Inspectie van Financiën,... Vanuit het principe van single audit streven we naar een goede afstemming en samenwerking met deze actoren, om zo te komen tot een efficiënte inzet van overheidsbrede auditcapaciteit en een minimale belasting van de geauditeerde diensten.

Het stimuleren van kennisdelen gaat niet zonder een professionele inzet op communicatie. Audit Vlaanderen wil hier blijvend op inzetten. De aanpak kan evenwel wijzigen doorheen de tijd en in functie van de verschillende projecten.

b) Plan 2025

Proces	Samenwerken en kennisdelen	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Onderhouden van contacten met andere audit- en controleactoren: • Interne auditdiensten, onder meer stad Antwerpen, Gent, VDAB, Audio, interne auditfuncties binnen EVA's/VRT, enz. • Andere controleactoren: Rekenhof, ABB, Inspectie van Financiën, enz. Deelname aan de periodieke vergaderingen van de stuurgroep single audit	Minstens jaarlijks overleg met verschillende actoren Participatiegraad vergaderingen stuurgroep 100%
Actie 2	Contacten met vertegenwoordigers van het management van lokale besturen en de Vlaamse administratie. Invulling deels afhankelijk van project hefboomwerking dat deels focust op de identificatie van de primaire belanghebbenden (zie project 1).	Vrij aanbod – geen streefwaarde
Actie 3	Jaarlijks overleg tussen de voorzitter van de auditcomités en de kernministers van de Vlaamse Regering	Jaarlijks overleg Opvolging afspraken overleg
Actie 4	Overleg met het politieke niveau en beleidsinput o.b.v. auditresultaten: • Kennismakingsronde voor de nieuwe legislatuur – aanbod aan iedere minister • Aanbod om rapporten toe te lichten aan minister/kabinet/gemeente-/OCMW-/provincieraad	Vrij aanbod – geen streefwaarde
Actie 5	Versterking risicomanagement en organisatiebeheersing via 2^{de} lijn • Samenwerking met AgO voor netwerk organisatieontwikkeling en risicomanagement van de entiteiten van de Vlaamse administratie (OD1.3 beleidsnota Bestuurszaken en audit)	Stand van zaken en ontwikkelingen rapporteren aan de auditcomités. Audit Vlaanderen is in deze de meewerkende partij

	• Samenwerking DKBUZA overheidsbreed risicomanagement VO (link met projecten) • Samenwerking ABB, VVSG, VVP en partnerorganisaties Exello.net en Vlofin voor ondersteuning 2^{de} lijn bij lokale besturen	
Actie 6	Via externe communicatie (bv. website, publicaties, nieuwsbrieven,...) blijvend aanbieden van instrumenten om beide werkerterreinen te bereiken	Rapportering in jaarverslag over externe communicatie
Project 1	Hefboomwerking bij de Vlaamse administratie en de lokale besturen	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijke rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren
- Zesmaandelijke projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren planning, kosten, scope en output.
- Terugkoppeling aan de auditcomités van besprekingen met andere audit- en controleactoren in het algemeen, en voor de single audit stuurgroep specifiek de agenda, besproken punten en acties (enkel voor auditcomité Vlaamse administratie).

02

BEHEERSDOELSTELLINGEN

BEHEERSDOELSTELLINGEN

SD2: INTERNE WERKING – EEN EXCELLENT AUDITAGENTSCHAP

OD2.1: Inzetten op onze mensen

a) Strategisch kader 2025-2029

Audit Vlaanderen deed intussen al verschillende risicomanagementoefeningen. Daarin kwamen steevast het personeel en personeelsbeleid als aandachtspunten naar voor. Dat is ook logisch. Een sterk auditagentschap staat of valt met de sterkte van zijn auditoren. Een degelijk uitgewerkt personeelsbeleid is dan ook essentieel. Ook in dit meerjarig ondernemingsplan wil Audit Vlaanderen hierop inzetten.

Een belangrijk element is om de acties die op het moment van de opmaak van het meerjarig ondernemingsplan 2025-2029 lopende waren, verder af te werken. Het gaat hierbij in de eerste plaats om het finaal implementeren van de initiatieven rond competentie management. Dit moet ook leiden tot het structureel aanbieden van de nodige vormingsprogramma's. Daarnaast zijn er nog een aantal acties die lopende zijn rond welzijn en die een uitvloeisel zijn van het project hier rond.

