



**Vlaamse
overheid**

JAARVERSLAG 2022

AUDIT VLAANDEREN

**AUDITCOMITÉ VAN DE LOKALE BESTUREN
AUDITCOMITÉ VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE**

**AUDIT
VLAANDEREN**

auditvlaanderen.be

INHOUD

INLEIDING	3
SAMENVATTING	5
OVER AUDIT VLAANDEREN	7
Onze opdracht	7
Onze strategie	7
Auditcomités	10
Interne werking	16
REALISATIES IN 2022	20
Reguliere audits bij lokale besturen	20
Reguliere audits bij de Vlaamse administratie	25
Forensische audits bij lokale besturen en de Vlaamse administratie	32
HEFBOOMWERKING EN SENSIBILISERING	37
Globale rapporten	37
Goede praktijken voor lokale besturen	38
Sensibilisering van het werkkterrein binnen de Vlaamse administratie	39
Nieuwsbrieven, mailings en publicaties	40
Website van Audit Vlaanderen	41



Deze publicatie bevat links die verwijzen naar extra informatie op onze website. U herkent ze dankzij de grijze onderlijning.

INLEIDING

Beste lezer,

In 2022 lieten we langzaam de meest acute fase van de pandemie achter ons. De menselijke tol van die pandemie was enorm zwaar. Tegelijkertijd was de pandemie op zoveel maatschappelijke domeinen ook een moment waarop sommige zekerheden in vraag werden gesteld, en andere dan weer werden bevestigd. Eén van die bevestigde zekerheden is dat overheden een cruciale rol spelen in het leven en het welzijn van burgers. Een degelijke organisatie redt letterlijk levens, denk maar aan de vaccinatiecentra. Als Audit Vlaanderen blijven we dan ook inzetten op het verder professionaliseren van onze overheden.

Er werd binnen ons agentschap weer heel wat werk verzet. We willen onze medewerkers en de geauditeerde organisaties daar oprecht voor bedanken. In dit jaarverslag vindt u een overzicht van onze werkzaamheden in 2022. Voor ons springen er twee zaken toch wat uit.

Als eerste is het aantal potentiële auditopdrachten binnen ons 'audituniversum' gigantisch. Het is dus zaak om de juiste prioriteiten te stellen. Het is van cruciaal belang om nog meer een gedetailleerd inzicht te krijgen in de domeinen en processen waar de risico's het grootst zijn. Daarvoor liepen er binnen het agentschap twee projecten. Die projecten moeten garanderen dat wat we doen nog dichter aansluit op de huidige en toekomstige noden van onze belanghebbenden.

Ten tweede is er al enkele jaren sprake van een sterke stijging van het aantal meldingen van onregelmatigheden. Om een wachtlijst zoveel mogelijk te vermijden, hechtte de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan de aanwerving van twee extra voltijds equivalenten bij ons agentschap. Toch blijft het opvolgen van de werklust op dit domein een permanent aandachtspunt. We bevinden ons hier in een spanningsveld. Enerzijds willen we dat meldingen snel kunnen worden afgehandeld. Anderzijds blijft het onze bedoeling dat het grootste deel van de capaciteit gaat naar reguliere audits. Een overheid moet immers meer dan enkel integriteit nastreven. Ze moet ook flexibel, doelgericht, kwaliteitsvol, enz. zijn. Ook dat is een les van de coronacrisis.

Veel leesplezier!



Jean-Pierre Garitte,
Voorzitter van de auditcomités
van de lokale besturen en de
Vlaamse administratie



Mark Vandersmissen,
Administrateur-generaal

01

SAMENVATTING

SAMENVATTING

Aantal opgeleverde reguliere auditrapporten



bij lokale besturen



bij de Vlaamse administratie

Totaal: **104**

Aantal opgestarte forensische audits



bij lokale besturen

bij de Vlaamse administratie

Klantentevredenheid



Audit Vlaanderen geeft algemeen genomen een goede indruk:

Gemiddeld: **4,11 op 5**

AUDITS
verbeteren
organisatie-
en risicobeheer

2022

**INTERNE
WERKING &
ONTWIKKELING**
een sterk
auditagentschap

**HEFBOOM-
WERKING**
sensibilisering en
kennisdeling

Aantal medewerkers

- 1** administrateur-generaal
- 4** manager-auditoren
- 33** auditoren en senior auditoren
- 5** medewerkers in Team Omkadering

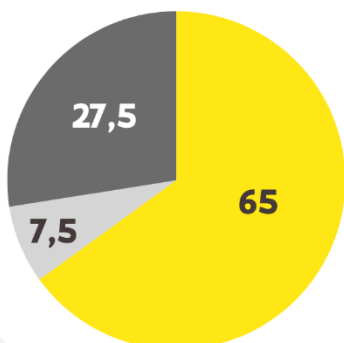
Nieuwsbrieven en mailings



7 verstuurd nieuwsbrieven en thematische mailings

2342 abonnees

Globale tijdsbesteding (in %)



- 65** auditopdrachten en auditgerelateerde activiteiten
- 27,5** vorming
- 7,5** interne werking, projecten, hefboomwerking en sensibilisering

Goede praktijken voor lokale besturen



Totaal: **248**

Globale rapporten

Thema-audits

- Werken in eigen beheer bij de technische dienst
- Fusiebesturen
- Financiële processen m.b.t. aankopen
- Opvolging van verzelfstandigde en verbonden entiteiten

Interbestuurlijke audit

- Fietssnelwegen

Totaal: **5**

02

OVER AUDIT VLAANDEREN

OVER AUDIT VLAANDEREN

ONZE OPDRACHT

Audit Vlaanderen is een agentschap van de Vlaamse overheid dat sinds 2001 audits uitvoert bij de Vlaamse administratie en sinds 2014 bij lokale besturen. Naast audits zetten we als agentschap ook sterk in op het sensibiliseren en informeren van ons werkkterrein over organisatie- en risicobeheersing.

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, risicomangement 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 risicomangement, organisatiebeheersing en deugdelijk bestuur van de Vlaamse overheid en de lokale besturen.

ONZE STRATEGIE

De strategie bepaalt hoe Audit Vlaanderen zijn opdracht uitvoert. Onze strategie steunt op 3 belangrijke pijlers: *audits, interne werking & ontwikkeling* en *hefboomwerking*.

Audits

Met onze audits willen we de organisatie- en risicobeheersing van ons werkkterrein vergroten. **71% van onze capaciteit** gaat naar het uitvoeren van audits.

Centraal daarbij staan:

- **De juiste dingen doen.** Keuzes voor auditopdrachten moeten gebaseerd zijn op degelijke risicoanalyses. Onze capaciteit moet aangewend worden daar waar dat het meest aangewezen is.



- **Impact, innovatie en toegevoegde waarde creëren.** Met onze audits willen we dingen in beweging brengen, verbetering aanbrengen en hebben we ook oog voor innovatieve ontwikkelingen in de bedrijfsvoering van de overheden.
- **Streven naar kwaliteit en efficiëntie.** Onze audits moeten beantwoorden aan de kwaliteitsnormen van het IIA (internationale Instituut van Interne Auditoren). Om de 5 jaar worden we extern geëvalueerd op het naleven ervan. We willen ook een voorbeeld zijn op het vlak van de efficiënte inzet van middelen.
- **Opvolging van aanbevelingen.** Via de opvolging van de aanbevelingen willen we weten hoe de resultaten van de audit vertaald worden in de praktijk, met andere woorden: wat is het effect?
- **Samenwerking met andere controleactoren.** We willen geen dingen dubbel doen en gaan in overleg met andere audit- en controleactoren van de verschillende werkerterreinen om overlap en -last te vermijden.

Hefboomwerking

We streven er naar om **4% van onze capaciteit** te besteden aan hefboomwerking.

Centraal daarbij staan:

- **Kennisverspreiding en sensibilisering.** Wat we leren uit onze audits willen we maximaal delen met onze klanten en partners.
- **Ontwikkelen ondersteunende instrumenten.** We stellen auditinstrumenten ter beschikking die bruikbaar zijn voor de organisaties in ons werkerterrein. Zo kan bv. een werkprogramma van een thema-audit omgezet worden naar een zelfevaluatie-instrument.
- **Belanghebbendenmanagement en communicatie.** We willen de organisaties en partners in onze werkerterreinen kennen, weten wat de behoeften zijn en waar de noden liggen en hier zo goed mogelijk op inspelen.
- **Zorgen voor verankering.** We ondersteunen zo optimaal mogelijk de tweede lijn in de organisaties en helpen zo mee aan de continuïteit in de ontwikkeling van de organisatiebeheersing.
- **Beleidsontwikkeling o.b.v. auditwerk.** Beleidsadviezen die gesynthetiseerd kunnen worden uit onze werkzaamheden stellen we ter beschikking aan de verschillende beleidsniveaus.



Interne werking en ontwikkeling

25% van onze capaciteit gaat naar de interne werking en ontwikkeling.

Centraal daarbij staan:

- **Sterke organisatiebeheersing o.b.v. risicomanagement.** Wat we zelf auditeren, moeten we ook zelf toepassen, practice what you preach.
- **Gedreven en bekwame auditoren.** Een kritieke succesfactor in het bereiken van onze doelstellingen is het welbevinden, het enthousiasme en de gedrevenheid van onze mensen. We willen hun ook maximaal handvaten aanreiken voor verdere ontwikkeling, zowel op persoonlijk als auditvlak.



- **Innovatieve audittechnieken.** We houden de vinger aan de pols en een blik naar buiten. We leren van ontwikkelingen in het vakgebied en overheidssectoren, zowel nationaal als internationaal. We willen mee aan de top staan van auditororganisaties in de overheid.
- **Effectieve en performante ICT-ondersteuning.** Onze goede werking en efficiëntie moeten maximaal ondersteund worden door de meest actuele IT-mogelijkheden

Risicoanalyse en planning

De auditmiddelen zijn beperkt en het maken van onderbouwde keuzes via risicoanalyse en planning is dan ook cruciaal. In 2021 startte Audit Vlaanderen een project op om de huidige risicoanalyse en planningsmethodiek te optimaliseren bij de Vlaamse administratie (meer uitleg hierover verder in het jaarverslag). Een verdere risicogebaseerde onderbouwing van de auditprioriteiten, een efficiëntere uitvoering van auditopdrachten en het verhogen van de afdeckingsgraad staan hierbij centraal. Een gelijkaardig project werd ook bij de pool lokale besturen uitgevoerd.

Single audit

Audit Vlaanderen en andere audit- en controleactoren streven ernaar om hun werkzaamheden op elkaar af te stemmen, met behoud van elkaars autonomie en verantwoordelijkheden. Ook dit is een hoeksteen van onze strategie.

De samenwerking tussen Audit Vlaanderen en andere audit- en controleactoren is opgenomen in het [auditcharter](#) van Audit Vlaanderen.

