



**Vlaamse
overheid**

JAARVERSLAG 2024

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 2024	21
Reguliere audits bij lokale besturen	21
Reguliere audits bij de Vlaamse administratie	24
Forensische audits bij lokale besturen en de Vlaamse administratie	29
HEFBOOMWERKING EN SENSIBILISERING	34
Globale rapporten	34
Goede praktijken voor lokale besturen	35
Workshops, webinars en studiedagen voor lokale besturen	36
Sensibilisering van het werkteerein binnen de Vlaamse administratie	37
Nieuwsbrieven, mailings en publicaties	40
Het debuut van Audit Vlaanderen op LinkedIn	42



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

INLEIDING

Beste lezer,

2024 was om heel wat redenen een uitzonderlijk jaar. Eén van die redenen is dat meer dan de helft van de wereldbevolking naar de stembus mocht gaan om haar stem te laten horen. Ook in ons land waren er verkiezingen. Die verkiezingen en de vorming van nieuwe meerderheden zijn voor overheidsorganisaties het startpunt om te werken aan nieuwe plannen voor de toekomst. Dat is voor Audit Vlaanderen niet anders. Hoewel we een onafhankelijk agentschap zijn, willen we ons zo veel mogelijk als partner opstellen van zowel politiek als administratie. We streven ernaar om een toegevoegde waarde te creëren bij de uitbouw van efficiënte, effectieve, integere en kwaliteitsvolle organisaties. Dat zit zo in onze missie vervat.

In 2024 werden, net als de afgelopen jaren, mooie resultaten bereikt. Dat blijkt uit de feedback die we van de geauditeerde organisaties ontvangen, onder meer in klantenbevragingen. De uitdaging blijft om daarbij steeds in te zetten op domeinen waar de meerwaarde, vandaag of in de toekomst, het grootst is. Het doet mij veel plezier dat Audit Vlaanderen net op dat punt erkenning krijgt. In juli 2024 kon het agentschap op de internationale conferentie van The Institute of Internal Auditors in Washington, D.C. een toelichting geven over het auditeren van artificiële intelligentie. Ons auditwerk binnen de Vlaamse administratie vormde de basis daarvoor. Een andere, ietwat aparte vorm van erkenning, zijn de talloze debatten die er vooral in de lokale besturen zijn gevoerd over forensische auditrapporten. Het geeft aan dat het thema integriteit leeft bij burgers, de media, medewerkers en politici. Net om die reden is er (naast het forensische auditwerk) bij lokale besturen ook een thema-audit rond dit onderwerp uitgevoerd in 2024.

Het is mijn hoop dat we ook voor de volgende jaren dezelfde mooie resultaten kunnen voorleggen, vertrekkend vanuit onze missie en de wil om de werking van onze overheden te verbeteren.

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: **117**

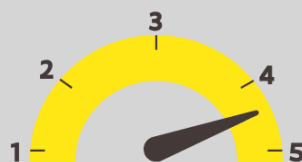
Aantal opgestarte forensische audits



bij lokale besturen

bij de Vlaamse administratie

Klantentevredenheid



Audit Vlaanderen geeft algemeen genomen een goede indruk:

Gemiddeld: **4,3 op 5**

AUDITS
verbeteren
organisatie-
en risicobeheer

2024

**INTERNE
WERKING &
ONTWIKKELING**
een sterk
auditagentschap

**HEFBOOM-
WERKING**
sensibilisering en
kennisdeling

Aantal medewerkers

1

administrateur-
generaal

4

manager-
auditoren

38

auditoren, senior
en expert
auditoren

6

medewerkers in
Team Omkadering

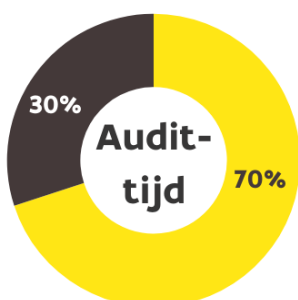
Nieuwsbrieven en mailings



8 verstuurd nieuwsbrieven
en thematische mailings

2477 abonnees

Globale tijdsbesteding



● Vlaamse administratie
● Lokale besturen

Goede praktijken voor lokale besturen



Totaal: **291**

Globale rapporten

Lokale besturen

- Reispassen en rijbewijzen
- Gezinszorg
- Analyse van het integriteitssysteem

Vlaamse administratie

- Robot Process Automation (RPA)

Totaal: **4**

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 werkteerein 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, integere 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 werkteerein vergroten. We streven ernaar dat bij de auditoren **71% van de capaciteit** gaat naar het uitvoeren van audits. In 2024 bedroeg het gerealiseerde percentage 69,73%.

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 Internationale Instituut van Interne Auditoren (IIA). 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 werkterreinen om overlap en -last te vermijden.

Hefboomwerking

We streven ernaar om **4% van onze capaciteit** te besteden aan hefboomwerking. In 2024 besteedden we hier uiteindelijk meer aan, namelijk 6,25%.

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 werkterrein. 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 werkterreinen 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 wordt gereserveerd voor de interne werking en ontwikkeling. In 2024 ging hier uiteindelijk 24% van de capaciteit naartoe.

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 handvatten 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 de overheidssector, 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. Onderbouwde keuzes maken 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 de auditcharters van Audit Vlaanderen.

Ook in 2024 is verder geïnvesteerd in de samenwerking met andere controleactoren, bij:

- De lokale besturen
- De Vlaamse administratie

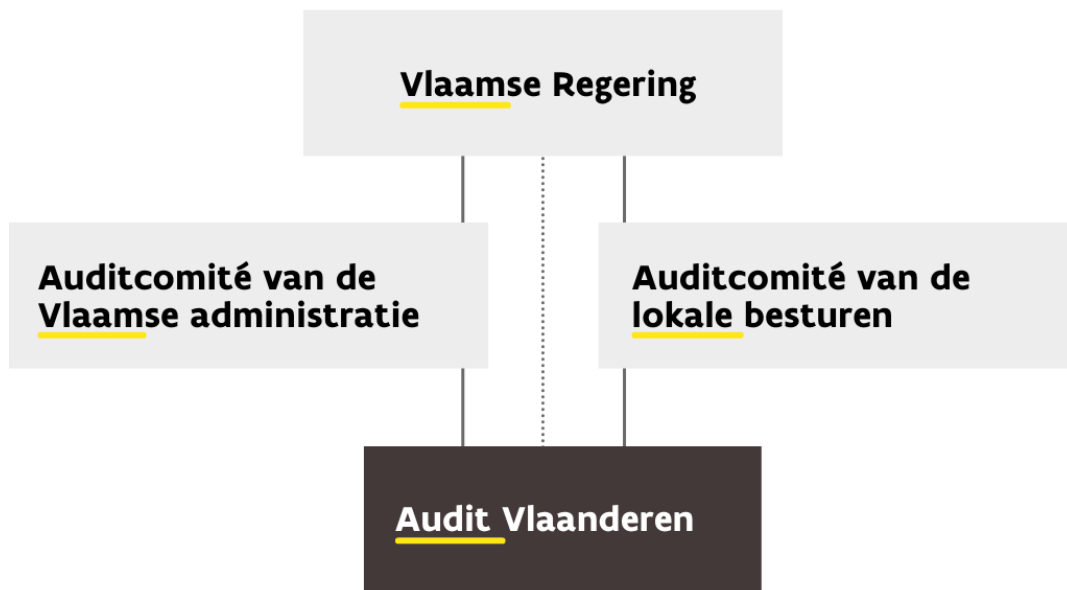
Meer informatie over Audit Vlaanderen

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.



Figuur 1: positionering Audit Vlaanderen

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 auditcomités en onafhankelijkheid Audit Vlaanderen

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.

Audit Vlaanderen is een onafhankelijk agentschap. Die onafhankelijkheid wordt gewaarborgd door de in de regelgeving verankerde aansturing, de opvolging door de auditcomités en de opstelling van het agentschap zelf. Dit alles zorgt ervoor dat Audit Vlaanderen – ook in 2024 – in staat was de onafhankelijkheid van zijn auditactiviteiten te garanderen.

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	Miet Vandersteegen
	Myriam Parys (t.e.m. 14.02.2024)		Martin Ruebens (t.e.m. 30.11.2024)
	Bie De Busser (vanaf 18.03.2024)		Jeroen Vervloessem (vanaf 01.12.2024)
Op voordracht van VVP	Tom Vandeput		Wies Herpol (t.e.m. 30.11.2024) Helga Coppen (vanaf 01.12.2024)
Vertegenwoordiger van de Vlaams minister bevoegd voor binnenlands bestuur	Gert Eraerts (t.e.m. 31.01.2024)		
	Céline Vermeiren (vanaf 01.02.2024 t.e.m. 29.09.2024)		
	Jeroen Vervloessem (vanaf 21.10.2024)		
Secretaris	Joris Scheers	Secretaris	Joris Scheers

Tabel 1: leden auditcomités

HET AUDITCOMITÉ VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE



V.l.n.r.: Joris Scheers, Iwona Muchin, Lieze Moeyersons, Jean-Pierre Garitte, Miet Vandersteegen, Jeroen Vervloessem, Johan Christiaens, Helga Coppen

HET AUDITCOMITÉ VAN DE LOKALE BESTUREN



V.l.n.r.: Joris Scheers, Bie De Busser, Kathleen Desmedt, Jan Leroy, Jean-Pierre Garitte, Giselle Vercauteren, Els Hostyn (lid sinds 01.04.2025), Jeroen Vervloessem

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 euro) die werden uitbetaald voor de deelname aan de vergaderingen in 2024.

