



**Vlaamse
overheid**

ONDERNEMINGSPLAN 2026

INHOUD

INHOUD	2
ONZE OPDRACHT	3
Missie en visie	3
BELEIDSDOELSTELLINGEN	5
SD1: Uitvoeren van audits en deze als hefboom voor verbetering gebruiken	6
OD1.1: Risicogedreven audits.....	6
OD1.2: Incidentgedreven aanpak van onregelmatigheden.....	9
OD1.3: Samenwerken en kennisdelen.....	11
BEHEERSDOELSTELLINGEN	15
SD2: Interne werking – een excellent auditagentschap	15
OD2.1: Inzetten op onze mensen.....	15
OD2.2: Waarmaken van een beheerste organisatie.....	17
OD2.3: Meewerken aan VO-brede acties en doelstellingen.....	20
BIJLAGEN	22
Bijlage 1: Het personeelsplan (pep)	22

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

Voor 2026 zijn de beleidsnota's verder uitgewerkt in

- Beleids- en begrotingstoelichting Bestuurszaken en Audit Vlaamse Overheid
- Beleids- en begrotingstoelichting Binnenlands Bestuur en Stedenbeleid

Deze documenten bevatten de beleidsdoelstellingen m.b.t. de auditstrategie en hefboomwerking voor respectievelijk het werkterrein Vlaamse administratie en het werkterrein lokale besturen en bepalen het kader voor het ondernemingsplan Audit Vlaanderen. 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 werkerreinen 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.

In functie van brede (gedeelde) risico's en beleidsprioriteiten zal de lange termijn auditstrategie verder geconcretiseerd worden. De globale lijnen die als LT-prioriteiten in 2025 werden voorgesteld zullen als verdere basis dienen. Hierbij staat een geïntegreerde aanpak over beide werkerreinen heen centraal en dit met aandacht voor een geëigende aanpak voor ieder werkterrein. Waar relevant werken we aan gemeenschappelijke kaders die in beide werkerreinen gehanteerd kunnen worden.

Daarnaast kunnen ook nog audits van de kern- 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 werkterrein Vlaamse administratie.
- 2/3 van de totale auditcapaciteit wordt toegewezen aan het werkterrein 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 werkterrein).

- 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.

Voor 2026 zullen deze streefcijfers vooral als richtinggevend kader dienen. Door de geleidelijke substitutie van 50% van de externe capaciteit naar interne capaciteit, gecombineerd met een gefaseerde instroom van nieuwe auditoren en het bijbehorende opleidings- en begeleidingstraject in 2026-2027, zal de uiteindelijke capaciteitstoewijzing afwijken van de hierboven vermelde normen.

b) Plan 2026

Proces	Risicogedreven audits	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Afwerking auditplanning Vlaamse administratie 2025	100% gerealiseerd
Actie 2	Afwerking auditplanning lokale besturen 2025 (incl. opvolgaudits)	100% gerealiseerd
Actie 3	Uitvoering auditplanning Vlaamse administratie 2026 (incl. opmaak jaarlijkse beleidsgerichte rapporten in 2 ^e semester 2026)	80% in rapportering of afgewerkt 20% in voorbereiding of terreinwerk
Actie 4	Uitvoering auditplanning lokale besturen 2026 (incl. opvolgaudits)	80% in rapportering of afgewerkt 20% in voorbereiding of terreinwerk
Actie 5	Uitvoering actieplan i.f.v. strategische keuzes rond opvolging van aanbevelingen binnen het werkterrein van de lokale besturen	Realisatie acties na goedkeuring strategische krachtlijnen door AC LB
Project 1	Verdere uitdieping van de auditstrategie rond de langetermijnprioriteiten ter voorbereiding van de planning 2027 en dit in overleg met belanghebbenden en auditcomités	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijke 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. Audit Vlaanderen zal ook in 2026 input leveren m.b.t. mogelijke aanpassingen n.a.v. de evaluatie van de klokkenluidersrichtlijn.
- 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 hierrond 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.

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 2026

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
Project 1	Onderzoek van mogelijkheden voor preventieve ondersteuning van entiteiten van de Vlaamse administratie en lokale besturen (opstart in 2026 met doorloop naar 2027)	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 2	Verkenning instrumenten voor data-analyse i.k.v. detectie (opstart in 2026 met doorloop naar 2027)	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, startte Audit Vlaanderen in 2025 een project op om de huidige aanpak te evalueren en waar nodig bij te sturen. In 2026 zal Audit Vlaanderen dit project verder zetten m.h.o.o. een versterking van de hefboomwerking.