Ook in 2022 is verder geïnvesteerd in de samenwerking met andere controleactoren, bij:

- [De lokale besturen](#)
- [De Vlaamse administratie](#)

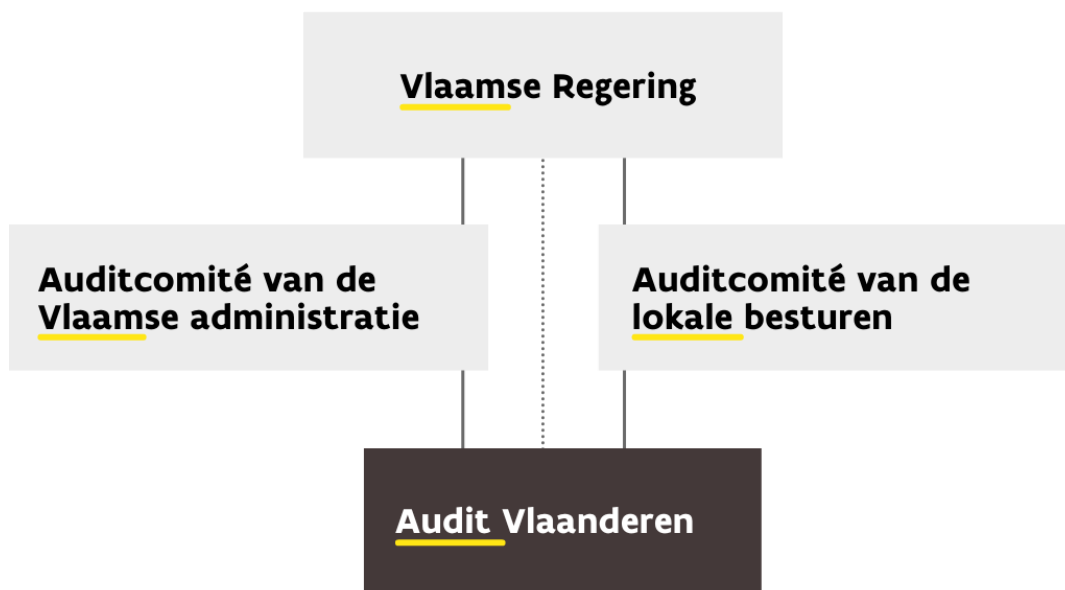
Meer informatie over Audit Vlaanderen

Op de onderstaande webpagina's kunt u terecht voor meer informatie over:

- Het [werkterrein](#) van Audit Vlaanderen,
- De [soorten audits](#) die Audit Vlaanderen uitvoert,
- De [twee auditcharters](#) met o.a. de rol van de auditcomités, de taken van Audit Vlaanderen, de doelstellingen, de wijze van rapportering, enz.

AUDITCOMITÉS

Twee auditcomités staan in voor de aansturing en opvolging van, en de controle en het toezicht op Audit Vlaanderen: het auditcomité van de Vlaamse administratie en het auditcomité van de lokale besturen.



Taken van de auditcomités

De auditcomités hebben verschillende taken:

- Ze bewaken de onafhankelijkheid van Audit Vlaanderen;
- Ze sturen Audit Vlaanderen aan en houden er toezicht op;
- Ze kunnen adviserend optreden naar de Vlaamse Regering;
- Ze stellen jaarlijks een publiek toegankelijk verslag op over de verschillende activiteiten;
- Ze bezorgen de notulen van de vergaderingen van de auditcomités aan de Vlaamse Regering.

Samenstelling van de auditcomités

Beide auditcomités worden voorgezeten door een onafhankelijk deskundige en bestaan elk uit zeven leden.

De Vlaamse Regering duidt de onafhankelijke deskundigen aan, op voordracht van de auditcomités, voor een periode van vijf jaar die maximaal eenmaal hernieuwbaar is.

Daarnaast worden ook de voorzitters van de auditcomités aangeduid door de Vlaamse Regering onder de onafhankelijke deskundigen, op voordracht van de auditcomités.

Hieronder vindt u de samenstelling voor beide auditcomités:

- **het auditcomité van de Vlaamse administratie** bestaat uit vier onafhankelijke deskundigen en drie vertegenwoordigers van de Vlaamse Regering;
- **het auditcomité van de lokale besturen** bestaat uit vier onafhankelijke deskundigen, twee leden op voordracht van de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) en één lid op voordracht van de Vereniging van de Vlaamse Provincies (VVP). Daarnaast woont de Vlaamse minister die bevoegd is voor de binnenlandse aangelegenheden (of zijn vertegenwoordiger) de vergadering van het auditcomité van de lokale besturen als waarnemer bij.



De taken en de wijze van samenstelling van het auditcomité van de lokale besturen en van het auditcomité van de Vlaamse administratie zijn geregeld door het besluit van de Vlaamse Regering van 18 oktober 2013 tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap Audit Vlaanderen en tot wijziging van diverse besluiten en door het Bestuursdecreet van 7 december 2018. De taken en verantwoordelijkheden van de auditcomités zijn ook opgenomen in het auditcharter van de auditcomités.

Wie zetelt in de auditcomités?

Auditcomité van de lokale besturen		Auditcomité van de Vlaamse administratie	
Voorzitter en onafhankelijk deskundige	Jean-Pierre Garitte	Voorzitter en onafhankelijk deskundige	Jean-Pierre Garitte
Onafhankelijke deskundigen	Pierre Berger	Onafhankelijke deskundigen	Johan Christiaens
	Kathleen Desmedt		Lieze Moeyersons
	Giselle Vercauteren		Iwona Muchin
Op voordracht van VVSG	Jan Leroy	Vertegenwoordigers van de Vlaamse Regering	Myriam Parys <small>(tot 12.05.2022)</small>
Op voordracht van VVP	Myriam Parys		Wies Herpol <small>(vanaf 13.05.2022)</small>
Vertegenwoordiger van de Vlaams minister bevoegd voor binnenlands bestuur	Tom Vandeput		Martin Ruebens
	Gert Eeraerts		Miet Vandersteegen
Secretaris	Joris Scheers	Secretaris	Joris Scheers



Figuur 1: **het auditcomité van de lokale besturen**. V.l.n.r.: Joris Scheers, Pierre Berger, Myriam Parys, Gert Eeraerts, Kathleen Desmedt, Jean-Pierre Garitte, Giselle Vercauteren, Jan Leroy. (Foto van Karl Musschoot)



Figuur 2: **het auditcomité van de Vlaamse administratie**. V.l.n.r.: Joris Scheers, Wies Herpol, Lieze Moeyersons, Jean-Pierre Garitte, Iwona Muchin, Johan Christiaens, Martin Ruebens. (Foto van Karl Musschoot)

Vergoedingen van de leden van de auditcomités

De leden van het auditcomité van de Vlaamse administratie en de lokale besturen ontvangen vergoedingen voor hun deelname aan de vergaderingen. In de onderstaande tabel vindt u het overzicht van de brutovergoedingen (in €) die werden uitbetaald voor de deelname aan de vergaderingen in 2022.

Auditcomité van de lokale besturen		Auditcomité van de Vlaamse administratie	
Jean-Pierre Garitte	14.094,92	Jean-Pierre Garitte	14.094,92
Pierre Berger	9.396,62	Johan Christiaens	9.396,62
Kathleen Desmedt	7.296,18	Lieze Moeyersons	9.396,62
Giselle Vercauteren	7.554,86	Iwona Muchin	7.442,12
Jan Leroy	/ (*)	Wies Herpol	5.749,18
Myriam Parys	9.396,62	Martin Ruebens	9.396,62
Tom Vandeput	9.396,62	Miet Vandersteegen	9.396,62
Gert Eeraerts	4.698,32		

(*) Jan Leroy heeft meegedeeld dat hij geen vergoeding wenst te ontvangen.

Het woord is aan de voorzitter van de auditcomités

We spraken met Jean-Pierre Garitte, voorzitter van de auditcomités van de lokale besturen en de Vlaamse administratie om terug te blikken op het jaar 2022 en vooruit te kijken naar de prioriteiten voor 2023.



Hoe zou u 2022 omschrijven?

2022 is voor mij het jaar van de terugkeer naar persoonlijke meetings, samen met de leden van de auditcomités. We bouwden ook verder op de ingeslagen weg die we in 2021 hebben ingezet: namelijk om beide auditcomités op dezelfde dag te organiseren. Zo krijgen de leden van de comités de mogelijkheid om elkaar beter te leren kennen. Daarnaast kunnen we enkele gemeenschappelijke topics efficiënter bespreken. Ik erken hierbij dat dit toch wel een zware inspanning vraagt voor het management van Audit Vlaanderen en uiteraard ook voor mijn eigen agenda...

Wat liep er dit jaar goed?

De samenwerking en de goede verstandhouding met het agentschap zijn waardevol: met respect voor ieders rol en taak kwamen we via consultatie en een spel van vraag en aanbod tot goede besluiten. We hebben in 2022 het charter ontdebeld en ieders rol in twee aparte charters verduidelijkt, maar de samenwerking blijft essentieel! Het verheugt me als voorzitter dan ook dat de leden van de auditcomités steeds goed voorbereid aan de vergaderingen deelnemen. De samenstelling in onze auditcomités zorgt ervoor dat de leden vanuit hun diverse achtergrond mekaar aanvullen. Als auditcomité vinden we het ook een meerwaarde dat auditoren hun rapporten en bevindingen komen voorstellen op de vergadering.



Het samenspel tussen de onafhankelijke leden en de vertegenwoordigers van de stakeholders verloopt optimaal en wordt benut in beide auditcomités.



Wat blijft u bij van de audits in de Vlaamse administratie?

Ik zie dat er binnen de Vlaamse administratie verder gewerkt wordt aan de weg van organisatiebrede risicobeheersing. Hier en daar konden we een kleine stagnatie vaststellen en blijkt vooral het blijven aan de kar trekken voor risicomangement een uitdaging. Om het met een metafoor te zeggen: de Vlaamse overheid is hiervoor op zoek naar een trekpaard.

Er werd binnen de Vlaamse administratie ook baanbrekend werk verricht op het vlak van de eerste audits over AI (Artificiële Intelligentie). Het auditcomité sprak zijn waardering uit voor de prestaties die hiervoor werden geleverd en de aanwezige expertise bij de auditoren.

Hoe kijkt u naar de audits in de lokale besturen?

Wat de audits bij de lokale besturen betreft, is het auditcomité vragende partij dat er meer werk wordt gemaakt van de opvolging van de aanbevelingen. Uit die opvolging blijkt dat er naast enkele achterblijvers toch ook veel goede leerlingen in de klas zitten.

Waar we in 2021 de eerste stappen richting actieve openbaarheid van auditrapporten van lokale besturen gezet hebben, werd dit in 2022 voor alle (niet-forensische) rapporten bij de lokale besturen de regel. Als auditcomité merken we dat de rapportering duidelijk een impact heeft op de houding bij het management en de hieruit volgende managementreacties.

Ook het project 'Cyberveilige gemeenten' werd in 2022 voortgezet. Het belang om hierop in te zetten bleek ook uit de praktijk, waar we met meerdere cyberaanvallen bij lokale besturen werden geconfronteerd.

Wat zijn zaken die u in 2023 verder wil opvolgen?

Helaas bevestigde 2022 nogmaals de stijgende evolutie van het aantal forensische meldingen bij de lokale besturen. We hebben ook gemerkt dat er een stijgende zenuwachtigheid is over de forensische audits. Enerzijds is dit wat jammer. Anderzijds betekent dit ook dat men beseft dat onze audits impact hebben.

