

1. AUDIT VLAANDEREN



# ONDERNEMINGSPLAN 2020 – 2024

# INHOUD

---

<b>MISSIE EN VISIE</b>	3
<b>OMGEVINGSANALYSE BELEIDSNOTA'S 2019-2024</b>	4
<b>AUDIT VLAAMSE ADMINISTRATIE</b>	6
Intern structurelement audit Vlaamse Overheid	7
Doelstellingen Vlaamse administratie	7
<b>AUDIT LOKALE BESTUREN</b>	19
Intern structurelement audit lokale besturen	20
Doelstellingen lokale besturen	20
<b>INTERNE WERKING</b>	30
Krachtlijnen interne werking	31
Doelstellingen interne werking	32

# MISSIE EN VISIE

---

## MISSIE

Audit Vlaanderen ondersteunt lokale besturen en de Vlaamse administratie bij de beheersing van financiële, wettelijke en organisatorische risico's. Wij zijn daarbij een onafhankelijke, bekwame en objectieve partner.

Zo creëert Audit Vlaanderen een toegevoegde waarde bij de uitbouw van efficiënte, effectieve, ethische en kwaliteitsvolle organisaties.

## VISIE

Werken aan degelijke systemen van organisatiebeheersing, risicomanagement en deugdelijk bestuur, is werken aan mature overheidsorganisaties die transparant verantwoording kunnen afleggen over hun efficiëntie, effectiviteit, kwaliteit en integriteit bij de aanwending van de middelen en het bereiken van de vooropgestelde doelstellingen en resultaten. Dit draagt bij tot het versterken van het vertrouwen in de goede werking van de overheid.

Een overheid die daarnaast op structurele, onafhankelijke en kritische wijze haar eigen werking laat auditeren en daar open over is, is een overheid die wil leren en bijsturen om continu te verbeteren. Audit Vlaanderen wil een fundamentele hefboom zijn m.b.t. het verbeteren van het risicomanagement, organisatiebeheersing en deugdelijk bestuur van de Vlaamse overheid en de lokale besturen.

# OMGEVINGSANALYSE

## BELEIDSNOTA'S 2019-2024

### VLAAMSE ADMINISTRATIE

Risicomanagement wint de laatste jaren binnen bedrijven sterk aan belang en daar is o.a. de financiële crisis niet vreemd aan. Die wordt namelijk deels toegeschreven aan ontoereikend risicomanagement.

Op advies van het auditcomité van de Vlaamse administratie, opteerde de Vlaamse Regering in 2016 om ook de uitbouw van een professioneel systeem van risicomanagement binnen de entiteiten van de Vlaamse administratie geleidelijk aan te stimuleren als motor voor de implementatie van een systeem van organisatiebeheersing. Risicomanagement maakt immers dat overheidsorganisaties niet alleen zicht hebben op de belangrijkste externe en interne strategische en operationele risico's die de realisatie van hun doelstellingen kunnen belemmeren, maar ook flexibel kunnen inspelen op de dynamische en onvoorspelbare maatschappelijke omgeving van vandaag, innoverende trends, bedreigingen en opportuniteiten in de maatschappij of de overheidsorganisaties zelf. De uitbouw en de maturiteit van een systeem van risicomanagement wordt opgevolgd door Audit Vlaanderen en via diverse auditopdrachten wordt ook de effectiviteit van de organisatiebeheersing en het risicomanagement nagegaan. De auditresultaten tonen aan dat de verschillende departementen en agentschappen van de Vlaamse administratie vooruitgang boeken bij de uitbouw van hun organisatiebeheersing en risicomanagement. Een gestructureerde aanzet is aanwezig, maar er is nog te weinig sprake van een matuur risicomanagement. Verschillende organisaties, maar ook de Vlaamse administratie als geheel, hebben vandaag nog onvoldoende zicht op hun belangrijkste externe en interne strategische en operationele risico's. Belangrijke inspanningen zijn nodig zowel op het vlak van de opbouw van kennis, expertise en cultuur als op het vlak van aanpassingen aan de processen.

Binnen de Vlaamse administratie zijn, naast Audit Vlaanderen, nog andere audit- en controleactoren actief. Bijvoorbeeld: interne auditfuncties binnen een aantal extern verzelfstandigde agentschappen, de bedrijfsrevisoren, de Inspectie van Financiën, de Vlaamse Auditautoriteit, het departement Financiën en Begroting, de regeringscommissarissen en het Rekenhof. Om al deze audit- en controle-activiteiten te stroomlijnen, werd binnen de Vlaamse administratie een aantal jaren geleden het single audit concept geïntroduceerd. Afsprakennota's tussen de verschillende audit- en controleactoren werden opgesteld om te vermijden dat dubbele controles worden uitgevoerd of het werk van deze verschillende audit- en controleactoren onvoldoende op elkaar is afgestemd. Ondanks deze initiatieven wordt de audit- en controledruk binnen de Vlaamse administratie momenteel nog als te hoog en inefficiënt ervaren. Verdere optimalisatie is aangewezen.

Binnen een aantal extern verzelfstandigde agentschappen laten de raden van bestuur zich, bij de uitvoering van hun verantwoordelijkheden, ondersteunen door een auditcomité. Het oprichten van een auditcomité wordt beschouwd als een grote toegevoegde waarde voor organisaties van een bepaalde omvang, een bepaalde complexiteit of omwille van het risicoprofiel van de activiteiten. Uit een externe kwaliteitsreview en een studie van Guberna blijkt dat de werking van deze auditcomités verder kan worden geprofessionaliseerd en de invulling van de interne auditfunctie binnen de Vlaamse administratie kan worden geoptimaliseerd.

## LOKALE BESTUREN

De Vlaamse Regering wil inzetten op sterke lokale besturen. Dat betekent ook dat deze lokale besturen moeten beschikken over een solide interne organisatie. Zonder effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere overheidsorganisaties zullen we er immers niet in slagen het vertrouwen van de burger in de overheid te verhogen. Bij een wendbare en slagkrachtige organisatie hoort ook een periodieke onafhankelijke doorlichting. Audit Vlaanderen vult deze rol voor de lokale besturen ondertussen al sinds begin 2014 in.

De afgelopen jaren hebben de lokale besturen met succes inspanningen geleverd om hun werking te versterken. Dit is deels te danken aan de hefboomen die de Vlaamse overheid hiervoor inzet. Een periodieke audit die lokale besturen ondersteunt, sensibiliseert en stimuleert om te werken aan organisatiebeheersing is zeker één van die hefboomen. De inzet van Audit Vlaanderen is een instrument dat sinds 2014 zijn meerwaarde aantoont, niet enkel door de uitvoering van audits, maar ook door het verspreiden van leerpunten en goede praktijken uit die audits alsook door het sensibiliseren over en stimuleren van het werken aan organisatiebeheersing. Door de opzet van het agentschap, wordt bij de uitvoering van die opdrachten maximaal rekening gehouden met de eigenheid van de lokale besturen. Dat dit een goede aanpak is, blijkt zowel uit de versnelde voortgang die lokale besturen de laatste jaren maken op het vlak van organisatiebeheersing, als uit de positieve klantentevredenheid over de uitgevoerde audits.

Hoewel een duidelijke vooruitgang merkbaar is, blijkt uit de doorlichtingen van Audit Vlaanderen dat er nog heel wat belangrijke uitdagingen voor de lokale besturen zijn. De globale aanpak van organisatiebeheersing kan beter, net als het doelgericht werken en de opvolging daarvan. Bovendien zijn er een aantal specifieke risico's op vlak van financieel management en ICT die systematisch onvoldoende zijn beheerst. De zwakke beheersing van de financiële processen in verschillende besturen leidde er mee toe dat er de afgelopen jaren relatief veel audits naar fraudegevallen zijn gebeurd.

01

**AUDIT**

**VLAAMSE ADMINISTRATIE**

# INTERN STRUCTUURELEMENT AUDIT VLAAMSE OVERHEID

---

Dit hoofdstuk omvat de strategische en operationele meerjarendoelstellingen voor het intern structurelement (ISE) Audit Vlaamse overheid. Deze ISE behoort tot het beleidsveld Interne Dienstverlening Vlaamse Overheid

De strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD) uit de beleidsnota HR en Audit Vlaamse Overheid vormen het meerjarenkader van dit ondernemingsplan.

De programma's, projecten en acties die onder deze doelstellingen geplaatst worden zijn de concretisering naar het jaarplan. In dit ondernemingsplan staat dit gelijk aan het ondernemingsplan 2020.