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 uit 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 andere 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 2026

Proces	Samenwerken en kennisdelen	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Overleg en onderhouden van contacten i.k.v. single audit: – met andere interne audit- en controleactoren, o.a. Stad Antwerpen, Stad Gent, VDAB, Audio, interne auditfuncties binnen EVA's/VRT, Rekenhof, ABB, Inspectie van Financiën; – door deelname aan de periodieke vergaderingen van de stuurgroep single audit; – met de Federale Interne Audit; – kennisuitwisseling met andere (overheids)auditdiensten (Franse Gemeenschap en Waals Gewest, BHG, Auditdienst Rijk, EC,...).	Minstens jaarlijks overleg met verschillende actoren. Participatiegraad 100%. Minstens jaarlijks overleg i.f.v. planning. Geen streefwaarde.
Actie 2	Overleg en onderhouden van contacten met primaire belanghebbenden: – Contacten met vertegenwoordigers van het management van lokale besturen en de Vlaamse administratie (cf. project 1 - Hefboomwerking); – Overleg met het voorzitterscollege; – Jaarlijks overleg tussen de voorzitter van de auditcomités en de kernministers van de Vlaamse Regering; – Overleg met het politieke niveau en beleidsinput o.b.v. auditresultaten; – Aanbod om rapporten toe te lichten aan minister/kabinet/gemeente-/OCMW-/provincieraad; – Onderhouden contacten met vertegenwoordigingsorganisaties (VVSG, Exello, MOVI,...)(cf. project 1 Hefboomwerking).	Vrij aanbod – geen streefwaarde. Min. jaarlijks Jaarlijks overleg. Opvolging afspraken overleg. Vrij aanbod – geen streefwaarde. Vrij aanbod – geen streefwaarde. Vrij aanbod – geen streefwaarde.
Actie 3	Via externe communicatie (bv. website, publicaties, nieuwsbrieven,...) blijvend aanbieden van instrumenten om beide werkterreinen te bereiken.	Rapportering in jaarverslag over externe communicatie.
Project 1	I.k.v. de versterking van de hefboomwerking binnen het werkterrein van de Vlaamse administratie en de lokale besturen waren in 2025 projecten opgestart die hiertoe (project vernieuwde aanpak organisatiebeheersing en risicomanagement en project hefboomwerking VA en LB). Gezien de sterke samenhang benaderen we deze als geheel. – Vernieuwde aanpak risicomanagement en organisatiebeheersing via het 3-lines model. Structurele aanpak via 2^e lijn door samenwerking met verschillende partners (o.a. AgO en DKBUZA bij de Vlaamse administratie & ABB, VVSG, VVP en partnerorganisaties bij de lokale besturen); – Verdere uitdieping werking 3de lijn – single audit:	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren.

-
- Verdere afstemming zekerheidsverstreckende rol door de 3^{de} lijn bij risicomanagement en organisatiebeheersing;
 - door het mee ondersteunen van een gemeenschappelijk kader voor het uitvoeren van audits van end-to-end subsidieprocessen door de verschillende controleactoren binnen het werkkterrein van de Vlaamse administratie;
 - door het vernieuwen van de contacten en de samenwerking met de interne auditdiensten binnen het werkkterrein van de lokale besturen;
 - uitvoeren van prioritaire geïdentificeerde acties voor 2026 die volgden uit de analyse van het project hefboomwerking 2025.
-

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 ondernemingsplan wil Audit Vlaanderen hierop inzetten.

Op het moment van de opmaak van het meerjarig ondernemingsplan 2025-2029 waren er nog diverse HR-projecten lopende. Deze zijn bij de opmaak van het ondernemingsplan 2026 grotendeels afgewerkt. De aandacht zal in 2026 voornamelijk gaan naar het uitvoeren van de afspraken uit de verschillende projecten en plannen op vlak van HR. Voorbeelden hiervan zijn de uitvoering van de beslissing van de Vlaamse Regering rond het evenwicht tussen eigen capaciteit en uitbesteding (gevolg van project in ondernemingsplan 2025), het uitvoeren van acties rond diversiteit (gevolg van actie in ondernemingsplan 2025) en het verder opzetten van initiatieven rond competentie management (gevolg van project in eerdere ondernemingsplannen).

