

AUDITCOMITE VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

NOTULEN VAN DE VERGADERING
VAN 22 APRIL 2021

Aanwezige leden

- Jean-Pierre Garitte, voorzitter, onafhankelijk deskundige
- Iwona Muchin, onafhankelijk deskundige
- Lieze Moeyersons, onafhankelijk deskundige
- Johan Christiaens, onafhankelijk deskundige
- Miet Vandersteegen, vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering
- Martin Ruebens, vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering
- Myriam Parys, vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering

Nemen eveneens deel aan de vergadering

- Mark Vandersmissen, administrateur-generaal agentschap Audit Vlaanderen
- Wim De Naeyer, manager-auditor agentschap Audit Vlaanderen
- Jo Fransen, manager-auditor agentschap Audit Vlaanderen
- Gunter Schryvers, manager-auditor agentschap Audit Vlaanderen
- Erwin Driessen, senior auditor agentschap Audit Vlaanderen (enkel voor agendapunt 1.1.1)
- Inge Blauwhoff, senior auditor agentschap Audit Vlaanderen (enkel voor agendapunt 1.1.2)
- Patricia Van de Capelle, senior auditor Audit Vlaanderen (enkel voor agendapunt 2.3 en 2.4)
- Dieter Vanhee, adviseur departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken, secretaris

Deze vergadering van het auditcomité werd online georganiseerd via Microsoft Teams.

0 INTRODUCTIE

Voorzitter Jean-Pierre Garitte verwelkomt de nieuwe onafhankelijke deskundigen Lieze Moeyersons en Johan Christiaens. Zij werden, op voordracht van het auditcomité van de Vlaamse administratie, aangeduid door de Vlaamse Regering als lid van het auditcomité van de Vlaamse administratie, ter vervanging van Luc Discry en Diane Breesch. Het lidmaatschap van Lieze Moeyersons en Johan Christiaens ging in op 23 februari 2021.

1 PUNTEN TER BESLISSING

1.1 Projecten Vlaamse administratie uit het ondernemingsplan 2021 – AUV/21/22.04/DOC.005

1.1.1 Optimalisatie risicoanalyse en planning- en auditmethodologie

Senior auditor Erwin Driessen geeft een toelichting over de verdere optimalisatie van de risicoanalyse en de planning- en auditmethodologie.

De doelstellingen van dit project zijn volgens Erwin Driessen velerlei. Vooreerst wil Audit Vlaanderen een nog betere onderbouwing van geplande opdrachten en een verhoging van de toegevoegde waarde door een nog meer risicogedreven aanpak. Ze wil verder op een gefaseerde manier zicht krijgen op de belangrijkste risico's op het niveau van de Vlaamse administratie en op entiteitsniveau. Tot slot wil ze een verhoging van de flexibiliteit en efficiëntie bij de uitvoering van auditopdrachten en een hogere risicoafdekking.

Erwin Driessen ziet vier belangrijke beoogde resultaten voor 2021. Hij wil komen tot een gefaseerd plan van aanpak, een eerste aanzet tot de uitbouw van een risico-universum en de belangrijkste risico's voor de Vlaamse administratie, een nog meer risicogedreven aanpak voor de geselecteerde onderwerpen voor de planning 2022 en tot slot voorstellen tot optimalisatie van de huidige auditaanpak.

Johan Christiaens stelt een vraag naar de verhouding tussen Audit Vlaanderen als centrale auditdienst en de decentrale auditdiensten.

Jo Fransen geeft mee dat er een samenwerkingsmodel is. EVA's hebben de mogelijkheid om een interne auditfunctie op te richten en bepaalde EVA's hebben dat ook gedaan. Ook binnen de VRT is een interne auditfunctie en auditcomité aanwezig. Audit Vlaanderen werkt samen met die decentrale interne auditdiensten. Als er een interne auditdienst en auditcomité aanwezig is, zijn zij het die de risico's bekijken. Met die entiteiten werken we samen wanneer het gaat over overheidsbrede zaken die gevat worden in een thema-audit, zoals cybersecurity. Hierbij maken we dan afspraken wie wat voor zijn rekening neemt.

Jo Fransen stelt dat het hebben van een interne auditdienst en auditcomité vanuit Audit Vlaanderen wordt gepromoot. Zo is Audit Vlaanderen in gesprek met bepaalde entiteiten die erover nadenken om dit te installeren.

Johan Christiaens is voorstander van deze filosofie. Hij stelt voor nog explicieter weer te geven dat wanneer een entiteit zelf een goede interne auditfunctie heeft, dit moet meegenomen worden.

Martin Ruebens stelt de vraag wat de link is tussen dit project en wat in agendapunt 2.4 staat over risicomanagement. In agendapunt 2.4 wordt gesteld dat men risicomanagement op een vernieuwende manier wenst in te vullen.

Jo Fransen stelt dat er een link is in de samenwerking met AgO. Audit Vlaanderen zal wel een kritische blik werpen op het risicomanagement binnen de entiteiten en zelf een inschatting maken met de informatie die zij heeft.

Iwona Muchin stelt een vraag over de informatiebronnen als input voor de planning. Ze vraagt of er rekening wordt gehouden met de high risk - aanbevelingen en of hier een goed zicht op is.