Auditcomité van de lokale besturen		Auditcomité van de Vlaamse administratie	
Jean-Pierre Garitte	15 433,90	Jean-Pierre Garitte	15 433,90
Pierre Berger	10 289,26	Johan Christiaens	10 289,26
Kathleen Desmedt	8 255,81	Lieze Moeyersons	10 289,26
Giselle Vercauteren	10 289,26	Iwona Muchin	8 255,81
Jan Leroy	/ (*)	Wies Herpol	8 215,14
Myriam Parys	2 033,45	Martin Ruebens	6 141,02
Bie De Busser	6 181,69	Jeroen Vervloessem	2 074,12
Tom Vandeput	6 181,69	Miet Vandersteegen	6 181,69
Gert Eeraerts	1 016,73	Helga Coppen	0,00
Céline Vermeiren	3 090,85		
Jeroen Vervloessem	1 037,06		

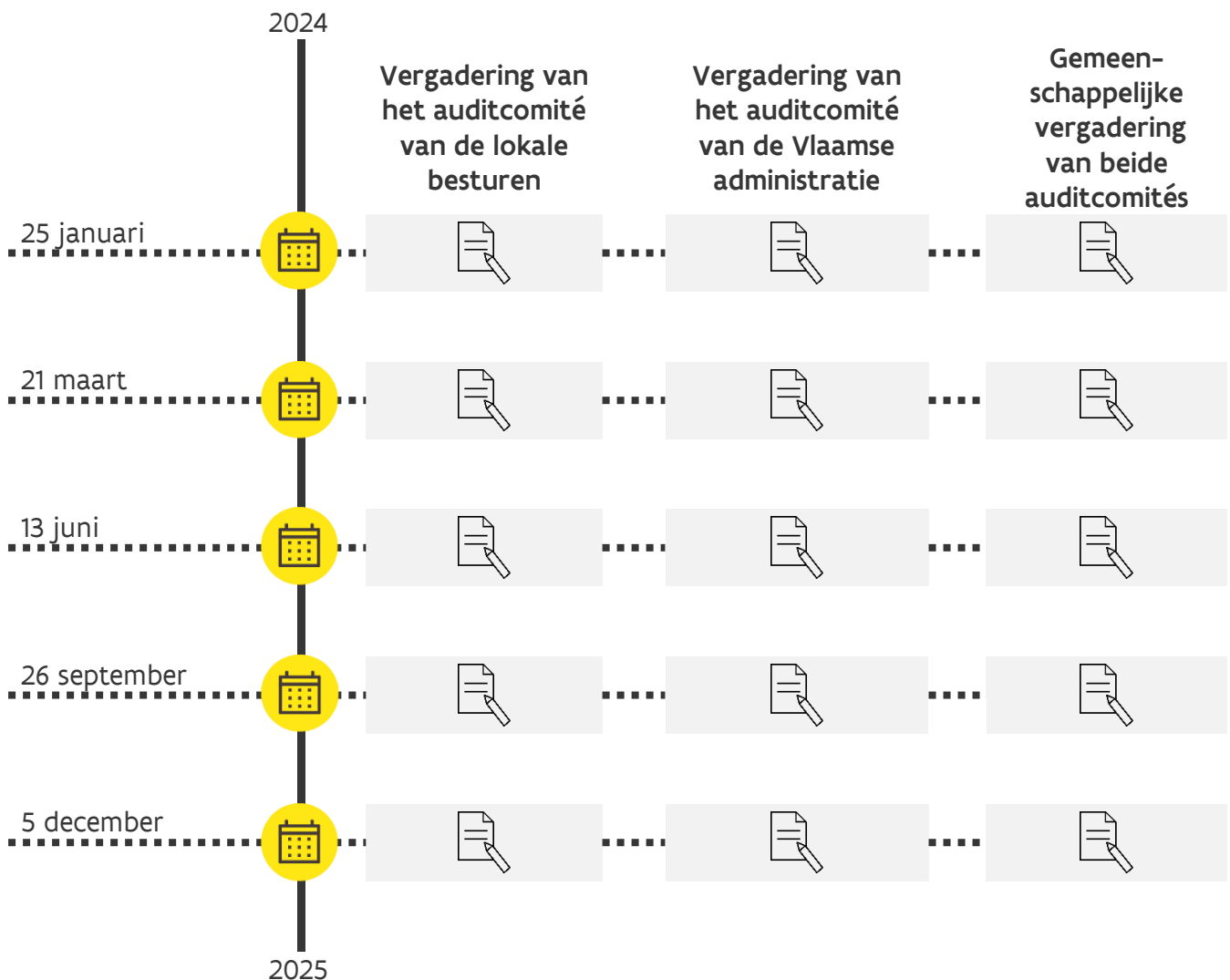
Tabel 2: overzicht brutovergoedingen auditcomité 2024

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

Vergaderingen van de auditcomités in 2024

De twee auditcomités vergaderen meerdere keren per jaar en houden ook een gemeenschappelijke vergadering. De notulen van de vergaderingen van de auditcomités in 2024 werden als mededeling aan de Vlaamse Regering voorgelegd en zijn publiek beschikbaar. Hieronder vindt u het overzicht van de vergaderingen in 2024.

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



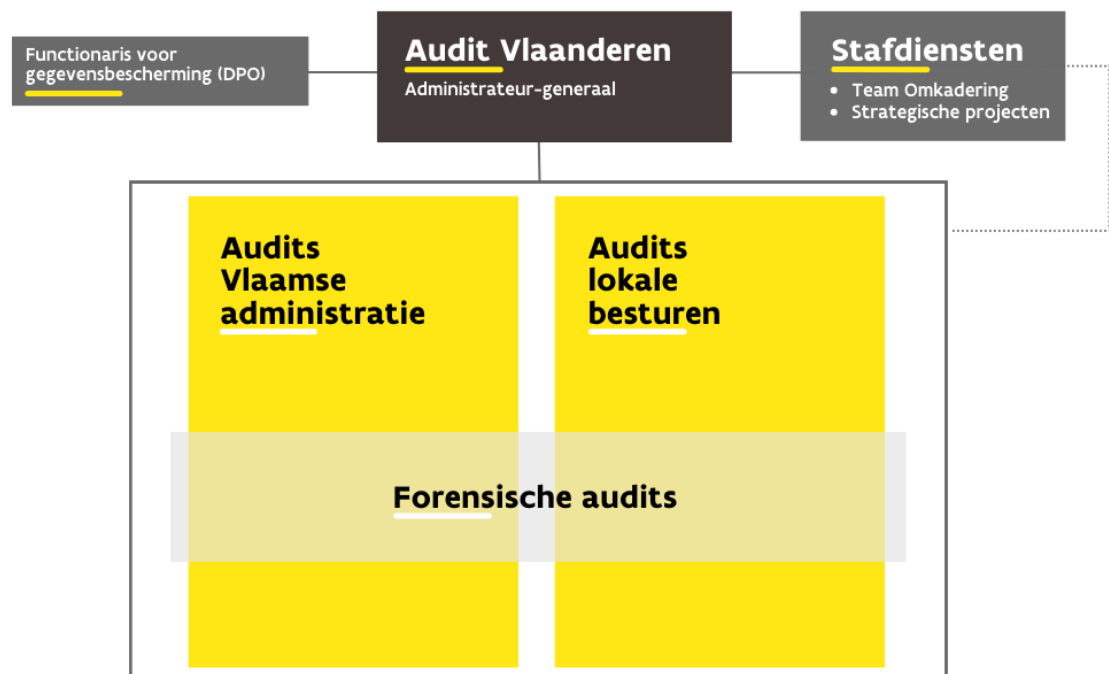
Ontmoeting met Vlaamse Regering

Op 29 maart 2024 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 vier pools (afdelingen):

- 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;
- Een pool 'stafdiensten' met daarin:
 - Team Omkadering, dat het agentschap ondersteunt op het vlak van HRM, financiën, logistiek, communicatie en ICT;
 - Strategische projecten.



