

JAARVERSLAG
VAN HET AUDITCOMITE EN HET AGENTSCHAP
INTERNE AUDIT VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE | 2012

ia
Interne Audit
van de Vlaamse
Administratie
Partners in doelbewust management

JAARVERSLAG VAN HET AUDITCOMITÉ EN HET AGENTSCHAP INTERNE AUDIT VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

2012



**INTERNE AUDIT VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE
BOUDEWIJNGEBOUW, 5^{DE} VERDIEPING**

**BOUDEWIJNLAAN 30
1000 BRUSSEL**

Inhoudstafel

VOORWOORD	7
------------------	----------

<u>HOOFDSTUK I – STRATEGISCHE BESCHOUWINGEN EN REFLECTIES VAN HET AUDITCOMITE</u>	10
--	-----------

1	HET UITGEBREIDE EN HETEROGENE AUDITUNIVERSUM	10
1.1	DE ORGANISATIESTRUCTUUR VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE	10
1.2	HET AUDITUNIVERSUM	10
2	DE SUBSTANTIËLE IMPLICATIES VAN HET PROJECT “EXTERNE AUDIT VAN DE LOKALE BESTUREN”	11
3	DE BELANGRIJKE ELEMENTEN VAN DE AUDITSTRATEGIE	14
3.1	DE ORGANISATIEBEHEERSING EN DE MATURITEITSINSCHATTINGEN IN DAT VERBAND	14
3.2	THEMA-AUDITS EN PROCESAUDITS	17
3.3	AD-HOC OPDRACHTEN, FORENSISCHE AUDITS EN DETECTIE-AUDITS	19
3.4	RISICOANALYSE EN RISICOMANAGEMENT	20
3.5	DE OPVOLGING VAN DE REALISATIE VAN DE AUDITAANBEVELINGEN	21
3.6	(HET CONCEPT VAN) DE BELEIDSGERICHTTE RAPPORTEN	22
4	DE INVULLING VAN DE INTERNEAUDITFUNCTIE BINNEN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE	23
4.1	BASISPRINCIPES VAN HET “HOLDINGMODEL”, ZOALS VASTGELEGD BIJ DE BESLISSINGEN VAN DE VLAAMSE REGERING VAN 17 FEBRUARI 2006 EN 30 MAART 2007	23
4.2	JAARLIJKE OVERLEGVERGADERING MET DE VOorzITTERS VAN DE (DECENTRALE) AUDITCOMITÉS VAN DE PUBLIEKRECHTELIJK VORMGEGEVEN EVA’S EN DE VRT	24
5	INITIATIEVEN INZAKE DE OPTIMALISERING VAN HET CONTROLE- EN AUDITINSTRUMENTARIUM; DE CONCRETISERING EN INVOERING VAN HET SINGLE AUDIT-CONCEPT	24
6	HET BEPERKTE PERSONEELSKADER VAN HET AGENTSCHAP IAVA IN VERHOUDING TOT HET UITGEBREIDE AUDITUNIVERSUM	26
6.1	PERSONEELSVERMINDERING INGEVOLGE DE OPGELEGDE BESPARINGEN	26
6.2	UITBREIDING VAN DE AUDITCAPACITEIT DOOR DE INVOERING VAN EEN VERGOEDINGSREGELING VOOR BEPAALDE CATEGORIEËN VAN AUDITS	28

<u>HOOFDSTUK II: ACTIVITEITENVERSLAG VAN HET AUDITCOMITE</u>	30
---	-----------

1	SAMENSTELLING VAN HET AUDITCOMITÉ	30
1.1	REGLEMENTERING INZAKE DE SAMENSTELLING VAN HET AUDITCOMITÉ	30
1.2	LEDEN VAN HET AUDITCOMITÉ IN 2012 EN ACTUELE SAMENSTELLING	30
2	VERGADERINGEN VAN HET AUDITCOMITÉ	33
2.1	VERGADERFREQUENTIE	33
2.2	MEDEDELING VAN DE NOTULEN VAN DE VERGADERINGEN AAN DE VLAAMSE REGERING	33
3	OVERZICHT VAN DE BEHANDELDE AGENDAPUNTEN/AANGELEGENHEDEN	34
3.1	ALGEMEEN OVERZICHT	34
3.2	OVERZICHT VAN DE BEHANDELDE AGENDAPUNTEN/AANGELEGENHEDEN PER RUBRIEK	34
3.2.1.	Interne en externe werking van het Auditcomité	34
3.2.2.	Uitbouw en interne organisatie/werking van het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie	36

3.2.3.	Aansturing, opvolging en feedback ten aanzien van het agentschap IAVA, met inbegrip van auditaanpak en -rapporten	37
3.2.4.	Audituniversum, controleomgeving, beleidsaangelegenheden, -adviezen en reflecties	38
4	OVERZICHT VAN DE RELEVANTE REGLEMENTERING	42

HOOFDSTUK III: ACTIVITEITENVERSLAG 2012 VAN HET AGENTSCHAP INTERNE AUDIT VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE (IAVA)