Ten slotte bleven we in 2022 verder inzetten op de uitbouw van de hefboomwerking. We zien dat dit sterk wordt geapprecieerd door de diverse niveaus. Het onderhouden van de contacten met de kabinetten zorgt ervoor dat onze risicoanalyse vollediger wordt en zo ook wordt aangevuld met bekommernissen van het politieke niveau. Er is het jaarlijkse overleg met de kernministers, de afstemming met de gouverneurs en de vele webinars en andere kennisdelingsmomenten die worden georganiseerd. Dat vinden we als auditcomité belangrijk: leiden al onze werkzaamheden tot een verbetering, creëren we impact?



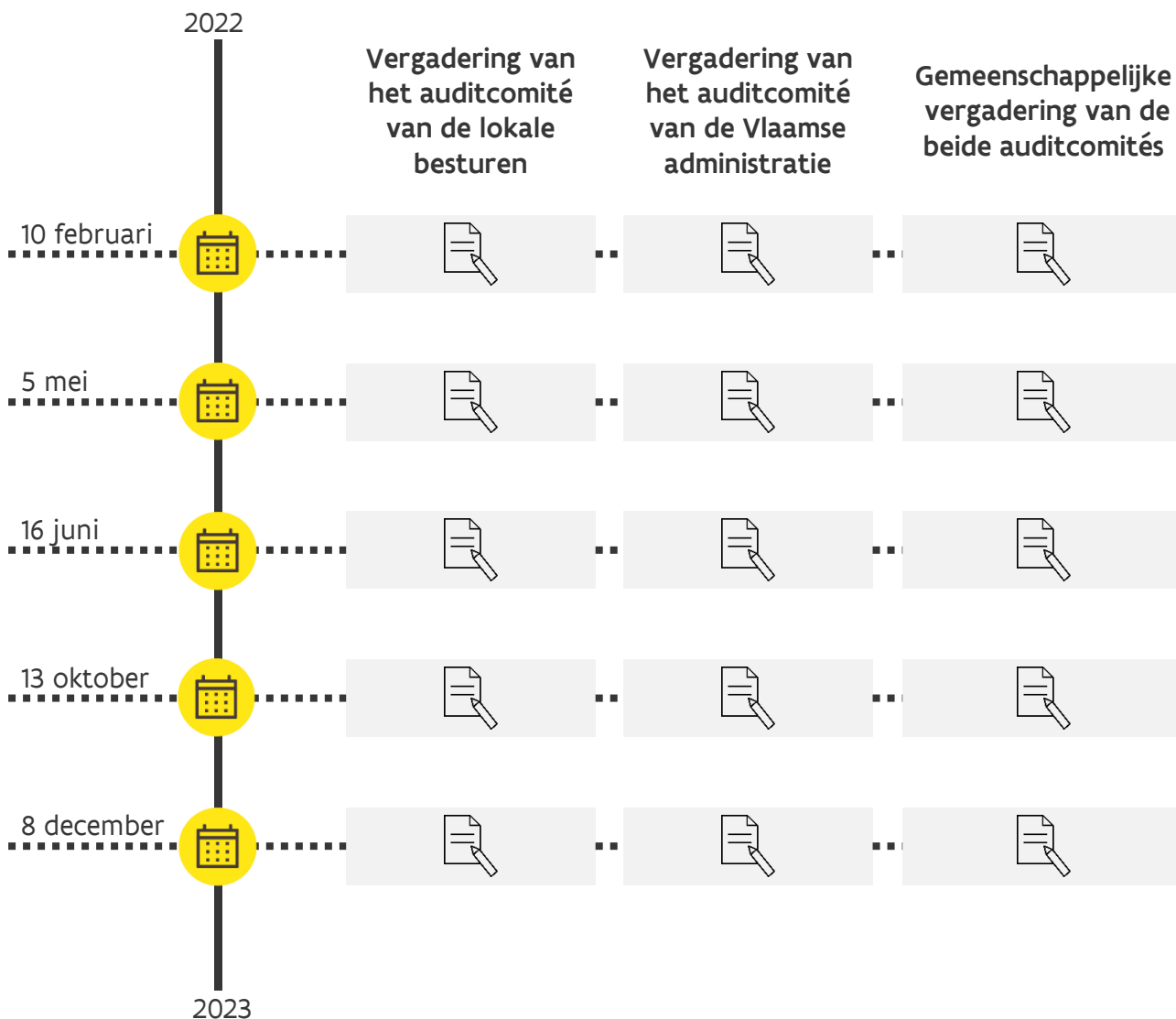
Alle activiteiten die naast het reguliere auditwerk gebeuren, hebben tot doel dat Audit Vlaanderen zijn toegevoegde waarde binnen de Vlaamse administratie en lokale besturen kan (blijven) waarmaken. Het is een investering op langere termijn.



Vergaderingen van de auditcomités in 2022

De twee auditcomités vergaderen meerdere keren per jaar en houden telkens ook een gemeenschappelijke vergadering. De notulen van de vergaderingen van het auditcomité in 2022 werden als mededeling aan de Vlaamse Regering voorgelegd en zijn publiek beschikbaar. Hieronder vindt u het overzicht van de vergaderingen in 2022.

Klik op de icoontjes in onderstaand overzicht om de notulen te lezen.



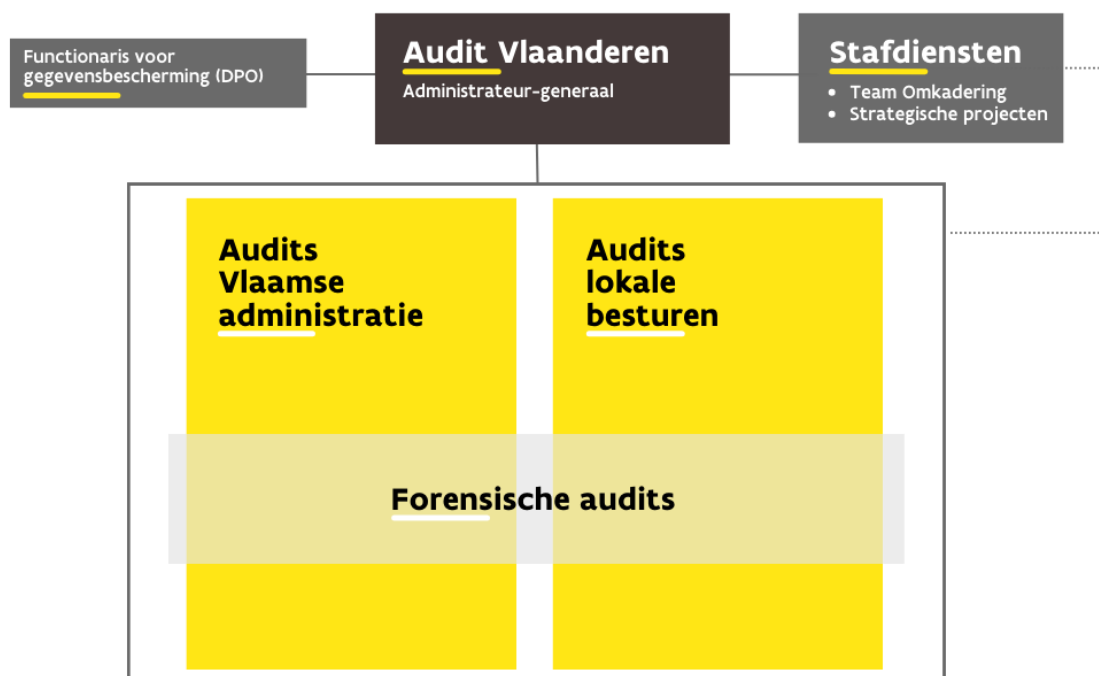
Ontmoetingen met Vlaamse Regering

Op 27 januari 2022 vond een overleg plaats tussen de voorzitter van het auditcomité van de lokale besturen en het auditcomité van de Vlaamse administratie, de administrateur-generaal van Audit Vlaanderen en de kernministers van de Vlaamse Regering.

INTERNE WERKING

Binnen het agentschap zijn er drie pools (afdelingen) en een stafdienst:

- Een pool voor audits in lokale besturen;
- Een pool voor audits bij de Vlaamse administratie;
- Een pool voor forensische audits bij de lokale besturen en de Vlaamse administratie
- De stafdiensten:
 - Team Omkadering, dat het agentschap ondersteunt op het vlak van HRM, financiën, logistiek, communicatie en ICT
 - Strategische projecten (zie ook [hoofdstuk Inzet middelen, tijd en capaciteit](#))



Figuur 3: schematische voorstelling van Audit Vlaanderen

Aantal medewerkers

Onderstaande figuur geeft een overzicht van het aantal medewerkers dat Audit Vlaanderen telde op 31 december 2022. Deze figuur houdt geen rekening met medewerkers die voor een lange periode afwezig zijn door het nemen van onder andere ambtshalve onbetaald verlof, politiek verlof en ziekte.



Figuur 4: aantal medewerkers op 31.12.2022

Inzet middelen, tijd en capaciteit

In 2022 slaagde Audit Vlaanderen erin om de geplande auditwerkzaamheden in grote mate uit te voeren. Daarnaast volgden de auditoren verschillende vormingen. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de totale tijdsbesteding.

Globale tijdsbesteding (in %)			
	2020	2021	2022
Auditopdrachten en auditgerelateerde activiteiten	62,5	65	65
Vorming	5,5	8	7,5
Interne werking, projecten, hefboomwerking en sensibilisering	32	27	27,5
Totaal gepresteerd	100	100	100

Tabel 1: globale tijdsbesteding in 2020, 2021 en 2022

Daarnaast werd de beschikbare capaciteit ook aangewend om een aantal interne (audit)projecten, zoals voorzien in het ondernemingsplan 2022, verder uit te voeren. Deze projecten zijn onder andere gericht op het optimaliseren van de auditplanning en -methodologie en het sensibiliseren van zowel het Vlaamse als lokale werkterrein. Het afgelopen jaar werd eveneens ingezet op de verdere optimalisatie van de interne werking. Waar nodig werd een beroep gedaan op expertprofielen of tijdelijke medewerkers. Hieronder vindt u een overzicht van de verschillende projecten, met de verwijzing naar de doelstelling uit het ondernemingsplan.



Projecten agentschapsbreed

- Kwaliteitsbeleid (OD 5.1)
- Risicomanagement Audit Vlaanderen (OD 5.1)
- Communicatiestrategie en belanghebbendenmanagement (OD 5.1)
- Operationalisering roadmap interne ondersteuning (OD 5.1)
- Uitwerken HR-beleid en competentie-management (OD 5.2)
- ICT-kennisopbouw (OD 5.3)
- Evaluatie van de auditaanpak vanuit efficiëntieperspectief (OD 5.3)
- Productiever door IT (OD 5.4)
- Digitaal informatie-beheer (OD 5.4)



Projecten audit Vlaamse administratie

- Risicoanalyse en planning: optimalisatie van de audit-methodiek (OD 1.1)



Projecten audit lokale besturen

- Inschatting van data-analysemogelijkheden bij audits (OD 3.1)
- Actualisatie aanpak organisatie-audits (OD 3.1)
- Risicoanalyse auditonderwerpen en-focus (OD 3.1)
- Hefboomwerking 2022 lokale besturen (OD 4.2)
- Aanslingeren aanpak organisatiebeheersing (OD 4.2)
- Evaluatie actieve openbaarheid van individuele auditrapporten (OD 4.2)

Financiële middelen

De totale uitgaven van Audit Vlaanderen worden opgedeeld in twee grote rubrieken: loon- en werkingskredieten. Deze rubrieken worden gesplitst in uitgaven voor audits bij de Vlaamse administratie en uitgaven voor audits bij de lokale besturen, met respect voor de gemaakte afspraken tussen de Vlaamse Regering en de lokale besturen.

