

**Vlaamse overheid**  
Simon Bolivarlaan 17  
1000 Brussel

---

## VERSLAG

VERGADERING AUDITCOMITE VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

6 februari 2025

Herman Teirlinckgebouw – Havenlaan 88, 1000-Brussel – 10.00 uur – 12.40 uur

---

Namen deel:

Johan Christiaens, onafhankelijk deskundige (JC)  
Lieve Moeyersons, onafhankelijk deskundige (LM)  
Iwona Muchin, onafhankelijk deskundige (IM)  
Miet Vandersteegen, vertegenwoordiger Vlaamse regering (MV)  
Jeroen Vervloessem, vertegenwoordiger Vlaamse regering (JV)  
Helga Coppens, vertegenwoordiger Vlaamse regering (HC)

Ann Schoubs, directeur-generaal van de VMM-De Lijn (AS)  
Katrien Vanhulle, voorzitter auditcomité van de VMM-De Lijn (KV)

Karen Peleman - Audit Vlaanderen (AV) (enkel voor punt 3.3)  
Erwin Driessen - Audit Vlaanderen (AV) (enkel voor punt 3.3)  
Inge Blauwhoff - Audit Vlaanderen (AV) (enkel voor punt 3.3)

Patricia Van de Capelle - Audit Vlaanderen (AV)  
Wim De Naeyer - Audit Vlaanderen (AV)  
Jo Fransen - Audit Vlaanderen (AV)  
Mark Vandersmissen - Audit Vlaanderen (AV)

Voorzitter: Jean-Pierre Garitte, voorzitter auditcomité Vlaamse Administratie (JPG)  
Secretaris: Joris Scheers, Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken (DKBUZA)

---

### **0. Executive sessie met de leden**

0.1 Voorbereiding gedachtewisseling met de voorzitter auditcomité en de directeur-generaal van VMM-De Lijn

Op basis van het vorige gesprek dat het auditcomité had met VMM De Lijn wordt samen met de manager-auditoren van AV het gesprek voorbereid.

## 1. Beslispunten

### 1.1 Goedkeuring auditplanning 2025-1<sup>ste</sup> semester

AV licht op basis van het meerjaren-ondernemingsplan de auditstrategie toe. Aansluitend hierop wordt de auditplanning van het eerste semester van 2025 voorgesteld.

Hierbij wordt een balans gezocht tussen de semestriële uitvoering van de auditplanning 2025, de projecten ter operationalisering van de auditstrategie en incidentgedreven opdrachten.

De planning werd opgemaakt rekening houdend met de beschikbare auditcapaciteit, die door o.a. het recente vertrek van een auditor binnen de pool minder groot is dan aangekondigd op het ACVA van december.

In het eerste semester zullen in principe 15 auditopdrachten worden uitgevoerd. 8 hiervan betreffen uitgestelde opdrachten uit de planning 2024, 7 opdrachten zijn nieuwe opdrachten gekozen uit de shortlist zoals gepresenteerd op het ACVA van december. Van de 15 opdrachten zijn 5 opdrachten rond informatieveiligheid. Daarnaast wordt een beperkte capaciteit vrijgehouden om in te spelen op ahoc of adviesvragen.

JPG vraagt of de opstart van de uitgestelde opdrachten afgewogen werd ten aanzien van de risicovolle opdrachten. AV geeft aan dat dit gebeurde maar ook andere factoren mee in rekening werden genomen zoals al eerder in 2024 opgestarte of aangekondigde audits. .

LM stipt aan dat er auditopdrachten zijn die al even op de auditplanning van 2023 of 2024 stonden. AV geeft aan dat dit klopt, maar dat de krimpende beschikbare auditcapaciteit verschuivingen in de planning noodzaakte.

JPG vraagt of er focusdomeinen zijn die niet aan bod komen. AV geeft aan dat dit het geval is. Een overzicht van welke audits rond welke focusdomeinen reeds werden uitgevoerd, wordt gepresenteerd op het gemeenschappelijk auditcomité.

Het auditcomité keurt de planning van het 1<sup>ste</sup> semester 2025 goed.

### 1.2 Voorstel van communicatie over de samenstelling auditcomités EVA's en VRT en evt. andere rechtspersonen.

Of een algemene communicatie over de samenstelling van de interne auditcomités bij de EVA's nog relevant is of meer maatwerk behoeft, zal nog worden besproken op het komende overleg met de auditdiensten van de EVA's en de VRT. Indien de communicatie vanuit de minister bevoegd voor bestuurszaken dient te vertrekken, dan zal er hierover nog teruggekoppeld worden met de minister.

JC wijst op de rol van het interne auditcomité ten aanzien van de raad van bestuur, waarop IM en LM inpikken. Een interessante discussie volgt, waarbij de specifieke rol wordt scherp gesteld en de vergelijking gemaakt met de situatie in privébedrijven. Op voorzet van JPG is de vergadering het eens dat het om goed bestuur gaat met een adequate verhouding tussen de strategische en executive rollen enerzijds en de onafhankelijke audit anderzijds.