1.	INLEIDING	43
1.1.	VOORWOORD VAN DE ADMINISTRATEUR-GENERAAL IAVA	43
1.2.	INTEGRATIE VAN HET ACTIVITEITENVERSLAG IN HET JAARVERSLAG VAN HET AUDITCOMITÉ	44
2.	OPDRACHTFORMULERING VAN IAVA	44
2.1.	MISSIE EN VISIE VAN IAVA	44
2.2.	OPDRACHT OP BASIS VAN HET KADERDECREET BESTUURLIJK BELEID	44
2.3.	AUDITUNIVERSUM	46
2.4.	ORGANIGRAM IAVA (SITUATIE OP 31/12/2012)	46
3.	BEHEERSOEVEREENKOMST 2011- 2015	47
SD 1	PLANNING EN UITVOERING AUDITOPDRACHTEN	47
OD 1.1	PLANNING EN RISICOANALYSE	47
1.1.1.	Auditstrategie 2011-2015	47
1.1.2.	Auditplanning 2012	48
OD 1.1. - SP 1	RISICOANALYSE OP MICRONIVEAU	48
OD 1.1 - SP 2	BELEIDSGERICHTTE RAPPORTEN	50
OD 1.2	UITVOERING GEPLANEDE AUDITOPDRACHTEN 2012	52
1.2.1.	Thema-audits	55
1.2.2.	Procesaudits	58
1.2.3.	Detectie-audits	58
1.2.4.	Opvolging aanbevelingen	59
OD 1.3	UITVOERING NIET-GEPLANEDE AUDITOPDRACHTEN 2012	61
1.3.1.	Ad-hocopdrachten	61
1.3.2.	Forensische opdrachten	61
OD 1.3. - SP 3	GERESPONSABILISEERDE COFINANCIERING	62
SD 2	MANAGEMENT SENSIBILISEREN, ADVISEREN EN ONDERSTEUNEN	63
OD 2.1	STIMULEREN KENNIS- EN ERVARINGSDELING EN KENNISOVERDRACHT	63
OD 2.2	ONDERSTEUNEN LIJNMANAGEMENT	67
OD 2.3	EXTERNE COMMUNICATIE	68
SD 3	SINGLE AUDIT	69
OD 3.1	HOLDINGMODEL - POSITIONERING IAVA	69
SP 4	PROJECT SINGLE AUDIT	70
	Afsprakennota's tussen de controle-actoren	70
	Uitvoeringsbesluit Rekendecreet	71
SD 4	INTERNE WERKING	72
4.1.1	Doelstellingen, Proces- en Risicomanagement	74
4.1.2.	Monitoring	75
4.1.3.	HRM	77
4.1.4.	Organisatiecultuur	78
4.1.5.	Informatie en communicatie	79
COLOFON		81

VOORWOORD

Waar het jaar 2011 voor het Auditcomité en het agentschap IAVA in grote mate in het teken stond van de validatieaudits betreffende de maturiteitsinschattingen van de organisatiebeheersing, ging de aandacht in 2012 onder meer naar:

- de meer intensieve opvolging van de realisatie van de in de auditrapporten geformuleerde auditaanbevelingen;
- een grotere focus op risicoanalyse en risicomanagement en het zoeken naar een optimale aanpak voor de ondersteuning van het lijnmanagement op dat vlak;
- het uitwerken en verfijnen van het concept van de beleidsgerichte rapporten per minister.

Het Auditcomité besteedt de nodige aandacht aan de uitwerking, de optimalisering en de uitvoering van een auditstrategie die is aangepast aan het uitgebreide en heterogene audituniversum.

De sterkte-zwakteanalyses van de organisatiebeheersing en de maturiteitsinschattingen in dat verband vormen een belangrijk onderdeel van de auditstrategie.

Medio 2011 leverde IAVA tweeënzestig afzonderlijke auditrapporten op per departementen/agentschap en een globaal overkoepelend rapport voor de Vlaamse administratie, waarmee voor de eerste maal een stand van zaken gegeven werd van de graad van organisatiebeheersing voor (bijna) alle entiteiten, gemeten op hetzelfde tijdstip.

In 2012 werden door IAVA geen specifieke auditactiviteiten rond de verdere opvolging en evolutie van de maturiteitsinschattingen inzake organisatiebeheersing voorzien.

Wel volgde IAVA in 2012, in het kader van de systematische opvolging van de realisatie van de auditaanbevelingen, ook de realisatie van aanbevelingen op die in de auditrapporten betreffende de maturiteitsinschattingen van de organisatiebeheersing werden geformuleerd.

Het auditcomité heeft, in overleg met IAVA gekozen voor deze benadering, mede vanuit de overweging dat, na de oplevering van de desbetreffende auditrapporten medio 2011, in de daaropvolgende periode aan de entiteiten een zekere mate van vrijheid en flexibiliteit kon worden gegund inzake (de timing van) de uitwerking en de implementatie van verbetermaatregelen die moeten leiden tot een verdere optimalisering van het maturiteitsniveau inzake organisatiebeheersing.

Vanaf 2014 zullen de werkzaamheden inzake (de maturiteitsinschattingen van) de organisatiebeheersing opnieuw opgevoerd worden en zal, onverminderd de mogelijkheid tot zelfevaluatie door de entiteiten, een groter aantal validatie-audits uitgevoerd worden door IAVA als onafhankelijke entiteit.

Enkel zodoende immers kan de verwachte vooruitgang op een objectieve wijze worden vastgesteld, is er continuïteit in de op gang gebrachte strategie, en kan IAVA de ter zake opgebouwde competentie en knowhow onderhouden.

Op termijn moet dit leiden tot een nieuw globaal overzicht van de geactualiseerde maturiteitsinschattingen van de organisatiebeheersing voor alle entiteiten van het audituniversum.

Vanaf 2012 werd meer ingezet op risicoanalyse en risicomanagement op entiteitsniveau.

Het Auditcomité besliste, in overleg met IAVA, om de inzet van capaciteit voor (de stimulering van) risicoanalyse en risicomanagement op entiteitsniveau in de periode 2012-2015 substantieel te verhogen.