De werkingskredieten worden vooral ingezet voor externe ondersteuning bij auditopdrachten, op basis van een raamovereenkomst. Gemeenschappelijke kosten worden volgens de sleutel 2/3e – 1/3e aangerekend bij respectievelijk de lokale besturen en de Vlaamse administratie.

De lokale besturen staan, via een voorafname van het Gemeentefonds, in voor 2 036 000 euro van de financiering van de auditwerkzaamheden van Audit Vlaanderen binnen de lokale besturen.

Uitgaven (in €)	2020	2021	2022
Loonkredieten	3 240 740	3 375 813	4 081 990
Lokale besturen	2 160 494*	2 250 543*	2 721 327*
Vlaamse administratie	1 081 246*	1 125 270*	1 360 663*
Werkingskredieten	3 555 184	2 936 667	5 221 568
Lokale besturen	2 156 938 316 617**	2 021 539 132 813**	2 595 159 1 360 324**
Vlaamse administratie	1 081 630	782 315	1 266 085

Tabel 2: uitgaven loonkredieten en werkingskredieten 2020, 2021 en 2022

(*) de uitgaven van loonkredieten worden sinds 2018 volgens de sleutel 1/3e Vlaamse administratie en 2/3e lokale besturen aangerekend. De reële toewijzing en het saldo dat daaruit kan volgen, wordt via de effectieve tijdsbesteding opgevolgd en meegenomen in de verdeling van het daaropvolgende jaar.

(**) bedrag voor Corona 2020 – ICT-veiligheidsaudits lokale besturen



Lees meer informatie over de inzet van financiële middelen (met onder meer de 'dienst met afzonderlijk beheer Audit Vlaanderen' en de uitbestedingen).

03

REALISATIES IN 2022

REALISATIES IN 2022

REGULIERE AUDITS BIJ LOKALE BESTUREN

Wat maakte 2022 bijzonder voor de audits bij lokale besturen?

We stelden de vraag aan Gunter Schryvers, manager-auditor van de pool lokale besturen bij Audit Vlaanderen.

Hoe zal 2022 u bijblijven?

2022 was zowel voor de geauditeerde lokale besturen als voor onszelf duidelijk een overgangsjaar. Een jaar om stilaan terug te keren naar een normale werking en om de nodige tijd te nemen om heel wat zaken te herevalueren. Zo bijvoorbeeld legden we in 2022 samen met diverse vertegenwoordigers van lokale besturen met een vernieuwde risicoanalyse de basis voor de auditplanning van de komende jaren.



Zijn er specifieke audits of activiteiten uit 2022 die u er graag uitlicht?

Uiteraard moeten we meerwaarde leveren in elke audit die we uitvoeren. Uit de managementreacties en de klantenbevragingen blijkt dat we daar ook in slagen. Besturen appreciëren onze aanpak en gaan met de bevindingen aan de slag, hoewel er nog redelijk wat groeipotentieel is in het realiseren van een voldoende sluitende risicoafdekking.

Tegelijkertijd beschikken we over een unieke positie. Ons agentschap kan onderbouwd een uitspraak kan doen over een brede waaier aan processen binnen de lokale besturen. Net daarom moeten we focussen op de belangrijkste risico's bij die organisaties.

In 2022 leverden we vijf globale rapporten op. Het gaat telkens om thema's die belangrijk zijn voor de burger en voor een professionele interne organisatie van lokale besturen. Zo hebben we een doorlichting gedaan van de opvolging van zogenaamde verzelfstandigde en verbonden entiteiten. Dat bleek een proces waar in het verleden nog maar weinig was stilgestaan bij het inbouwen van beheersmaatregelen die telkens een goede aanpak in alle omstandigheden kunnen garanderen. Ons globaal rapport daaromtrent sensibiliseert lokale besturen om daar – zeker ook richting de volgende legislatuur – over na te denken. We leverden ook een globaal rapport op waarin we de aanpak van de vorige fusiegolf onderzochten. Daarin zit belangrijke informatie voor nieuwe besturen die plannen om een fusie aan te gaan. Ons globaal rapport omtrent financiële processen m.b.t. aankopen focust dan weer onder meer op het belang van goede samenwerking bij financiële processen. Het globaal rapport over werken in eigen beheer bij de technische dienst wordt dan weer door heel wat lokale besturen gebruikt om stil te staan bij een aantal aspecten van de werking van hun technische dienst(en). En het globaal rapport van de interbestuurlijke audit fietspaden heeft onder andere bijgedragen aan de gesprekken tussen verschillende overheden in het belang van de fietsende burger.

Voeren jullie naast audits ook nog andere activiteiten uit?

We denken steeds na over hoe we lokale besturen kunnen ondersteunen met de kennis die we tijdens het auditwerk opbouwen, om op die manier onze gezamenlijke missie te kunnen realiseren: bouwen aan beter werkende overheidsorganisaties die het vertrouwen van de burger verdienen.

Ook in 2022 hebben we zo heel wat ingezet op kennisdeling en sensibilisering. We lichten in principe de globale rapporten toe in een webinar. Daarnaast dragen we bij aan de organisatie van workshops en opleidingen door de bestuurscholen.

Naast de globale rapporten maken we intussen ook inspiratierapporten voor lokale besturen. Dat zijn geen echte rapporten, maar wel documenten die de opgedane kennis delen om lokale besturen te helpen zelf aan de slag te gaan. Het doel is om de niet-geauditeerde besturen te inspireren om hun eigen werking rond dat thema even tegen het licht te houden en na te gaan of de vaststellingen bij andere besturen ook voor hen gelden.

Waar mogelijk stellen we ook zelfevaluatie-instrumenten te beschikking. Voor de thema-audit 'Werken in eigen beheer bij de technische dienst' creëerden we zo bijvoorbeeld een vragenlijst die moet helpen snel een beeld te krijgen van de risico's binnen de technische dienst.

Ook organisatiebeheersing is een vaak terugkerend topic voor workshops of studiedagen. Voor veel besturen blijft het een uitdaging om hier op een goede manier mee aan de slag te gaan. Het is ook geen evidente materie en we blijven zoeken naar manieren om hier duidelijk over te communiceren. We zijn er immers van overtuigd dat het loont om de risico's in kaart te brengen en maatregelen te formuleren en implementeren. Ook de dienstverlening - waar lokale besturen sterk op inzetten - zal er alleen maar wel bij varen.

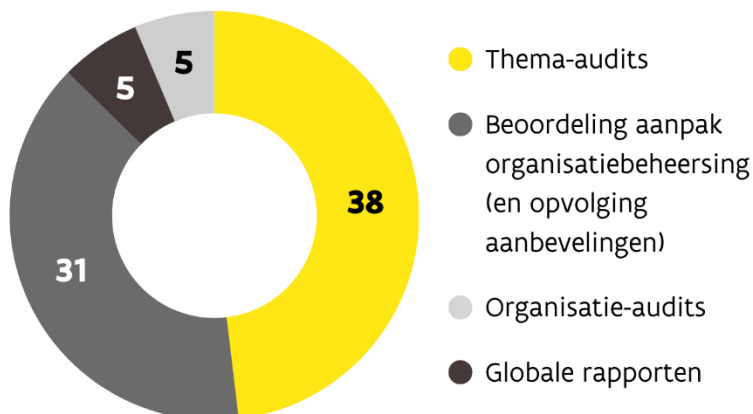
Er zijn al heel wat besturen die op de goede weg zijn met organisatiebeheersing. Ook bij hen kunt u inspiratie halen, onder meer via de 'goede praktijken' op onze website. Maar ik heb ook gemerkt dat lokale besturen elkaar vinden en helpen, ondersteunen en inspireren. Algemeen kunnen we toch stellen dat er niet alleen goede wil aanwezig is bij de lokale besturen, maar ook competente mensen die echt een verschil kunnen maken.

Voldoende tijd maken om te werken aan het versterken van de organisatiebeheersing is belangrijk. Tijdens corona was dat niet altijd evident. Maar nu we stilaan richting de voorbereiding van de volgende legislatuur gaan, is het tijd om de aanpak te evalueren, te concretiseren hoe tot een interne omgevingsanalyse kan worden gekomen, en te bespreken hoe de dynamiek van het risicodenken levend kan worden gehouden en gericht verder worden uitgebouwd.

Enkele cijfers over audits bij lokale besturen in 2022

Aantal opgeleverde reguliere auditrapporten

Audit Vlaanderen leverde in 2022 in totaal 79 reguliere auditrapporten op. Hieronder vindt u de verdeling per soort auditrapport.



Figuur 5: aantal opgeleverde reguliere auditrapporten bij lokale besturen in 2022.



Sinds midden 2022 bezorgt Audit Vlaanderen voor elke thema-audit twee auditrapporten aan het lokaal bestuur: een rapport over de bevindingen van de thema-audit en een rapport over de beoordeling aanpak organisatiebeheersing (en opvolging aanbevelingen). Het cijfer van het aantal auditrapporten is dan ook niet zomaar vergelijkbaar met eerdere jaren.

Bij deze lokale besturen hebben we in 2022 een reguliere audit uitgevoerd

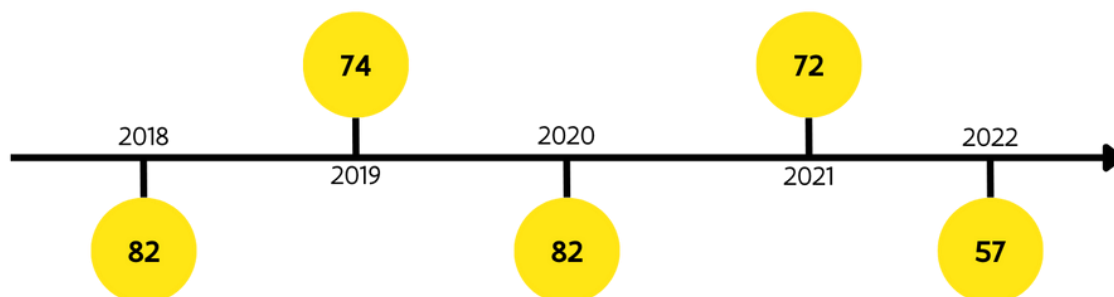
Audit Vlaanderen was in 2022 in 50 lokale besturen actief met reguliere audits¹. Dat stemt overeen met ongeveer een zesde van het volledige werkterrein bij de lokale besturen.



¹ Dit kan een reguliere auditopdracht zijn, en/of een audit waarin de aanpak van organisatiebeheersing wordt geëvalueerd en/of een audit waarin de aanbevelingen worden opgevolgd.