## DOELSTELLINGEN VLAAMSE ADMINISTRATIE

---

### **SD1: VERSTERKEN VAN HET ORGANISATIE- EN RISICOBEBEER BINNEN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE**

OD1.1: Verhogen van de maturiteit van het organisatie- en risicobeheer via audits

#### a) Strategisch kader 2020-2024

De concrete auditstrategie en de jaarlijkse auditplanning voor de Vlaamse administratie worden door het auditcomité van de Vlaamse administratie vastgesteld en bekrachtigd door het gemeenschappelijk auditcomité Vlaamse administratie/lokale besturen. Essentie is te komen tot periodieke risicogedreven audits met toegevoegde waarde en een maximale risicoafdekking.

De komende jaren zal de auditstrategie die werd ontwikkeld in de vorige legislatuur, in grote mate worden verdergezet, een aantal bijstellingen zijn wel voorzien.

- Bij de aanvang van dit ondernemingsplan zal Audit Vlaanderen bij nagenoeg alle organisaties die actueel behoren tot haar audituniversum, de maturiteit van het risicomangement hebben ingeschat. Bij een meerderheid van deze organisaties werd ook nagegaan in welke mate bepaalde risico's goed beheerst worden. Departementen of agentschappen waarbij dergelijke audits nog niet werden uitgevoerd, worden in de

auditplanning opgenomen. De organisatie-audits worden afgebouwd na het afronden van deze planning. De vrijgekomen auditcapaciteit zal aangewend worden voor de uitvoering van procesaudits, thema-audits, interbestuurlijke audits en IT-audits.

- Thema-audits, waarbij eenzelfde proces wordt beoordeeld binnen meerdere entiteiten van de Vlaamse administratie, blijven de komende jaren in hoofdzaak gericht op de processen van centrale dienstverleners. Specifiek in deze is de mogelijke rol van Audit Vlaanderen in het ondersteunen en begeleiden van de centrale dienstverleners in hun streven naar het behalen en behouden van een ISAE 3402 of 3000-certificaat. Deze certificaten zijn internationale standaarden voor het attesteren van uitbestede processen en systemen die de klanten van deze dienstencentra verder moet overtuigen van de kwaliteit van de dienstverlening en de mate waarin deze dienstencentra hun risico's daadwerkelijk onder controle hebben. Dit leidt ook tot een verminderde audit- en controlelast. De activiteiten inzake continuous controle monitoring/auditing die Audit Vlaanderen de komende jaren wenst te ontplooiën, zullen geïntegreerd worden van het behalen en behouden van dit certificaat.
- Gelet op de specifieke risico's waarvan tijdens eerdere audits bleek dat ze onvoldoende beheerst waren, de groeiende impact van verschillende ICT-systemen en het toenemend belang van digitalisering en digitalisatie zal ook de nodige auditcapaciteit ingezet worden op ICT-thematieken. De permanente opleiding van auditoren, competentieontwikkeling en strategische keuzes bij de inzet van externen op dit vlak, vormen deel van de aanpak.
- Een integere werking van de overheid is van doorslaggevend belang voor de geloofwaardigheid van het overheidsoptreden. Het management van de diverse overheidsorganisaties moet permanent alert zijn voor de integriteitsrisico's die zich stellen. Waar nodig zal Audit Vlaanderen, in het geval van (mogelijke) fraudegevallen of onregelmatigheden, forensische opdrachten uitvoeren. In het geval zich ernstige onregelmatigheden of fraudegevallen voordoen, zal Audit Vlaanderen voortaan systematisch nagaan in welke mate deze incidenten zich ook kunnen voordoen binnen andere organisaties. Waar nodig en indien opportuun, wordt een thema-audit hierover opgenomen in de auditplanning.
- Analoog met voorgaande jaren zet Audit Vlaanderen de jaarlijkse beleidsgerichte rapportering de komende jaren verder. Deze rapporten geven inzicht in de evolutie van de maturiteit van het risicomanagement en de mate waarin organisaties werk maken van de realisatie van alle geformuleerde aanbevelingen. Deze rapporten moeten het politieke draagvlak en de betrokkenheid van de leidend ambtenaren voor de verdere uitbouw van de organisatiebeheersing en het risicomanagement, versterken. De resultaten van deze rapporten geven de betrokken ministers input bij de evaluatie van de leidend ambtenaren.
- De auditmiddelen zijn beperkt en het maken van onderbouwde keuzes via risicoanalyse en -planning is dan ook cruciaal. De risicoanalyses die Audit Vlaanderen uitvoert, worden de komende jaren verder verfijnd en geoptimaliseerd. Centraal staan hierbij o.a.: de opmaak van een flexibel rollend auditplan, de versterking van het overleg met het management en het politieke niveau over de auditprioriteiten en de opvolging van



internationale audittrends. Ook de introductie van nieuwe innoverende audittechnieken die het auditproces efficiënter moeten laten verlopen, staan de komende jaren op de planning.

De uitvoering van het langetermijnauditplan 2020-2024 gebeurt aan de hand van een rollend jaarlijks auditplan. Bij de opmaak van het jaarlijks auditplan worden volgende planningsfactoren gehanteerd:

- Minstens een jaarlijkse thema-audit en interbestuurlijke audit (OD 1.2)
- Minstens 10 procesaudits
- Sterke aandacht voor ICT
- Onderzoek van de mogelijke invulling van de auditfunctie m.h.o.o. certificering ISAE 3402
- Jaarlijkse opvolging van de maturiteit van het risicomanagement en aanbevelingen
- Kwaliteitstoezicht op de werking van auditfuncties en auditcomités
- Forensische audits i.g.v. indicaties van fraude of mogelijke onregelmatigheden
- Optimalisatie van de methodiek van risicoanalyses en planning

**b) Plan 2020**

Proces	Uitvoeren auditplan 2020 en risicoanalyse Vlaamse Administratie	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Thema-audits (TA): <ul style="list-style-type: none"> <li>• TA Mobiele diensten en hardware</li> <li>• TA ICT (in najaar 2020; keuze en aanpak nog te ontwikkelen)</li> </ul>	Realisatiegraad 100% voor TA Mobiele diensten en hardware TA ICT: streefcijfer 100% realisatie 100% in terreinwerk of rapportering
Actie 2	Evaluatie risicomanagement: <ul style="list-style-type: none"> <li>• VUTG (nieuw agentschap eventueel in samenwerking met IA-functie (in oprichting))</li> <li>• 4 entiteiten: selectie op basis van te ontwikkelen knipperlichten en de resultaten van de beleidsgerichte rapporten 2019</li> </ul>	Realisatiegraad 100% 100% in terreinwerk of rapportering
Actie 3	Organisatie-audits:	Realisatiegraad 100%

	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 organisatie-audit bij Departement Financiën en Begroting</li> </ul>	100% in terreinwerk of rapportering
Actie 4	<p>Procesaudits:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Doorlichting van 12 risicovolle processen geselecteerd o.b.v. de 'vernieuwde aanpak risicoanalyse en selectie'</li> </ul>	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd</p> <p>100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 5	<p>Forensische audits</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gereserveerde capaciteit voor vooronderzoeken en forensische audits</li> </ul>	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd</p> <p>100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 6	<p>Opvolging van aanbevelingen en opmaak beleidsgerichte rapporten 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alle aanbevelingen met een realisatiedatum tussen 30/09/2019 en 30/09/2020 worden opgevolgd en een beleidsgericht rapport voor alle entiteiten (voorlopig 48) uit het audituniversum wordt jaarlijks opgemaakt met het oog op input evaluatie N-functies</li> </ul>	Realisatiegraad 100%
Project 1	<p>Continuous controle monitoring/auditing en voorbereiden van de certificering ISAE 3402 (en evt. ISAE 3000) gemeenschappelijke dienstencentra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitwerken van een projectplan voor enerzijds de ondersteuning vanuit een 3de lijnscontrole en anderzijds continuous controle monitoring/auditing activiteiten (cf. aanwending DAB reserve)</li> <li>Invulling/ondersteuning auditfunctie met het oog op certificering ISAE 3402 en (evt ISAE 3000) – vanuit een 3de lijnscontrole</li> </ul>	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 2	<p>Risicoanalyse en planning: verdere uitrol vernieuwde aanpak en actualisatie risicoanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verfijnen van de risicofactoren en bepalen van de auditintensiteit i.f.v. risicograad</li> </ul>	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren

- Verdere uitwerking van de risicoanalyses op procesniveau en actualisatie van de bestaande risicoanalyses
- Uitwerken knipperlichten voor de selectie van nieuwe opdrachten risicomanagement
- Opmaak van een rollend auditplan en voorbereiding jaarlijks auditplan
- Versterken afstemming auditvoorstellen met management en politieke niveau
- In kaart brengen van de afdeckingsgraad die met beschikbare capaciteit behaald kan worden

## Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijksse rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren
- De stand van zaken van de gedetailleerde planning wordt op iedere vergadering van het auditcomité van de Vlaamse administratie gepresenteerd 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 projectfiche bevat naast de projectdoelstellingen ook steeds 4 indicatoren. Deze rapporteringswijze is generiek voor alle projecten uit het ondernemingsplan:
  - planning
  - kost
  - scope
  - organisatie en communicatie
- Andere algemene indicatoren die jaarlijks gerapporteerd worden i.k.v. de strategische doelstellingen:
  - evolutie tevredenheidsgraad auditopdrachten
  - afdekking werkterrein
  - evolutie realisatiegraad aanbevelingen
  - evolutie forensische onderzoeken
  - evolutie maturiteitsgraad risicomanagement

Onder SD5 is een project gedefinieerd dat o.m. de ontwikkeling van dashboard als doelstelling heeft. De rapportering en monitoring zal bijgestuurd worden aan de hand van de resultaten van dit project.