Voor de risicoanalyse en het stimuleren van de entiteiten inzake de uitbouw van risicomanagement wordt samengewerkt met de ankerpunten organisatiebeheersing en het lijnmanagement in de entiteiten en zullen, zo mogelijk, ook andere controleactoren worden betrokken.

Op voorstel van IAVA stemde het Auditcomité in met een wijziging in de aanpak van het project, waarbij de werking via piloot-entiteiten werd verlaten. In de gewijzigde aanpak krijgen alle entiteiten van het audituniversum eenzelfde aanbod van ondersteuning. Zo wordt vermeden dat entiteiten die niet als piloot-entiteit waren aangeduid, ondertussen een afwachtende houding zouden aannemen en geen initiatieven inzake risicomanagement zouden ontwikkelen.

Naast de sterkte-zwakteanalyses van de organisatiebeheersing en risicomanagement, maken ook thema-audits, procesaudits, detectie-audits, forensische audits en ad-hoc opdrachten deel uit van de auditstrategie.

Op 7 december 2011 vond, voor de eerste maal, een vergadering plaats van een delegatie van de Vlaamse Regering en haar secretaris met een delegatie van het Auditcomité en de administrateur-generaal van IAVA.

Deze vergadering resulteerde in belangrijke afspraken, onder meer inzake de stimulering van de realisatie van de auditaanbevelingen.

In uitvloeisel daarvan besliste de Vlaamse Regering op 30 maart 2012 dat iedere leidend ambtenaar in het kader van de jaarlijkse evaluatie aan zijn/haar functioneel bevoegde minister moet rapporteren over de wijze waarop werd omgegaan met de aanbevelingen uit de verschillende audits van IAVA, en dit vanaf de evaluatie over het werkjaar 2012; iedere leidend ambtenaar dient ook, in het kader van de jaarlijkse planning, aan te geven op welke wijze zal omgegaan worden met de aanbevelingen uit de verschillende audits van IAVA en dit vanaf de planning over het werkjaar 2012.

In de bijhorende regeringsnota is vermeld dat IAVA, om dit te faciliteren - naast een jaarlijkse algemene rapportering (beleidsgerichte rapporten) - elke stand van zaken die zij opmaakt inzake de uitvoering van de aanbevelingen ter informatie zal bezorgen aan de verschillende ministers (drie maal per jaar).

In 2012 werd dan ook veel aandacht besteed aan de opvolging van de realisatie van de auditaanbevelingen en de rapportering daarover.

De globale realisatiegraad van alle opgevolgde auditaanbevelingen voor het geheel van de Vlaamse administratie steeg van 67% op 31 december 2011 tot 70% op 31 december 2012.

Het Auditcomité stelde evenwel een relatief lage realisatiegraad vast voor de auditaanbevelingen die werden geformuleerd in de thema-audits.

Het concept van de beleidsgerichte rapporten werd uitgewerkt en verfijnd.

Dit leidde tot een goedkeuring van het concept op de (tweede) vergadering, op 9 januari 2013, van een delegatie van de Vlaamse Regering en haar secretaris met een delegatie van het Auditcomité en de administrateur-generaal van IAVA.

De eerste beleidsgerichte rapporten per minister zullen door IAVA worden opgeleverd tegen het einde van 2013.

Het jaar 2012 bracht ook de concretisering en invoering van het single audit concept.

Op 7 september 2012 hechtte de Vlaamse Regering immers haar goedkeuring aan een besluit betreffende controle en single audit, in uitvoering van het "Rekendecreet" van 8 juli 2011.

Het besluit bevat onder meer bepalingen over:

- de samenwerking tussen de vermelde controleactoren (IAVA, decentrale auditdiensten, Inspectie van Financiën, bedrijfsrevisoren, agentschap Centrale Accounting, en de regeringsafgevaardigden aangesteld door de Vlaamse Regering op voordracht van de Vlaamse minister bevoegd voor de financiën en de begrotingen), en de uitwisseling van controleresultaten, onderling en met het Rekenhof;
- de uitvoering van de bedrijfsrevisorale controle en de certificering.

Het aantal personeelsleden waarover IAVA beschikt laat niet toe om de auditafdekking te realiseren die nodig is om de zekerheidsverstreckende functie behoorlijk in te vullen.

Gelet op de beperkte middelen hebben het Auditcomité en IAVA keuzes moeten maken die een zo groot mogelijke auditafdekking beogen.

In dit verband vormt ook de afstemming met de andere controleactoren een belangrijk aandachtspunt.

Daarnaast heeft het Auditcomité zich, samen met IAVA, ingezet voor het uitwerken van een systeem van cofinanciering, waarbij IAVA voor de uitvoering van bepaalde auditopdrachten een vergoeding zou aanrekenen en aldus eigen inkomsten zou genereren.

De Vlaamse Regering hechtte op 17 februari 2012 haar goedkeuring aan een voorstel, waardoor IAVA een vergoeding kan aanrekenen voor de uitvoering van vraaggestuurde auditopdrachten en incidentgedreven auditopdrachten. Vraaggestuurde audits worden uitgevoerd op aanvraag van bijvoorbeeld het management van een entiteit, een minister of de Vlaamse Regering. Bij incidentgedreven auditopdrachten gaat het om forensische audits die worden uitgevoerd wanneer zich ernstige indicaties van mogelijke onregelmatigheden voordoen.

Voor de gewone auditopdrachten die op basis van een risicoanalyse zijn opgenomen in de jaarlijkse auditplanning van IAVA, wordt geen vergoeding aangerekend. Voor die geplande opdrachten, die het merendeel vormen (ongeveer 75%) van alle audits, wijzigt er niets.