Evolutie van het aantal uitgevoerde auditopdrachten

Onderstaande figuur geeft een overzicht van aantal uitgevoerde auditopdrachten bij de lokale besturen.



Met deze figuur bieden we een historisch overzicht. De cijfers houden rekening met de globale rapporten en de reguliere en forensische auditopdrachten. De rapporten met de beoordeling aanpak organisatiebeheersing en de opvolging van aanbevelingen zijn hier niet in opgenomen. Om die redenen wijken deze cijfers af van de cijfers op de vorige bladzijde.

Opvolging van de aanbevelingen

Lokale besturen geven voor de aanbevelingen die Audit Vlaanderen formuleert zelf een streefdatum op tegen wanneer ze de aanbevelingen willen realiseren. Audit Vlaanderen volgt de aanbevelingen op waarvan de streefdatum gepasseerd is. Dit gebeurt op twee manieren, namelijk tijdens:

- opvolgaudits;
- lopende audits. Sinds 2021 worden de aanbevelingen die tijdens eerdere audits van Audit Vlaanderen in de laatste vijf jaar werden geformuleerd ook opgevolgd tijdens reguliere audits.

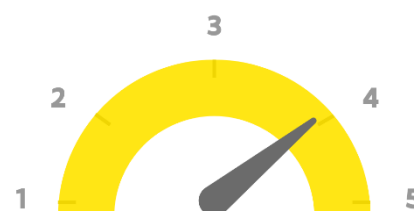
In 2022 volgde Audit Vlaanderen 88 aanbevelingen op bij 25 lokale besturen.

80% van de opgevolgde aanbevelingen werd door de lokale besturen actief opgenomen. Hier werden de aanbevelingen ofwel volledig gerealiseerd (45% van de opgevolgde aanbevelingen), ofwel ondernam het lokaal bestuur de nodige acties om tot een volledige realisatie van de aanbeveling te komen (35%). Slechts met 3% van de geformuleerde aanbevelingen werd niets gedaan.

Klantentevredenheid

Audit Vlaanderen sluit elke auditopdracht af met een klantenbevraging. Dit geeft het lokaal bestuur de mogelijkheid om de auditopdracht, rol en samenwerking met Audit Vlaanderen te evalueren.

In 2022 vulden 211 medewerkers van 43 lokale besturen na een audit de klantenbevraging van Audit Vlaanderen in.



Op het criterium “Audit Vlaanderen geeft algemeen genomen een goede indruk” werd gemiddeld de score 3,99 op 5 behaald.



[Bekijk de resultaten van de klantenbevragingen bij lokale besturen in 2022.](#)

ICT-veiligheidsaudits met cofinanciering

Cyberveiligheid was ook in 2022 om meerdere redenen een belangrijk aandachtspunt voor veel organisaties. Dit kwam niet alleen door cyberaanvallen met soms vergaande gevolgen, maar ook door het besef dat door de versnelde (en soms te snelle) digitalisering van de afgelopen jaren, de veiligheidsrisico's niet altijd even goed afgedekt zijn.

Robuuste en veilige ICT-systemen moeten maximaal de informatieveiligheid, inclusief de cybersecurity en bedrijfscontinuïteit waarborgen. Lokale besturen beseffen dit hoe langer hoe meer en het is een hele uitdaging om dit in goede banen te leiden.

De Vlaamse Regering besliste daarom in 2020 om lokale besturen ondersteuning te bieden om de informatiebeveiliging te verbeteren. Besturen kunnen onder meer gebruik maken van cofinanciering voor de inzet van professionele auditfirma's om hun ICT-systemen te testen.

144 lokale besturen maakten sinds 2020 gebruik van het aanbod om gespecialiseerde professionals in te zetten voor de uitvoering van een ICT-veiligheidsaudit. Deze audits stelden de lokale besturen in staat om de meest prioritaire risico's rond cyberveiligheid te identificeren en aan te pakken.

Het aanbod voor cofinanciering blijft in 2023 beschikbaar om lokale besturen te ondersteunen bij het verbeteren van de informatieveiligheid.



[Lees meer over dit aanbod van ICT-veiligheidsaudits met cofinanciering.](#)

REGULIERE AUDITS BIJ DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

Wat maakte 2022 bijzonder voor de audits bij Vlaamse administratie?

We stelden de vraag aan Jo Fransen, manager-auditor van de pool Vlaamse administratie bij Audit Vlaanderen.

Als we de resultaten zien, voerden jullie in 2022 een hele waaier aan diverse auditopdrachten uit. Zijn er voor u specifieke audits of activiteiten uit 2022 die u er graag uitlicht?

In 2022 werden we geconfronteerd met diverse vragen vanuit het management of het politieke niveau. Denk maar aan de audit over de inspectie- en handhavingssystemen in de kinderopvang of de audits m.b.t. het toezichts- en handhavingssysteem op Vlaams niveau m.b.t. milieuhygiëne en de interactie hierbij met volksgezondheid.

Deze opdrachten vergden heel wat capaciteit en flexibiliteit in de planning. We hopen alleszins dat we met deze audits een bijdrage konden leveren aan enkele belangrijke maatschappelijke problemen. Uit de verkregen actieplannen blijkt dat het management en het politieke niveau aan de slag gaan met de aanbevelingen. Dit is voor mij en het team het belangrijkste waaruit we ook dagelijks motivatie putten: via audits organisaties in beweging zetten. We zullen de vooruitgang van deze aanbevelingen jaarlijks opvolgen.

Met de thema-audit Artificiële intelligentie voerden we in 2022 ook een innoverende audit uit. Zonder dat we het zelf goed beseften, anticipeerden we hiermee op de hype die over artificiële Intelligentie in 2023 volledig losgebarsten is. Het ontwerp van globaal rapport bespraken we reeds met het Voorzitterscollege en het Stuurorgaan Vlaams Informatie- en ICT-beleid. Met dit rapport willen we het management ondersteunen bij de beheersing van de immense AI-uitdagingen en bijhorende risico's. Uit de eerste reacties blijkt alleszins dat men aan slag gaat met onze bevindingen.

Binnen ons werkterrein beschikken vijf publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen en de VRT over een eigen auditcomité en/of een eigen interne audit. In 2022 voerde Audit Vlaanderen een kwaliteitsreview uit op de werking van deze auditcomités en interne auditdiensten. De resultaten zijn positief. Alle interne auditdiensten werken conform het normenkader van het Instituut van Interne Auditoren en de verschillende auditcomités handelen volgens de principes van goed bestuur. Vanuit single audit is deze conclusie belangrijk. Dit houdt namelijk in dat ook andere audit- en controleactoren verder kunnen bouwen op de resultaten van deze auditdiensten. Uiteraard zijn verdere optimalisaties mogelijk. Samen met de voorzitters van de verschillende auditcomités en hoofden van de interne auditfuncties bepaalden we eind 2022 actiepunten om de komende jaren werk te maken van een verdere professionalisering van deze diensten.

In het overzicht mag uiteraard ook de opmaak van de beleidsgerichte rapporten niet ontbreken. Deze jaarlijkse rapporten geven inzicht in de mate waarin het management werk maakt van enerzijds de identificatie, evaluatie en beheersing van strategische en operationele risico's en anderzijds de implementatie van aanbevelingen. Elk jaar is het voor het team een huzarenstukje om, in combinatie met alle andere werkzaamheden, deze rapporten tijdig op te maken zodat de resultaten kunnen



meegenomen worden in de evaluatiecyclus van de topambtenaren. De globale conclusies uit deze beleidsgerichte rapporten lichten we ook systematisch toe aan het management en het politieke niveau.

Voeren jullie naast audits ook nog andere activiteiten uit?

Uiteraard. Een auditdienst moet niet alleen meegaan met de maatschappelijke evoluties en steeds alert blijven voor nieuwe risico's en trends, maar moet ook innoveren. De blik naar buiten is volgens mij essentieel. Je moet periodiek de auditstrategie in vraag durven stellen. Een volledige risicoafdekking verzekeren met een beperkt auditteam van negen auditoren voor heel de Vlaamse administratie maakt dat we voortdurend keuzes moeten maken. We doen dit steeds in overleg met het auditcomité.

In 2021 optimaliseerden we onze risicoanalyse. In 2022 leidde dit tot de identificatie van 8 focusdomeinen. Deze focusdomeinen zullen de auditstrategie en -planning de komende jaren mee oriënteren. We gaan hier verderop in het jaarverslag dieper op in.

Uit diverse contacten en overleg met onze belangrijkste belanghebbenden blijkt dat we met deze aanpak de juiste richting uitgaan. De verdere uitwerking van deze vernieuwde strategie is gestart in 2023.

Daarnaast ontwikkelden we begin 2022 een strategie en aanpak voor de uitvoering van adviesopdrachten. Het auditcomité keurde deze goed en inmiddels voerden we al verschillende adviesopdrachten uit. Uit de reacties blijkt dat deze aanpak erg geapprecieerd wordt door het management. Uiteraard blijft onze focus de komende jaren wel liggen op de invulling van onze zekerheidsverstreckende functie.

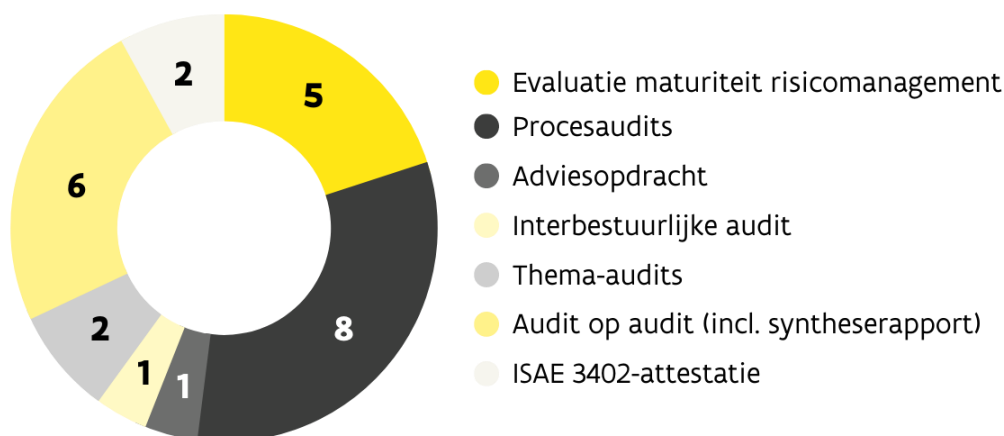
In 2022 werd ook het single auditconcept, dat de coördinatie en onderlinge samenwerking tussen de verschillende audit- en controleactoren faciliteert, tegen het licht gehouden. Als je spreekt over het aantal audit- en controleactoren binnen de Vlaamse administratie, dat zijn er heel wat! Denk bijvoorbeeld maar aan het Rekenhof, de bedrijfsrevisoren, de Vlaamse Auditautoriteit, de Inspectie van financiën, het Departement Financiën en Begroting, Audit Vlaanderen en de overige interne auditdiensten binnen het werkkterrein.