Figuur 2: schematische voorstelling van Audit Vlaanderen

Aantal medewerkers

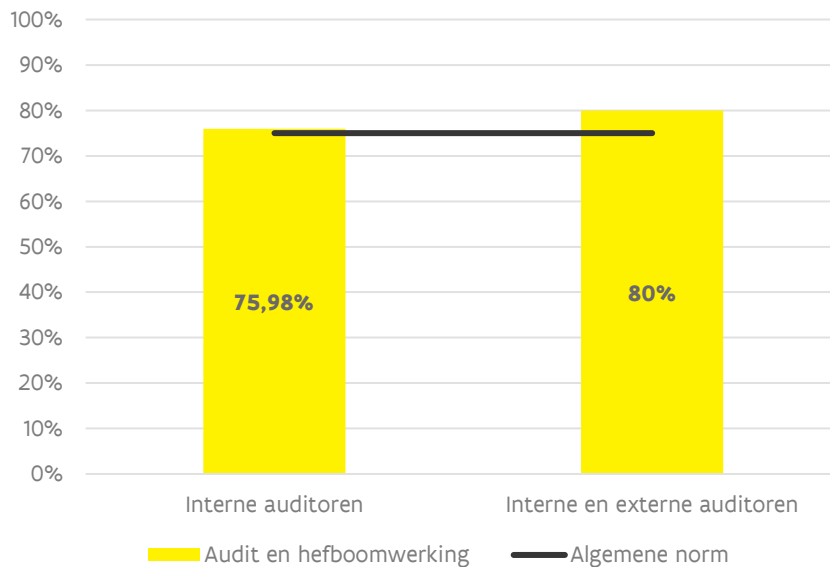
Onderstaande figuur geeft een overzicht van het aantal medewerkers dat Audit Vlaanderen telde op 31 december 2024. Deze figuur houdt geen rekening met medewerkers die voor een lange periode afwezig zijn, bv. door (ambtshalve) onbetaald verlof, politiek verlof en ziekte.



Figuur 3: aantal medewerkers op 31.12.2024

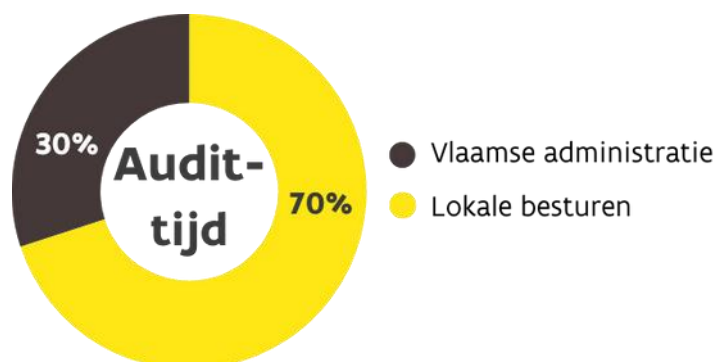
Inzet middelen, tijd en capaciteit

We streven ernaar dat bij de auditoren **71% van de capaciteit** gaat naar het uitvoeren van audits en **4%** naar de hefboomwerking. De interne werking en ontwikkeling zou dan maximum **25%** bedragen. In 2024 werd het streefcijfer van **75%** (69,73%+6,25%) voor de eigen medewerkers licht overschreden. Als de externe capaciteit wordt meegerekend, leidt dit tot een ruime overschrijding van het streefcijfer.



Figuur 4: gepresteerde tijd door interne en externe auditoren

Belangrijk is ook de inzet op lokale besturen versus de inzet op de Vlaamse administratie. Daar benaderden we in 2024 ons doel, namelijk dat er een verhouding van **2/3^e** (lokale besturen) tegenover **1/3^e** (Vlaamse administratie) is.



Figuur 5: gepresteerde tijd aan audits

De tijd die besteed wordt aan interne werking en ontwikkeling, gaat deels naar een aantal interne (audit)projecten, zoals voorzien in het ondernemingsplan 2024. Deze projecten zijn onder andere gericht op het optimaliseren van de auditplanning en -methodologie en de interne werking. Waar nodig werd een beroep gedaan op expertprofielen of tijdelijke medewerkers. Hieronder vindt u een overzicht van de verschillende projecten, telkens met een verwijzing naar de doelstelling uit het ondernemingsplan.



Projecten agentschapsbreed

- Verhouding vraag naar forensische audits versus beschikbare capaciteit (OD 1.1 en 3.1)
- Afronden van de hernieuwing van de raamovereenkomst en implementatie in de interne processen (OD 1.1 en 3.1)
- Versterken kwaliteitsbeleid Audit Vlaanderen (OD 5.1)
- Afwerken van het project rond de ontwikkeling en de implementatie van de communicatiestrategie en het belanghebbendenmanagement (OD 5.1)
- Project HR - competentie management (OD 5.2)
- Project HR - welzijn (OD 5.2)
- Digitaal informatiebeheer (OD 5.4)



Projecten audit lokale besturen en Vlaamse administratie

- Risicoanalyse en planning: optimalisatie van de auditmethodiek (audit Vlaamse administratie) (OD 1.1)

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 €)	2022	2023	2024
Loonkredieten	4 081 990	4 425 293	4 790 604
Lokale besturen *	2 721 327	2 950 195	3 193 736
Vlaamse administratie *	1 360 663	1 475 098	1 596 868
Werkingskredieten	5 221 568	3 583 449	3 090 303
Lokale besturen	2 595 159	2 448 113	1 989 997
Lokale besturen **	1 360 324	0	0
Vlaamse administratie	1 266 085	1 135 336	1 100 306

Tabel 3: uitgaven loonkredieten en werkingskredieten 2022, 2023 en 2024

(*) de uitgaven van loonkredieten worden 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.

(**) de uitgaven van werkingskredieten voor de cofinanciering 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 2024

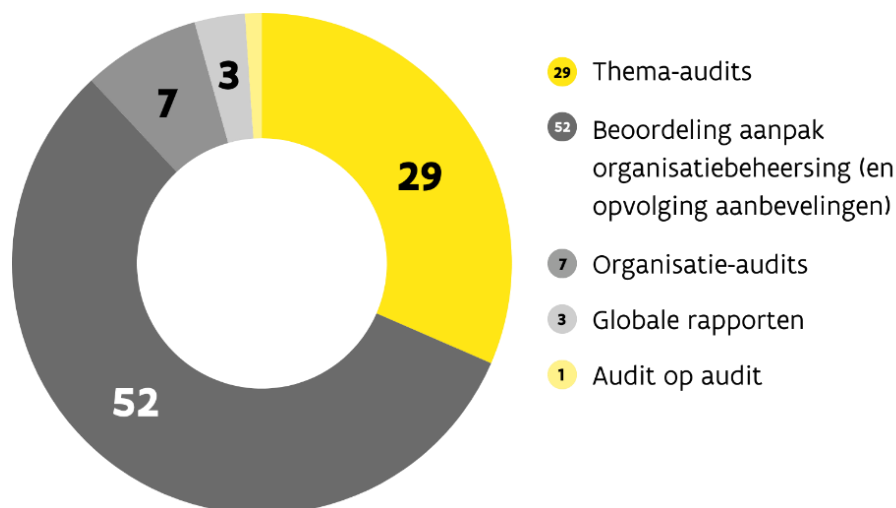
REALISATIES IN 2024

REGULIERE AUDITS BIJ LOKALE BESTUREN

Enkele cijfers over audits bij lokale besturen in 2024

Aantal opgeleverde reguliere auditrapporten

In 2024 leverde Audit Vlaanderen in totaal 92 reguliere auditrapporten op bij de lokale besturen. Hieronder vindt u de verdeling per soort auditrapport.



Figuur 6: aantal opgeleverde reguliere auditrapporten bij lokale besturen in 2024

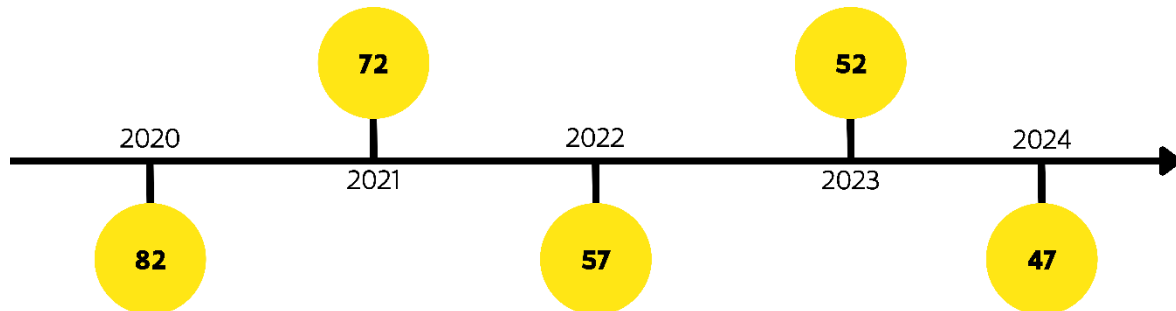
Aantal geauditeerden binnen het werkterrein bij de lokale besturen

Audit Vlaanderen was in 2024 actief met reguliere audits¹ in 56 lokale besturen en één welzijnsvereniging.

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 het aantal uitgevoerde auditopdrachten bij de lokale besturen.



Figuur 7: overzicht aantal uitgevoerde auditopdrachten bij de lokale besturen



Deze figuur geeft een historisch overzicht. De cijfers houden rekening met de globale rapporten en de reguliere en forensische auditopdrachten. De rapporten met de beoordeling van de aanpak van 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 voorbij 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.

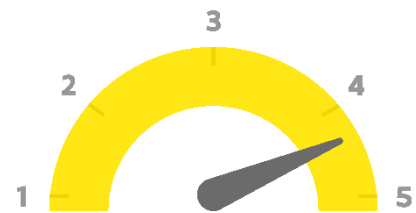
In 2024 volgde Audit Vlaanderen 190 aanbevelingen op bij 32 lokale besturen. Daarnaast werden ook de aanbevelingen van de interbestuurlijke audit fietssnelwegen opgevolgd.