De basisfinanciering van IAVA zal dus steeds voorzien worden uit de algemene begrotingsmiddelen.

Het project “Externe audit van de lokale besturen” dat wordt uitgevoerd onder de bevoegdheid van de minister van Binnenlandse Aangelegenheden en dat wordt voorbereid door een projectleider van het Agentschap voor Binnenlands Bestuur zal belangrijke implicaties hebben voor het agentschap IAVA en het Auditcomité.

Volgens de huidige planning zal immers een agentschap “Audit Vlaanderen” worden opgericht dat zowel de Vlaamse administratie als de lokale besturen als werkterrein zal hebben.

Het agentschap IAVA zal in het agentschap “Audit Vlaanderen” worden geïntegreerd.

Naast het Auditcomité van de Vlaamse administratie, zal ook een Auditcomité van de lokale besturen worden opgericht.

De juridische uitwerking hiervan, maar nog meer de concrete implementatie, zullen een ernstige uitdaging vormen.

Het Auditcomité heeft zijn opdracht met zin voor verantwoordelijkheid uitgevoerd en dankt de Vlaamse Regering voor het in haar gestelde vertrouwen.

Het Auditcomité dankt de administrateur-generaal, de medewerkers van het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie, alsook alle entiteiten van de Vlaamse Administratie voor de geleverde inspanningen en de behaalde resultaten.

Martine Verluyten

Voorzitter van het Auditcomité van de Vlaamse Administratie

HOOFDSTUK I – STRATEGISCHE BESCHOUWINGEN EN REFLECTIES VAN HET AUDITCOMITE

1 Het uitgebreide en heterogene audituniversum

Aangezien het uitgebreide en heterogene audituniversum een belangrijke bepalende factor is voor de ontwikkelde auditstrategie, wordt vooreerst de nodige toelichting verstrekt over dit audituniversum.

1.1 De organisatiestructuur van de Vlaamse administratie

Voor een goed inzicht in het audituniversum is het aangewezen om vooreerst in het kort de organisatiestructuur van de Vlaamse administratie, zoals die een aantal jaren geleden werd vernieuwd in het kader van de operatie “Beter Bestuurlijk Beleid”, te schetsen.

Deze organisatiestructuur is gebaseerd op volgende krachtlijnen, die werden vastgelegd in het kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003:

- de Vlaamse administratie wordt opgebouwd op basis van homogene beleidsdomeinen;
- per beleidsdomein wordt een Vlaams ministerie opgericht, dat bestaat uit een departement en intern verzelfstandigde agentschappen (IVA's) zonder rechtspersoonlijkheid;
- in ieder beleidsdomein kunnen ook intern verzelfstandigde agentschappen (IVA's) met rechtspersoonlijkheid worden opgericht;
- in ieder beleidsdomein kunnen ook publiekrechtelijk of privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen (EVA's) worden opgericht; elk van deze agentschappen wordt bestuurd door een eigen raad van bestuur.

Een besluit van de Vlaamse Regering van 3 juni 2005 met betrekking tot de organisatie van de Vlaamse administratie, deelde de structuur in op basis van 13 beleidsdomeinen, en richtte voor elk van deze beleidsdomeinen een departement op. De oprichting van de agentschappen gebeurt via specifieke oprichtings-/machtigingsdecreten of -besluiten. De effectieve opstart en inwerkingtreding van de nieuwe beleidsdomeinen, departementen en (het merendeel van) de agentschappen vond grotendeels plaats in de loop van 2006.

De organisatiestructuur van de Vlaamse administratie is geen statisch gegeven. Dit komt tot uiting in het feit dat soms nog nieuwe agentschappen worden opgericht of andere transformaties doorgaan.

Ook zal de implementatie van de zesde staatshervorming in de komende jaren ongetwijfeld nog een weerslag hebben op de organisatiestructuur van de Vlaamse administratie, en leiden tot een uitbreiding ervan.

1.2 Het audituniversum

In de voormelde organisatiestructuur van de Vlaamse administratie omvat het werkterrein van het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA), overeenkomstig artikel 34 van het kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003:

- de departementen;
- de intern verzelfstandigde agentschappen (IVA's);
- de publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen (EVA's).

Daarnaast omvat het werkterrein, ingevolge een specifieke bepaling in de decreten betreffende de radio-omroep en de televisie, ook de VRT.

De ruime omvang van het audituniversum kan worden geïllustreerd aan de hand van volgende indicatieve cijfers over het aantal entiteiten, het aantal personeelseffectieven en de financiële materialiteit:

- het werkterrein zoals hogervermeld omvat thans 68 entiteiten, zijnde de 13 departementen (één in ieder beleidsdomein), 29 intern verzelfstandigde agentschappen zonder rechtspersoonlijkheid, 10 intern verzelfstandigde agentschappen met rechtspersoonlijkheid, 15 publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen, en de VRT; in voormeld aantal is het agentschap IAVA zelf niet meegerekend, evenmin als 3 publiekrechtelijk vormgegeven EVA's die in 2008 en 2009 bij decreet werden opgericht maar momenteel nog niet operationeel zijn;
- aantal personeelseffectieven: ongeveer 39.200;
- financiële materialiteit: ruim 27,6 miljard euro.

Bij decreet van 12 december 2008 werd een aanpassing van artikel 34 van het kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003 doorgevoerd, waardoor ook de Vlaamse Openbare Instellingen van categorie A (zoals bedoeld in de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut) en de Eigen Vermogens formeel aan het werkterrein van IAVA werden toegevoegd.