Deze evaluatie van het single auditgebeuren werd eind 2022 besproken met het Voorzitterscollege en hieruit blijkt dat er al enkele belangrijke stappen gezet zijn, maar het management de audit- en controledruk nog steeds als erg zwaar ervaart. Voor alle controleactoren zal het een belangrijke uitdaging zijn om het single auditconcept de komende jaren verder concreet invulling te geven.

Enkele cijfers over audits bij de Vlaamse administratie in 2022

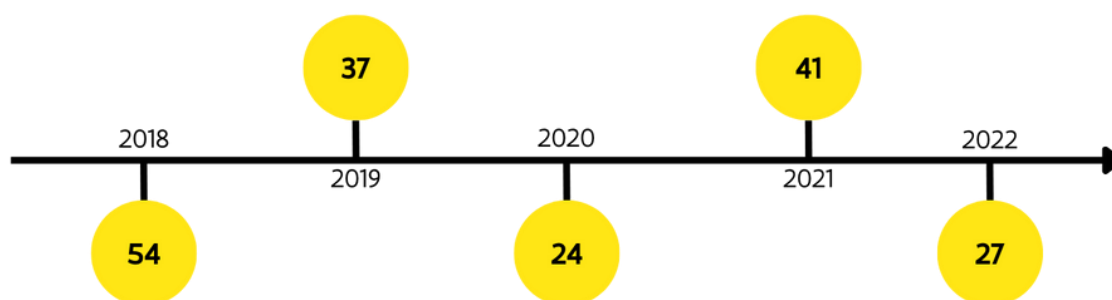
Aantal opgeleverde reguliere auditrapporten

In 2022 leverde Audit Vlaanderen 25 reguliere auditrapporten op voor de Vlaamse administratie. Hieronder vindt u de verdeling per soort auditrapport.



Evolutie van het aantal uitgevoerde auditopdrachten

Onderstaande figuur geeft een overzicht van aantal uitgevoerde auditopdrachten bij de Vlaamse administratie (inclusief forensische audits).



Bij deze entiteiten in de Vlaamse administratie hebben we in 2022 een reguliere audit uitgevoerd

In 2022 voerde Audit Vlaanderen een (of meerdere) audit(s) uit bij 25 verschillende entiteiten binnen de Vlaamse administratie. Dat stemt overeen met iets meer dan de helft van het volledige werkkterrein.

Op de volgende pagina vindt u een overzicht van de entiteiten waar we in 2022 audits uitgevoerd hebben. Bij een aantal entiteiten voerde Audit Vlaanderen meerdere audits uit.

 Cultuur, Jeugd, Sport en Media	 Economie, Wetenschap en Innovatie	 Financiën en Begroting
<ul style="list-style-type: none"> • Sport Vlaanderen • Vlaamse Radio en Televisieomroep 	<ul style="list-style-type: none"> • Agentschap Plantentuin Meise • Vlaams Agentschap Innoveren en Ondernemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Departement Financiën en Begroting
 Kanselarij, Bestuur, Buitenlandse Zaken en Justitie	 Landbouw en Visserij	 Mobiliteit en Openbare Werken
<ul style="list-style-type: none"> • Agentschap Overheidspersoneel • Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen – Flanders Investment en Trade • Toerisme Vlaanderen 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek 	<ul style="list-style-type: none"> • Agentschap Maritieme Dienstverlening en Kust • Agentschap Wegen en Verkeer • De Vlaamse Waterweg • Departement Mobiliteit en Openbare Werken • Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn
 Omgeving	 Onderwijs en Vorming	 Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
<ul style="list-style-type: none"> • Departement Omgeving • Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij • Vlaams Energie- en Klimaatagentschap • Vlaamse Landmaatschappij • Vlaamse Milieumaatschappij 	<ul style="list-style-type: none"> • Departement Onderwijs en Vorming • Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs, Kwalificaties en Studietoelagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Agentschap Opgroeien • Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin • Vlaams Agentschap voor Uitbetaling van Toelagen in het kader van het Gezinsbeleid • Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid

Beleidsgerichte rapporten

Audit Vlaanderen stelde eind 2022 voor 44 entiteiten (dat is 95% van het huidige werkterrein) een beleidsgericht rapport op. Het rapport schetst de resultaten van recent uitgevoerde auditopdrachten en de inspanningen die een entiteit leverde op het vlak van risicomanagement en de realisatie van de geformuleerde aanbevelingen.

Het beleidsgericht rapport wordt o.a. overgemaakt aan de leidend ambtenaar en de bevoegde minister(s). De beleidsgerichte rapporten beogen de versterking van het politieke draagvlak en een verhoging van de betrokkenheid van de leidend ambtenaren voor de verdere uitbouw van de organisatiebeheersing en het risicomanagement. De resultaten uit deze rapporten geven de betrokken ministers input voor de evaluatie van de topambtenaren.

Benchmark maturiteit risicomanagement

Audit Vlaanderen actualiseerde in het kader van de beleidsgerichte rapportering bij 44 entiteiten de maturiteitsinschatting van het risicomanagement.

Onderstaande tabel schetst de evolutie bij deze entiteiten en geeft het gewogen gemiddelde voor enerzijds het proces van 'risico-identificatie en -evaluatie' en anderzijds het proces van 'risicobeheer' bij deze 44 entiteiten.

	Gewogen gemiddelde maturiteitsinschatting			
	2019 (45 entiteiten)	2020 (44 entiteiten)	2021 (44 entiteiten)	2022 (44 entiteiten)
Risico-identificatie en – evaluatie	2,6	2,7	2,8	2,8
Risicobeheer	2,3	2,5	2,5	2,5

Tabel 3: evolutie van de maturiteitsinschatting rond het risicomanagement in 2019, 2020, 2021 en 2022; schaal van 0 tot 5

Een meerderheid van de organisaties binnen de Vlaamse administratie heeft vandaag zicht op hun belangrijkste externe en interne strategische en operationele risico's.

Om te komen tot een dynamisch en matuur risicomanagement zijn evenwel nog belangrijke inspanningen nodig. Risicoleiderschap, het verhogen van het risicobewustzijn en de uitbouw van een VO-breed risicomanagement zijn hierbij belangrijk.

Opvolging van de aanbevelingen

Eind 2022 volgde Audit Vlaanderen de aanbevelingen op die geformuleerd werden in de laatste vijf jaar en waarvan de realisatiedatum voorzien was vóór 30 september 2022. De rapportering aan de betrokken entiteiten over de resultaten gebeurt via de beleidsgerichte rapporten.

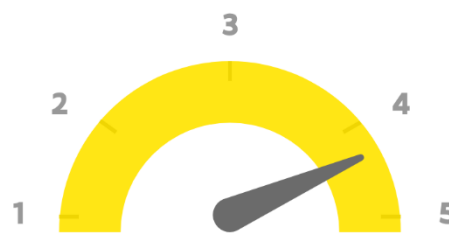
74% van de opgevolgde aanbevelingen werden eind 2022 gerealiseerd. De resultaten wijzen erop dat de entiteiten binnen de Vlaamse administratie aan de slag gaan met de geformuleerde aanbevelingen en deze tijdig en binnen een aanvaardbare termijn trachten te realiseren.

De doelstelling om de realisatiegraad van de aanbevelingen mee te nemen in de evaluatie van de topambtenaren loont.

Klantentevredenheid

De resultaten van de uitgevoerde klantentevredenheids-onderzoeken waren positief. In 2022 vulden 13 medewerkers van 8 entiteiten na een audit de klantenbevraging van Audit Vlaanderen in. Op het criterium “Audit Vlaanderen geeft algemeen genomen een goede indruk” werd gemiddeld de score 4,23 op 5 behaald.

Let wel: voor sommige audits werd er om uiteenlopende redenen geen bevraging verstuurd.



[Bekijk de resultaten van de klantenbevragingen de Vlaamse administratie in 2022.](#)

De juiste auditprioriteiten en een efficiënte uitvoering van auditopdrachten

De auditmiddelen zijn beperkt en het maken van onderbouwde keuzes is cruciaal. In 2021 startte Audit Vlaanderen een project op om de bestaande risicoanalyse en planningsmethodiek binnen de Vlaamse administratie te optimaliseren. Dit project leidde in 2022 tot de **identificatie van acht focusdomeinen** die de auditplanning de komende jaren mee zullen oriënteren. Deze focusdomeinen bundelen één of meer toprisico's die Audit Vlaanderen voor de werking van de Vlaamse administratie identificeerde. Uitgebreide communicatie en consultatie leidden tot een algemene gedragenheid binnen het werkterrein en een verdere prioritering van deze focusdomeinen. Onderstaand overzicht visualiseert de acht focusdomeinen en bijhorende toprisico's binnen de Vlaamse administratie:



Digitale transformatie en innovatie

- Risico dat er geen visie is op digitalisering die wordt vertaald in een programma, concrete actieplannen en afgestemde/geprioriteerde acties en/of waarvoor een degelijke opvolging en beheer ontbreken.
- Risico dat digitale transformatie niet lukt.
- Risico dat de Vlaamse overheid onvoldoende gebruikmaakt van innovatieve ideeën en producten en deze ook weinig stimuleert of ondoordacht inzet binnen een globale visie.
- Risico dat de beschikbare data onvoldoende (klantgericht) worden ontsloten, geanalyseerd en hergebruikt.



Informatieveiligheid

- Risico dat de gevoelige data van de burger bekend geraken en/of publieke informatie onbetrouwbaar of onvoldoende beschikbaar is.



HR: War for talent, diversiteit, gelijkheid,...

- Risico dat de Vlaamse overheid er niet in slaagt om competente medewerkers aan te werven en te behouden.
- Risico dat door een stijgende werkdruk het welzijn van het personeel in het gedrang komt.
- Risico dat de Vlaamse administratie geen weerspiegeling is van de maatschappij.



Duurzame ontwikkeling

- Risico dat de visie op duurzame ontwikkeling onvoldoende wordt vertaald in concrete actieplannen en onvoldoende omgezet wordt in afgestemde/geprioriteerde acties binnen de verschillende beleidsdomeinen/entiteiten waarvoor een degelijke opvolging ontbreekt.



Externe factoren en calamiteiten

- Risico dat de Vlaamse overheid de continuïteit van de dienstverlening onvoldoende kan verzekeren.



Subsidies

- Risico dat de subsidiestromen niet het beoogde resultaat opleveren.
- Risico op onterecht gebruik van subsidiëring of fraude.



Fraude

- Risico dat handhaving van de regelgeving ontbreekt/risico op fraude.



Efficiëntie

- Risico dat de (kern)taken en dienstverlening van de Vlaamse overheid niet, onvoldoende of inefficiënt worden uitgevoerd.
- Risico op ondoordachte besparingen en/of inefficiënte aanwending van de middelen.
- Risico dat de werking via dienstencentra niet leidt tot een optimaal resultaat omdat ze inefficiënt of onnauwkeurig werken.

Audit Vlaanderen diept de prioritaire focusdomeinen in 2023 verder uit om finaal te komen tot een flexibel rollend meerjarenplan voor de uitvoering van auditopdrachten. In het auditplan blijft ook verdere aandacht gaan naar audits rond bv. risicomanagement en belangrijke (kern)processen.