Het personeelsbeleid zal ook inspelen op nieuwe evoluties. Audit Vlaanderen werkt uiteraard binnen het bredere kader van het personeelsbeleid van de Vlaamse overheid. Het HR-beleid van het agentschap zal hierop aansluiten. Ook binnen Audit Vlaanderen zelf zijn er evoluties, onder meer de meer geïntegreerde werking. Aangezien in eerste instantie een aantal van de strategische krijtlijnen nog uitgewerkt wordt in projecten binnen de eerste strategische doelstelling, zal de uitdaging erin bestaan om het personeelsbeleid flexibel aan te passen aan eventuele nieuwe noden.

b) Plan 2025

Proces	Personeelsbeleid dat inzet op de medewerkers	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Acties rond de diverse aspecten van HR-beleid • Werving en selectie • Inductietraject voor nieuwe medewerkers • Ondersteuning van het management en medewerkers in specifieke dossiers • Rapportering aan AgO, EOC en auditcomités over personeelsgegevens	Continue opvolging

	• Uitwerken en uitvoeren van aanwezigheidsbeleid en begeleiden re-integratietrajecten • Uitvoeren van diversiteitsbeleid en opvolgen integratieprotocollen • Actualiseren en uitvoeren Globaal preventieplan	
Project 1	Project competentie management • Voortzetting project uit vorig ondernemingsplan • Operationaliseren van het competentie management in reguliere werking en streefnormen • (recurrent) opleidingsprogramma voor het agentschap en persoonlijke ontwikkelingsprogramma's	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 2	Project Welzijn • Afronden van het project uit vorig ondernemingsplan	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 3	Project opmaak waarderingsskader • Uitwerken verloningsbeleid i.k.v. 'Expeditie talent' (bredere hervorming binnen de Vlaamse overheid) • Onderzoeken andere beloningsinstrumenten	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren

c) Rapportering uitvoering

- Meting personeelstevredenheid
- Rapportering realisatie ondernemingsplan, tijdsbesteding en indicatoren
- Zesmaandelijke projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren planning, kosten, scope en output.
- Periodieke rapportering over personeel op het auditcomité, met jaarlijkse diepgaande rapportering.

OD2.2: Waarmaken van een beheerste organisatie

a) Strategisch kader 2025-2029

Audit Vlaanderen evalueert van een belangrijk deel van de Vlaamse publieke sector de diensten en de processen. Het spreekt voor zich dat het agentschap dan ook zelf zoveel mogelijk het voorbeeld moet geven. Dat betekent dat de beheersing van de interne organisatie op punt moet staan. Onder deze operationele doelstelling vallen dan ook de projecten en acties die de efficiëntie, effectiviteit, kwaliteit en integriteit van Audit Vlaanderen bestendigen of verstevigen.

Een essentieel onderdeel daarin is een uitgewerkt risicomanagement. De uitwerking van een nieuwe oefening rond risicomanagement wordt een prioriteit voor 2025. Het is de bedoeling dat deze maximaal aansluit op de gewijzigde strategie, die dan weer deels voortvloeit uit de projecten die in 2025 worden opgestart i.k.v. de eerste strategische doelstelling. Doorheen de looptijd van dit ondernemingsplan zal het risicomanagement jaarlijks geactualiseerd worden.

Op vlak van kwaliteit zal de uitdaging er in bestaan de kwaliteit van de werking van het agentschap ook in de toekomst te verzekeren. Audit Vlaanderen is gehouden aan de internationale auditnormen van het IIA. Sinds 9 januari 2025 is er een nieuwe versie van die normen van kracht. Het integreren van de nieuwe normen in de werking loopt in 2025 verder. Het agentschap wordt periodiek ook zelf geauditeerd op de conformiteit van de werking met de normen. In 2025 zal een interne kwaliteitstoetsing worden uitgewerkt ter voorbereiding van de volgende periodieke externe kwaliteitstoetsing. De verbeterpunten die uit die interne zelfevaluatie en uit die externe doorlichting komen, zal Audit Vlaanderen maximaal proberen te remediëren in de eigen werking.

Kwaliteitsvol werken betekent ook degelijk omgaan met de informatie waarover het agentschap beschikt. Binnen dat kader zal Audit Vlaanderen een project opzetten om het informatiebeheer toekomstgericht uit te bouwen. Hiermee samenhangend zal ook gekeken worden naar het door Audit Vlaanderen gehanteerde datamodel. Voor beide elementen zal in 2025 nog verder kennis worden opgebouwd en zullen de stappen in en structuren voor de verdere aanpak hiervan worden uitgewerkt, gevalideerd en geconcretiseerd in de praktijk.