38% van de opgevolgde aanbevelingen werd door de lokale besturen gerealiseerd. Bij 46% van de aanbevelingen waren acties lopende om tot een volledige realisatie te komen. Dat betekent samengeteld dat globaal genomen 84% van de opgevolgde aanbevelingen actief werd opgenomen. Slechts met 7% 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 2024 vulden 189 medewerkers van 37 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 4,22 op 5 behaald.



Bekijk de resultaten van de klantenbevragingen bij de lokale besturen in 2024.

ICT-veiligheidsaudits met cofinanciering

Lokale besturen beseffen dat robuuste en veilige ICT-systemen onder meer de informatieveiligheid, inclusief de cybersecurity en bedrijfscontinuïteit, moeten waarborgen. Om de uitdagingen daaromtrent aan te gaan, konden lokale besturen ook in 2024 gebruik maken van cofinanciering voor de inzet van professionele auditfirma's om hun ICT-systemen te testen. Deze ICT-veiligheidsaudits stelden de lokale besturen in staat om de meest prioritaire risico's rond cyberveiligheid te identificeren en aan te pakken.

Het aanbod voor cofinanciering bleef in 2024 beschikbaar, onder coördinatie van het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB), om lokale besturen te ondersteunen bij het verbeteren van de informatieveiligheid.



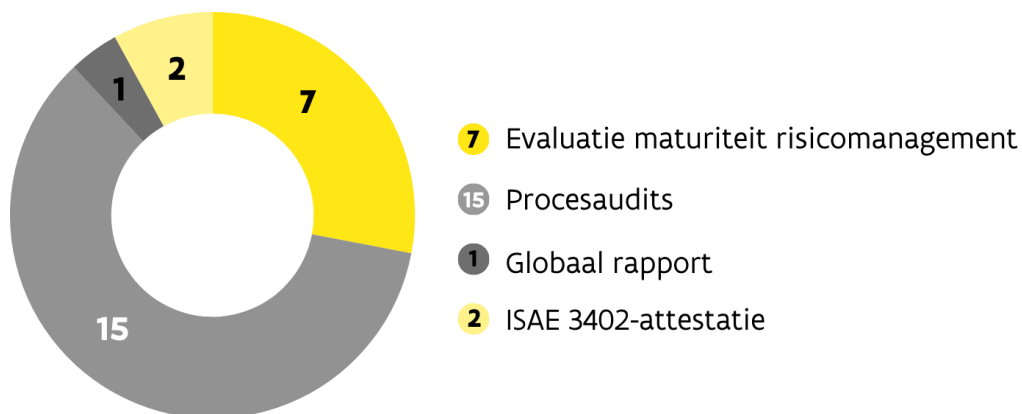
Lees meer over dit aanbod van ICT-veiligheidsaudits met cofinanciering.

REGULIERE AUDITS BIJ DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

Enkele cijfers over audits bij de Vlaamse administratie in 2024

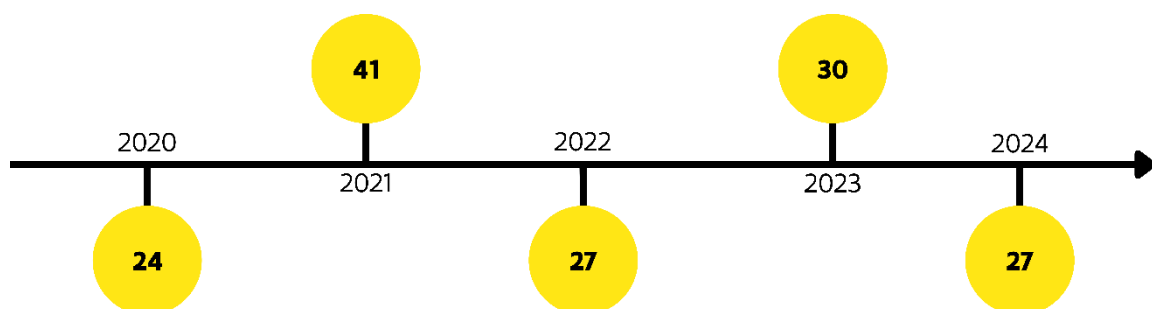
Aantal opgeleverde reguliere auditrapporten

In 2024 leverde Audit Vlaanderen 25 reguliere auditrapporten op voor de Vlaamse administratie. Hieronder vindt u de verdeling per soort auditrapport.



Figuur 8: aantal opgeleverde reguliere auditrapporten bij de Vlaamse administratie in 2024

Evolutie van het aantal uitgevoerde auditopdrachten



Figuur 9: overzicht aantal uitgevoerde auditopdrachten bij de Vlaamse administratie

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

Bij deze entiteiten in de Vlaamse administratie hebben we in 2024 een reguliere audit uitgevoerd

In 2024 voerde Audit Vlaanderen één (of meer) reguliere audit(s) uit bij 20 verschillende entiteiten binnen de Vlaamse administratie. Dat stemt overeen met ongeveer de helft van het volledige werkterrein.

Op de volgende pagina vindt u een overzicht van de entiteiten waar Audit Vlaanderen in 2024 audits uitvoerde. Bij een aantal entiteiten voerden we meerdere audits uit.

 Cultuur, Jeugd, Sport en Media • Departement Cultuur, Jeugd en Media	 Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie, Landbouw en Sociale Economie² • Departement Werk en Sociale Economie • Agentschap Landbouw en Zeevisserij	 Financiën en Begroting • Departement Financiën en Begroting
 Kanselarij, Bestuur, Buitenlandse Zaken en Justitie • Agentschap Overheidspersoneel • Digitaal Vlaanderen • Toerisme Vlaanderen		 Mobiliteit en Openbare Werken • Departement Mobiliteit en Openbare Werken • Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn
 Omgeving • Departement Omgeving • Agentschap Onroerend Erfgoed • Agentschap voor Natuur en Bos • Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek • Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij • Vlaams Energie- en Klimaatagentschap • Vlaamse Landmaatschappij • Vlaamse Milieumaatschappij • Wonen in Vlaanderen		 Welzijn, Volks- gezondheid en Gezin • Departement Zorg • Agentschap Opgroeien • Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap

Tabel 4: alle Vlaamse entiteiten die in 2024 geauditeerd zijn (regulier/forensisch)

Beleidsgerichte rapporten

Audit Vlaanderen stelde eind 2024 voor 43 entiteiten (dat is 96% 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 bij 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.

² Het Beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie, het Beleidsdomein Werk en Sociale Economie en het Beleidsdomein Landbouw en Visserij fuseerden tot één nieuw Beleidsdomein Werk, Economie, Wetenschap, Innovatie, Landbouw en Sociale Economie (WEWILS).

Naast de beleidsgerichte rapporten werden in 2024 vier aparte rapporten opgemaakt voor de opvolging van de aanbevelingen van de interbestuurlijke audit bij de Kustwacht (opdracht samen met de Federale Interne Audit), de interbestuurlijke audit fietssnelwegen, de systeemaudit handhaving milieuhygiëne en de Nationale AntiDoping Organisatie (NADO).

Benchmark maturiteit risicomanagement

Audit Vlaanderen actualiseerde in het kader van de beleidsgerichte rapportering bij 43 entiteiten de maturiteitsinschatting van het risicomanagement.

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

	Gewogen gemiddelde maturiteitsinschatting				Mediaan
	2021	2022	2023	2024	2024
Risico-identificatie en -evaluatie	2,8	2,8	2,8	2,8	3
Risicobeheer	2,5	2,5	2,6	2,6	2,8

Tabel 5: evolutie van de maturiteitsinschatting rond het risicomanagement; 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 verdere inspanningen nodig. Risicoleiderschap, het verhogen van het risicobewustzijn en de uitbouw van een VO-breed risicomanagement zijn hierbij cruciaal.

Opvolging van de aanbevelingen

Eind 2024 volgde Audit Vlaanderen de aanbevelingen op die geformuleerd werden in de laatste vijf jaar en waarvan de realisatiedatum voorzien was vóór 30 september 2024. De rapportering aan de betrokken entiteiten over de resultaten gebeurt via de beleidsgerichte rapporten.

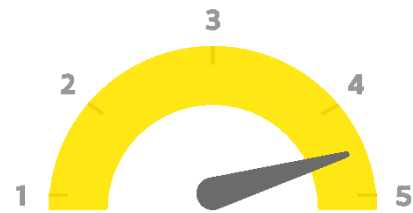
73% van de opgevolgde aanbevelingen werd eind 2024 gerealiseerd. Dit is een lichte stijging t.o.v. 2023 (69%). De resultaten blijven hoog en wijzen erop dat het merendeel van de entiteiten binnen de Vlaamse administratie aan de slag gaat met de geformuleerde aanbevelingen en deze tijdig en binnen een aanvaardbare termijn tracht 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 2024 vulden 37 medewerkers van 15 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 4,4 op 5 behaald.