Daarnaast start Audit Vlaanderen in 2023 een traject op om na te gaan in welke mate het auditproces zelf efficiënter kan verlopen. Onderwerpen die hierbij aan bod komen, zijn: afbakening van auditopdrachten, planning van een auditopdracht, documenteren en rapporteren van auditconclusies...

FORENSISCHE AUDITS BIJ LOKALE BESTUREN EN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

Wat is een forensische audit?

Een forensische audit is het geheel van auditactiviteiten, waarbij gegevens worden verzameld, gecontroleerd, bewerkt, geanalyseerd en gerapporteerd om de waarheid te achterhalen of bewijs te vinden wanneer er ernstige indicaties zijn van mogelijke onregelmatigheden. Een forensische audit moet uitgevoerd worden binnen een geijkt referentiekader. Waarheidsvinding is hierbij het kernbegrip.

De primaire doelstelling van een forensische audit is het vaststellen of er werkelijk indicaties zijn dat een misdrijf is gepleegd en, in voorkomend geval, het identificeren van de fraudeur(s) en het vaststellen van de fraudeomvang. De vastgestelde feiten en gepleegde inbreuken worden op een heldere en objectieve manier beschreven in een auditrapport.

Fraude of onregelmatigheden kunnen zich enkel realiseren wanneer het systeem van organisatiebeheersing heeft gefaald. Audit Vlaanderen benoemt in een forensische audit die tekortkomingen en formuleert aanbevelingen om ze weg te werken. Het rapport moet de bevoegde personen toelaten om de nodige maatregelen te treffen om een herhaling van de feiten te voorkomen en de belangen van de organisatie te vrijwaren.

Audit Vlaanderen start niet voor elke melding een forensische audit op. Vooraleer een forensische audit wordt opgestart, moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan. De handelingen die het voorwerp zouden kunnen uitmaken van een forensische audit moeten:

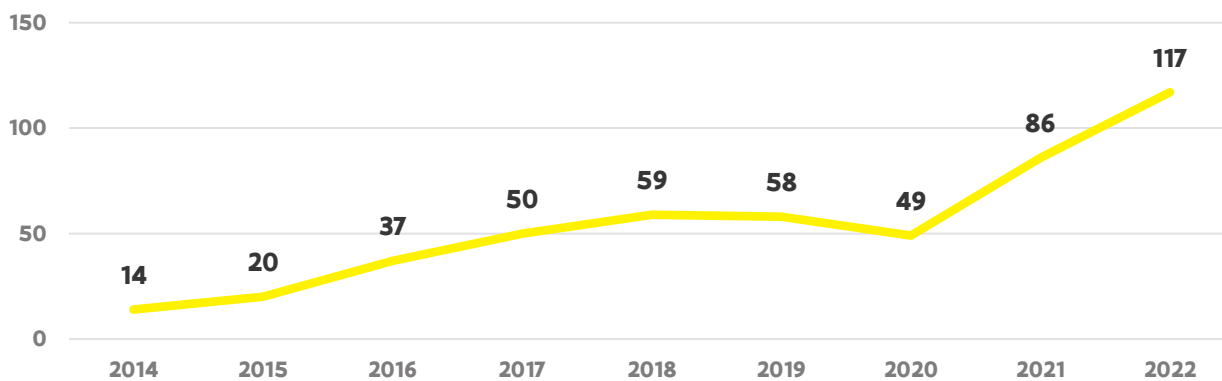
- mogelijk straf- of tuchtrechtelijk vervolgbaar zijn;
- gesteld zijn met de betrokkenheid van personeelsleden of lokale mandatarissen;
- gesteld zijn met de intentie om zichzelf of anderen te bevoordelen. Dat kan gaan om een financieel of moreel voordeel of andere mogelijke vormen van voordelen.

Wanneer er ernstige indicaties zijn van mogelijke strafrechtelijke inbreuken, bezorgt Audit Vlaanderen steeds een exemplaar van het forensisch auditrapport aan het parket of aan de Centrale Dienst voor de Bestrijding van Corruptie.

Enkele cijfers over de forensische audits in 2022

Forensische meldingen bij lokale besturen

Het aantal meldingen is de voorbije jaren sterk gestegen. In 2022 ontving Audit Vlaanderen **117** meldingen m.b.t. lokale besturen. Dat is meer dan een verdubbeling ten opzichte van het jaar 2020.



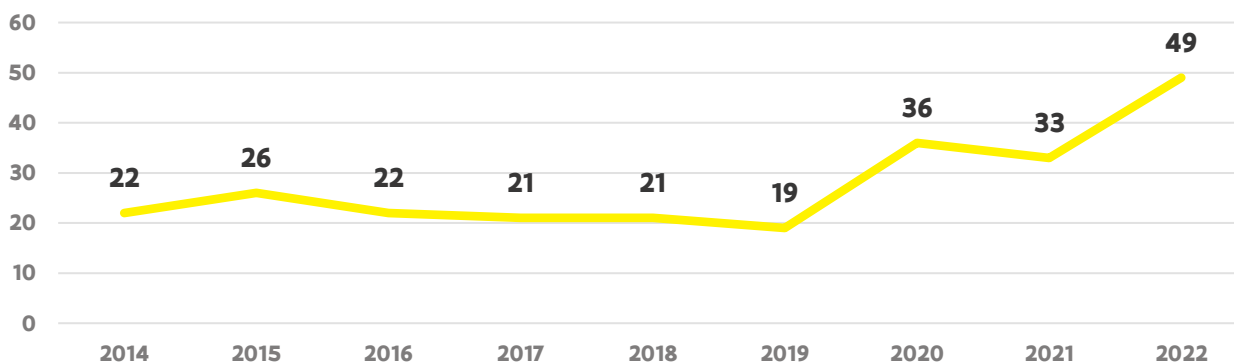
Figuur 6: evolutie van het aantal forensische meldingen m.b.t. de lokale besturen.



[Lees meer over forensische audits bij de lokale besturen in 2022.](#)

Forensische meldingen bij de Vlaamse administratie

Ook het aantal meldingen met betrekking tot de Vlaamse administratie is sinds 2019 meer dan verdubbeld.



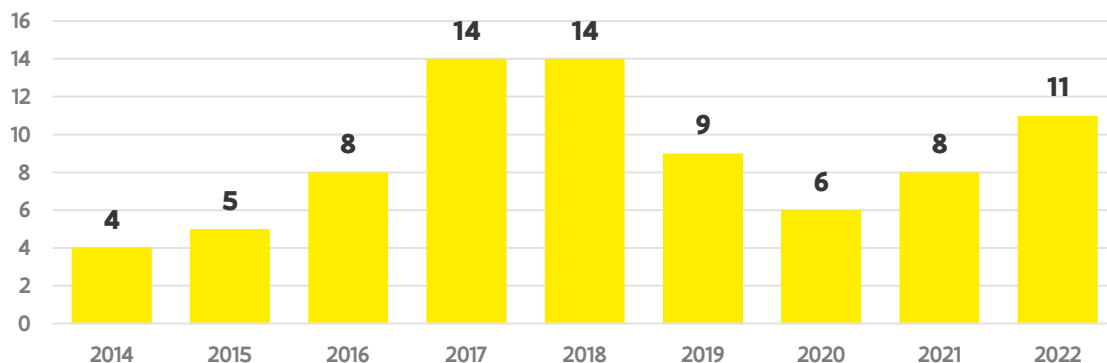
Figuur 7: evolutie van het aantal forensische melding m.b.t. de Vlaamse administratie.



[Lees meer over forensische audits bij de Vlaamse administratie in 2022.](#)

Aantal opgestarte forensische audits bij lokale besturen

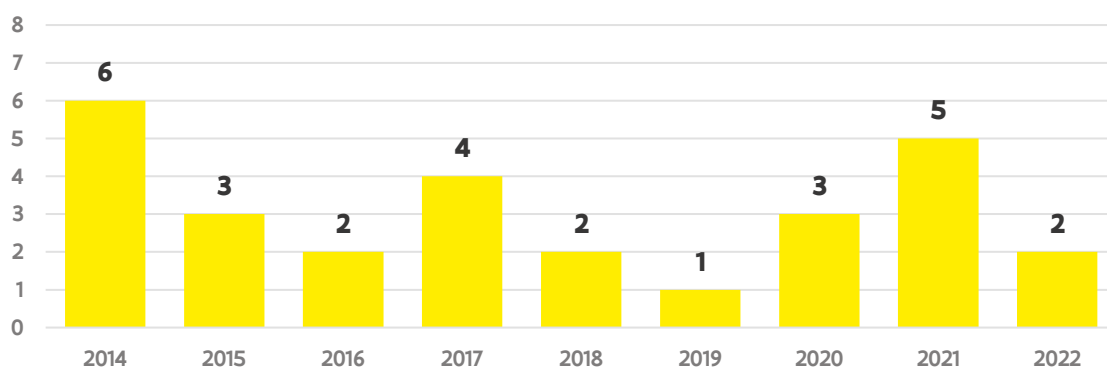
In de periode 01.01.2014 – 31.12.2022 startte Audit Vlaanderen in totaal 79 forensische audits op bij lokale besturen. Gemiddeld worden bij de lokale besturen 8,8 forensische audits per jaar opgestart. Van alle meldingen over lokale besturen leidt gemiddeld 22 % tot de opstart van een forensische audit.



Figuur 8: evolutie van het aantal opgestarte audits bij lokale besturen.

Aantal opgestarte forensische audits bij de Vlaamse administratie

In de periode 1.1.2014 – 31.12.2022 startte Audit Vlaanderen 28 forensische audits op bij de Vlaamse administratie². Per jaar worden gemiddeld 3,1 forensische audits opgestart binnen de Vlaamse administratie. Gemiddeld leidt 14% van de meldingen over de Vlaamse administratie tot de opstart van een forensische audit.



Figuur 9: evolutie van het aantal opgestarte audits bij de Vlaamse administratie.

² Om consistentie te behouden met de rapportering over het aantal opgestarte forensische audits bij lokale besturen, bevat dit overzicht enkel de gegevens vanaf 2014 en dus niet deze uit de periode 2001-2013. In de periode 2001-2013 werden door Audit Vlaanderen (of rechtsvoorganger) 36 forensische audits opgestart bij de Vlaamse administratie

Korte terugblik op 2022

We stelden ook een aantal vragen aan Wim De Naeyer, manager-auditor van de forensische afdeling.

De cijfers liegen er niet om: het aantal meldingen dat Audit Vlaanderen ontvangt met betrekking tot mogelijke onregelmatigheden is de afgelopen jaren in stijgende lijn.

Dat klopt. We zien al enkele jaren een aanzienlijke stijging in het aantal meldingen dat we ontvangen. Waar dat er in 2020 nog 85 waren, is dat aantal in 2022 gestegen tot 166. Deze toename heeft een aanzienlijke impact gehad op onze forensische afdeling. We kregen te maken met een enorme bijkomende werklust en werkdruk.



Wat zijn de gevolgen van deze stijging?

Deze situatie zorgde voor een groeiende wachtlijst voor het onderzoek van de meldingen van mogelijke onregelmatigheden. Het verwerken van meldingen vergt tijd en middelen. Het is een complex proces dat grondigheid en nauwkeurigheid vereist. Om tegemoet te komen aan de gestegen werklust, besliste de Vlaamse Regering in 2022 om twee extra forensische auditoren aan te werven. Dat was een erkenning van de groeiende problematiek en een belangrijke stap om de wachtlijst aan te pakken.