Daarnaast zal het agentschap ook de evoluties in het werkterrein en op het vlak van audit systematisch opvolgen. Doorheen de looptijd van het meerjarig ondernemingsplan zullen er ongetwijfeld verschuivingen zijn. Dat betekent dat de aandachtspunten aan het begin van dit plan (NIS2 en vragen over werkterrein Audit Vlaanderen) ongetwijfeld zullen verschillen van deze aan het einde van het ondernemingsplan.

In het kader van de effectieve en efficiënte inzet van de middelen zal er een project worden opgezet rond de optimalisatie van de inzet daarvan. Binnen dit project zijn er verschillende deelprojecten, waaronder het onderzoek van de opportuniteit en haalbaarheid van een (mede- of deels) betalend systeem bij de forensische audits. Het is in eerste instantie de bedoeling dat er een analyse wordt gemaakt van de inzet van interne versus externe capaciteit/competenties. Uit deze analyse moet een voorstel komen voor een nieuw evenwicht tussen eigen beheer en uitbesteding.

De effectieve en efficiënte inzet van de middelen moet ook periodiek gemonitord worden. De instrumenten hiertoe zijn op het moment van de opmaak van dit meerjarig ondernemingsplan reeds relatief sterk uitgebouwd. In het kader van het nieuwe meerjarig ondernemingsplan zal de uitdaging er in bestaan de instrumenten te evalueren en waar nodig bij te sturen.

Als laatste vallen onder deze operationele doelstelling alle ondersteunende acties die de professionele werking van het agentschap moeten verzekeren: financieel beheer, een degelijk uitgewerkte interne en externe communicatie, een optimaal bestelproces, de ICT-werking, de organisatie van agentschapsdagen, Ploeg (plannings-, opvolgings- en evaluatiesysteem van de Vlaamse overheid), persoonlijke administratie, enz. Het grootste deel van de werking van het ondersteunende team van Audit Vlaanderen zit hierin ook vervat. Globaal is het de bedoeling dat de projecten en acties op vlak van interne werking niet meer dan 25% van de capaciteit innemen.

b) Plan 2025

Proces	Beheerste organisatie	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Risicomanagement Audit Vlaanderen	Nieuw risicoregister en voorstel projecten o.b.v. register
Project 1	Project kwaliteitsbeleid • Integreren van de nieuwe IIA-normen in de werking • Uitwerking interne QAR en de daaruit volgende verbeteracties implementeren • Voorbereiden externe QAR en de daaruit volgende verbeteracties implementeren	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 2	Project optimalisatie inzet middelen Audit Vlaanderen • Eigen beheer versus uitbesteding: analyse en voorstel • Desgevallend implementatieplan	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Actie 2	De werking monitoren • Opvolgen van de ingezette capaciteit in Project Online • Evaluatie en aanpassing meetinstrumenten n.a.v. nieuw doelstellingskader	Diverse rapporteringen aan het auditcomité Indicatoren aangepast aan nieuw doelstellingskader
Project 3	Project toekomstgericht informatiebeheer • Evaluatie bestaand informatiebeheer	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren

	• Strategie om naar toekomstgericht informatiebeheer op basis van een geactualiseerd beleid te gaan • Implementatiestrategie	
Project 4	Project datamodel • Evaluatie bestaand datamodel • Strategie om naar gemeenschappelijk datamodel te gaan • Implementatiestrategie	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Actie 3	Opvolging evoluties in werkterrein en audit, m.i.v. impact op de interne werking van Audit Vlaanderen • Focuspunten 2025: Evolutie NIS2 en toepassing op Audit Vlaanderen	Wanneer wenselijk rapportering aan managementteam / auditcomités
Actie 4	Ondersteunende acties die de professionele werking van het agentschap moeten verzekeren. Deze acties hebben betrekking op alle ondersteunende processen. Prioriteiten voor 2025 zijn: • Verankeren bestelproces in procedure • Aangepaste organisatie agentschapsdagen • Optimaliseren aansturing ICT • Evaluatie inzet LinkedIn	Nieuwe organisatie agentschapsdagen Door managementteam gevalideerd bestelproces, document met rollen en verantwoordelijkheden ICT en evaluatie inzet LinkedIn

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijks projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren planning, kosten, scope en output.
- Rapportering realisatie ondernemingsplan, tijdsbesteding en indicatoren
- Resultaten interne en externe QAR's