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



[Bekijk de resultaten van de klantenbevragingen bij de Vlaamse administratie in 2024.](#)

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 tot de **identificatie van acht focusdomeinen** die de auditplanning vanaf 2022 tot 2024 oriënteerden. Deze focusdomeinen bundelden één of meer top risico'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 top risico'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 gebruik maakt 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 diepte in 2024 twee prioritaire focusdomeinen (informatieveiligheid en digitale transformatie en innovatie) uit en voerde diverse opdrachten uit over de acht focusdomeinen. Daarnaast ging in het auditplan 2024 ook aandacht uit naar audits van risicomanagement, audits van belangrijke (kern)processen en enkele ad-hocopdrachten.

In 2024 optimaliseerde Audit Vlaanderen ook het auditproces. Onderwerpen die hierbij aan bod kwamen, waren o.a.: de optimalisatie van de rollen en verantwoordelijkheden in het auditproces, de opvolging van aanbevelingen, de ontwikkeling van een nieuw rapporteringssjabloon en de opstart van een project voor de ontsluiting van informatie.

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:

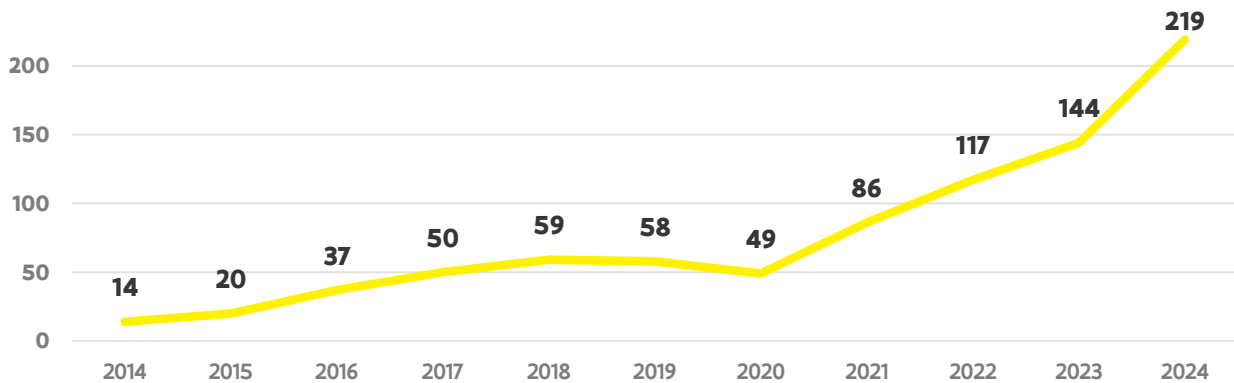
- mogelijk straf- of tuchtrechtelijk vervolgbaar zijn;
- gesteld zijn met de betrokkenheid van personeelsleden of lokale mandatarissen;
- gesteld zijn met de intentie om zichzelf of anderen te bevoordelen. Dat kan gaan om een financieel of moreel voordeel of andere mogelijke vormen van voordelen.

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

Enkele cijfers over de forensische audits in 2024

Forensische meldingen bij lokale besturen

Het aantal meldingen is de voorbije jaren sterk gestegen. In 2024 ontving Audit Vlaanderen **219** meldingen m.b.t. lokale besturen. Sinds 2020 is het aantal ontvangen meldingen meer dan verviervoudigd.



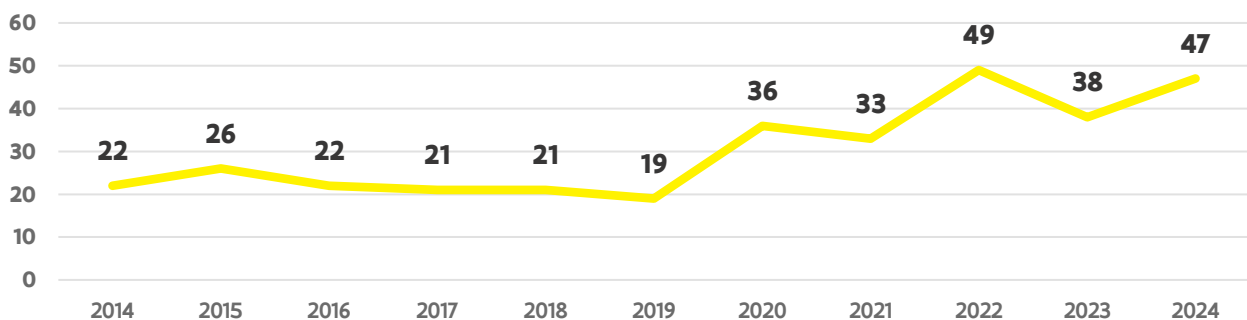
Figuur 10: evolutie van het aantal forensische meldingen m.b.t. de lokale besturen



[Lees meer over forensische audits bij de lokale besturen in 2024.](#)

Forensische meldingen bij de Vlaamse administratie

Ook het aantal meldingen met betrekking tot de Vlaamse administratie is de afgelopen jaren gestegen. Het gaat echter veel meer om een langzame stijging in vergelijking met de meldingen bij lokale besturen.



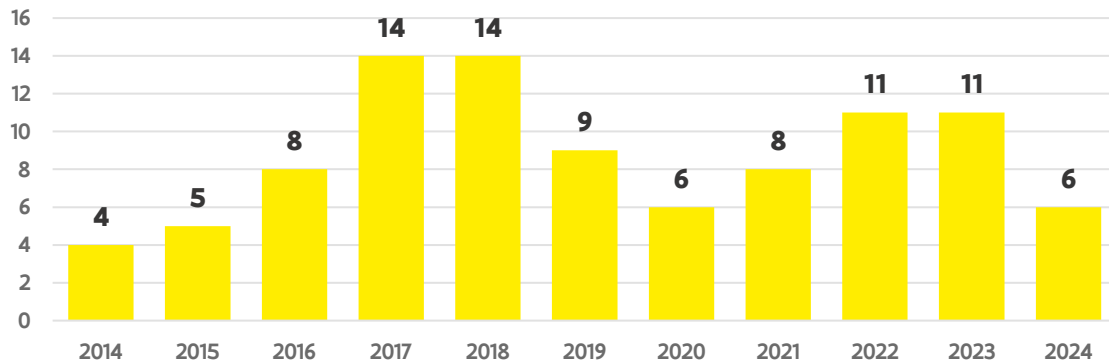
Figuur 11: evolutie van het aantal forensische meldingen m.b.t. de Vlaamse administratie



[Lees meer over forensische audits bij de Vlaamse administratie in 2024.](#)

Aantal opgestarte forensische audits bij lokale besturen

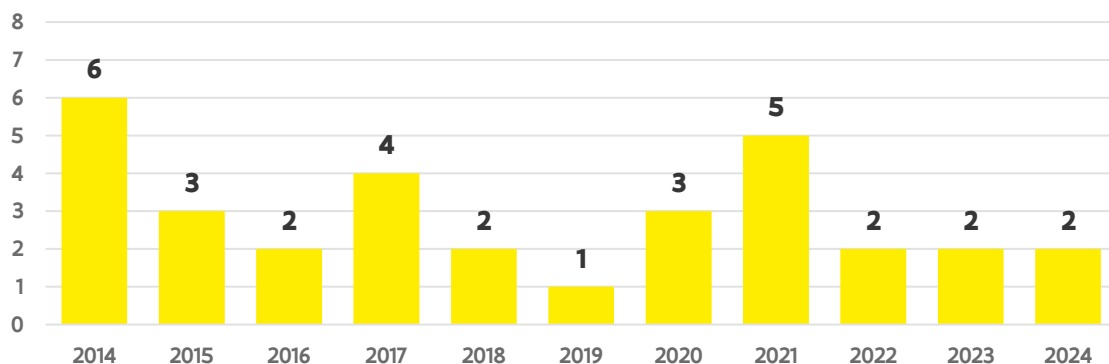
In de periode 01.01.2014 – 31.12.2024 startte Audit Vlaanderen in totaal 96 forensische audits op bij lokale besturen. Gemiddeld worden bij de lokale besturen ongeveer 9 forensische audits per jaar opgestart. Historisch gezien leidt 14,78% van alle meldingen over mogelijke onregelmatigheden bij lokale besturen tot de opstart van een forensische audit.



Figuur 12: evolutie van het aantal opgestarte audits bij lokale besturen

Aantal opgestarte forensische audits bij de Vlaamse administratie

In de periode 01.01.2014 – 31.12.2024 startte Audit Vlaanderen 32 forensische audits op bij de Vlaamse administratie³. Per jaar worden gemiddeld ongeveer 3 forensische audits opgestart binnen de Vlaamse administratie. Historisch gezien leidt 10,64% van alle meldingen over mogelijke onregelmatigheden bij de Vlaamse administratie tot de opstart van een forensische audit.