Jo Fransen antwoordt bevestigend. Audit Vlaanderen volgt de aanbevelingen op in functie van de streefdatum, ook via de beleidsgerichte rapporten. De resultaten van auditopdrachten worden meegenomen in de planningsfactoren.

Erwin Driessen stelt dat deze resultaten ook worden meegenomen in de macro-risicoanalyse.

Voorzitter Jean-Pierre Garitte geeft mee dat deze aanpak thuishoort onder agile auditing. Als men binnen de Vlaamse administratie spreekt over risico's, zien entiteiten dat als iets negatief of als een opportuniteit?

Jo Fransen antwoordt dat bij veel entiteiten dit nog vooral vanuit een negatief oogpunt benaderd wordt.

Erwin Driessen geeft mee dat Audit Vlaanderen risico's ook bekijkt als mogelijke opportuniteiten maar dat dit nog meer kan worden benadrukt.

Het auditcomité keurt het projectvoorstel goed. Het auditcomité gaat akkoord met het voorstel van bijsturing van de methodiek van risicoanalyse en planning en de verdere uitwerking van dit voorstel.

1.1.2 Versterking governance AC's en samenwerking IA-diensten binnen EVA's/ VRT

Inge Blauwhoff, senior auditor bij Audit Vlaanderen, licht dit punt toe.

De doelstellingen van dit project vat Inge Blauwhoff samen in drie punten: de optimalisatie van de governancestructuur op het vlak van toezicht en controle bij de EVA's/VRT, de optimalisatie van de interne auditfunctie binnen de Vlaamse administratie, en het kwaliteitstoezicht (QAR).

De belangrijkste beoogde resultaten voor 2021 vat Inge Blauwhoff samen in vier onderdelen: het overleg tussen de voorzitters van de auditcomités (21 mei 2021), een opleiding voor de leden van auditcomités (2de semester 2021), een faciliterende rol

van Audit Vlaanderen t.a.v. de EVA's van privaatrecht en de opmaak van de planning QAR's 2022 en de opmaak van het bestek QAR voor tweeopdrachten.

Johan Christiaens verwijst naar het voorstel van opleiding van de leden van de auditcomités. Hij stelt dat het interessant kan zijn om tijdens de opleiding de eigenheid van de bestuursorganen van EVA's te beklemtonen. Guberna heeft hier expertise in maar ook een bestuurskundige kan hierover inzichten aanbrengen. Bij vennootschappen is er maar één type raad van bestuur, bij overheden is dit complexer.

Mark Vandersmissen stelt dit mee te nemen. Dit opleidingsprogramma kan ook gevolgd worden door de leden van het auditcomité van de lokale besturen en het auditcomité van de Vlaamse administratie.

Voorzitter Jean-Pierre Garitte vraagt deze opleiding een paar keer te voorzien met kleinere groepen.

Iwona Muchin stelt dat een eerder aandachtspunt binnen het ACVA het aantrekken van de juiste profielen was binnen de verschillende auditcomités van de Vlaamse overheid. Hoe wordt dit opgevolgd?

Jo Fransen antwoordt dat dit een element is dat wordt meegenomen in de QAR. Hierbij wordt bekeken of in het auditcomité het noodzakelijke evenwicht aan competenties aanwezig is.

Miet Vandersteegen geeft mee dat de openbare psychiatrische ziekenhuizen van Rekem en Geel tot nu toe buiten scope bleven door de verzelfstandiging die indertijd politiek beslist werd. Deze plannen lijken nu van de baan en nu spreekt men eerder van een fusie. Zij stelt als regeringscommissaris van OPZC Rekem voor om deze ziekenhuizen op te nemen in de scope van te faciliteren entiteiten. Zij geeft mee dat men alvast een auditcomité wil oprichten maar dat hiervoor ondersteuning moet worden voorzien.

Jo Fransen geeft mee dit op te volgen.

Voorzitter Jean-Pierre Garitte stelt dat wanneer wordt gesproken over Quality Assurance Review (QAR), er eigenlijk Quality Assurance and Improvement Program (QAIP) bedoeld wordt. Dit moet meer worden benadrukt.

Het auditcomité keurt het projectvoorstel goed. Het auditcomité gaat akkoord met de ontwerpagenda voor het voorzittersoverleg en de geselecteerde lijst van EVA's van privaat recht.

1.1.3 Samenwerking Agentschap Overheidspersoneel

Jo Fransen licht de presentatie toe. Audit Vlaanderen zal voorzien in ondersteuning van AgO bij enerzijds de uitbouw van het VO-brede risicomangement, en anderzijds in het versterken van kennis en competenties over organisatiebeheersing / risicomangement.

Jo Fransen wenst in 2021 volgende resultaten te bereiken met deze samenwerking: het uitklaren van rollen en verantwoordelijkheden tussen AgO en Audit Vlaanderen, een gedragen visie, strategie en planning over VO-breed risicomanagement en tot slot ondersteuning bij een opleiding risicomanagement en de heropstart van het netwerk organisatiebeheersing.

Voorzitter Jean-Pierre Garitte vraagt zich af of het voor AgO duidelijk is waar ze zich situeert in het drielijnsmodel.