OD2.3: Meewerken aan VO-brede acties en doelstellingen

a) Strategisch kader 2025-2029

Ter voorbereiding van de eerste ondernemingsplannen van de nieuwe regeerperiode werden instructies uitgewerkt in een mededeling aan de Vlaamse Regering. Naast de beleids- en beheersdoelstellingen, moeten volgens deze mededeling volgende zaken in het ondernemingsplan worden opgenomen:

- 1) *“Volgende horizontale strategische doelstellingen:*
 - *De aanbevelingen van Audit Vlaanderen: Dit betreft de acties gericht op het verhogen van de maturiteit van het risicomanagement en op het versterken van de organisatiebeheersing/interne controle van de organisatie. Daarnaast gaat het ondernemingsplan ook in op de wijze waarop de entiteit omgaat met de aanbevelingen uit de verschillende audits van Audit Vlaanderen.*
 - *Het preventieplan: De doelstellingen en maatregelen in het kader van het welzijnsbeleid (bv. arbeidsveiligheid, gezondheid, ergonomie, Het diversiteitsplan: De doelstellingen en acties die de entiteit zal ondernemen op het gebied van diversiteit en gelijke kansen.*
- 2) *Een doelstelling m.b.t. energiebesparing: de entiteiten vertalen de doelstelling van 35% primaire energiebesparing en 55% koolstofemissie-reductie tegen 2030 door naar concrete acties.*
- 3) *Verder bevat het ondernemingsplan een overzicht van:*
 - *De EU-regelgeving die de betrokken entiteit in dat jaar moet omzetten in interne regelgeving;*
 - *(Eventuele) inbreukprocedures wegens laattijdige of foutieve omzetting van EU-richtlijnen.*
- 4) *Het personeelsplan, als bijlage: Het ondernemingsplan vormt het vertrekpunt voor het actualiseren of wijzigen van het personeelsplan van de entiteit. Waar mogelijk wordt er een koppeling gemaakt met arbeidsplaatsbeheer en processen in de entiteit. In de loop van 2025 zal ik geactualiseerde instructies voor de opmaak van de personeelsplannen op de Vlaamse Regering agenderen.”*

Audit Vlaanderen is qua omvang één van de kleinste agentschappen binnen de Vlaamse overheid. Dit maakt een aangepaste invulling van de VO-brede acties in een aantal gevallen noodzakelijk. Zo zet het agentschap met dit ondernemingsplan sterk in op het afwerken van de reeds opgestarte projecten en acties rond HR. Om die reden zal verder gewerkt worden op het huidige diversiteitsplan en zal de opmaak van een nieuw plan rond diversiteit verschuiven naar 2026. Dit heeft als voordeel dat voortgebouwd kan worden op de resultaten van de Personeelspeiling en de vijfjaarlijkse ‘algemene psychosociale risicoanalyse’ (RAPSi).

Het energieverbruik bij Audit Vlaanderen situeert zich voornamelijk op vlak van gebouwen en mobiliteit. Alle hefboomen rond gebouwen zitten bij Het Facilitair Bedrijf. Op vlak van mobiliteit schrijft Audit Vlaanderen zich in in het VO-brede kader. Zo wordt het STOP-principe gestimuleerd binnen het agentschap. Dit gebeurt bijvoorbeeld door agentschapsdagen quasi steeds op een centrale locatie te organiseren in een ‘Vlaams administratief centrum’ vlak bij één van de grote stations. Ook externe partners waar Audit Vlaanderen mee samenwerkt moeten zich aan dit

principe houden. Ook voor de leden van de auditcomités zal er rond dit punt gesensibiliseerd worden. Het 'dienstwagenpark' van Audit Vlaanderen bestaat slechts uit één (elektrisch) voertuig. Bij het inplannen van audits wordt waar mogelijk rekening gehouden met de woonplaats van de auditoren. Verplaatsingen (vooral) naar lokale besturen gebeuren frequent met de wagen. Het blijft moeilijk om hier in de toekomst substantieel van af te wijken. In 2023 gebeurde er een evaluatie van de vervoersbehoefte bij Audit Vlaanderen. Dit vormt mee de basis voor verdere acties die zich voornamelijk op mobiliteit zullen toespitsen.