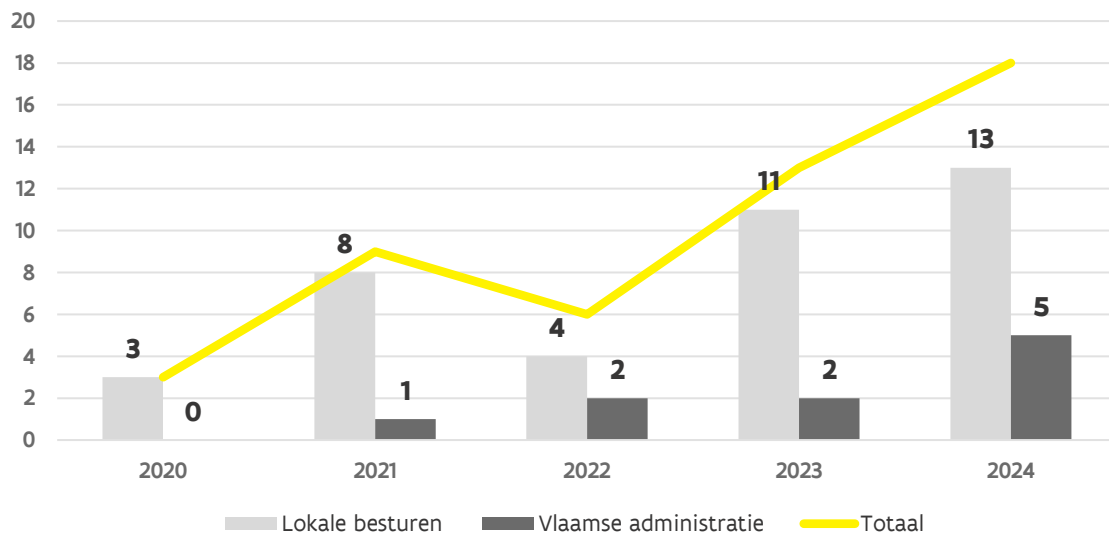


Figuur 13: evolutie van het aantal opgestarte audits bij de Vlaamse administratie

³ 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.

Aantal verstuurde brieven

Wanneer tijdens een vooronderzoek enkel kleinere onregelmatigheden of procesmatige tekortkomingen aan het licht komen, wordt er sinds een aantal jaar geen forensische audit meer opgestart, maar stuurt Audit Vlaanderen een brief om de betrokken entiteit attent te maken op de vastgestelde onregelmatigheden of tekortkomingen. Het aantal verstuurde brieven is de afgelopen jaren sterk gestegen.



Figuur 14: evolutie van het aantal verstuurde brieven in het kader van een vooronderzoek

04

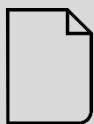
HEFBOOMWERKING EN SENSIBILISERING

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 werkkterrein 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 en interbestuurlijke audits. Globale rapporten hebben een belangrijk sensibiliserend effect binnen het werkkterrein. 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 2024	Datum
Thema-audit Robot Process Automation (RPA)	16.01.2024
Thema-audit Reispassen en rijbewijzen	04.06.2024
Thema-audit Gezinszorg	26.06.2024
Thema-audit Analyse van het integriteitssysteem	12.12.2024



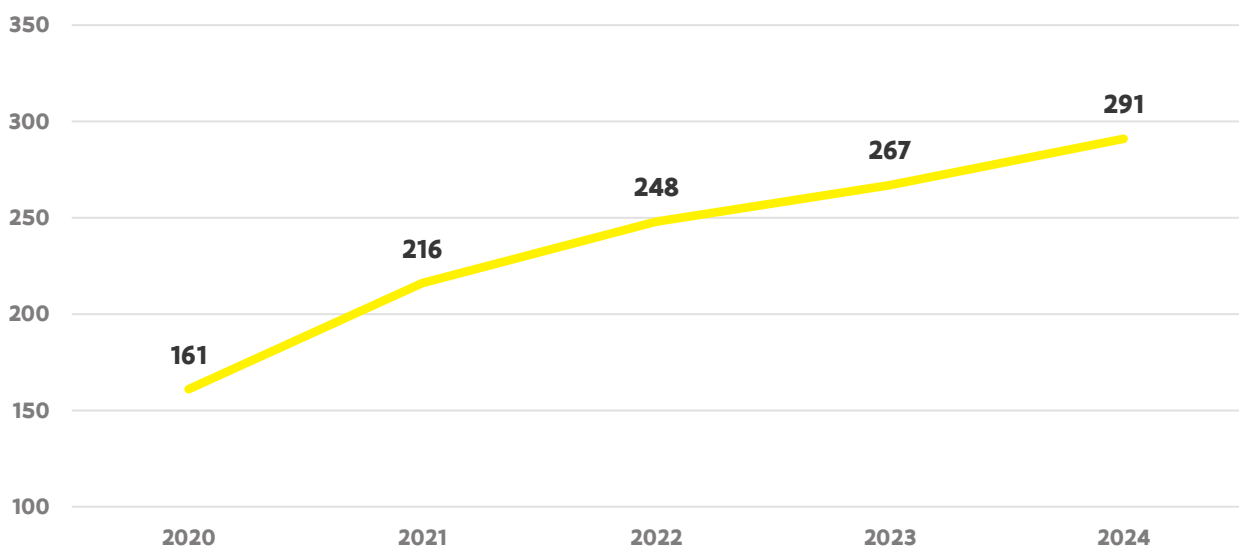
GOEDE PRAKTIJKEN VOOR LOKALE BESTUREN



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 toets bij het lokaal bestuur – goede praktijken.

Eind 2024 heeft Audit Vlaanderen in totaal 291 goede praktijken online staan.



Figuur 15: 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 de besturen door workshops en webinars te organiseren, veelal in samenwerking met andere partners, bv. VVSG, VVP, ABB en de bestuursscholen.

Overzicht activiteiten 2024	Datum
Toelichting inhoud thema-audit Analyse van het integriteitssysteem tijdens het Lerend netwerk van VVSG voor integriteitscoördinatoren van lokale besturen	21.03.2024
Toelichting aan de kern van de Vlaamse Regering	29.03.2024
Webinar 'Interne monitoring met financiële impact'	31.05.2024
Webinar 'Thema-audit Analyse van het integriteitssysteem voor medewerkers van lokale besturen'	12.09.2024
Toelichting globaal rapport thema-audit Reispassen en rijbewijzen op het Congres van Burgerzaken Vlaanderen vzw	23.10.2024
Toelichting resultaten thema-audit Analyse van het integriteitssysteem tijdens het Lerend netwerk van VVSG voor integriteitscoördinatoren van lokale besturen	21.12.2024
Toelichting thema-audit Analyse van het integriteitssysteem voor medewerkers op het P+O-Congres van VVSG	26.12.2024

SENSIBILISERING VAN HET WERKTERREIN BINNEN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE



Audit Vlaanderen sensibiliseert het werkteerrein binnen de Vlaamse administratie sterk op het vlak van de verdere uitbouw van risicomanagement, 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, bedrijfsrevisoren, Inspectie van Financiën, Vlaamse Auditautoriteit, Departement FB).

Overzicht activiteiten 2024	Datum
Diverse toelichtingen op de managementcomités van de Vlaamse administratie	10 toelichtingen in de periode februari t.e.m. maart 2024
Toelichting thema-audit AI op FTI – AI & Data in Public Administrations	22.03.2024
Toelichting aan de kern van de Vlaamse Regering	29.03.2024
Toelichting thema-audit AI in Salzburg PEMPAL IACOP	21.05.2024 – 23.05.2024
Bezoek van een delegatie uit Marokko (van L'Inspection Générale des Finances), de Federale Interne Audit en de Inspectie van Financiën (IF)	30.05.2024
Periodiek overleg met de hoofden van interne auditfuncties binnen EVA's/VRT	03.05.2024 en 19.09.2024
Stuurgroep Single Audit met het Rekenhof, IF en DFB	28.02.2024, 27.03.2024 en 19.06.2024
Toelichting thema-audit AI op het internationaal congres in Washington	16.07.2024
Toelichting aan de Vlaamse Toezichtcommissie (VTC)	20.02.2024 en 17.09.2024
Overleg met de Vlaamse Ombudsdienst en ondertekening van een Protocol van samenwerking	30.09.2024

Toelichting aan het Stuurorgaan Vlaams Informatie en ICT-beleid van de resultaten uit de audit ACM/IDM	03.10.2024
---	------------

Toelichting thema-audit AI op de IIA-conferentie in Brussel	14.11.2024 – 15.11.2024
---	-------------------------

Overleg met AgO, alsook bilateraal overleg i.v.m. de ondersteuning van het AgO OO-leernetwerk (procesmanagement)	22.11.2024
---	------------

In de kijker: Internationale conferentie van het IIA in Washington D.C.

Audit Vlaanderen maakte indruk op de internationale conferentie van The Institute of Internal Auditors in Washington D.C. Samen met de voorzitter van onze auditcomités brachten enkele collega's een keynote met als titel *'How to earn your seat at the C-suite table by auditing AI'*.

In deze presentatie bespraken we kort de resultaten van de thema-audit Artificiële Intelligentie en gingen we dieper in op de belangrijkste succesfactoren die bijdragen tot een matuur beheer en inzet van de technologie. We stonden stil bij de impact van het globaal rapport dat er mee toe leidde dat er binnen de Vlaamse administratie werk wordt gemaakt van een AI-strategie met een aantal belangrijke richtlijnen.