Het debat tast de rol af van AV bij de werking van de interne auditcomité's binnen de brede Vlaamse overheid. JPG peilt naar de mogelijkheden van een assessment van de interne auditcomité's, met bv. een maturiteitsscore. Ook het concept van audit as a service wordt aangeraakt.

## **2. Gedachtewisseling VVM-DeLijn**

2.1 Bespreking met de voorzitter van het auditcomité van de VVM-De Lijn, mevrouw Katrien Vanhulle en de directeur-generaal van de VMM-De Lijn, mevrouw Ann Schoubs (zie ook punt 4.1)

De voorzitter verwijst naar het overleg uit 2023 en stelt vast dat er een incongruentie bestaat tussen de bevindingen en aanbevelingen en de recente auditrapporten. Hij vraagt toelichting aan de voorzitter van het auditcomité en de directeur-generaal. AS dankt de voorzitter voor de uitnodiging en start met de presentatie.

De aanbevelingen uit de vijf forensische audits en de daaraan gekoppelde actiepunten werden de voorbije maanden geclusterd in 6 overkoepelende thema's, die elk toegelicht worden. Telkens worden de acties voor de vier kwartalen van 2025 en de twee eerste kwartalen van 2026 toegelicht.

1. Cultuur. Bedoeling is het deontologisch denken verankeren, het risicobewustzijn verhogen, en het versterken van de interne controleomgeving. Dit wordt concreet gemaakt door (verplichte) opleidingen, individuele (coachings)gesprekken en het uitwerken van het HR-plan 'culturele verandering'. Dit plan wordt toegelicht.
2. Organisatiebeheersing. Hier wordt een nieuwe organisatiestructuur voor uitgetekend, waarbij de operationalisering van de strategie centraal staat door een strikte opvolging van aangevraagde en lopende projecten en het uittekenen van processen, met aandacht voor BCM en Enterprise Risk Management.
3. De levenscyclus van een voertuig wordt gedetailleerd qua procesopvolging op de loop genomen met bijhorende acties.
4. Wat de cyclus 'Source to pay' betreft worden de processen met rollen en verantwoordelijkheden uitgeschreven en een 'quality gate keeper' aangesteld.
5. Het inzetten van externe medewerkers in de organisatie en bij de verschillende processen wordt in globo bekeken en op basis van een set van principes via acties gestroomlijnd.
6. Ook rond brandstof worden acties geformuleerd, waarbij het 'to be' proces mbt tankverrichtingen, tankpeilingen en herbevoorrading werd uitgetekend en verder geïmplementeerd.

De voorzitter dankt mevr. Schoubs en stelt vast dat er heel wat in gang gezet is, wat niet altijd duidelijk naar voor kwam in het meest recente auditrapport. Hij vraagt wat de impact is op de werkvloer: hoe ervaart men dat en ziet men het nut er van in?

AS geeft aan dat het in eerste instantie als bijkomend werk wordt ervaren, maar ze kan wel vaststellen dat de cultuur wijzigt. Zo zijn er bv. meer meldingen. Het blijft belangrijk om dit blijvend uit te leggen en concreet het nut aan te tonen. MV vraagt naar het voorraadbeheer en de manier waarop het gekoppeld is aan bv. bestellingen.

AS geeft aan dat er reeds stappen gezet zijn maar dat er nog geen volledige koppeling is.

JPG vraagt of het team dat de organisatiebeheersing aanpakt uitsluitend hier mee bezig is. AS beaamt en wijst op de sterke link met het managementteam. Ze geeft aan dat ze ook meer op het terrein moeten gaan, zodat het volledig kan doorwerken.

JC vraagt of AS zich voldoende gesteund weet binnen de organisatie. AS beaamt, maar stelt dat er nog werk is naar de doorwerking richting werkvloer en het N-2 niveau.

KV geeft aan dat de realisatiegraad van de auditaanbevelingen traag verbetert.

AS wijst op de evolutie binnen de organisatie. Cultuur is enorm belangrijk. 'Embedding' is hier cruciaal, waarbij de afstand tussen management en werkvloer groot is.

KV meldt dat er vandaag een 200 tal op te volgen interne audits acties zijn (waarvan 30 gelinkt aan het 'purchase to pay' proces ) door het management. Er is heel wat vertraging in de opvolging van de acties doch sinds 2024 is er weer een positieve trend voor het sluiten van acties. Ook de uitbouw van het risico management vraagt tijd. Maar de actieplannen zijn er. Het auditcomité wijst telkens op de *sense of urgency*.

IM vraagt of er specifieke taken en objectieven werden toegekend aan de managers en of deze gelinkt zijn aan de evaluatie. AS geeft aan dat variabele verloning gedeeltelijk bestaat voor N-1 en gedeeltelijk ook voor N-2. Al bij al beperkt. De meerderheid kent geen variabele verloning.

Op basis van een interessante case van een specifieke taak op de werkvloer wordt de variabele verloning in perspectief geplaatst.