De mededeling aan de Vlaamse Regering verwijst verder naar 'de aanbevelingen van Audit Vlaanderen'. Net als bij het vorige ondernemingsplan geven we dit invulling door enerzijds te werken aan de versterking van ons risicomanagement en anderzijds door de aanbevelingen uit de QAR te realiseren (zie ook OD 2.2).

Het personeelsplan wordt als bijlage opgenomen bij dit ondernemingsplan. De uitkomst van het project 'optimalisatie inzet middelen Audit Vlaanderen' kan hier uiteraard een impact op hebben.

Als laatste moet nog vermeld worden dat Audit Vlaanderen op het moment van de opmaak van dit ondernemingsplan niet betrokken is bij de omzetting van EU-regelgeving, noch bij inbreukprocedures.

b) Plan 2025

Proces	Meewerken aan VO-brede acties en doelstellingen	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Aanbevelingen, risicomanagement en organisatiebeheersing: Risicomanagement en organisatiebeheersing: het risicomanagement is de ruggengraat van SD2. 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	Realisatiegraad aanbevelingen 100% tegen einde legislatuur Maturiteitsniveau risicomanagement 3 tegen einde legislatuur
Actie 2	Acties op vlak van diversiteit - Laten vallen van de nationaliteitsvereiste bij nieuwe aanwervingen. - Opmaak nieuw diversiteitsplan	Laten vallen nationaliteitsvereiste: onmiddellijk Nieuw diversiteitsplan: Start tweede helft van 2025; oplevering 2026

Actie 3	Uitvoeren van de acties in het preventieplan	Realisatie van de acties
Actie 4	Acties op vlak van energiebesparing: • Medewerkers sensibiliseren rond energiebesparing (mogelijkheden: sluimerverbruik, het STOP-principe en de mogelijkheid om (elektrische) deelwagens en -fietsen te reserveren) • Aanbieden van toelichting of workshop rond ecologisch rijden • Leden auditcomités en externe partners sensibiliseren rond STOP-principe	Aantal medewerkers dat dit gevolgd heeft Sensibiliseringsacties naar auditcomités en externe partners

c) Rapportering uitvoering

- Rapportering realisatie ondernemingsplan, tijdsbesteding en indicatoren

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: HET PERSONEELSPLAN (PEP)

Zoals opgenomen in het ondernemingsplan wordt in 2025 een project uitgevoerd dat een analyse zal maken van de inzet van middelen binnen Audit Vlaanderen. In eerste instantie ligt de focus op de verhouding tussen interne versus externe capaciteit/competenties. Mede als gevolg van de uitkomst van dit project zal het personeelsplan aangepast worden. Onderstaande tabel geeft een vereenvoudigd, schematisch overzicht van het volledige personeelsplan.

Functies	Rang	Kader	Invulling*	Vershil
Administrateur-generaal	A3	1	1	0
Medewerkers voor kerntaken		45	41	-4
Manager-auditoren	A2A	3	3	0
Expert-auditor	A2E	1	1	0
Senior auditoren	A2	11	11	0
Auditoren	A1	30	26	-4
Medewerkers voor ondersteuning en omkadering		6	7	+1
Manager-auditor stafdiensten	A2A	1	1	0
HR Business Partner	A2	1	1	0
Business Partner Budget, Planning en ICT	A1	1	1	0
Medewerker kwaliteit en financiën	B1	2	3**	+1
Medewerker communicatie en HR				
Managementassistent	C1	1	1	0
Totale invulling personeelskader		52	49	-3

* De 3 auditoren die op 01/01/2025 niet actief waren door opname van een speciale verlofvorm (ambtshalve onbetaald verlof, politiek verlof, detachering), zijn hierin niet meegeteld.

** 1 tijdelijke medewerker extra binnen het Team Omkadering.

Naast de medewerkers met een speciale verlofvorm, werkten op 01/01/2025 niet alle medewerkers in een voltijds arbeidsregime. De 49 actieve medewerkers (op het vast kader en in tijdelijk verband samen) stonden op 01/01/2025 voor een effectief beschikbare personeelsinzet van 44,6 VTE.

De toewijzing van capaciteit aan het luik Audit Vlaamse Overheid en Audit Lokale Besturen gebeurt volgens de verdeelsleutel 1/3 – 2/3.

COLOFON

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Mark Vandersmissen

Administrateur-generaal Audit Vlaanderen

CONTACT

E-mail:

audit@vlaanderen.be

Postadres:

Koning Albert II-laan 15, bus 199

1210 Brussel

Deze publicatie is ook beschikbaar op

www.auditvlaanderen.be