Jo Fransen stelt dat dit voor AgO duidelijk is. Tegelijk stelt hij ook dat AgO slechts over een klein team van drie mensen beschikt en dit ingekapseld wordt binnen het organisatieontwikkelingsbeleid. Hij verduidelijkt ook verder dat Audit Vlaanderen mee het risicomanagement wil faciliteren maar dat het AgO is dat dit thema trekt.

Het auditcomité keurt het projectvoorstel goed.

2 PUNTEN TER BESPREKING

2.1 Stand van zaken auditplanning – AUV/21/22.02/DOC.001

Jo Fransen geeft een stand van zaken m.b.t. de auditplanning. De afwerking van de planning van 2020 zit op koers en verloopt binnen het geraamde budget. De voorziene opdrachten in het eerste semester van 2021 liggen op schema. De budgetten en capaciteit worden aangepast waar nodig. Er zijn kleine wijzigingen in de auditplanning 2021 inzake procesaudits en risicomanagement.

Het auditcomité neemt akte van deze stand van zaken.

2.2 Stand van zaken forensische aangelegenheden – AUV/21/22.04/DOC.002 – AUV/21/22.04/SDOC.002 A

Wim De Naeyer stelt dat 2020 een uitzonderlijk jaar was met veel meldingen, en een paar grote forensische audits waaronder de VRT. Het was uiteraard ook uitzonderlijk door de moeilijke corona-omstandigheden waarin moest gewerkt worden. De achterstand die hierdoor was opgelopen in de behandeling van de ontvangen meldingen m.b.t. mogelijke onregelmatigheden, was eind vorig jaar reeds weggewerkt voor de lokale besturen. In het eerste kwartaal van dit jaar is diezelfde inhaalbeweging gemaakt voor de Vlaamse administratie.

Voorzitter Jean-Pierre Garitte verwijst naar een brief die vanuit Audit Vlaanderen is verstuurd naar een leidend ambtenaar naar aanleiding van 4 meldingen.

Wim De Naeyer stelt dat dit een voorbeeld is van hoe naar een leidend ambtenaar gecommuniceerd wordt over een vooronderzoek dat leidt tot de conclusie om geen forensische audit op te starten, maar waarbij wel enkele opmerkingen dienen te worden gemaakt.

Johan Christiaens refereert naar een mogelijke belangenvermenging van een ambtenaar binnen een entiteit met de uitoefening van een zelfstandige activiteit. Hij vraagt zich af of een onafhankelijkheidsverklaring in dit geval niet mogelijk is.

Wim De Naeyer stelt dat dit is afgedekt door de algemene deontologische code voor de personeelsleden van de Vlaamse overheid. Daar staan regels in m.b.t. de nevenactiviteiten van personeelsleden. Het is echter aan het personeelslid zelf om te beoordelen of dit gemeld moet worden aan de hiërarchie. Finaal moet de inschatting gemaakt worden of deze nevenactiviteit een probleem oplevert of kan opleveren m.b.t. de objectieve uitvoering van de overheidsfunctie. Indien dit een probleem oplevert en het betrokken personeelslid heeft nagelaten de uitoefening van de nevenactiviteit te melden aan de hiërarchie, dan is er een inbreuk op de deontologische code. Wim De Naeyer geeft tot slot nog mee dat Audit Vlaanderen niet bevoegd is om de privéboekhouding van deze nevenactiviteiten op te vragen. De mogelijke belangenvermenging is iets wat bekeken moet worden tussen het personeelslid en de betrokken leidend ambtenaar.

Johan Christiaens stelt dat men meer zou kunnen doen dan alleen maar vragen naar nevenactiviteiten. De leidinggevende zou ook de cijfers kunnen opvragen.

Voorzitter Jean-Pierre Garitte geeft nog een ander aandachtspunt mee voor ambtenaren die nevenactiviteiten uitoefenen. Het is ook belangrijk dat, in naleving van de GDPR, voorzichtig wordt omgesprongen met contactenlijsten, die men mogelijkerwijs zou kunnen inzetten voor bijvoorbeeld de nevenactiviteiten.

Iwona Muchin vraagt of de subsidiedossiers die nu in de media verschijnen een impact hebben op de werklust van Audit Vlaanderen.

Wim De Naeyer geeft aan dat dit voorlopig nog niet het geval is.

2.3 Adviesopdracht en audit van het organisatiemodel bij Toerisme Vlaanderen – AUV/21/22.04/DOC.003

Patricia Van de Capelle, senior auditor bij Audit Vlaanderen, licht de adviesopdracht en audit van het organisatiemodel bij Toerisme Vlaanderen toe. Eind 2020 stelde Toerisme Vlaanderen de vraag of Audit Vlaanderen een adviesrol kon opnemen tijdens het opzetten van een nieuwe organisatiestructuur. Een audit van de nieuwe organisatiestructuur stond gepland eind 2020-2021. Audit Vlaanderen ging (bij wijze van proefproject) in op deze vraag. Tot op heden voerde Audit Vlaanderen nog geen adviesopdrachten uit binnen haar werkterrein.