## OD1.2: Verbeteren van de interbestuurlijke relaties en werking via audits

### a) Strategisch kader 2020-2024

Gelet op haar positionering en opdracht heeft Audit Vlaanderen de mogelijkheid audits uit te voeren op processen die zowel doorheen de entiteiten als de bestuursniveaus lopen.

- Entiteitsoverschrijdende audits zoals thema-audits die de beheersing van de risico's van de gemeenschappelijke dienstverlening evalueren, kunnen een belangrijke input zijn voor een efficiëntere werking van de Vlaamse administratie en de lokale besturen.
- De Vlaamse Regering streeft ook naar het verbeteren van de interbestuurlijke relaties vanuit de wetenschap dat hier een belangrijk potentieel aan effectiviteits- en efficiëntiewinsten aanwezig is. Interbestuurlijke audits die deze problematiek onder de loep nemen en de resultaten of bevindingen die hieruit voortvloeien kunnen een bijzonder sterke hefboom zijn bij het realiseren van effectiviteits- of efficiëntiewinsten voor de globale beleidsvoering doorheen de bestuursniveaus.
- Vanaf 2020 zal Audit Vlaanderen interbestuurlijke audits uitvoeren van processen die doorheen de verschillende bestuursniveaus lopen.
- Een flankerend meerjarenproject dat een inventaris bijhoudt, een risicobenadering ontwikkelt, de leerpunten van de eerste interbestuurlijke audit omzet naar de auditpraktijk en een aanpak voor rapportering en gecoördineerde opvolging van de aanbevelingen ontwerpt, is nodig om de nieuwe auditaanpak te verankeren in de reguliere werking.

Deze doelstelling is een agentschapsbrede auditdoelstelling en geldt ook voor de auditstrategie bij de lokale besturen.

### b) Plan 2020

Proces	Interbestuurlijke audit	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Interbestuurlijke audit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoeren van piloot interbestuurlijke audit</li> <li>• Ontwikkelen en toetsen van aanpak en methodologie</li> </ul>	Realisatiegraad 100%

Project 1	<p>Interbestuurlijke audit (voortbouwen op opstartproject 2019):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdere uitwerking van inventaris en risicoanalyse interbestuurlijke processen</li> <li>• Verdere uitwerking methodiek en aanpak na evaluatie eerste interbestuurlijke audit 2020</li> <li>• Voorbereiding interbestuurlijke audit 2021 e.v.</li> </ul>	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
-----------	---	---

### c) Rapportering uitvoering

- Stand van zaken voortgang pilootopdracht op iedere vergadering van de auditcomités van de Vlaamse administratie en lokale besturen.
- Projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren planning, kost, scope en organisatie en communicatie.

## OD1.3: Optimaliseren van de afstemming tussen de verschillende audit- en controleactoren

### a) Strategisch kader 2020-2024

Er zijn heel wat audit- en controleactoren actief binnen de Vlaamse administratie. De auditdruk en controlelast door de overheidsorganisatie worden daardoor soms als zwaar ervaren. Het single audit concept binnen de Vlaamse administratie moet verdere invulling krijgen en de werkzaamheden van de audit- en controleactoren moeten permanent op elkaar worden afgestemd zodat er een coherent auditbeleid is dat dubbel werk voorkomt en onnodige lasten vermijdt.

Binnen de Vlaamse administratie moet verder werk gemaakt worden van de professionalisering van de auditcomités binnen de bestaande extern verzelfstandigde agentschappen en de VRT. Waar aangewezen kunnen bij EVA's die nog geen auditcomité hebben, nieuwe auditcomités opgericht worden. Een periodieke externe kwaliteitscontrole op de werking van de auditcomités en de interne auditfunctie binnen de Vlaamse administratie zal periodiek worden uitgevoerd.

b) Plan 2020

Proces	Overleg audit- en controleactoren	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<p>Periodiek overleg Rekenhof en andere controle-actoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilateraal overleg met de verschillende actoren met het oog op afstemming planning en auditresultaten</li> <li>Deelname aan de periodieke vergaderingen van de stuurgroep single audit</li> </ul>	<p>Minstens jaarlijks overleg met verschillende actoren</p> <p>Participatiegraad vergaderingen stuurgroep 100%</p>
Project 1	Verdere uitrol concept assurance mapping na evaluatie van het concept op de stuurgroep single audit	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 2	Continuous controle monitoring/auditing en voorbereiden van de certificering ISAE 3402 (en eventueel ISAE 3000) gemeenschappelijke dienstencentra > zie OD1.1	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 3	<p>Versterking governance auditcomités bij de EVA's en de VRT en samenwerking met de interne auditfuncties (verderzetting project 2019-2024)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualisatie projectplan 2019</li> <li>Spoor 1 gericht op auditcomités: ondersteuning van de werking, bilateraal overleg, jaarlijks voorzittersoverleg,...</li> <li>Spoor 2 gericht op de samenwerking met auditfuncties: ontwikkeling auditcharter, opleiding, bilateraal en gezamenlijk overleg</li> <li>Spoor 3 gericht op kwaliteit: voorbereiding QAR's 2021-2022, evaluatie samenwerkingsmodel,...</li> </ul>	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren

c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijks rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren
- Zesmaandelijks projectrapportering
- Terugkoppeling agenda, besproken punten en acties van de single audit stuurgroep aan het auditcomité van de Vlaamse administratie (via mededelingen).

## SD2: HEFBOOMWERKING: BELEIDSINPUT EN VERSTERKEN VAN KENNIS EN COMPETENTIES

### OD2.1: Beleidsinput aanleveren uit auditresultaten

#### a) Strategisch kader 2020-2024

Audit Vlaanderen heeft een objectief overzicht over wat er goed en minder goed loopt op het vlak van de interne organisatie in de Vlaamse administratie en de lokale besturen. Op basis van haar auditwerkzaamheden maakt Audit Vlaanderen periodiek een analyse van mogelijke structurele of beleidsmatige verbeterpunten, aandachtspunten, opportuniteiten,... Lessen die Audit Vlaanderen kan trekken uit de verschillende audits (samen met adviezen van andere actoren) kunnen immers een bijdrage leveren voor de verdere optimalisering van de werking van de Vlaamse administratie en de lokale besturen.

#### b) Plan 2020

Proces	Overleg politieke niveau	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Jaarlijks overleg tussen de voorzitters auditcomités en de kernministers:	Jaarlijkse realisatie
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zesmaandelijkse IKW met kabinetschefs kern</li> <li>• Evaluatie overleg</li> </ul>	Zesmaandelijkse realisatie
Actie 2	Bespreking van globale of beleidsrelevante rapporten met het bevoegde kabinet	Vrij aanbod – geen indicator
Proces	Audit	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Jaarlijkse opmaak van beleidsgerichte rapporten en VO-brede conclusies o.m. m.b.t. de resultaten van de generieke doelstelling over organisatiebeheersing: verhogen van de maturiteit van het risicomangement en de realisatie van aanbevelingen	Rapportering VO Zie ook OD1.1 – actie 6
Actie 2	Opvolging en evaluatie van het project 'versterken governance en werking decentrale auditcomités en de invulling van de interne auditfunctie binnen de VO (input o.b.v. globaal rapport over de Quality Assurance Reviews 2021-2022, jaarlijks overleg voorzitters AC's,...)	Jaarlijks overleg voorzitters auditcomités Rapportering via OD1.3 – project 3
Actie 3	Jaarverslag Audit Vlaanderen	Jaarlijks vóór april



c) Rapportering uitvoering

- Voorbereiding en terugkoppeling overleg kern i.s.m. de auditcomités
- Communicatie conclusies beleidsgerichte rapporten VO

OD2.2: Versterken van de kennis over organisatie- en risicobeheer

a) Strategisch kader 2020-2024

In eerste instantie is het de verantwoordelijkheid van het management om organisatiebeheersing en risicomangement op een doordachte en onderbouwde manier uit te bouwen en in te bedden in hun organisatie. Om te vermijden dat organisaties blijven steken in een te theoretische invulling van organisatiebeheersing en het risicomangement geen toegevoegde waarde heeft, is het versterken van de kennis en competenties hierover binnen de entiteiten cruciaal.