Dit gebeurde vanuit de vaststelling dat, onverminderd de vernieuwde organisatiestructuur van de Vlaamse administratie en de omschrijving van het werkterrein van IAVA zoals bepaald in het initiële artikel 34 van het kaderdecreet bestuurlijk beleid, de voornoemde categorieën van instellingen zijn blijven bestaan, en dat deze, hoewel zij over een eigen rechtspersoonlijkheid beschikken, toch in zeer nauwe samenhang met bepaalde van de entiteiten van het audituniversum functioneren.

Door de nauwe verwevenheid werd het logisch geacht dat deze instellingen de facto, samen met het betrokken departement of agentschap, tot het werkterrein van IAVA behoren, en een decretale aanpassing doorgevoerd op basis waarvan het werkterrein van IAVA de jure in overeenstemming werd gebracht met de de facto situatie.

Het betreft in totaal 13 Vlaamse Openbare Instellingen van categorie A, die fungeren als budgettaire beheersvorm, zonder eigen personeel, en 5 Eigen Vermogens.

Betreffende het audituniversum dient voor de volledigheid ook vermeld dat in 2009 de taakstelling van IAVA werd uitgebreid met de uitvoering, zo nodig, van administratieve onderzoeken bij de kabinetten van de leden van de Vlaamse Regering; dergelijke onderzoeken kunnen worden uitgevoerd op vraag van de minister-president of op vraag van de Vlaamse Regering.

Wat de heterogeniteit van het audituniversum betreft, kan verwezen worden naar de talrijke en zeer uiteenlopende bevoegdheden die door de Grondwet en de bijzondere wet van 8 augustus 1980 tot hervorming der instellingen aan de Gemeenschappen en Gewesten zijn toegewezen.

De voormelde entiteiten binnen het werkterrein zijn belast met de uitvoering van de diverse beleidsondersteunende en beleidsuitvoerende taken inzake de aangelegenheden die tot de bevoegdheid van de Vlaamse Gemeenschap/het Vlaamse Gewest behoren.

De implementatie van de zesde staatshervorming zal in de komende jaren nog tot een uitbreiding van de Gemeenschaps- en Gewestbevoegdheden leiden.

2 De substantiële implicaties van het project “Externe audit van de lokale besturen”

Op 16 december 2011 hechtte de Vlaamse Regering, op voorstel van minister Geert Bourgeois, bevoegd voor de binnenlandse aangelegenheden, haar goedkeuring aan een nota met de principes van de externe audit voor de lokale besturen, de voorbereidende projectmatige aanpak en de financiering.

De Vlaamse Regering belastte daarbij tevens minister Geert Bourgeois om tegen eind oktober 2012 een tussentijdse stand van zaken met betrekking tot de voortgang van het project “implementatie externe audit in lokale besturen” te geven.

Op de vergadering van de Vlaamse Regering van 26 oktober 2012 werd door minister Geert Bourgeois een mededeling betreffende “de externe audit van de Vlaamse lokale besturen” geagendeerd, met als bijlage een voortgangsrapportering dd. 24 oktober 2012 van de projectleider die voor dit project werd aangeworven.

De Vlaamse Regering nam op 26 oktober 2012 akte van deze mededeling.

De projectleider, die personeelslid is van het Agentschap voor Binnenlands Bestuur van de Vlaamse administratie, gaf een presentatie ter zake op de vergadering van het Auditcomité van 6 november 2012.

Het audituniversum van de externe audit voor de lokale besturen zal de gemeenten (inclusief de districten), de OCMW's en de provincies omvatten, inclusief de publiekrechtelijke extern verzelfstandigde entiteiten (de autonome gemeente- en provinciebedrijven en de OCMW-verenigingen), zijnde momenteel ruim 820 entiteiten.

De berekeningen voor de inschatting van de personeelsbehoeften, op basis van een aantal uitgangspunten, resulteren in een behoefte op jaarbasis van 38 VTE-auditoren. Daarnaast worden nog 10 VTE-auditoren voorzien voor ad-hoc opdrachten en fraudeonderzoeken, en 10 VTE-personeelsleden voor overheadtaken zoals algemene leiding, studie en onderzoek, eigen interne organisatie, e.a.

In totaal resulteert dit, op kruissnelheid, in een personeelsbehoefte voor de externe audit van de lokale besturen van 58 VTE-personeelsleden.

Gerekend aan een kostprijs van gemiddeld 100.000 euro per VTE-personeelslid, is een jaarlijks budget vereist van 5,8 miljoen euro, op kruissnelheid in 2016.

De externe audit zou moeten leiden tot een betere organisatiebeheersing bij de lokale besturen. Globale organisatie-audits zullen een algemene uitspraak doen over de uitbouw van de belangrijkste componenten van het systeem van interne controle op organisatieniveau; dit type van audits is vergelijkbaar met de “sterkte-zwakteanalyses van de organisatiebeheersing” die IAVA uitvoert bij de entiteiten van de Vlaamse administratie.

De bestaande leidraad interne controle/organisatiebeheersing voor de Vlaamse administratie zal een belangrijke inspiratiebron vormen, maar een vereenvoudiging en aanpassing aan de situatie van de lokale besturen is wenselijk.

Om deze leidraad uit te werken wordt een personeelslid aangeworven. Later is het de bedoeling om vorming aan te bieden aan de lokale besturen over de leidraad.

Daarnaast zullen ook thema-audits uitgevoerd worden, die zich toespitsen op een beperkt domein van de organisatie (bijvoorbeeld één of meerdere kernprocessen) en over een relatief groot aantal besturen kunnen herhaald worden.

Verder zijn er nog de uitvoering van forensische audits, bij indicaties van fraude, en ad-hoc opdrachten.