In 2025 onderzocht Audit Vlaanderen de mogelijkheid om op vlak van ondersteuning samen te werken met de Dienst van de Bestuursrechtscolleges. De analyse die hieruit volgde, wees uit dat -ook los van eventuele samenwerking- er nood is om de manier van werken binnen het Team Omkadering op een aantal punten anders aan te pakken. Om die reden zal in 2026 een project hierrond worden opgezet. Deelelementen daarin zijn het vastleggen van het toekomstig kader van het Team Omkadering en het uitwerken van een visie rond de inzet van auditoren in ondersteunende taken. Dit laatste kan een manier zijn om de bestaande continuïteitsrisico's op vlak van ondersteuning beter te beheersen.

b) Plan 2026

Proces	Personeelsbeleid dat inzet op de medewerkers	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Acties rond de diverse aspecten van HR-beleid: – Verdere invulling personeelsplan: ○ Werving en selectie nieuwe auditoren, met introductietraject voor nieuwe medewerkers. ○ Doorstroom: bevorderingsronde voor vacante plaatsen senior auditor. – Ondersteuning van het management en medewerkers in specifieke dossiers. – Rapportering aan AgO, EOC en auditcomités over personeelsgegevens. – Updaten en uitvoeren van aanwezigheidsbeleid en begeleiden re-integratietrajecten. – Uitvoeren van diversiteitsbeleid en opvolgen integratieprotocollen. – Uitvoeren Globaal preventieplan. – Implementeren afgeronde projecten competentie management en waarderingskader in reguliere werking. – Ontwikkelinitiatieven rond open feedbackcultuur.	Continue opvolging. Periodieke rapportering over personeel aan het auditcomité.
Project 1	Project toekomstige werking Team Omkadering – Vastleggen toekomstig kader. – Visie rond inzet auditoren in ondersteunende taken.	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren.
Actie 2	Ontwikkeling en implementatie van een modulair opleidingsprogramma.	Opzet van het programma en organisatie van eerste modules.

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 kwaliteits- en risicomanagement. Na capaciteitsproblemen op dit punt in 2025 zal hier in 2026 sterk op ingezet worden. Er zal een nieuwe oefening rond risicomanagement komen. Het is de bedoeling dat deze maximaal aansluit op de resultaten van de interne en externe kwaliteitstoetsingen en de gewijzigde strategie, die dan weer deels voortvloeit uit de projecten die de afgelopen jaren zijn opgestart. Op vlak van kwaliteit zal de uitdaging er in bestaan de kwaliteit van de werking van het agentschap ook in de toekomst te verzekeren en verder te verbeteren. 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 blijft een prioriteit in 2026. Het agentschap wordt in 2026 ook zelf geauditeerd op de conformiteit van de werking met de normen.

Kwaliteitsvol werken betekent ook degelijk omgaan met de informatie waarover het agentschap beschikt. Binnen dat kader werkt Audit Vlaanderen aan een project om het informatiebeheer toekomstgericht verder uit te bouwen. Na een opstartfase in 2025 zal hier in 2026 verder werk van gemaakt worden. Hiermee samenhangend wordt ook gekeken naar het door Audit Vlaanderen gehanteerde datamodel.

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 de legislatuur (NIS2 en vragen over werkterrein Audit Vlaanderen) ongetwijfeld zullen verschillen van deze aan het einde van het meerjarig ondernemingsplan.

In het kader van de effectieve en efficiënte inzet van de middelen zullen er in de periode 2025 - 2029 (deel)projecten worden opgezet rond de optimalisatie van de inzet daarvan. Zo werd in 2025 een deelproject afgerond waarmee de keuzes werden vastgelegd in de verhouding eigen middelen / uitbesteding. Op termijn kan ook het onderzoek van de opportuniteit en haalbaarheid van een (mede- of deels) betalend systeem bij de forensische audits een deelproject worden. In 2026 worden de dossiers die betrekking hebben op deze materies verder opgevolgd. Waar nodig zal een deelproject opgezet worden.

De effectieve en efficiënte inzet van de middelen moet ook periodiek gemonitord worden. De instrumenten hiertoe zijn reeds relatief sterk uitgebouwd. Deze instrumenten worden verder continu aangepast aan nieuwe strategische keuzes. Belangrijk hierin is dat in 2026 een nieuw systeem van planning, tijdsregistratie en opvolging zal worden geïmplementeerd. Deze nieuwe

tool (of tools) moet(en) in het najaar van 2026 operationeel zijn. De initiatieven rond het datamodel zullen hierop verder aansluiten.

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, 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 2026

Proces	Beheerste organisatie	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Risicomanagement Audit Vlaanderen.	Nieuw risicoregister en voorstel projecten o.b.v. register.
Project 1	Project kwaliteitsbeleid: – Implementeren verbeteracties die voortvloeien uit de interne QAR; – Begeleiden externe QAR en de daaruit volgende verbeteracties implementeren; – Operationaliseren vernieuwd kwaliteitsbeleid.	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren.
Actie 2	Optimalisatie inzet middelen Audit Vlaanderen: – Opvolging lopende dossiers; – Desgevallend opzetten van een project.	Communicatie aan het auditcomité wanneer noodzakelijk.
Project 2	Project toekomstgericht informatiebeheer: – Verder optimaliseren procedures om het toekomstgericht informatiebeheer te operationaliseren; – Transitie van het historische informatiebeheer; – Implementatiestrategie.	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren.
Project 3	Project nieuwe planning- en tijdsregistratietool: – Marktonderzoek & functionele analyse; – Opmaak bestek & gunning; – Implementatie van de nieuwe tool(s); – Nazorg.	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren.