Audit Vlaanderen ervaart een sterke toegevoegde waarde in het gericht opnemen van een adviesrol. Ook de interesse vanuit het werkterrein om adviserend op te treden neemt toe, zeker gelet op de sterk evoluerende context binnen het werkterrein. Vanuit de ervaringen opgedaan in dit project wenst Audit Vlaanderen met het auditcomité te reflecteren over de adviesrol van het agentschap. Belangrijke vragen hierbij zijn: Kan Audit Vlaanderen in de toekomst een gelijkaardige adviesrol opnemen, uiteraard met een afbakening van de adviesrol binnen de IIA-normen? Indien ja, binnen welke contouren kan deze adviesrol worden opgenomen en welke terugkoppeling verwacht het auditcomité over deze adviesrol?

Martin Ruebens is benieuwd naar wat Toerisme Vlaanderen zelf van deze oefening vindt. Er is immers nog geen reactie geformuleerd op de adviezen van Audit Vlaanderen.

Patricia Van de Capelle stelt dat de adviezen werden meegenomen door de externe partner die hen begeleidt. Men staat positief t.a.v. onze drie aandachtspunten. We zullen tijdens de audit ook vaststellen wat ermee is gebeurd.

Jo Fransen ziet een belangrijke toegevoegde waarde in deze adviesopdracht omdat Audit Vlaanderen heel snel feedback kon geven.

Lieze Moeyersons vindt het belangrijk dat deze oefening verloopt binnen de contouren van de IIA-normen. Een moeilijk te maken onderscheid blijft evenwel bestaan tussen advies en audit, want wat maakt beide rollen uiteindelijk zo verschillend. Wat de standaarden bijvoorbeeld naar proces bepalen, is dat men adviesopdrachten nadien niet meer moet opvolgen, audits wel. Inhoudelijk leiden beide opdrachttypes tot aanbevelingen. Qua contouren is het hebben van een schriftelijk spoor belangrijk om die rollen duidelijk te houden. Ze kaart ook de problematiek aan van (de perceptie van) onafhankelijkheid in het geval men zowel optreedt als adviseur en nadien als auditor. Er kan een andere perceptie ontstaan door de opnamen van deze diverse rollen. Wanneer Audit Vlaanderen echter invulling wil geven aan haar missie ('partner'-rol), tegemoet wil komen aan de verwachtingen vanuit de feedback van de rondgang bij de ministers en hiervoor de nodige resources kan vrijmaken, zal het opnemen van een adviesrol hieraan tegemoet kunnen komen. Het lijkt wenselijk dat het auditcomité hierover terugkoppeling ontvangt.

Patricia Van de Capelle stelt dat de opvolging van de adviezen idealiter gepaard zou gaan met een auditopdracht en de adviezen niet afzonderlijk zouden worden opgevolgd. Daarnaast stelt ze ook dat Audit Vlaanderen niet in de diepte is gegaan bij de adviesopdracht, iets wat wel zal gebeuren bij de procesaudit. De onafhankelijkheid is daarenboven verzekerd en zit verankerd in het auditteam. Voor de procesaudit past men de samenstelling zelfs een beetje aan, waardoor het niet twee keer hetzelfde team is dat deze oefening doet. Er is daarnaast ook nog altijd de rol van de manager-auditor om de onafhankelijkheid te bewaken. Maar men kan in de toekomst overwegen om de samenstelling nog absoluut te scheiden door te kiezen voor een volledig ander team voor de procesaudit zelf.

Johan Christiaens stelt dat de onafhankelijkheid van een auditdienst, een auditteam, een auditor, zeer belangrijk is. Hij geeft ook mee dat niet elke organisatie nood heeft aan dergelijk advies zoals hier voorgesteld. Een heel mature organisatie zal geen nood hebben aan dergelijk advies, een organisatie met een lagere maturiteit zal hier meer nood aan hebben. Er moet goed bekeken worden van waaruit de vraag wordt gesteld.

Patricia Van de Capelle geeft mee dat als zo'n vraag binnenkomt, dit eerst intern goed wordt doorgesproken en vooral bekeken wordt of en wat de toegevoegde waarde is om dit al dan niet te doen.

Iwona Muchin stelt dat men bij een adviesrol afgerekend kan worden op gemaakte standpunten. Een afkoelingsperiode kan nuttig zijn waarbij men bijvoorbeeld een paar jaar niet gaat auditeren.

Iwona Muchin stelt daarnaast dat men ook aan de trekkers van risicomanagement op Vlaams niveau of aan de tweedelijnsfuncties binnen de entiteiten kan vragen om die adviezen te geven.

Voorzitter Jean-Pierre Garitte stelt dat dit voorbeeld heel positief is vanuit zijn doelstelling, nl. de toegevoegde waarde die hiermee geleverd kan worden. De onafhankelijkheid komt met deze adviesrol nooit in het gedrang. Onafhankelijkheid bestaat uit drie zaken: kiezen wat men auditeert, kiezen hoe men het zal doen of m.a.w. de gekozen methodologie, en de vrijheid om te schrijven wat men wil. Deze zijn niet in het gedrang door de adviesopdracht. Deze adviesoefening heeft meer te maken met de problematiek van objectiviteit en de perceptie ervan. Zal de entiteit bijvoorbeeld op een andere manier kijken naar Audit Vlaanderen na de rol als adviseur? Hij geeft nog mee dat in de verwoording wordt gesteld dat men de aandachtspunten in het advies 'moet' implementeren. De term 'moeten' verwijst eerder naar een auditterm, dan naar een adviesterm. Nadien het recht om te gaan kijken of ze aandacht hebben besteed aan die adviespunten, kan men niet afdwingen.