Durf de toekomst voor te zijn

Belangrijker waren onze kernboodschappen voor het publiek: durf en auditeer innovatieve onderwerpen zoals AI nog voor deze breed omarmd worden. Op deze manier kunnen auditdiensten in een vroege beginfase een meerwaarde betekenen voor de organisatie door te wijzen op de belangrijke risico's. Dit leidt tot betere en meer duurzame organisaties die beslissingen nemen op basis van alle beschikbare informatie. Daarnaast is de omgeving waarin we werken in constante evolutie en zullen auditoren ook steeds dynamischer en flexibeler moeten meebewegen. Als auditoren moeten we durven de status quo te wijzigen. Wanneer we vanuit onze werkzaamheden opmerken dat innovaties niet bijdragen tot een betere en meer kwaliteitsvolle dienstverlening of samenleving dan moeten we dit aankaarten.



“Auditeer innovatieve onderwerpen zoals AI nog voor deze breed omarmd worden.”

Audit Vlaanderen kreeg heel wat erkenning voor deze presentatie en mocht in het najaar deze keynote opnieuw presenteren voor de Belgische conferentie van The Institute of Internal Auditors.

NIEUWSBRIEVEN, MAILINGS EN PUBLICATIES



Audit Vlaanderen informeert zijn werkteerrein (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 2024 stuurde Audit Vlaanderen 3 nieuwsbrieven voor lokale besturen. Daarnaast werden ook 4 thematische mailings voor lokale besturen verstuurd en 1 thematische mailing voor de Vlaamse administratie. Dat gebeurde telkens in het kader van de publicatie van globale rapporten.

Op 31 december 2024 waren er in totaal 1.762 inschrijvingen op de nieuwsbrieven en mailings voor lokale besturen (-1,12% ten opzichte van 2023). Voor de nieuwsbrieven en mailings voor de Vlaamse administratie telden we 715 inschrijvingen (+13,14% ten opzichte van 2024).



Figuur 16: overzicht nieuwsbrieven 2024

Onze auditoren delen regelmatig inzichten en praktijkervaringen in verschillende publicaties, zoals bv. het VVSG-magazine Lokaal.

organisatie

Na de gemeenteraadsverkiezingen krijgen de lokale besturen nieuwe bestuursploegen. Administraties kunnen hun opstart ondersteunen door tijdig een interne en externe omgevingsanalyse uit te voeren. Dit document legt, samen met het politieke bestuursprogramma, de basis voor een nieuw BBC-meerjarenp lan (2026-2031).

Terwijl de externe omgevingsanalyse de problemen en behoeften van externe belanghebbenden, de externe omstandigheden en de maatschappelijke tendensen in kaart brengt, is de interne omgevingsanalyse een prestatieanalyse van de manier waarop de administratie functioneert. Aanpakken de externe omgevingsanalyse al een langere tijd kent, zijn nu ook in de praktijk toe te passen op de interne omgevingsanalyse. Voorbeeldpraktijken en methoden helpen mede voor de externe omgevingsanalyse zijn immers voldoende terug te vinden op websites zoals www.betm.nl of www.vlaanderen.be, gemeentestudiecommissies en andere provincies-initiatieven. Ook een beleidsmedewerker organisatiebeheersing of een ingehuurd consultant kan daarbij helpen.

Belang van een interne omgevingsanalyse

beleid kan uitvoeren en hoe dat dan moet gebeuren. Daarom is het belangrijk dat de nieuwe bestuursploeg een correct beeld krijgt van de sterktes en uitdagingen van de ambtelijke organisatie. Een degelijke evaluatie en analyse van de eigen organisatie is daarbij een sterk startpunt.

Wat is een interne omgevingsanalyse?
De interne omgevingsanalyse is een uitgebreide zeeffilteranalyse vooraf aan een nieuwe legislatuur. Diverse modellen – waaronder de Landraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen van Audit Vlaanderen – zijn beschikbaar om deze oefeningen te helpen structureren en focussen. In de eerste plaats komt het erop aan de voornaamste risico's te identificeren die het bereiken van de doelstellingen kunnen bemoeilijken. Hierbij evalueren verantwoordelijken en medewerkers in de eerste plaats de processen die belangrijk zijn voor alle diensten, met name de management- en ondersteunende processen, goed in elkaar zitten. Zodra die processen voldoende zijn

valstrijd zijn, kan een doorlichting volgen van een selectie van slechte processen die te maken hebben met de doorschijnbaarheid. Hier gaat het verlies door op in.

De stad Halle besloot haar interne omgevingsanalyse getript te worden, met een grondige analyse bij de start van de legislatuur, gevolgd door een herziening na de eerste evaluatieperiode. Deze oude. Andere besturen, zoals Zorgpunt Waasland, laten zich bij deze opdracht ondersteunen door een externe partij. Het eindresultaat is in beide gevallen een materiëletoetsing van de interne omgevingsanalyse met een oordeel over prioriteitsniveau's. Dit resulteert dan in een verbeteringsplan dat bijvoorbeeld ingetregte kan worden in het meertalreplan. Ook hier biedt de stad Halle een voorbeeld van hoe de integratie van stand en kunnen om kan helpen om een actievolle oplossing te verwerken.

Aan de slag: ieder zijn haar rol

Alles begint bij de aansluiting van interne trukker of coördinator. Dit

stappen bij de opmaak van de integrale omgevingsanalyse. Deze stappen kennen op heel wat verschillende manieren georganiseerd en ingevuld worden. Zo zijn er verschillende lokale besturen waar een (open) vragenlijst op basis van tien themen van de Leidraad Omgevingsbeheersing een startpunt is. Langrijk is dat wel dat er gelegen is om de resultaten ervan te bespreken. Dit kan gebeuren in werkgroepen of een aanpak naar het behandelde thema.

Mag het iets meer zijn?
Als blijkt dat de management- en ondersteunende processen voldoende heerst zijn, kan er met meer aandacht worden naar processen die maken hebben met de dienstverlening (bv. een kernproces zoals de afwikkeling van een omgevingsvergunning). De interne omgevingsanalyse gaat wat dieper. Dit is een ambitie die verschillende manieren ingevuld worden. Alle diensten en omgevings-

vasthouden is een belangrijke uitdaging. De analyse kan dan wel opgevat worden als een project, organisatiebeheersing vraagt blijvende aandacht. De risico's en de beheersing ervan - veranderingen en regelmatige actualisatie is nodig - leenturen regelen dit op verschillende manieren (bv. via werkgroepen, interne communicatie). Het is vooral belangrijk om iedereen blijvend alert te houden voor nieuwe ontwikkelingen en ervoor te zorgen dat jaarlijkse actualisatie met toelken en andere involuatie gebeurt bij lokaal bestuur. Weetgeving dat gevolg is dat het analyseproces een dynamisch karakter krijgt.

Een goed georganiseerde interne omgevingsanalyse neemt de medewerkers mee in het verhaal van 'samen de organisatie sterker maken'. Dat momentum vasthouden is een belangrijke uitdaging.

Ook de eigen werkwijze tegen het licht houden
 Net zoals voor andere afspraken is het raadzaam om ook het kader voor organisatiebeoordeling periodiek te evalueren. De afzet voor een nieuwe bestuurszonde

verschillende samenstelling. Die spraken kunnen onderzocht worden door kernwoorden per thema, risico's en verbeterpunten die hier komen, moeten dan zorgvuldig afgewogen worden. Beter een korte lijst belangrijke verbeterpunten dan een lange lijst die alleen maar ontmoeitig. werkwijze van de stad Poperinge is

lueren is immers een hele opdracht: de meeste gevallen is het daarom belangrijk om te vragen dat diensten grootste verbeterpunten of grootste co's identificeren. Op basis daarvan de aandacht organisatieoverknepen naar de meest prioritaire processen gaan. Proceseigenaars kunnen daarnaast waar nodig aan hun eigen gro-

Een kritische analyse vraagt steeds een veilige omgeving waarin iedereen mag en kan nadenken over hoe het beter kan. Het proces staat daarbij voorop, niet de producten. Om te weten wat er gebeurt op zijn spelregerie en ondersteunende organisatie/culturen langrijk. Naast de organisatiebrede wijze zijn proceseigenaars zoals die hoofden sleutelfiguren om processen optimaliseren, risico's weg te werken controles structureren te organiseren. Te vermijden dat dit al moet gebeuren telkens weer van mal moeten beginnen is het belangrijk dat ze ondersteunen krijgen vanuit een tweede lijn (bv. de directie). Het is ook belangrijk dat zij de interne functies van hun organisatie begrijpen. De interne functies worden als goede aanleiding en inzet bij de interne functies en verzuimwoord boeien en elkaar af te stemmen.

De globale rapporten van Audit Vlaanderen kunnen een aanvulling bieden op deze analyses. Audit Vlaanderen heeft immers enkel thema's die in de sector van de gezondheidszorg voorkomen. De leerplaatjes die hieruit kunnen voortvloeien zijn echter niet geschikt voor elk lokaal bestuur en trekken rijtje om deze ook in te zetten. Dit gebeurt het best gestructureerd en niet door enkel het globale rapport informatie door te sturen naar de betrokken dienst. Het is dan een uitsluitend deze werkwijze, zoals bij de Sint-Niklaas, een plaats in het kader van organisatiebeheering te geven.