De periode van eind 2013 tot eind 2014 zal een proefperiode vormen, waarin zowel globale organisatie-audits als een aantal thema-audits zullen worden uitgevoerd.

Op organisatorisch vlak wordt de oprichting van een nieuwe organisatie voorgesteld die drie componenten zal omvatten: externe audit voor de lokale besturen, interne audit van de Vlaamse administratie, en forensische audit (zowel voor de Vlaamse administratie als voor de lokale besturen).

Bovendien worden twee auditcomités voorzien, met name het bestaande auditcomité van de Vlaamse administratie en een nieuw op te richten auditcomité voor de externe audit van de lokale besturen (de bevindingen van de forensische audits komen aan bod in het auditcomité waarop de audit betrekking heeft). Deze scheiding wordt ingebouwd om (de voordelen van) een zekere eigenheid te bewaren, o.a. gelet op de verschillen in het type bestuur, de homogeniteit en andere kenmerken van de beide audituniversa.

Op 21 december 2012 heeft de Vlaamse Regering, wat het regelgevend traject betreft, haar principiële goedkeuring gehecht aan een voorontwerp van decreet houdende de organisatie van audittaken bij de Vlaamse administratie en de lokale besturen en tot wijziging van diverse decreten (aangehaald als het voorontwerp van “auditdecreet”), met het oog op adviesinwinning van de Vlaamse Adviesraad voor Bestuurszaken, de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten, en de Vereniging van de Vlaamse Provincies.

Inmiddels heeft de Vlaamse Regering op 1 maart 2013, mede rekening houdend met de uitgebrachte adviezen, haar principiële goedkeuring gehecht aan een aangepast voorontwerp van “auditdecreet”, met het oog op adviesinwinning van de Raad van State.

Het voorontwerp van “auditdecreet” vormt de basis om te komen tot één auditororganisatie, met als benaming “Audit Vlaanderen”, die audits uitvoert bij zowel de lokale besturen als bij de Vlaamse administratie.

Het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA) zal dan geïntegreerd worden binnen het grotere agentschap Audit Vlaanderen.

Dit zal gebeuren, na behandeling en goedkeuring van het ontwerp van “auditdecreet” door het Vlaams Parlement, via een besluit van de Vlaamse Regering waarin de oprichting en werking van het nieuwe agentschap “Audit Vlaanderen” wordt geregeld, alsook de aansturing van en het toezicht op dat agentschap.

In het voorontwerp van “auditdecreet” wordt ook de oprichting van twee auditcomités verankerd, met name het auditcomité van de lokale besturen en het auditcomité van de Vlaamse administratie.

Deze twee auditcomités zullen moeten instaan voor de aansturing en opvolging van, en de controle en het toezicht op het agentschap “Audit Vlaanderen”. Beide auditcomités zullen bestaan uit een meerderheid van onafhankelijke deskundigen.

Het is duidelijk dat de voormelde ontwikkelingen zeer belangrijke implicaties zullen hebben op IAVA.

Het Auditcomité vindt het positief dat de ervaring en expertise die bij IAVA werd opgedaan en dat instrumenten en systemen die (mede) door IAVA ontwikkeld zijn, gebruikt en gevaloriseerd worden bij de implementatie van de externe audit voor de lokale besturen, waardoor schaalvoordelen kunnen gerealiseerd worden; door de schaalvergroting ontstaan ook opportuniteiten inzake kennisdeling en kennisopbouw.

Wat de verdere praktische uitvoering betreft, wenst het Auditcomité niettemin een aantal bemerkingen en aandachtspunten te formuleren:

- IAVA vervult momenteel een belangrijke opdracht met toegevoegde waarde voor het geheel van de Vlaamse administratie; het delen van de competenties tussen de verschillende componenten van de nieuwe auditororganisatie is positief te noemen, maar mag niet leiden tot een afzwakking van de realisatie van de hoofddoelstellingen van de verschillende componenten die, wat IAVA betreft, gericht is op het audituniversum van de Vlaamse administratie; vanuit dat oogpunt gaat het Auditcomité ervan uit dat, wanneer het management van IAVA (administrateur-generaal en managers-auditoren) wordt ingezet voor de implementatie van de externe audit voor de lokale besturen, de daaraan te besteden tijdsinvestering niet dermate groot mag zijn dat dit ten koste zou gaan van de goede aansturing en werking van IAVA;
- meer in het algemeen is de bekommernis van het Auditcomité dat de goede werking van IAVA niet in het gedrang mag komen door de complexiteit inzake structuur, werking en aansturende organen (cf. twee auditcomités) die de oprichting van één nieuwe auditororganisatie waarin de interne audit van de Vlaamse administratie en de externe audit van de lokale besturen worden samengebracht, met zich meebrengt;

- de voorziene aansturing en het toezicht door twee auditcomités zal, met het oog op de werkbaarheid en de transparantie, een duidelijke en weloordachte taakomschrijving voor elk van de auditcomités vergen. Zo niet dreigen conflicterende situaties te ontstaan (waarbij meer dan één auditcomité zich bevoegd acht voor eenzelfde aangelegenheid), grijze zones (waarbij het niet duidelijk is welk auditcomité voor een bepaalde aangelegenheid bevoegd is) en inefficiënties (waarbij de auditcomités zich met dezelfde aangelegenheden bezighouden);
- het Auditcomité wijst er op dat meerdere aspecten thans nog onvoldoende diepgaand/gedetailleerd zijn onderzocht en derhalve bij de verdere voorbereiding van het project door de projectleider nader moeten uitgewerkt worden, zoals bijvoorbeeld de rapporteringslijnen naar de verschillende categorieën van bestemmingen in het audituniversum van de lokale besturen en de problematiek inzake de openbaarheid van de auditrapporten.