Aangezien Audit Vlaanderen deskundig is op het vlak van organisatiebeheersing en binnen het Agentschap Overheidspersoneel alles i.v.m. organisatieontwikkeling waarvan organisatiebeheersing deel uitmaakt, gecentraliseerd wordt, is de uitbouw van een structureel samenwerkingsverband tussen beide entiteiten aangewezen. De medewerking van Audit Vlaanderen aan de uitbouw van het VO-brede risicomangement binnen de Vlaamse administratie en het ontwikkelen en onderhouden van ondersteunende instrumenten zoals handleidingen of opleidingen moeten in dit samenwerkingsverband ook een plaats krijgen. Deze inspanningen moeten bijdragen aan het verhogen van de maturiteit op het vlak van organisatiebeheersing en risicomangement.

b) Plan 2020

Proces	Relatiebeheer	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Opvolging en ondersteuning van de initiatieven rond organisatiebeheersing/ audit binnen het werkterrein	Meting tevredenheid over aanbod en kwaliteit
Proces	Partnerschap - samenwerking	Indicator en streefwaarde
Project 1	Ondersteuning bij de uitwerking en implementatie van een VO-breed concept risicomangement i.s.m. AGO: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning uitwerken van een visie, strategie en projectplan</li> <li>• Ondersteuning opleiding risicomangement voor top en middenkader en ankerpunten en ontwikkeling methodieken</li> </ul>	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren

Project 2	Uitwerken van samenwerkingsverband met het Agentschap Overheidspersoneel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwerken van een projectplan</li> <li>• Ondersteuning heropstart netwerk voor ankerpunten en uitwerken ondersteunende instrumenten (controleprogramma's, opleiding,...)</li> </ul>	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
<b>Proces</b>	<b>Communicatie - overleg</b>	<b>Indicator en streefwaarde</b>
Actie 1	Jaarlijkse toelichtingen aan managementcomités, politieke niveau, directieraden	Vrij aanbod
Actie 2	Periodieke nieuwsbrieven	Minimaal 2 per jaar

**c) Rapportering uitvoering**

- Zesmaandelijksse rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren
- Zesmaandelijksse projectrapportering

02

**AUDIT**

**LOKALE BESTUREN**

# INTERN STRUCTUURELEMENT

## AUDIT LOKALE BESTUREN

---

Dit hoofdstuk omvat de strategische en operationele meerjarendoelstellingen voor het intern structurelement (ISE) Audit Lokale Besturen. Deze ISE behoort tot het beleidsveld Binnenlands Bestuur en Stedenbeleid

De strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD) uit de beleidsnota Binnenlands Bestuur en Stedenbeleid vormen het meerjarenkader van dit ondernemingsplan.

De programma's, projecten en acties die onder deze doelstellingen geplaatst worden zijn de concretisering naar het jaarplan. In dit ondernemingsplan staat dit gelijk aan het ondernemingsplan 2020.

## DOELSTELLINGEN

### LOKALE BESTUREN

---

#### **SD3: DE LOKALE BESTUREN DOEN AAN KWALITEITSVOLLE ORGANISATIE- EN RISICOBEBEERSING**

Het streefdoel is dat aan het einde van het ondernemingsplan 2020-2024 elk lokaal bestuur op een systematische manier werkt aan organisatiebeheersing. De decretale bepalingen hierrond zijn intussen 15 jaar oud. Toch zien we dat nog niet elk lokaal bestuur in Vlaanderen een kader rond organisatiebeheersing heeft en systematisch rapporteert over zijn organisatiebeheersing. De acties van Audit Vlaanderen moeten ook vanuit dit streefdoel benaderd worden. Zo zal de aanpak van organisatiebeheersing in elke audit geëvalueerd worden. Op die manier krijgen we een overkoepelend zicht hierop. Ook het opvolgen van aanbevelingen en de inzet op sensibilisering moeten in functie staan van dit streefdoel.

OD3.1: Verhogen van de maturiteit van het organisatie- en risicobeheer via audits

##### a) Strategisch kader 2020-2024

De concrete auditstrategie en de jaarlijkse auditplanning voor de lokale besturen wordt door het auditcomité van de lokale besturen vastgesteld en bekrachtigd door het gemeenschappelijk auditcomité Vlaamse administratie/lokale besturen. Essentie is te komen tot periodieke risicogedreven audits met toegevoegde waarde en een maximale risicoafdekking.

De decretale opdracht van Audit Vlaanderen blijft ongewijzigd. Ook deze legislatuur zal periodiek een audit plaatsvinden in elk lokaal bestuur binnen het audituniversum van Audit Vlaanderen. De audits dragen bij aan de verhoging van de maturiteit van het organisatie- en risicobeheer.

De in het vorige ondernemingsplan opgenomen strategische doelstelling legde sterk de nadruk op de 'afdekking' van het Vlaamse lokale landschap: Audit Vlaanderen wilde in elke gemeente en elke provincie in Vlaanderen een audit uitvoeren. In dit ondernemingsplan zal de nadruk liggen op het risicogebaseerd werken, zonder de periodiciteit van de audits los te laten. Dat betekent dat er enerzijds frequenter audits zullen plaatsvinden in besturen die als meer risicovol worden aangestipt. Anderzijds zal geen enkel lokaal bestuur<sup>1</sup> langer dan zeven jaar niet geauditeerd worden.

Audit Vlaanderen blijft verschillende types van audits uitvoeren bij de lokale besturen:

- Procesaudits of thema-audits gaan dieper in op een specifiek proces bij een selectie van een aantal entiteiten. Audit Vlaanderen zal de komende jaren inzetten op korte thema-audits, zowel qua tijd per audit als qua aantal entiteiten. De processen of thema's zullen worden geselecteerd op basis van een risicoanalyse. Speciale aandacht zal hierbij gaan naar risico's op vlak van IT en financieel management. Belangrijk hierbij is dat Audit Vlaanderen aandacht wil hebben voor nieuwe innoverende audittechnieken die het auditproces efficiënter moeten laten verlopen.
- Organisatie-audits gaan na of een organisatie over de stuur- en beheersinstrumenten beschikt om goed te functioneren. Sinds 2014 voert Audit Vlaanderen organisatie-audits uit, wat mee resulteerde in twee globale rapporten met structurele bevindingen waarmee alle lokale besturen aan de slag kunnen. Tijdens deze legislatuur zal Audit Vlaanderen in de eerste plaats organisatie-audits uitvoeren in die besturen die nog onvoldoende vooruitgang hebben gemaakt in hun globale aanpak van organisatiebeheersing. Dit moet ook ertoe bijdragen dat aan het einde van deze legislatuur elk lokaal bestuur in Vlaanderen op systematische wijze werkt aan de beheersing van zijn organisatie.
- Tevens zal worden ingezet op organisatie-audits in verzelfstandigde entiteiten (AGB's, APB's en welzijnsverenigingen). Dit deel van het audituniversum kwam in het afgelopen ondernemingsplan immers minder aan bod.
- Als laatste is het mogelijk dat er meer specifieke organisatie-audits worden uitgevoerd. Voor 2020 is een reeks organisatie-audits gepland waarbij de focus zal liggen op de monitoring, dit ingevolge de inwerkingtreding van artikel 263 van het Decreet Lokaal Bestuur.

---

<sup>1</sup> 'Elk bestuur' dient hier niet geïnterpreteerd te worden als elke juridische entiteit. Een audit in een bepaald bestuur kan plaatsvinden in de gemeente, het OCMW, het autonoom gemeentebedrijf of de welzijnsvereniging. De doelstelling is niet om minstens elke zeven jaar al deze juridische entiteiten te auditeren. Dit is immers onhaalbaar en zou de doelstelling hypothekeren om meer risicogebaseerd te werken. Audit Vlaanderen beschouwt de groep als 1 auditentiteit voor deze doelstelling.

- De organisatie-audits vormen -net als de andere audits- ook een belangrijke bron van informatie, omdat ze op een overkoepelend niveau een zicht geven van de sterke en de pijnpunten op vlak van organisatiebeheersing bij de lokale besturen. Dit kan dan weer aanleiding geven tot het nemen van meer structurele acties.

Een integere werking van de overheid is van doorslaggevend belang voor de geloofwaardigheid van het overheidsoptreden. Het management van de diverse lokale overheidsorganisaties moet permanent alert zijn voor de integriteitsrisico's die zich stellen. Waar nodig zal Audit Vlaanderen, in het geval van (mogelijke) fraudegevallen of onregelmatigheden, forensische opdrachten uitvoeren. In het geval zich ernstige onregelmatigheden of fraudegevallen voordoen, zal Audit Vlaanderen voortaan systematisch nagaan in welke mate deze incidenten zich ook kunnen voordoen binnen andere organisaties. Waar nodig en indien opportuun, wordt een thema-audit hierover opgenomen in de auditplanning.