Voorzitter Jean-Pierre Garitte ziet een meerwaarde in de koppeling van de adviesopdracht met de auditopdracht. Toerisme Vlaanderen was daarenboven zelf vragende partij. Hij stelt voor deze adviesopdrachten te blijven doen waar wenselijk en zich niet te beperken tot de koppeling met een auditopdracht. Hij geeft ook mee dat men moet kijken naar de maturiteit van de verschillende entiteiten. Wanneer advies of audit nodig is, hangt af van het maturiteitsniveau.

Mark Vandersmissen stelt dat Audit Vlaanderen met dit traject aantoonbaar een partner is. Audit Vlaanderen neemt de aandachtspunten van het auditcomité mee en houdt het auditcomité op de hoogte van de verdere ontwikkelingen.

2.4 Reflectienota meerwaarde risicomanagement, bedrijfscontinuïteit- en crisismangement in tijden van COVID-19 – AUV/21/22.04/DOC.004

Patricia Van de Capelle, senior auditor bij Audit Vlaanderen, licht de reflectienota toe.

Naar aanleiding van de COVID-19 crisis stelde het auditcomité van de Vlaamse administratie in maart 2020 voor om deze coronacrisis vanuit een auditbril te bekijken en om na te gaan: hoe het CCVO (Coördinatie- en Crisiscentrum van de Vlaamse overheid) heeft gewerkt; en hoe entiteiten zijn omgegaan met hun bedrijfscontinuïteitsplannen en het risicomanagement. Deze crisis kan immers een opportuniteit zijn om bepaalde zaken innovatiever aan te pakken. Het auditcomité stelde dat het concept van risicomanagement nog nodig zal zijn, maar dat het in dit licht toch moet worden geëvalueerd. Op welke manier heeft dit de entiteiten geholpen tijdens de crisis, is de hamvraag.

Deze reflectienota rond bedrijfscontinuïteits-, crisis- en risicomanagement tracht een eerste invulling te geven aan de tweede vraag van het auditcomité van de Vlaamse

administratie om, waar mogelijk, de COVID-19 crisis als een hefboom te gebruiken om de bestaande instrumenten verder te optimaliseren.

Deze eerste analyse kreeg invulling via gesprekken met leidend ambtenaren of sleutelpersonen rond bedrijfscontinuïteits- en/of risicomanagement van verschillende entiteiten (in de periode september-december 2020). Hierbij werden twee aspecten besproken:

- Heeft men beroep kunnen doen op de bestaande instrumenten in het kader van het continuïteits- en crisismanagement?
- Is deze crisis (en dus ook 'the new normal') een aanleiding geweest om de bestaande risico's/ risicoregister te actualiseren?

De input op deze vragen werd verder aangevuld op basis van inzichten uit literatuur en interne discussies. Hoewel de pandemie de aanleiding is voor deze reflectie, werd (de aanpak rond) het continuïteits- en risicomanagement in een ruimer perspectief benaderd dan enkel binnen de huidige crisis.

Deze eerste analyse is m.a.w. niet gebaseerd op concrete auditwerkzaamheden en roept dan ook specifieke vragen of suggesties op die verder kunnen uitgediept worden in specifieke projecten, auditopdrachten of sensibiliseringacties.

De langdurige COVID 19-maatregelen zorgden ervoor dat entiteiten met een nieuwe manier van werken moesten leren omgaan bv. via verplicht telewerken, via gewijzigde procedures, via het implementeren van nieuwe steunmaatregelen of een aantal elementen van de dienstverlening zelfs (tijdelijk) terugged Schroefd werden.

Entiteiten die een voornamelijk administratieve dienstverlening hebben, die bovendien al sterk gedigitaliseerd was, ervoeren weinig vraagstukken inzake het garanderen van de continuïteit van de dienstverlening. Entiteiten met een sterk operationele en klantgerichte werking naar bv. andere entiteiten binnen de Vlaamse administratie, de burger, ondernemingen, instellingen of verenigingen waarbij thuiswerken niet mogelijk was en/of die een maatschappelijk essentiële taak moesten uitvoeren (bv. loodsen moesten blijven werken in functie van het garanderen van het goederentransport) werden op het vlak van continuïteit van de dienstverlening meer uitgedaagd. Het gebruik en het ervaren van een meerwaarde in bedrijfscontinuïteitsplanning verschilt o.a. daarom ook sterk.

Weinig entiteiten hadden het scenario van een gezondheids crisis en de impact daarvan op hun personeel of dienstverlening als potentieel risico voorzien. Bij de organisaties waar de BCM-plannen voornamelijk focussen op oplossingen voor louter technische crisissen werden deze instrumenten niet altijd als nuttig ervaren.