Actie 3	Uitwerking van een gemeenschappelijk datamodel ter ondersteuning van de auditwerking: – Strategie m.b.t. het gemeenschappelijk datamodel i.f.v. de datanoden, incl. implementatiestrategie; – Uitwerking van het geconsolideerd model.	Strategie m.b.t. datamodel & eerste realisatie acties i.f.v. (implementatie)strategie.
Actie 4	Opvolging evoluties in werkterrein en audit, m.i.v. impact op de interne werking van Audit Vlaanderen: – Focuspunten 2026: Evolutie NIS2 en toepassing op Audit Vlaanderen.	Wanneer wenselijk rapportering aan managementteam / auditcomités.
Actie 5	Ondersteunende acties die de professionele werking van het agentschap moeten verzekeren. Deze acties hebben betrekking op alle ondersteunende processen. Prioriteiten voor 2026 zijn: – Verder verankeren bestelproces in procedure; – Uitwerken ICT-strategie; – Ondersteunend instrument voor lay-out rapporten; – Evaluatie inzet LinkedIn.	Bespreking en goedkeuring documenten op het managementteam.

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijke projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren planning, kosten, scope en output;
- Rapportering realisatie ondernemingsplan, tijdsbesteding en indicatoren;
- Resultaten interne en externe kwaliteitstoetsingen.

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. De impact van potentiële acties is beperkt om die reden, maar ook omdat veel maatregelen op andere niveaus zitten (bv. Facilitair Bedrijf). Het belangrijkste voorbeeld van dat laatste is het energieverbruik bij Audit Vlaanderen. Quasi alle hefbomen 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. Wanneer daar van afgeweken wordt, zetten we in op carpooling. Ook externe partners waar Audit Vlaanderen mee samenwerkt moeten zich aan het STOP-principe houden. 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.

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 2026

Proces	Meewerken aan VO-brede acties en doelstellingen	Indicator en streefwaarde
Actie 1	– Gevolg geven aan eventuele aanbevelingen en verbeterpunten uit de externe kwaliteitsaudit van Audit Vlaanderen die in 2026 loopt. (QAR 2026 ikv Global Internal Audit Standards) – zie ook project 1 bij OD2.2.	Realisatiegraad aanbevelingen 100% tegen einde legislatuur.
Actie 2	Uitvoeren van de acties opgenomen in het diversiteitsplan.	Realisatie van de acties.
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.	Aantal medewerkers dat dit gevolgd heeft.

c) Rapportering uitvoering

- Rapportering realisatie ondernemingsplan, tijdsbesteding en indicatoren.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: HET PERSONEELSPLAN (PEP)

Zoals opgenomen in het ondernemingsplan wordt in 2026 een project uitgevoerd dat de toekomstige werking van Team Omkadering vorm zal geven. 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.

aantal PEP		actief (PEP)	verlof (PEP)	vacant (PEP)	tijdelijke functies
1	Administrateur-generaal	1	0	0	0
4	Manager-auditor	4	0	0	0
1	Expert-auditor	1	0	0	0
9	Senior auditor risicogedreven	7	0	2	0
3	Senior auditor incidentgedreven	3	0	0	0
28	Auditor risicogedreven	21	3	4	0
11	Auditor incidentgedreven	8	0	3	0
1	HRBP	1	0	0	0
1	BP Budget, Planning en ICT	1	0	0	0
1	Medewerker kwaliteit en financiën	1	0	0	0
1	Medewerker communicatie en HR	1	0	0	1
62		50	3	9	1

Op 31/12/2025 zijn 50 van de 62 arbeidsplaatsen opgevuld (81%), die samen staan voor 42,9 actieve VTE op 31/12/2025:

- 3 VTE langdurige verlofvormen aan 100% afwezigheid (politiek verlof, detachering, 1 jaar onbetaald verlof),
- 7,1 VTE betreft vormen van deeltijds werken of langdurige (voltijdse of deeltijdse) afwezigheid wegens ziekte,
- 9 plaatsen zijn vacant op 31/12/2025.

Op 31/12/2025 was er 1 tijdelijke functie (1 VTE) binnen Staf en omkadering.

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