De uitvoering van het langetermijnauditplan 2020-2024 gebeurt aan de hand van een rollend jaarlijks auditplan. Bij de opmaak van het jaarlijks auditplan worden volgende planningsfactoren gehanteerd:

- Frequente thema-audits en minstens jaarlijks een interbestuurlijke audit
- Organisatie-audits krijgen globaal minder aandacht en richten zich vooral bij steden en gemeenten vooral op die besturen die nog sterke vooruitgang kunnen maken op vlak van organisatiebeheersing
- Sterke aandacht voor thema's financieel management en ICT
- Periodieke opvolging van aanbevelingen
- Kwaliteitstoezicht op de werking van auditfuncties en auditcomités
- Forensische audits i.g.v. indicaties van fraude of mogelijke onregelmatigheden
- Voldoende aandacht voor verzelfstandigde entiteiten (AGB's, APB's en welzijnsverenigingen)
- Optimalisatie van de methodiek van risicoanalyses en planning

#### b) Plan 2020

Proces	Uitvoeren auditplan 2020 en risicoanalyse lokale besturen	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Uitrol van thema-audit Geldmiddelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• In totaal 13 besturen</li> <li>• Al opgestart in 2019</li> </ul>	Realisatiegraad 100% 100% in terreinwerk of rapportering

Actie 2	<p>Uitrol mini-thema-audit Standgelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In totaal 7 besturen</li> </ul>	<p>Realisatiegraad 100%</p> <p>100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 3	<p>Opstart en uitrol thema-audit informatiebeveiliging 2.0:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In totaal 10 besturen</li> </ul>	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd</p> <p>100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 4	<p>Opstart en uitrol thema-audit Gezinszorg/poetsdienst:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal lokale besturen verder te bepalen i.f.v. verdere afbakening</li> </ul>	<p>Opstart in 2020</p>
Actie 5	<p>Voorbereiding twee nieuwe thema-audits:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operationele kernprocessen o.b.v. risicoanalyse en/of interbestuurlijke risicoanalyse</li> <li>Financieel proces o.b.v. risicoanalyse financiële processen</li> </ul>	<p>Opstart in 2020</p>
Actie 6	<p>Forensische audits:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gereserveerde capaciteit voor vooronderzoeken en forensische audits</li> <li>Gerichte thema-audits o.b.v. hoog risico vaststellingen bij forensische audit</li> <li>Mogelijkheid om ad-hocaudit te starten na vooronderzoek over niet-forensische materie</li> </ul>	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd</p> <p>100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 7	<p>Organisatie-audits bij besturen die hoog scoren op risicoanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>8 besturen</li> </ul>	<p>Streefcijfer 100% gerealiseerd</p> <p>100% in terreinwerk of rapportering</p>
Actie 8	<p>Organisatie-audits bij verzelfstandigde entiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sterkere focus op governance en rapportering aan moederbestuur</li> <li>Auditaanpak verder uit te werken</li> <li>Aantal entiteiten in functie daarvan te bepalen</li> </ul>	<p>Opstart eerste reeks audits</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie op eventuele verderzetting deze organisatie-audits</li> </ul>	
Actie 9	<p>Organisatie-audits met focus op monitoring:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N.a.v. inwerkingtreding artikel 263 DLB (tussentijdse opvolgingsrapportering, met een stand van zaken van de uitvoering van het meerjarenplan) mini-organisatie-audit in besturen over monitoring</li> <li>• Afbakening en aantal entiteiten verder te bepalen</li> </ul>	<p>Goedkeuring auditaanpak door ACLB</p> <p>Opstart audits</p>
Actie 10	<p>Opvolging aanbevelingen uit auditopdrachten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volgens een nieuwe, aangepaste visie, aangepast aan nieuwe strategie</li> <li>• Werkgroep binnen Audit Vlaanderen</li> </ul>	<p>Goedkeuring aanpak door ACLB</p> <p>Realisatiegraad aanbevelingen</p>
Actie 11	<p>Risicoanalyse en planning: verdere uitrol vernieuwde aanpak en actualisatie risicoanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwerken van een nieuwe risicoanalyse op niveau van de besturen op basis van diverse risicofactoren i.f.v. systematische aanpak OB</li> <li>• Detecteren van risicofactoren o.b.v. data-analyse van BBC-data (hierbij zal bovendien worden bekeken of andere data aanvullend van nut kunnen zijn en of eventueel ook kan worden ingezoomd op de risico's binnen organisaties aan de hand van concrete boekhoudgegevens)</li> <li>• Versterken afstemming auditvoorstellen met belanghebbenden</li> <li>• Opstart van de integratie van risicoanalyses (lokaal en interbestuurlijk)</li> </ul>	<p>Goedkeuring RA door ACLB</p>



### c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijkse rapportering ondernemingsplan over bovenstaande indicatoren
- Andere algemene indicatoren die jaarlijks gerapporteerd worden i.k.v. de strategische doelstellingen:
  - evolutie tevredenheidsgraad auditopdrachten
  - afdekking werkterrein
  - evolutie realisatiegraad aanbevelingen
  - evolutie forensische onderzoeken
  - aantal besturen die structureel werken aan organisatiebeheersing

## OD3.2: Verbeteren van de interbestuurlijke relaties en werking via audits

Gelet op haar positionering en opdracht heeft Audit Vlaanderen de mogelijkheid audits uit te voeren op processen die zowel doorheen de entiteiten als de bestuursniveaus lopen.

Deze doelstelling is volledig gemeenschappelijk met doelstellingen OD1.2 bij Audit Vlaamse Administratie. Jaardoelstellingen en rapportering gelden ook voor Audit Lokale Besturen.

## OD3.3 Optimaliseren van de afstemming tussen de verschillende audit- en controleactoren

### a) Strategisch kader 2020-2024

In tegenstelling tot de Vlaamse administratie is de ervaren auditdruk en controlelast bij de lokale besturen beperkter. Toch is het belangrijk dat het single audit concept binnen de lokale besturen verdere invulling krijgt. In eerste instantie is een goede samenwerking tussen Audit Vlaanderen en ABB cruciaal. De bestaande samenwerkingsovereenkomst tussen Audit Vlaanderen en ABB krijgt verdere opvolging en wordt bijgestuurd waar nodig. Bepaalde rapporten van Audit Vlaanderen worden ook aan dat Agentschap overgemaakt. De afgelopen jaren is dit verschillende keren gebeurd naar aanleiding van een ernstige schending van het recht door een geauditeerd bestuur. In dit geval wordt het rapport overgemaakt aan de gouverneur die vanuit zijn of haar toezichtsrol bijkomende maatregelen kan treffen. Aangezien Audit Vlaanderen en de gouverneurs zo in bepaalde dossiers partner zijn, is ook een goede samenwerking tussen beide van belang.

Audit Vlaanderen zet ondertussen ook verder in op de afstemming met andere audit- en controleactoren. Een aantal lokale besturen heeft zelf ingezet op interne audit, via een eigen interne auditdienst (Antwerpen en Gent) of via Audio. Daarnaast zijn ook bepaalde inspectiediensten actief bij lokale besturen (bv. de Programmatorische federale Overheidsdienst Maatschappelijke Integratie). Tussen deze actoren enerzijds en Audit Vlaanderen anderzijds is er informeel overleg.

b) Plan 2020

Proces	Overleg audit- en controleactoren	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Periodiek overleg met andere controleactoren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentschap Binnenlands Bestuur</li> <li>• Gouverneurs</li> <li>• Informeel overleg met andere controleactoren, bv. POD Maatschappelijke Integratie</li> </ul>	Aangepaste overeenkomst met ABB en overleg met nieuwe gouverneurs
Actie 2	Waar mogelijk uitvoeren van een audit samen met andere auditdiensten	Case via interbestuurlijke audit
Actie 3	Samenwerkingsafspraken met andere audit- en controleactoren: binnen het werkterrein LB inspectiediensten, FIA, POD MI,...	Evaluatie samenwerking

c) Rapportering uitvoering

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

## **SD4: LOKALE AUDITS WORDEN GEBRUIKT ALS BELEIDSINPUT EN VOOR HET VERSTERKEN VAN KENNIS EN COMPETENTIES**

De afgelopen jaren hebben de lokale besturen met succes inspanningen geleverd om hun werking te versterken. Dit is deels te danken aan de hefboomen die de Vlaamse overheid hiervoor inzet. Een periodieke audit die lokale besturen ondersteunt, sensibiliseert en stimuleert om te werken aan organisatiebeheersing is zeker één van die hefboomen. De inzet van Audit Vlaanderen is een instrument dat sinds 2014 zijn meerwaarde aantoonde, niet enkel door de uitvoering van audits, maar ook door het verspreiden van leerpunten en goede praktijken uit die audits alsook door het sensibiliseren over en stimuleren van het werken aan organisatiebeheersing. Door de opzet van het agentschap, wordt bij de uitvoering van die opdrachten maximaal rekening gehouden met de eigenheid van de lokale besturen. Dat dit een goede aanpak is, blijkt zowel uit de versnelde voortgang die lokale besturen de laatste jaren maken op het vlak van organisatiebeheersing, als uit de positieve klantentevredenheid over de uitgevoerde audits.