3 De belangrijke elementen van de auditstrategie

3.1 De organisatiebeheersing en de maturiteitsinschattingen in dat verband

De uitgebreidheid en heterogeniteit van het audituniversum, versus het aantal personeelsleden waarover IAVA beschikt, hebben het Auditcomité er steeds toe gedwongen veel aandacht te besteden aan een aangepaste auditstrategie en bijzonder te waken over een efficiënt en effectief beheer van het auditproces.

In die auditstrategie spelen de sterkte-zwakteanalyses van de organisatiebeheersing een belangrijke rol. Voor een goed begrip worden daarom de historiek en de motieven voor het invoeren van de sterkte-zwakteanalyses als auditinstrument hierna beknopt in herinnering gebracht.

Bij de opstart van de werkzaamheden van Interne Audit in 2000-2001 werd initieel geopteerd voor een procesgerichte benadering. Deze kwam er op neer dat de te auditeren entiteiten uitgesplitst werden in processen op basis waarvan het auditobject op procesniveau werd gedefinieerd.

Deze aanpak was methodologisch correct maar had als belangrijk nadeel dat het uitgebreide en heterogene audituniversum met de beschikbare auditcapaciteit niet binnen een redelijke termijn kon worden afgedekt. Door het grootste deel van de auditcapaciteit te besteden aan de evaluatie van de interne controle op proces- of taakniveau (operationeel niveau), zou er bovendien onvoldoende zicht komen op de interne controle/beheersing op het meer strategisch niveau.

Deze nadelen noopten tot een fundamentele bijsturing van de auditstrategie, waarbij de “bottom-up”-benadering werd vervangen door een “top-down”-benadering. In deze benadering worden de audits toegespitst op de algemene stuur- en beheersprocessen binnen de organisatie.

Aan dit soort audits werd de benaming “sterkte-zwakteanalyse van de organisatiebeheersing” gegeven.

In dit verband werd initieel door IAVA als referentiekader een leidraad “organisatiebeheersing/ interne controle” ontwikkeld. Aan de hand van dit model gaat IAVA na of de beheersmaatregelen ingesteld zijn om de organisatiedoelstellingen op een effectieve, efficiënte, integere en kwaliteitsvolle manier te kunnen realiseren.

Om de beheersmaatregelen systematisch in kaart te brengen, wordt de organisatie benaderd vanuit de 10 hiernavermelde thema's: doelstellingen, proces- en risicomanagement; belanghebbenden-management; monitoring; organisatiestructuur; human resources management; organisatiecultuur; informatie en communicatie; financieel management; facilitymanagement; informatie- en communicatie-technologie.

Een goede invulling van deze thema's moet maximaal bijdragen tot het bekomen van een effectieve, efficiënte, integere en kwaliteitsvolle organisatie.

Bij een sterkte-zwakteanalyse wordt aan de hand van het voormelde referentiekader geëvalueerd of het nodige globale stuur- en beheersinstrumentarium in de geauditeerde organisatie aanwezig is.

De resultaten van de sterkte-zwakteanalyses voor iedere entiteit worden door IAVA gekwantificeerd door het toekennen van maturiteitsinschattingen. De betrokken auditrapporten bevatten ook audit-aanbevelingen.

De werkzaamheden van de werkgroep “Verfijning leidraad Interne Controle/Organisatiebeheersing”, waarin IAVA een belangrijk aandeel had, resulteerden in 2008 in een geoptimaliseerde versie van de initiële leidraad, met een bijhorend evaluatierooster geschikt voor maturiteitsinschatting via zelfevaluatie. De leidraad is, samen met een aantal andere hulpinstrumenten permanent ter beschikking via de website “organisatiebeheersing/interne controle” (www.vlaanderen.be/internecontrole), onder beheer van het departement Bestuurszaken.

De Vlaamse Regering onderkende meermaals het belang van de benadering en het ontwikkelde model om op een professionele en systematische wijze de organisatiebeheersing/interne controle binnen de Vlaamse overheid te verbeteren.

Zo nam de Vlaamse Regering op 30 mei 2008 een aantal belangrijke richtinggevende beslissingen in verband met de uitbouw van het internecontrole-/organisatiebeheersingssysteem binnen de Vlaamse overheid. Deze impliceerden onder meer dat:

1. de leidraad interne controle/organisatiebeheersing als referentieraamwerk werd erkend voor het opzetten van het internecontrolesysteem binnen de entiteiten van de Vlaamse overheid;
2. de entiteiten gelast werden tegen eind december 2010 een organisatiebeheersingssysteem op te zetten dat voldoet aan de toets in maturiteitsniveau 3 van het maturiteitsmodel bij de voor de organisatie relevante thema's.

IAVA stond in voor de uitvoering van de validatieaudits betreffende het door de entiteiten tegen einde 2010 te bereiken maturiteitsniveau 3 inzake organisatiebeheersing.

De validatieactiviteiten inzake de maturiteitsniveaus van de organisatiebeheersing resulteerden in 62 afzonderlijke auditrapporten voor de onderzochte departementen en agentschappen, opgeleverd op 13 mei 2011, en een globaal overkoepelend rapport voor de Vlaamse administratie, opgeleverd op 17 juni 2011.

In de afzonderlijke auditrapporten per entiteit en in het globaal overkoepelend rapport voor de Vlaamse administratie werden ook aanbevelingen en verbetermaatregelen voorgesteld.