Er is een groeiende kloof tussen het aantal meldingen en het aantal opgestarte forensische audits. Zijn er – naast de toename van het aantal meldingen – ook andere factoren die hieraan bijgedragen hebben?

Ik zie twee mogelijke verklaringen. Ten eerste heeft het toegenomen aantal meldingen hoogstwaarschijnlijk te maken met de grotere naambekendheid die Audit Vlaanderen sinds 2014 geniet bij de lokale besturen. We hebben ook gemerkt dat er steeds meer media-aandacht is naar aanleiding van lekken uit forensische auditrapporten. Het is belangrijk op te merken dat we over de jaren heen een dalende trend gezien hebben in de gemiddelde “kwaliteit” van de ontvangen meldingen.

Ten tweede is er sinds enkele jaren een verschil in afhandeling van ontvangen meldingen, wanneer we tijdens het vooronderzoek enkel kleinere onregelmatigheden of procesmatige tekortkomingen vaststellen. In dergelijke gevallen wordt geen forensische audit meer opgestart, maar stuurt Audit Vlaanderen een brief naar de betrokken entiteit om hen attent te maken op de vastgestelde onregelmatigheden of tekortkomingen. Deze veranderde aanpak heeft ook een impact op het aantal opgestarte forensische audits.

Bedankt voor deze waardevolle inzichten. Heeft u nog andere belangrijke punten die u zou willen benadrukken?

Ik wil graag afsluiten met een citaat van Galileo Galilei:



Alle waarheden zijn makkelijk te begrijpen zodra ze zijn ontdekt; het punt is om ze te ontdekken



Dit benadrukt het belang van ons werk bij Audit Vlaanderen om mogelijke onregelmatigheden aan het licht te brengen en bij te dragen aan een efficiënte, effectieve, ethische en kwaliteitsvolle overheid.

04

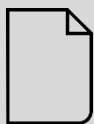
HEFBOOMWERKING EN SENSIBILISERING

HEFBOOMWERKING EN SENSIBILISERING

Uit onze audits kunnen we leerpunten halen die ook voor andere lokale besturen en entiteiten nuttig zijn. Via onze hefboomwerking kunnen we zo het werkerrein van de lokale besturen en de Vlaamse administratie in beweging brengen.

In dit hoofdstuk vindt u een overzicht van de activiteiten die deel uitmaken van onze hefboomwerking en sensibilisering.

GLOBALE RAPPORTEN



Wat is een globaal rapport?

In een globaal rapport staan de belangrijke conclusies en bevindingen van thema-audits of interbestuurlijke audits. Globale rapporten hebben een belangrijk sensibiliserend effect binnen het werkerrein. Aan de hand van globale rapporten kunnen niet-geauditeerde lokale besturen en entiteiten zicht krijgen op belangrijke risico's binnen de processen voor hun eigen werking.

Overzicht globale rapporten 2022	Datum
Thema-audit Werken in eigen beheer bij de technische dienst	28.03.2022
Thema-audit Fusiebesturen	30.03.2022
Thema-audit Financiële processen m.b.t. aankopen	20.04.2022
Interbestuurlijke audit Fietssnelwegen	22.09.2022
Thema-audit Opvolging van verzelfstandigde en verbonden entiteiten	20.12.2022



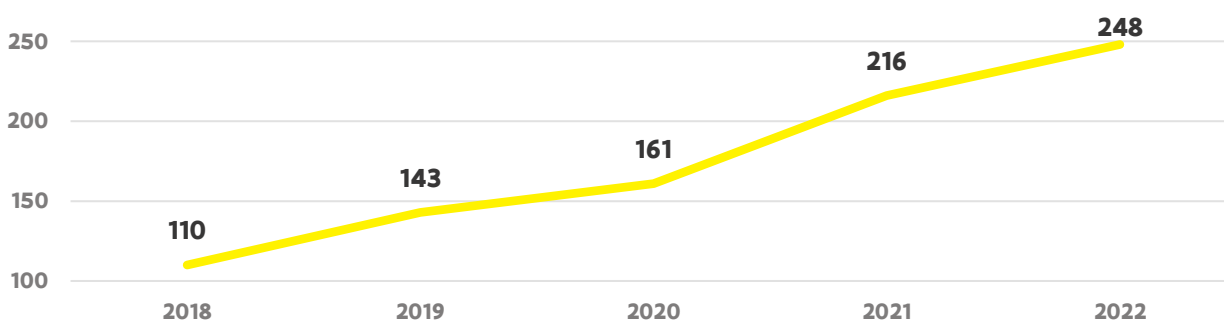
GOEDE PRAKTIJKEN VOOR LOKALE BESTUREN



Wat is een goede praktijk?

Tijdens audits bij lokale besturen treffen auditoren regelmatig werkmethoden aan die inspiratie kunnen bieden voor andere organisaties. Wanneer deze werkmethoden een interne procedure bij Audit Vlaanderen doorstaan en goedgekeurd worden, zijn het – na een finale aftoetsing met het lokaal bestuur – goede praktijken.

Eind 2022 heeft Audit Vlaanderen in totaal 248 goede praktijken online staan.



Figuur 10: evolutie van het totaal aantal gepubliceerde goede praktijken (gecumuleerd)



[Ontdek alle goede praktijken voor lokale besturen.](#)

Workshops, webinars en studiedagen voor lokale besturen



Audit Vlaanderen ondersteunt het management door workshops en webinars te organiseren, veelal in samenwerking met andere partners bv. VVSG, VVP, ABB en de bestuursscholen.

Overzicht activiteiten in 2022	Datum
Webinar 'Klopt de rekening? Ervaringen uit financiële audits bij lokale besturen' (i.s.m. Vonk)	15.03.2022
Webinar Thema-audit Fusiebesturen	21.04.2022 25.04.2022
Webinar Thema-audit Omgevingsvergunningen	16.06.2022
Webinar Thema-audit Werken in eigen beheer bij de technische dienst	22.09.2022
Webinar VVSG 'Cyberveiligheid, handelen met zekerheid' i.k.v. de 'European Cybersecurity Month'	20.10.2022

Toelichting aan College van Gouverneurs

07.03.2022

Diverse toelichtingen aan gemeente- en OCMW-raden

diverse
tijdstippen

SENSIBILISERING VAN HET WERKTERREIN BINNEN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE



Audit Vlaanderen sensibiliseert het werkkterrein sterk op het vlak van de verdere uitbouw van risicomangement, organisatiebeheersing en deugdelijk bestuur via:

- De relatiebeheerders; zij behandelen het hele jaar door vragen van organisaties en geven advies en ondersteuning waar nodig;
- Periodiek overleg met het ambtelijk en politieke niveau waarbij o.a. jaarlijks de belangrijkste auditresultaten aan de managementcomités van de verschillende beleidsdomeinen, aan het Voorzitterscollege en aan de ministers van de Vlaamse Regering worden toegelicht;
- De ondersteuning van het Agentschap Overheidspersoneel bij de organisatie van leernetwerken organisatieontwikkeling en -beheersing;
- Periodiek overleg met de hoofden van de verschillende interne auditfuncties en voorzitters van auditcomités binnen EVA's/VRT en andere controle-actoren (Rekenhof, IBR, Inspectie van Financiën, Departement FB).

Overzicht activiteiten 2022	Datum
Diverse toelichtingen op de managementcomités van de Vlaamse administratie	10 toelichtingen in de periode februari t.e.m. april 2022
Toelichting aan de (kern)ministers	7 toelichtingen in de periode februari t.e.m. april 2022
Twee toelichtingen (o.a. over single audit, de risicoanalyse en de auditstrategie) aan het Voorzitterscollege	20.10.2022 20.12.2022
Ondersteuning van de twee leernetwerken (hoe omgaan met ondernemingsplannen en strategie en risicomangement)	16.10.2022 19.10.2022
Periodiek overleg met de hoofden van interne auditfuncties binnen EVA's/VRT	28.04.2022 16.09.2022
Periodiek overleg voorzitters auditcomités over single audit en de conclusies uit de externe kwaliteitsreviews	10.06.2022 2.12.2022
Ontmoetingsdag met het Rekenhof	6.12.2022

NIEUWSBRIEVEN, MAILINGS EN PUBLICATIES

Audit Vlaanderen informeert zijn werkkerrein (lokale besturen en Vlaamse administratie) via nieuwsbrieven en mailings. Daarnaast levert het agentschap bijdragen aan vaktijdschriften over diverse activiteiten en resultaten uit zijn auditopdrachten.



Nieuwsbrieven en mailings

In 2022 stuurde Audit Vlaanderen 3 nieuwsbrieven voor lokale besturen en de Vlaamse administratie. Daarnaast werden ook 4 thematische mailings voor lokale besturen verstuurd. Dat gebeurde in het kader van de publicatie van globale rapporten.

Op 31 december 2022 waren er in totaal 1709 inschrijvingen op de nieuwsbrieven en mailings voor lokale besturen (+ 1,48% ten opzichte van 2021). Voor de nieuwsbrieven en mailings voor de Vlaamse administratie telden we 633 inschrijvingen (+ 8,58% ten opzichte van 2021).



Audit Vlaanderen in andere publicaties



In mei 2022 verscheen een artikel over de thema-audit Fusiebesturen in Lokaal, het magazine van de VVSG:

["3, 2, 1 start: lessen uit de nieuwe fusies"](#)

DE WEBSITE VAN AUDIT VLAANDEREN



In 2022 lanceerde Audit Vlaanderen zijn nieuwe website. De website vormt een belangrijke toegangspoort voor wie op de hoogte wil blijven van de diverse activiteiten en resultaten van Audit Vlaanderen.

Aantal bezoekers

In 2022 noteerde de website 18.767 unieke bezoekers³. Dat is een daling van 5% ten opzichte van 2021.

Er waren in 2022 in totaal 105.165 paginaweergaven. Dat is een stijging van 4% ten opzichte van 2021.

UNIEKE BEZOEKERS

0 1 8 7 6 7

PAGINAWEERGAVEN

1 0 5 1 6 5

Top 10 meest bezochte webpagina's

In onderstaand overzicht vindt u de top 10 meest bezochte pagina's, gevolgd door het aantal weergaven in de periode van 1.01.2022 tot en met 31.12.2022.

1	Homepagina	13.600
2	Over Audit Vlaanderen	3.593
3	Organisatiebeheersing bij lokale besturen	2.850
4	Rapporten en publicaties	2.687
5	Lokale besturen	2.371
6	Klokkenluiden	2.182
7	Medewerkers	1.589
8	Globale rapporten	1.507
9	Vacatures	1.218
10	Auditrapporten lokale besturen	949

³ Een unieke bezoeker is iemand die in de periode van 01.01.2022 tot en met 31.12.2022 ten minste één keer naar de website gesurft heeft.

COLOFON

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Mark Vandersmissen
Administrateur-generaal
Audit Vlaanderen

CONTACT

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

Deze publicatie is ook beschikbaar op
www.auditvlaanderen.be