## OD4.1: Beleidsinput halen uit auditresultaten

### a) Strategisch kader 2020-2024

Audit Vlaanderen heeft een objectief overzicht over wat er goed en minder goed loopt op het vlak van de interne organisatie in de Vlaamse administratie en de lokale besturen. Beide auditcomités kunnen dan ook adviserend optreden naar de Vlaamse Regering. Op basis van haar auditwerkzaamheden maakt Audit Vlaanderen periodiek een analyse van mogelijke structurele of beleidsmatige verbeterpunten, aandachtspunten, opportuniteiten,... De informatie uit de auditrapporten kan bv. gebruikt worden als input voor het wijzigen of vereenvoudigen van organieke regelgeving.

### b) Plan 2020

Proces	Overleg politieke niveau	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Idem OD2.1 – actie 1: samen uitvoeren Jaarlijks overleg tussen de voorzitters auditcomités en de kernministers: <ul style="list-style-type: none"> <li>Zesmaandelijks IKW met kabinetschefs kern</li> <li>Evaluatie overleg</li> </ul>	Jaarlijkse realisatie  Zesmaandelijks realisatie
Actie 2	Bespreking van globale of beleidsrelevante bevindingen met belanghebbenden in adviesgroep en in andere contacten	Minimaal 1 overleg met de adviesgroep
Proces	Audit	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Tussentijdse rapportering aan het auditcomité en opmaak van diverse globale rapporten met beleidsrelevante bevindingen	Rapportering ieder ACLB
Actie 2	Jaarverslag Audit Vlaanderen (idem OD2.1 – actie 2)	Jaarlijks vóór april

### c) Rapportering uitvoering

- Voorbereiding en terugkoppeling overleg kern i.s.m. de auditcomités
- Rapportering stand van zaken bevindingen globale rapporten aan ACLB
- Terugkoppeling overleg adviesgroep aan ACLB

## OD4.2: Versterken van de kennis over organisatie- en risicobeheer

### a) Strategisch kader 2020-2024

In eerste instantie is het de verantwoordelijkheid van het management om organisatiebeheersing en risicomangement op een doordachte en onderbouwde manier uit te bouwen en in te bedden in hun organisatie. Om te vermijden dat organisaties blijven steken in een te theoretische invulling van organisatiebeheersing en het risicomangement geen toegevoegde waarde heeft, is het versterken van de kennis en competenties hierover binnen de lokale besturen cruciaal.

Audit Vlaanderen zal daarom blijven inzetten op het sensibiliseren van lokale besturen. Dat kan gaan over het delen van goede praktijken, het organiseren van workshops en studiedagen, het maken van publicaties, enz.

In functie van kennisverspreiding en transparantie moet het debat gevoerd worden over een grotere transparantie van auditrapporten. Audit Vlaanderen heeft voor belangrijke onderdelen van zijn werking reeds ingezet op een maximale transparantie (bv. door het publiceren van globale rapporten en goede praktijken). Hoe een verdere transparantie mb.t. de auditrapporten van individuele entiteiten kan bijdragen aan het versterken van de kennis over risicomangement in lokale besturen en de Vlaamse administratie, zal onderzocht worden. Dit debat zal zich voornamelijk toespitsen op de resultaten van geplande audits, niet op de resultaten van forensische audits.

De Vlaamse overheid wil meer inzetten op kennisdeling. Ook Audit Vlaanderen wil zich in deze evolutie inschrijven. Meer specifiek wil het agentschap nagaan of het mogelijk is om medewerkers van lokale besturen in te zetten bij het uitvoeren van audits tijdens 'stageopdrachten'. Dit zou inhouden dat bv. stafmedewerkers de kans krijgen om gedurende een periode mee te lopen tijdens een auditopdracht. De 'win-win' hierin is duidelijk: de medewerkers van lokale besturen doen ervaring op met de aanpak van organisatiebeheersing in andere entiteiten. Tegelijkertijd zal Audit Vlaanderen zo nog meer geconfronteerd worden met inzichten uit het werkveld.

### b) Plan 2020

Proces	Relatiebeheer	Indicator en streefwaarde
Actie 1	<p>Opvolging en ondersteuning van de initiatieven rond organisatiebeheersing/ audit binnen het werkkerrein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samen met VVSG en de bestuursscholen nagaan hoe Audit Vlaanderen toelichtingen/workshops kan geven rond de aanpak van organisatiebeheersing.</li> <li>• Ondersteuning initiatieven informatiebeveiliging/cybersecurity</li> </ul>	Nog te ontwikkelen

Actie 2	Mogelijkheid onderzoeken om stageplaatsen aan te bieden aan bv. stafmedewerkers van lokale besturen <ul style="list-style-type: none"> <li>Doelstelling: versterken kruisbestuiving tussen Audit Vlaanderen en lokale besturen</li> </ul>	Vrij aanbod – geen indicator
Proces	Communicatie	Indicator en streefwaarde
Actie 1	Debat over grotere transparantie van individuele auditrapporten <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek van draagkracht en opties bij belanghebbenden</li> </ul>	Nota ACLB
Actie 2	Geven van toelichtingen over auditresultaten op diverse fora <ul style="list-style-type: none"> <li>Bv. netwerken Exello.net of toelichten auditrapport voor gemeenteraad</li> </ul>	Nog te ontwikkelen
Actie 3	Publiceren zelfevaluatie-instrumenten (bv. n.a.v. een thema-audit) en goede praktijken	
Actie 4	Periodieke nieuwsbrieven	Minimaal 2 per jaar
Actie 5	Artikels in vaktijdschriften naar aanleiding van globale rapporten	Vrij aanbod – geen indicator

### c) Rapportering uitvoering

- Zesmaandelijks rapportering ondernemingsplan
- Rapportering ondernomen acties via mededelingen ACLB

03

**INTERNE WERKING**

# KRACHTLIJNEN

## INTERNE WERKING

### TOEWIJZING VAN MIDDELEN

De doelstellingen, middelen en investeringen bij de interne werking dienen het hele agentschap. Toewijzing aan de ISE's Vlaamse overheid en lokale besturen gebeurt aan de hand van de verdeelsleutel van respectievelijk 1/3 en 2/3.

### STRATEGISCH KADER

De doelstellingen interne werking staan in de eerste plaats ten dienste van het realiseren van de missie, visie en strategie voor 2020-2024. Het sleutelement om dit te realiseren is het risicomanagement van Audit Vlaanderen. Via het risicomanagement worden de prioriteiten bepaald voor de doelstellingen en projecten rond interne werking. De risicomanagementoefening is in 2019 uitgevoerd en zal ieder jaar geactualiseerd worden. Niet alle risico's kunnen tegelijkertijd of binnen de tijdsspanne van een jaar aangepakt worden. Vandaar dat ieder jaar een gemotiveerde keuze voorgelegd zal worden aan de auditcomités voor de bepaling van de prioriteiten van dat jaar.

De uitbouw en continue opvolging van het risicomanagement van Audit Vlaanderen, zodat de belangrijkste risico's van het agentschap gekend zijn en beheerst zijn, is dus een kritieke succesfactor voor de goede werking van het agentschap.

De 14 risico's van Audit Vlaanderen kunnen geclusterd aangepakt worden.

- Een agentschapsbreed kwaliteitsbeleid dat zorgt dat Audit Vlaanderen aan de vereisten voldoet van een professionele auditororganisatie;
- Een HR-beleid dat als effect heeft dat Audit Vlaanderen kan beschikken over gedreven en competente mensen en een kweekvijver van talent e, leerplek voor anderen kan zijn;
- Een intern IT-beleid dat de efficiënte en effectieve werking van de processen ondersteunt gekoppeld aan een degelijk informatiebeheer dat de veiligheid en vertrouwelijkheid van informatie kan garanderen;
- Een sterke gedeelde organisatiecultuur die zorgt voor een samenwerking, fierheid, gedrevenheid en respect voor de waarden en normen van de Vlaamse overheid en beroepsethiek;
- Een degelijk uitgewerkt belanghebbendenmanagement en intern monitoringsysteem dat toelaat om de vinger aan de pols te houden, de strategie of operationele werking tijdig bij te sturen en de wendbaarheid verhoogt.