Uit de gesprekken blijkt dat entiteiten waarbij een BCM-plan, inclusief rollen en verantwoordelijkheden, recent was uitgewerkt en/of getest, automatisch op deze structuren en scenario's terugvielen tijdens de COVID-19 crisis. Zelfs als het plan niet actief gebruikt werd, geven deze entiteiten aan dat de passieve kennis van de afspraken die gemaakt werden bij de opmaak van dergelijk plan, actief werd toegepast/gebruikt bij het maken van keuzes/nemen van beslissingen in deze crisis.

Bepaalde entiteiten gaven aan door extra overleg, uitgebreidere directieraad en door extra personeel in te schakelen,... men de werking van de entiteit in volle crisis gemanaged kreeg. Dit is een goede zaak, maar dit roept echter ook de vraag op of dit efficiënter kon indien de organisatie op voorhand een aanpak rond BCM- en crisismanagement uitgewerkt had? Stonden de entiteiten voldoende stil bij gemaakte keuzes om de werking te laten 'draaien'? Zouden dezelfde keuzes gemaakt geweest zijn indien hierover proactief was nagedacht, voor er sprake was van de pandemie/crisis (welke impact hebben de keuzes gehad om de werking/burger/ondernemingen?) of indien hierover vooraf met verschillende stakeholders was afgestemd?

Hoe kunnen we objectief de meerwaarde aantonen van een BCM-plan en een (actueel, volledig) risicoregister, als de perceptie leeft dat ad-hoc brandjes blussen tot dezelfde resultaten leidt (n.a.v. de pandemie is er immers ook geen echte onderbreking gehad van dienstverlening, alle entiteiten zijn relatief snel kunnen omschakelen)?

Bijkomend geven sommige entiteiten aan dat hun BCM-plannen niet steeds nuttig waren, de vraag is wat de achterliggende oorzaak hiervan is: zijn deze plannen voldoende kwaliteitsvol en actueel om een meerwaarde te betekenen in het beheer van de crisis?

De huidige invulling van het BCM en crisismanagement toont m.a.w. zijn beperkingen omwille van een overwegende IT-focus, mogelijk versterkt door het ontbreken van een overkoepelend inzicht in de vitale processen van de Vlaamse overheid. Hoewel de continuïteit van de werking grotendeels kon gegarandeerd worden, stelt zich de vraag of de Vlaamse overheid klaar is voor een volgende crisis die zich mogelijk op een ander domein situeert? Dit kan een onderwerp zijn voor een mogelijk toekomstige thema-audit.

Voor de COVID-19-crisis benoemden slechts enkele entiteiten expliciet het risico op een mogelijke crisis (o.a. pandemie) in het strategisch risicomanagement. De risicoregisters leggen immers vaak een te sterke focus op interne risico's waarop de entiteit zelf invloed kan uitoefenen door het verkleinen van de kans op voorkomen en/of de impact ervan en laten de externe risico's buiten beschouwing. Het lijkt waarschijnlijk dat ook risico's met een lage kans op voorkomen en hoge impact vaak niet vertegenwoordigd zijn in het risicoregister wegens ongeloofwaardig. Het merendeel van de organisaties identificeert evenwel de gevolgen van mogelijke crisissen/onderbrekingen in de werking, bv. uitval van IT of personeel.

De vraag stelt zich dan ook hoe we ervoor kunnen zorgen dat de risicoregisters van entiteiten binnen de Vlaamse administratie accurater en vollediger zijn? Hoe kan het risico-universum uitgebreid worden en wiens verantwoordelijkheid is dit?

Een mogelijke verdere uitwerking van het global risk management binnen de Vlaamse overheid met een actieve detectie van externe risico's en een sterke wisselwerking met de strategische risico's van de entiteiten en de beleidsdomeinen kan hier een mogelijk antwoord op geven.

De COVID-19 crisis en de bijhorende omschakeling naar telewerk heeft ervoor gezorgd dat het merendeel van de werkgevers impliciet is gaan nadenken over risico's inzake welzijn, gezondheid, balans privé-werk. Slechts in een aantal gevallen ging dit gepaard met een update van het strategisch en/of het operationeel risicomanagement. Nieuwe risico's die (opnieuw impliciet) geïdentificeerd worden, zijn vaak problemen die opgelost moeten worden, zoals bv. rond de verbondenheid van medewerkers onderling en met de organisatie.

De crisis wordt ook aangegrepen om bepaalde opportuniteiten te benutten, maar ook dit gebeurt impliciet en gaat te weinig gepaard met het identificeren van de bijhorende risico's (bv. verhoogd risico op cybersecurity bij een versterkte automatisering en digitalisering van processen).

Niet elke entiteit heeft COVID-19 als een zware crisis ervaren door snelle en volledige omschakeling naar telewerk, maar ook zij worden geconfronteerd met een aantal nieuwe risico's door deze contextwijziging. Ook hier blijkt dat deze nog te weinig expliciet gekend zijn en mogelijk te weinig ondervangen zijn.

We merken m.a.w. op dat de pandemie nog te weinig "lessen heeft geleerd" om nu pro-actiever na te denken over risico's n.a.v. 'the new normal' of de 'terugkeer na de pandemie', en de risico's die daaraan verbonden zijn. Dit is mogelijk te wijten aan de beperkte toegevoegde waarde die de entiteiten ervaren van hun huidig systeem van risicomanagement. Het versterken van het strategisch risicomanagement, de verankering van de strategische relevantie ervan en het meer dynamisch maken van het risicomanagement kunnen hierop een antwoord bieden.