Organisatiebeheering moet 'plakken'

Een goed georganiseerde interne afwikkelingsaanpak neemt de medemens mee in het verhaal van 'samen de organisatie sterker maken'. Door moe-

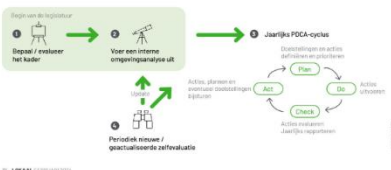
FRANK VERPELLEN EN KATHOLIEK SCHILLERT
Auditeurs, Audit Vlaanderen

Meer informatie over de verschillende deel-
names en praktijkvoorbeelden vindt u in het
artikel, vind je op volgende locaties:

- www.auditvlaanderen.be/sake-besturen/
- www.auditvlaanderen.be/zelf-aan-de-slag
- www.auditvlaanderen.be/sake-besturen/zelf-aan-de-slag/soort-praktijken/
- Blafe.Papering.nl (Nikos, Revengin)
- www.auditvlaanderen.be/sake-besturen/
- www.auditvlaanderen.be/sake-besturen/zelf-aan-de-slag/evaluatie-instrumenten/

Chick! Interne audit en voorwaarde bij de
keuze

Herhaal ook het webinar van 8 december voor
meer inspirerende voorbeelden:
[www.auditvlaanderen.be/sake-besturen/versie-
bilizing/interne-audit-smpel-voorbeelden/](http://www.auditvlaanderen.be/sake-besturen/versie-
bilizing/interne-audit-smpel-voorbeelden/)



In de novembereditie van het VVSG-magazine Lokaal deelden onze auditoren Liesbeth Vanderstukken en Caroline Scheerlinck hun inzichten over de thema-audit rond integriteit binnen lokale besturen.

organisatie

Op het P+O-congres van 25 november komen Liesbeth Vanderstukken en Caroline Scheerlinck van Audit Vlaanderen hun recente thema-audit betreffende integriteit binnen lokale besturen toelichten. Integriteit is een kernwaarde die alle lagen van een bestuur raakt en die essentieel is om als overheid betrouwbaar te blijven. Al werd de aanpak van integriteit zowel op het ambtelijke als op het politieke niveau nagegaan, in dit artikel bespreken we enkel het integriteitsstelsysteem voor medewerkers.

[illegible][illegible]

Het rapport
'Voor goede moeders is dat de moeste bestaan: hun waarden en normen duidelijk hebben vastgelegd. Sommige beschikken zo vaak al over die tactiek hebben met burgers. Ook bij nevenschikweten kunnen er belangenconflicten ontstaan,' legt Caroline Schierhock act. 'Zeker wanneer medewerkers in hun functie al een opteren, ontstaat er een grotere kans op niet-ernstige gedrag. Zo effectief

Liesbeth Vanderstukken:
‘Sensibiliseren gebeurt meestal pas na een incident. Er is dus nog veel ruimte om proactief aan integriteit te werken.’



Dr. Lisa M. Smith

Caroline Scheerlinck:
'Een open cultuur installeren waarin constructieve feedback geven en elkaar aanspreken op niet-integer gedrag normaal is, vergt tijd en opleiding. Maar het legt een stevige basis voor een integere organisatie.'

bewijst dat de omroep van een heel ander doorbrengingspunt is, zegt Louis Vandenbroucke: "Door het brein te raken, kan de spijtkanaal van een integratie naar aanvankelijk als een grote ontzuivering. Toch is het belangrijk dat de omroep niet probeert te controleren en synchonen op maat ontwikkelen. Het is vaak een minder grote apper de licht, omdat veel noodzaak is om te zien, maar een insluiting die code-betekenis, maar ook een afwijking als gevolg van de terugkoppeling."

Het kluisbrein herenigen is het eerste: altijd mogelijk om functies te combineren, maar het is niet altijd even vaker voor. "Ook hier zijn er op gezamenlijke oplossingen: mogelijk, steekproefsgewijze controles of om te linken het management, het proces van de afwijkingen."

Wat elke de doorvoering geeft, is de structuur van de organisatie. In een meer structureel is er vaak meer te bereiken en openheid, merkt Louis Vandenbroucke op. Het is belangrijk om in leidingsgeden en elkaar mogelijk aanpakken? Worden modellen van een proces en omgevings? Verspreiden hun meer voordeel in de organisatie, maar zijn deze meer vaker niet dichtbaar.

grootste geproefde af van bod is
aan een lezzender inleveren van
deze versnietten stje. Of vraag
recente uitkomsten die vragen op
verband met integer handelen. De
nietigst na regelmatig te bespeken
aan de hand van de reder die
nietige campagne nodig is".

Lindeth Vandenstapel raad:
aan om de principes nader te
"Denk aan mensen. Vrienden op
aan de hand van de reder die
de startpagina van het internet.
nietige heren anders helpen om
niet needs door de aandacht te
aan de hand van de reder die
het structureel in de werkdagen
vervoeren. Niet heel af in het
oefthalpen, om bepaalde heren
evaluatie en resultaatgevoel
aan de hand van de reder die
de organisatiecultuur, afvoer
niet schootnik.

Als medewerkers kan je veel
groot door met integer te handelen
aan de hand van de reder die
Lindeth Vandenstapel, dat we
handel anders: zoals je zelf be-
willen denken. Denk aan over bij
aan de hand van de reder die
aan de hand van de reder die
nietige voorkeuren, of als eigen

Langs termijn: werken aan
 de toekomstige organisatie
 Wanneer de eerste stapjes zijn ge-
 zet is het belangrijk te blijven denken
 en verlopen. Op lange termijn is
 essentieel rekening houden met
 veranderende omstandigheden.
 De Nederlandse Vereniging van
 Schoorsteen Organiseren (NVO)
 delft onderzoeken, waarin mede-
 lers leden omgaan met lastige keu-
 zen. Het gaat om de vraag hoe
 afgewogen kan worden welke prijs
 voor een nieuw systeem de moeite
 het correct afhandelen van meldin-
 gen. Ze moeten een voorbeeld stel-
 len waarin constructieve feedback
 kan worden gegeven. Het is een
 gedrag normen. Dit vergt tijd en
 leiding, maar het legt een struikel-
 voor voor een integrale organisatie.

Korte termijn: inbedding in de dagelijkse werking
"Vrijer handelen hoort bij het dagwerk van elke medewerker," merkt Lieve Scherwelinck op. "Eer is dus belangrijk er tijdens gewone maanronden, vergaderingen, namidda te zijn. Begin om overleg bij voorbaat met een korte bespreking van even-

Maar het allerbelangrijkste, aldus drukt Liebeth Vanderstucken, 'is leidinggeven in de integratieprincipe uitdragen. Door het goede voorbeeld geven inspireren ze anderen en zetten de toon voor een integere werkhouding'.

MELANIE DEMARESCHELE
VVS'g stafmedewerker
integriteit en kwaliteit

P+0-congres
Innovatie begint bij inspiratie
26 november 2024 Antwerpen

Voor een website, goede artikelen en meer informatie
de thema-artikelen ga naar www.audiolinksonderzoek.nl
of het YTC-bericht via www.rugb.be/etengraat
of in voor het F-0-congres via expeditions.rugb.be

HET DEBUUT VAN AUDIT VLAANDEREN OP LINKEDIN



Op 19 juli 2024 lanceerden we de LinkedIn-pagina van Audit Vlaanderen. Het doel? Meer kennisverspreiding en sensibilisering, onze merkbekendheid versterken en inzicht bieden in onze activiteiten als auditagentschap.

Een sterke start

In de eerste maanden groeide onze nieuwe LinkedIn-pagina al snel tot een waardevol en volwaardig extra communicatiekanaal waar we updates deelden over belangrijke thema's en topics, zoals de globale rapporten van onze thema-audits, onze deelname aan (inter)nationale conferenties, geplande webinars,... Daarnaast gaven we onze volgers regelmatig een blik achter de schermen bij Audit Vlaanderen.

Onze inspanningen vertaalden zich in de volgende cijfers (voor de periode 19-07-2024 t.e.m. 31-12-2024):



518
volgers



32.067
totaal aantal
weergaven



15,06
gemiddeld
interactie %



946
likes



68
reposts



**Beste
post**



Audit Vlaanderen

🚀 Een sterk partnerschap krijgt een nieuwe impuls!

Vandaag hebben de [Vlaamse Ombudsdienst](#) en [Audit Vlaanderen](#) een protocol van samenwerking afgesloten. We engageren ons om regelmatig samen te komen, elkaar te brieven over relevante werkzaamheden en wanneer het kan, informatie uit te wisselen.

👉 Op de foto zie je de Vlaamse Ombudsvrouw [Myriam Parys](#) en onze administrateur-generaal [Mark Vandersmissen](#) de samenwerking bezegelen... met een stevige handdruk natuurlijk!

#AuditVlaanderen #BouwenAanVertrouwen #Samenwerken
#VlaamseOmbudsdienst



> 200
likes



5.400
impressies



3.338
bereikte leden

COLOFON

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Mark Vandersmissen

Administrateur-generaal Audit Vlaanderen

CONTACT

E-mail:

audit@vlaanderen.be

Postadres:

Koning Albert II-laan 15, bus 199

1210 Brussel

Deze publicatie is ook beschikbaar op:

www.auditvlaanderen.be