# DOELSTELLINGEN

## INTERNE WERKING

### **SD5: AUDIT VLAANDEREN WIL ZICH ONTWIKKELEN ALS EEN STERK EN TOONAANGEVEND AUDITAGENTSCHAP MET GEDREVEN EN BEKWAME AUDITOREN**

OD5.1: Verankeren van het risicomanagement en versterken van de organisatiebeheersing

a) Strategisch kader 2020-2024

De risicoanalyse van 2019 identificeerde 14 hoge risico's. Het geheel van deze risico's afdekken is een meerjarenplan. Via de doelstellingen en projecten interne werking zal in 2020 een aanvang genomen worden met de gehele of gedeeltelijke aanpak van 11 van de 14 H-risico's aangepakt worden.

1. Risico van een informatielek;
2. Onvoldoende interne ondersteuning waardoor de kerntaken in het gedrang komen;
3. Gebrek aan visie rond ICT wat leidt tot inefficiënt werken door data- en tijdsverlies;
4. Niet langer conform de IIA-standaarden werken;
5. Niet langer markconform waardoor volledige uitbesteding een optie is;
6. Onvoldoende opvolging met als gevolg een inefficiënte inzet van middelen en het niet-tijdig kunnen bijsturen indien nodig;
7. Geen éénduidige identiteit en verkokering waardoor de mensen zich niet langer in de identiteit en de rol van Audit Vlaanderen herkennen;
8. Risico op verloop bij de personeelsleden veroorzaakt door demotivatie;
9. Risico op een verhoogde uitval (verloop en burn-out) bij medewerkers veroorzaakt door een slechte sfeer en/of gehanteerde managementstijlen;
10. Het risico op een overlapping of hiaten in de controle-activiteiten van de verschillende controle-actoren;
11. Mismatch tussen beschikbare en vereiste kennis/competenties omwille van een wijziging in competentievereisten;
12. Veel fouten of lange doorlooptijden ontstaan bij de uitvoering van auditopdrachten omwille van het ontbreken van geschikte audittools;
13. Risico op fouten, onvolledigheden in auditwerk door het verspreid zijn van interne informatie en kennis;
14. Verschillen in aansturing en kwaliteitseisen per pool (verkokering) in combinatie met het ontbreken van een overkoepelend kwaliteitsbewakingssysteem kunnen leiden tot een sterk fluctuerende auditkwaliteit.



b) Plan 2020

Proces	Verankeren van het risicomanagement en verbeteren van de organisatiebeheersing	Indicator en streefwaarde
Project 1	<p>Risicomanagement Audit Vlaanderen (cf. verderzetting van huidige project)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks actieplan geïntegreerd in het ondernemingsplan en semestriële rapportering</li> <li>• Actualisatie van risicoregister</li> </ul> <p>Sluit aan bij generieke doelstelling 'Opvolging aanbevelingen en versterken van het risicomanagement en organisatiebeheersing'</p>	<p>Geactualiseerd risicoregister</p> <p>Actieplan geïntegreerd in ondernemingsplan</p>
Project 2	<p>Kwaliteitsbeleid Audit Vlaanderen en voorbereiden 5-jaarlijkse QAR (cf. verderzetting van huidige project)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subproject: identificatie indicatoren globale werking en voorstel dashboard</li> </ul> <p>Dit project is opgezet om risico's 4, 6 en 14 verder te beperken.</p> <p>Sluit aan bij generieke doelstelling 'Opvolging aanbevelingen en versterken van het risicomanagement en organisatiebeheersing'</p>	<p>Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren</p>
Project 3	<p>Project Online: ontwikkeling en implementatie van geautomatiseerde planningstool</p> <p>Dit project is opgezet om risico 6 verder te beperken.</p>	<p>Geïmplementeerd</p>
Project 4	<p>Ontwikkeling en implementatie communicatiestrategie en belanghebbendenmanagement</p> <p>Dit project heeft een link naar risico 4.</p>	<p>Communicatie-strategie en BHM ontwikkeld</p>
Project 5	<p>Operationaliseren roadmap interne ondersteuning</p> <p>Dit project heeft tot doel om risico 2 te beperken.</p>	<p>Opstart en maximale implementatie (afh. personeel)</p>

Project 6	Verderzetting intern ICT-project Dit project omvat voor 2020 een gedeeltelijke afdekking van risico's 1, 3, 12 en 13	Interne rapportering
-----------	---	----------------------

**c) Rapportering uitvoering**

- Semestriële rapportering over het risicomanagement via ondernemingsplan aan beide auditcomités.
- Projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren planning, kost, scope en organisatie en communicatie

**OD5.2: Ontwikkelen en implementeren van een wervend HR-beleid**

**a) Strategisch kader 2020-2024**

Een aantal van de geïdentificeerde risico's kunnen geclusterd aangepakt worden. Om een coherent antwoord te bieden op de risico's rond human resources, zal een HR-beleid uitgewerkt worden. Het beoogde effect van dat HR-beleid is dat Audit Vlaanderen kan beschikken over gedreven en competente mensen, een kweekvijver van talent kan zijn en een leerplek voor anderen. Het uitwerken van een competentie-management maakt daar integraal deel van uit.

Het HR-beleid moet ook een sterke gedeelde organisatiecultuur ondersteunen, die zorgt voor een samenwerking, fierheid, gedrevenheid en respect voor de waarden en normen van de Vlaamse overheid en beroepsethiek.

**b) Plan 2020**

Proces	Ontwikkelen van en implementeren van een wervend HR-beleid	Indicator en streefwaarde
Project 1	Uitwerken HR-beleid en competentie-management Dit project is opgezet om risico's 9 en 11 verder te beperken.	Door management gevalideerd HR-beleid en competentie-management

**c) Rapportering uitvoering**

- Tweejaarlijkse meting personeelstevredenheid

## OD5.3: Onderzoeken en toepassen van innovatieve audittechnieken

### a) Strategisch kader 2020-2024

Audit Vlaanderen wil een referentie zijn binnen de auditwereld. Om dat waar te maken, volgen we nieuwe audittrends- en technieken en gaan we na in welke mate deze onze werking kunnen verbeteren. We onderhouden daarom contacten in binnen- en buitenland, in de eerste plaats met het IIA en met andere interne-auditdiensten.

Het traject naar continuous auditing en de verdere uitbouw van onze interne IT-kennis zijn de eerste concrete projecten in dit kader.

### b) Plan 2020

Proces	Onderzoeken en toepassen van innovatieve audittechnieken	Indicator en streefwaarde
Project 1	Opvolging van internationale audittrends en audittechnieken via IIA en contacten andere IA-diensten in binnen- en buitenland  Dit project draagt bij aan de beperking van risico 11	Continue opvolging
Project 2	Continuous control monitoring/ auditing (zie OD 1.1 certificering ISAE)  Dit project is opgezet om – samen met de acties en projecten onder OD 1.3 – risico 10 verder te beperken.	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen en projectindicatoren
Project 3	Verderzetting en actualisatie van project IT-kennisopbouw  Dit project draagt bij tot de afdekking van risico 11	Realisatie gevalideerde projectdoelstellingen

### c) Rapportering uitvoering

Projectrapportering op basis van goedgekeurde projectfiche en de projectindicatoren planning, kost, scope en organisatie en communicatie.

## OD5.4: Horizontale strategische doelstellingen Vlaamse overheid

Ter voorbereiding van de eerste ondernemingsplannen van de nieuwe regeerperiode 2019-2024 werden instructies uitgewerkt in een mededeling aan de Vlaamse regering. Bij de opmaak van de beleidsnota's werd nog niet gekozen om transversale of horizontale doelstellingen voor de volledige Vlaamse overheid te introduceren. In de ondernemingsplannen moeten wel een aantal horizontale strategische doelstellingen aan bod komen:

- *Aanbevelingen Audit Vlaanderen*: de acties gericht op het verhogen van de maturiteit van het risicomanagement en op het versterken van de organisatiebeheersing/interne controle van de eigen organisatie en anderzijds de wijze waarop de entiteit omgaat met de aanbevelingen uit de verschillende audits van Audit Vlaanderen.
- *Opvolging personeelsbesparing*: de entiteit schat in hoeveel koppen het komende jaar zullen worden bespaard, met duiding van de aanleiding van de besparing.
- *Preventieplan*: doelstellingen en maatregelen in het kader van welzijnsbeleid (bv. arbeidsveiligheid, gezondheid, ergonomie, psychosociaal welzijn).
- *Diversiteitsplan*: Doelstellingen en acties die de entiteit zal ondernemen op het gebied van diversiteit en gelijke kansen.