Dit kan verder uitgebouwd worden door bepaalde operationele risicoanalyses op procesniveau efficiënter in te richten en maximaal te ondersteunen door bv. continuous control monitoring. Hierdoor krijgen de operationele risico's automatisch input uit de achterliggende systemen en kan een sterkere focus gelegd worden op de strategische risico's. De naar voren gekomen vragen m.b.t. risicomanagement kunnen meegenomen worden bij: de toekomstige actualisaties van de maturiteit rond risicomanagement; een evaluatie van het maturiteitsmodel (bv. integratie van dynamisch risicomanagement, vereenvoudiging van bepaalde aspecten); de samenwerking met AgO rond o.a. sensibilisering en de uitwerking van het global risk management binnen de Vlaamse overheid.

De bedenkingen rond bedrijfscontinuïteits- en crisismanagement bieden input voor een mogelijke thema-audit en kunnen voor verdere acties gedeeld worden met de werkgroep BCM.

Martin Ruebens stelt dat hij deze problematiek in maart van 2021 naar voor heeft gebracht en hij dit een goede reflectienota vindt. De reflectienota sterkt hem in zijn idee om verder werk te maken van global risk management. De blik van buiten naar binnen brengen komt daarbij duidelijk naar voor.

Martin Ruebens zou echter nog een stap verder durven gaan. Risico's zullen er immers altijd zijn. Hij stelt de vraag of er niet meer aandacht moet zijn voor concepten zoals veerkracht waarbij civil servants evolueren naar civil entrepreneurs. Eén van de kenmerken van dat ondernemerschap is nu eenmaal de appetijt om risico's te nemen.

Hij vraagt zich af of het verkennen van ondernemerschap voldoende in deze reflectienota steekt en of het verzoenen van ondernemerschap en risicomanagement mee opgenomen kan worden.

Johan Christiaens stelt dat leidinggevenden anders staan t.o.v. risico's dan auditoren. Leidinggevenden zien risico's als iets negatief. Men zou moeten inzetten op het wegwerken van dit perceptieprobleem.

Myriam Parys stelt dat dit een goede nota is met de juiste vragen. Zij is vragende partij om hiermee verder te gaan en dit niet bij deze eenmalige denkoefening te houden.

Voorzitter Jean-Pierre Garitte stelt dat risico's in een te negatief daglicht staan. Deze zijn immers belangrijk in het behalen van de doelstellingen. In de presentatie was er sprake van het risicoregister. Meestal is zo'n register statisch van aard. Belangrijk hierbij is hoe het management hiermee omgaat, bij voorkeur op een dynamische manier.

Johan Christiaens verwijst naar het concept van gold plating, waar men overdrijft waar dat eigenlijk niet moet, waar de risico's beperkt zijn. Maar men doet dit omdat men niet durft, terwijl technieken zoals audit sampling kunnen volstaan i.p.v. doorgedreven en alomvattende controles.

Johan Christiaens stelt de vraag of risicomanagement ingebakken zit in de periodieke evaluatie van ambtenaren. AgO zou daar kunnen voor zorgen.

Jo Fransen antwoordt dat verwacht wordt dat elke leidend ambtenaar een systeem van risicomanagement implementeert. Audit Vlaanderen volgt deze implementatie en de maturiteit van het risicomanagement jaarlijks op en de resultaten hiervan worden verwerkt in het jaarlijks beleidsgericht rapport dat input geeft voor de evaluatie van de topambtenaren. Deze aanpak heeft tal van voordelen, maar kan ook leiden tot bureaucratie wanneer de implementatie van risicomanagement een doel op zich wordt zonder toegevoegde waarde.

Lieze Moeyersons stelt dat risicomanagement in lijn moet staan met de organisatiedoelstellingen. Ze beklemtoont het belang van een risicoregister en een risico-identificatiemodel, het belang van brainstorms over risico's en opportuniteiten. Het is een tijdsinvestering om hierover met leidinggevenden in gesprek te gaan die de moeite loont. Zij vindt dat Audit Vlaanderen verder moet bouwen op de basis van deze reflectienota.

Jo Fransen geeft aan dat Audit Vlaanderen over dit thema ook in overleg is gegaan met de big four accounting firma's. Zij bekijken dit vanuit internationaal oogpunt door hun breed netwerk en doen dit op een onderbouwde manier via hun eigen studiediensten. Zij zijn met modellen bezig om dat geïntegreerd te benaderen.

Het auditcomité wordt verder op de hoogte gehouden van deze oefening.

2.5 Rapporten ter bespreking op vraag van leden auditcomité en Audit Vlaanderen (opgeleverde auditrapporten sinds vorige vergadering)

2.5.1 Forensische audit (rapport auditopdracht 2103 001 van 11 maart 2021)

Wim De Naeyer licht deze forensische audit toe.

2.5.2 Thema-audit IT-beveiliging bij het Vlaams Agentschap voor Innoveren en Ondernemen (rapport auditopdracht 2001 021 van 3 maart 2021)

Gunter Schryvers licht de thema-audit IT-beveiliging bij het Vlaams Agentschap voor Innoveren en Ondernemen toe.