IM geeft aan dat bij vele bedrijven en organisaties de 'wortel en stok'-aanpak gangbaar is. KV wijst er op dat 'performance management' nog ontbreekt, waarop JV vraagt waar dat precies terug te vinden is. AS: dat zit in het globaal plan, waar het ook naar de werkvloer vertaald wordt, met KPI's. Momenteel ontbreken actiegerichte afspraken.

KV wil meer inzetten op korte termijn acties, om zo ook de cultuur te kunnen veranderen.

LM stelt voor om ook de variabele verloning op de openstaande auditaanbevelingen toe te passen. Bij het opmaken van rapporten kan met bonus en malus gewerkt worden, wat een zekere interne beweging creëert.

Het systeem moet wel goed uitgewerkt en transparant zijn.

JPG wijst op het onderscheid tussen individuele en algemene doelstellingen. Beide zijn nodig en beïnvloeden elkaar.

JPG vraagt of er in het najaar van 2025 een update kan komen over de aanbevelingen en dat deze aan het auditcomité kunnen bezorgd worden via Audit Vlaanderen. Er wordt overeen gekomen om het auditcomité een meer genuanceerde opvolging van de aanbevelingen te laten doen. De nodige afspraken hierover zullen gemaakt worden met de interne audit van De Lijn.

### **3. Bespreking auditveld**

### 3.1 Stand van zaken forensische aangelegenheden

Dit onderdeel wordt tijdens het gemeenschappelijk auditcomité besproken.

### 3.2 Evolutie meldingen/klachten en forensische onderzoeken Vlaamse administratie

Dit onderdeel wordt tijdens het gemeenschappelijk auditcomité besproken.

### 3.3 Bespreking conclusies beleidsgerichte rapporten 2024

Er worden 7 aandachtspunten geformuleerd en besproken:

- De evolutie van de maturiteit van het risicomanagement
- De realisatiegraad van de interne controleomgeving
- Structurele uitbouw van VO-breed risicomanagement (CCVO)
- Beperkte voortgang bij inperken risico's ketenprocessen
- Kwetsbaarheid IT-security incidenten
- Digitale transformatie en innovatie
- War for talent

De opvolging van de aanbevelingen zit globaal gesproken goed.

IM vraagt of qua dataveiligheid er een toetsing gebeurd is aan de AI-act van de EU.

AV geeft aan dat dit momenteel door Digitaal Vlaanderen wordt opgenomen.

JPG vraagt of ook de aanbevelingen door hen worden meegenomen. AV beaamt.

JPG hebben we ook een zicht op het federaal niveau? AV geeft aan van niet.

JPG vraagt of er feed back komt op de beleidsgerichte rapporten? AV zegt dat dit zeker via de management teams loopt en dat dit in maart op het VOCO komt. Verder zal dit ook aan bod komen bij de besprekingen met de ministers.

JV geeft aan dat deze rapporten een belangrijke bron bij de evaluatie van de leidend ambtenaren kunnen vormen.

## **4. Bespreking opgeleverde auditrapporten**

*Op vraag van leden auditcomité*

/

*Op voorstel van Audit Vlaanderen*

### 4.1 Forensische audit bij VVM-De Lijn

Zie bespreking in 2.1

### 4.2 Beleidsgerichte rapporten 2024

Het doel van de beleidsgerichte rapporten, hun verloop en de opmaak worden toegelicht. Ook de toekomstige invulling krijgt de nodige aandacht.

Enkele globale trends worden toegelicht. De focus ligt hierbij op transversale knipperlichten.

*Andere rapporten (niet ter bespreking, tenzij gevraagd door een lid)*

4.3 Proces Wooninspectie bij het Agentschap Wonen in Vlaanderen

4.4 Evaluatie maturiteit risicomanagement bij Departement Zorg

4.5 Evaluatie maturiteit risicomanagement bij het Agentschap Natuur en Bos

4.6 Evaluatie maturiteit risicomanagement bij Flanders Investment and Trade

## 5. **Mededelingen**

5.1 Notulen van het ACLB van 5 december 2024

5.2 Notulen van het ACVA van 5 december 2024

## 6. **Varia**

IM vraagt of de wet op de private opsporing (WPO) een effect heeft op de werking van AV.

AV antwoordt dat artikel 4 van de WPO de activiteiten omschrijft, die niet als activiteiten van private opsporing worden beschouwd. Art. 4, 4° van de WPO sluit de activiteiten van overheidsinstellingen die belast zijn met decretaal bepaalde onderzoeksopdrachten of -bevoegdheden (zoals Audit Vlaanderen), uit van het toepassingsgebied van de WPO. Niettegenstaande Audit Vlaanderen niet onderworpen is aan de bepalingen van de WPO, zal Audit Vlaanderen zich voor haar forensische auditwerkzaamheden toch maximaal in lijn trachten te stellen met de bepalingen van de WPO.

De voorzitter sluit af om 12.40 uur.