Horizon	Indicator en streefwaarde
<p>Aanbevelingen, risicomanagement en organisatiebeheersing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanbevelingen: de aanbevelingen die door Audit Vlaanderen gerealiseerd moeten worden zijn de aanbevelingen die in de 5-jaarlijkse kwaliteitsaudit (QAR) vervat zitten. Voor deze beleidsperiode is de QAR voorzien in 2021</li> <li>• Risicomanagement en organisatiebeheersing: het risicomanagement is de ruggengraat van SD5. De verankering van het risicomanagement en de realisatie van de interne projecten moeten leiden tot een versterking van de maturiteit van het risicomanagement en de organisatiebeheersing</li> </ul>	<p>Realisatiegraad aanbevelingen 100% tegen einde legislatuur</p> <p>Maturiteitsniveau risicomanagement 3 tegen einde legislatuur</p>
<p>Opvolging personeelsbesparing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor Audit Vlaanderen werd geen besparingsdoelstelling vastgelegd. Audit Vlaanderen is dus de facto vrijgesteld.</li> <li>• Audit Vlaanderen zit formeel nog in scope van de besparingsdoelstelling. Dit wil zeggen dat er eventueel wel kan beslist worden dat een deel van de personeelsbesparing en/of budgettaire besparing wordt overgeheveld naar deze entiteiten, op voorwaarde dat dit in een besluit van de Vlaamse Regering wordt vastgelegd. Audit Vlaanderen wordt daarom nog wel opgenomen in de opvolgtabellen.</li> </ul>	

Preventieplan: <ul style="list-style-type: none"><li>• Audit Vlaanderen heeft een preventieplan 2018-2022. Dit wordt jaarlijks verder geconcretiseerd en aangevuld met het jaaractieplan Welzijn en Preventie. Het jaaractieplan 2020 is meegedeeld op het EOC van 11 februari 2020</li></ul>	Realisatie jaaractieplan
Diversiteitsplan: <ul style="list-style-type: none"><li>• In 2020 zal een diversiteitsplan uitgewerkt worden.</li></ul>	

Bijlagen:

1. Personeelsplan Audit Vlaanderen
2. Jaaractieplan Welzijn en Preventie 2020

## **CONTACT**

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

[www.auditvlaanderen.be](http://www.auditvlaanderen.be)

## PERSONEELSPLAN 2020-2024

Hierbij een overzicht van de functies en de invulling van het personeelskader op 01/01/2020:

Functies		Functiebeschrijvingen	
Administrateur-generaal	1	Leidend ambtenaar van het agentschap A\V	A3
Manager-auditoren	4	Manager-auditor	A2A
Auditoren en senior -auditoren	36		
		Auditor	A1
		Senior-auditor	A2
Medewerkers voor ondersteuning en omkadering	5		
		HR BP	A2
		Teamverantwoordelijke staf	A2
		Medewerker kwaliteit en financiën	B1
		Medewerker communicatie en HR	B1
		Administratief ondersteuner	C1
<b>Totaal</b>	<b>46</b>		
<i>vacante plaatsen</i>	<i>4</i>		
<i>Medewerkers met speciale verlofvorm (ambtshalve onbetaald verlof, politiek verlof ...)</i>	<i>4</i>		

De aantallen in dit overzicht betreffen koppen: op 01/01/2020 werkten 6 auditoren en senior-auditoren deeltijds (80%), wat de effectief beschikbare personeelsinzet op 44,8 VTE brengt.

De vacante plaatsen zijn alle plaatsen voor de functie auditor.

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

# **JAARACTIEPLAN WELZIJN 2020**

ter bevordering van het welzijn op het werk



## 1. Doelstelling

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

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

## 2. Jaaracties

Actiepunten	Uitvoerders	Termijn
<b>ARBEIDSVEILIGHEID</b>		
Registratie van risicocodes bij indiensttreding	DCPA / rapportering aan GDPB en HR-BP	Continu
Jaarlijkse rondgang met de arbeidsgeneesheer en preventieadviseur organiseren in kantoor Herman Teirlinck	GDPB	Afstemmen met GDPB – voorjaar
Tijdig communiceren van de jaarlijkse rondgang naar het personeel voor maximale aanwezigheid op de werkvloer	HR-BP	Van zodra datum gekend en herinnering één week voor rondgang
Het opvolgen van de acties en aanbevelingen volgend op de jaarlijkse rondgang	AV	Volgend op rondgang
Noodplanning, brandevacuatieoefening <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opmaken of actualiseren lijst van evacuatieverantwoordelijken</li> </ul>	HFB i.s.m. AV	Continu.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzien van opleiding evacuatieverantwoordelijken</li> <li>• Jaarlijks overlegmoment met collega's evacuatieverantwoordelijken BuZa (13<sup>e</sup> verdieping)</li> </ul>		
<p>Bedrijfseerstehulp</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanduiden van EHBO-verantwoordelijken.</li> <li>• Opleiding van EHBO-verantwoordelijken.</li> <li>• Mogelijkheid aanbieden om werknemers op vrijwillige basis de basisopleiding EHBO te laten volgen</li> </ul>	GDPB i.s.m. AV	Continu.
<b>GEZONDHEID</b>		
Communicatie personeel over mogelijkheid tot medisch toezicht beeldschermwerk op eigen vraag	AV	Communicatie nieuwspagina vernieuwde SharePoint Medische check-up 50+ en arbeidsgeneeskundig onderzoek
Vrijwillige medische check-up voor personeelsleden ouder dan 50 jaar.	D CPA	Continu - communicatie nieuwspagina vernieuwde SharePoint Medische check-up 50+ en arbeidsgeneeskundig onderzoek
Uitnodigen van alle personeelsleden voor de jaarlijkse griepvaccinatie.	D CPA	Zomer Communicatie nieuwspagina vernieuwde SharePoint
<p>Sensibilisering rond algemene gezondheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzien van fruitmanden voor de personeelsleden</li> <li>• Deelname externe campagnes rond welzijn. (bv. rookstopcampagne)</li> <li>• Aanmoedigen van deelname jaarlijkse sportdag, onder andere door verlenen van</li> </ul>	AV	<p>Continu</p> <p>Elke maandag</p> <p>Extra oproep van team VIA – zomer</p>

<p>dienstvrijstelling en terugbetalen inschrijvingsgeld – organiseren lunch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanmoedigen deelname als team sportactiviteiten (goede doel) zoals bijv Warmathon, Spartacusrun, door sponsering deelnameprijs.</li> <li>• Aanmoedigen sporten tijdens middagpauze: wandelen, sporten, fitnessen</li> </ul>		Oproep team VIA
<b>PSYCHOSOCIAAL WELZIJN</b>		
Sensibiliseren rond contactpunten psychosociaal welzijn (vertrouwenspersonen, Spreekbuis, preventieadviseurs,...) via directieraad, flyers, website,...	AV i.s.m GDPB	Indien campagnes gelanceerd worden.
Vertrouwenspersoon binnen AV laten deelnemen aan jaarlijkse intervisiemomenten	GDPB	Wanneer intervisiemomenten worden gepland
<p>Aandacht voor sociaal contact</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseren van maandelijks ‘tussen pot en pint’ na de werkuren</li> <li>• lunchmomenten</li> <li>• Jaarlijkse teambuildingsactiviteiten</li> </ul>	AV	<p>Team VIA elke laatste do van de maand,</p> <p>Nieuwjaarslunch, zomerlunch, op verkenning in T&amp;T</p> <p>Agentschapsdagen juni/december</p>
Inzetten burn-out-detectie (cursus burn-out detectie voor leidinggevendenden-VVSG)	MAT AV	Maart 2020
<b>ERGONOMIE</b>		
Sensibiliseren, ter beschikking stellen van informatie rond de opstelling van de werkpost en een goede	GDPB	Continu

werkhouding, met ook specifieke aandacht voor de telewerkers Standaard aanbieden ergonomische hulpmiddelen (ergonomische muis/klavier/ lichte, opplooibare en in de hoogte verstelbare laptop houder, rugzak/trolley)	AV	Continu
<b>ARBEIDSHYGIENE</b>		
Systematisch capteren van noden en problemen en signaleren aan het Facilitair Bedrijf via facilipunt	AV i.s.m. HFB	Continu
<b>VERFRAAIING VAN DE WERKPLEKKEN</b>		
Systematisch capteren van noden en problemen en signaleren aan het Facilitair Bedrijf via facilipunt	AV i.s.m. HFB	Continu
<b>LEEFMILIEU</b>		
Deelname campagnes rond energieverbruik, papierverbruik, selectieve afvalverzameling...  Dienstverplaatsingen promoten volgens het STOP-principe  Aandacht voor duurzame aankopen	AV	Continu

### 3. Prioritaire doelstelling voor 2020

- Opmaak HR/welzijns- beleidsplan (nieuwe HR-BP)
- Uitvoeren van een preventieve psychosociale risicoanalyse
- Leidinggevenden : opleiding burn-out detectie

#### **4. Middelen**

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

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