2.5.3 Thema-audit IT-beveiliging bij het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (rapport auditopdracht 2001 020 van 7 april 2021)

Gunter Schryvers licht de thema-audit IT-beveiliging bij het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap toe.

Iwona Muchin geeft het belang van GPDR mee m.b.t. de behandeling van persoonlijke gegevens. Ze stelt daarnaast de vraag of Audit Vlaanderen zicht heeft op mogelijke incidenten m.b.t. de IT-beveiliging bij de entiteiten onder het audituniversum. Daarnaast beklemtoont ze de rol van de data protection officers. Ze vraagt zich af of er een regelmatige rapportering is naar het management inzake GDPR.

Gunter Schryvers antwoordt dat alle entiteiten van de Vlaamse overheid een DPO hebben en dat die minstens jaarlijks dienen te rapporteren aan de leidend ambtenaren. In het kader van de thema-audit werd dit niet meegenomen, maar Audit Vlaanderen kan dit wel nog meenemen.

Gunter Schryvers stelt dat Audit Vlaanderen op de hoogte is als er incidenten zijn binnen het audituniversum.

Iwona Muchin waarschuwt ook voor de verantwoordelijkheid die blijft bestaan wanneer men diensten uitbesteedt. De diensten worden misschien uitbesteed maar de risico's niet.

Gunter Schryvers stelt dat deze problematiek naar voor zal komen in het globaal rapport.

Johan Christiaens geeft mee dit een heel belangrijke thema-audit te vinden. Hij stelt zich de vraag hoe Audit Vlaanderen dit zal opvolgen.

Gunter Schryvers stelt dat de opvolging van de aanbevelingen zal gebeuren zoals steeds.

Lieze Moeyersons vraagt of er een goede praktijk is van SLA's met die derde partijen.

Gunter Schryvers stelt dat het gemeenschappelijke ICT-dienstverleningscontract heel wat SLA's bevat daar het een grote contract is. Er zijn daarbij centrale SLA's, maar soms heeft men bijvoorbeeld aanvullend aparte SLA's nodig.

Audit Vlaanderen zal dit verder meenemen.

2.6 Andere rapporten

2.6.1 Forensische audit (rapport auditopdracht 2003 002 van 4 februari 2020)

2.6.2 Audit van het interbestuurlijk proces leegstand en verwaarlozing bedrijfsruimten bij de Vlaamse Belastingdienst (rapport auditopdracht 2019 003 van 17 december 2020)

2.6.3 Audit van het interbestuurlijk proces leegstand en verwaarlozing bedrijfsruimten bij het Departement Omgeving (rapport auditopdracht 2019 002 van 26 maart 2021)

2.6.4 Globaal rapport van het interbestuurlijk proces leegstand en verwaarlozing bedrijfsruimten (rapport auditopdracht 2019 001 van 26 maart 2021) - bespreking op het gezamenlijk overleg ACVA/ACLB

2.6.5 Audit van enkele ITIL- processen binnen het Agentschap Informatie Vlaanderen (rapport auditopdracht 2001 005 van 05 februari 2021)

2.6.6 Audit van het proces sociale toeslag bij het VUTG (rapport auditopdracht 2001 016 van 4 maart 2020)

2.6.7 Audit m.b.t. COVID-19 crisis: werking van het Crisiscentrum Vlaamse Overheid (rapport auditopdracht 2001 015 – reeds behandeld zonder managementreactie op ACVA van 26 november 2020)

2.6.8 Forensische audit (rapport auditopdracht 2103 004 van 13 april 2021)

Het auditcomité neemt akte van deze rapporten.

3 TER INFORMATIE - MEDEDELINGEN

3.1 Feedback rondgang ministers en managementcomités – AUV/21/22.04/DOC.006

Mark Vandersmissen stelt dat de rondgang goed verlopen is. Veel ministers waren persoonlijk aanwezig bij deze ontmoeting en hadden duidelijke verwachtingen naar Audit Vlaanderen toe die goede input bieden voor de jaar- en langetermijnplanning.

4 VARIA

Myriam Parys geeft nog mee dat zij recent als algemeen directeur van Diest door Deloitte in opdracht van Audit Vlaanderen gedurende twee uur geïnterviewd werd in het kader van organisatie-audits binnen groeibesturen. Zij vond dat de finaliteit van deze bevraging duidelijker in de verf kon worden gezet.

Mark Vandersmissen stelt dit mee te nemen naar het ACLB en zal ook Deloitte hierover brieven.

Voorzitter Jean-Pierre Garitte drukt zijn waardering uit voor de manier waarop de auditoren hun dossiers komen voorstellen op het auditcomité. Zij doen dit vanuit een grote expertise en maturiteit.

5 TO DO'S OPGENOMEN IN HET VERSLAG VAN VORIGE VERGADERINGEN

5.1 Communicatie van een stand van zaken aan de kernministers n.a.v. het laatste overleg tussen de kernministers, de voorzitters van het ACVA en ACLB en de administrateur-generaal van Audit Vlaanderen (administrateur-generaal)

Zie agendapunt feedback rondgang ministers.



Dieter Vanhee
secretaris



Jean-Pierre Garitte
voorzitter