Hiermee werd, voor de eerste maal sedert de interne audit in de Vlaamse administratie van start is gegaan, een stand van zaken gegeven van de graad van organisatiebeheersing voor (bijna) alle entiteiten van het audituniversum, gemeten op eenzelfde tijdstip, namelijk per einde 2010.

Op basis van de resultaten van de audits werden onder meer de gemiddelde waarden van de maturiteitsniveaus voor elk van de 10 thema's en de 4 doelstellingen berekend.

Op basis van deze gemiddelde waarden kunnen, respectievelijk wat de 10 thema's en de 4 doelstellingen betreft, volgende rangschikkingen worden gemaakt, waarbij de gemiddelde waarde tussen haakjes werd vermeld (op een schaal gaande van 0 tot 5):

- thema's:
 - 1 organisatiestructuur (2,9)
 - 2 belanghebbendenmanagement (2,8)
informatie en communicatie (2,8)
 - 4 doelstellingen, proces- en risicomanagement (2,7)
 - 5 human resources management (2,5)
monitoring (2,5)
 - 7 ICT (2,4)
facilitymanagement (2,4)
 - 9 financieel management (2,3)
 - 10 organisatiecultuur (2,2)

- doelstellingen:
 - 1 kwaliteit (2,6)
 - 2 effectiviteit (2,4)
 - 3 integriteit (2,2)
 - 4 efficiëntie (2,0)

Een evolutie naar een maturiteitsniveau 3 of hoger - en dit voor alle thema's en doelstellingen - is wenselijk en dient dan ook voor alle entiteiten als streefdoel vooropgesteld. Een waarde 3 impliceert dat - voor de betrokken thema's en doelstellingen - de entiteit over beheersmaatregelen beschikt die gestandaardiseerd, gedocumenteerd en gecommuniceerd zijn, en worden toegepast.

Op de vergadering van 31 mei 2011 formuleerde het Auditcomité een aantal vaststellingen, prioritair te ondernemen acties en aanbevelingen aan het beleidsniveau, gericht op een verdere optimalisering van het maturiteitsniveau inzake organisatiebeheersing bij de entiteiten van de Vlaamse administratie.

Deze vormden mede het voorwerp van bespreking op de vergadering van 7 december 2011 van een delegatie van het Auditcomité met een delegatie van de Vlaamse Regering; de bespreking resulteerde in enkele belangrijke beleidsbeslissingen (zie infra, onder punt 3.5).

De auditstrategie voor de periode 2012-2015 voorziet dat IAVA vanaf de auditplanning voor het jaar 2013 opnieuw zal overgaan tot de uitvoering van validatie-audits inzake de maturiteitsinschattingen van de organisatiebeheersing. De selectie en prioritering van de te auditeren entiteiten zal worden bepaald in functie van risico-analyse en gebeurlijke andere factoren.

Dit betekent dat er in 2012 door IAVA geen specifieke auditactiviteiten rond de verdere opvolging en evolutie van de maturiteitsinschattingen inzake organisatiebeheersing werden voorzien.

Het Auditcomité heeft, in overleg met IAVA gekozen voor deze benadering, mede vanuit de overweging dat, na de oplevering van de desbetreffende auditrapporten in mei en juni 2011, in de daaropvolgende periode aan de entiteiten een zekere mate van vrijheid en flexibiliteit kon worden gegund inzake (de timing van) de uitwerking en de implementatie van verbetermaatregelen die moeten leiden tot een verdere optimalisering van het maturiteitsniveau inzake organisatiebeheersing.

Het Auditcomité ging er daarbij tevens van uit dat de inbedding van een generieke doelstelling inzake het verhogen van de maturiteit van de eigen organisatie in de beheersovereenkomsten en managementovereenkomsten, het nastreven van de realisatie van de aanbevelingen die werden geformuleerd naar aanleiding van de validatie-audits, en de toegenomen bewustwording inzake het nut en de noodzaak van een adequate organisatiebeheersing, de entiteiten er toe zouden aanzetten met de nodige discipline de ingezette inspanningen ter verbetering van de organisatiebeheersing door te trekken en zeker niet te laten verflauwen.

IAVA volgde wel in 2012, in het kader van de systematische opvolging van de realisatie van de auditaanbevelingen, ook de realisatie van aanbevelingen op die in de auditrapporten betreffende de maturiteitsinschattingen van de organisatiebeheersing werden geformuleerd. Op basis van de resultaten daarvan, en ook op basis van de resultaten van de uitvoering van procesaudits, forensische audits, thema-audits, e.a., beschikt IAVA over de permanente mogelijkheid tot aanpassing van de maturiteitsinschattingen voor één of meerdere thema's en/of doelstellingen van de desbetreffende entiteiten.

Volgens de huidige auditplanning zullen in 2013 voor twee entiteiten validatie-audits inzake de maturiteitsinschattingen van de organisatiebeheersing uitgevoerd worden.

Vanaf 2014 zullen de werkzaamheden inzake (de maturiteitsinschattingen van) de organisatiebeheersing opnieuw opgevoerd worden en zal, onverminderd de mogelijkheid tot zelfevaluatie door de entiteiten, een groter aantal validatie-audits uitgevoerd worden door IAVA als onafhankelijke entiteit.

Enkel zodoende immers kan de verhoopte vooruitgang op een objectieve wijze worden vastgesteld, is er continuïteit in de op gang gebrachte strategie, en kan IAVA de ter zake opgebouwde competentie en knowhow onderhouden.

Op termijn moet dit leiden tot een nieuw globaal overzicht van de geactualiseerde maturiteitsinschattingen van de organisatiebeheersing voor alle entiteiten van het audituniversum.

3.2 Thema-audits en procesaudits

Ter optimalisering van de auditstrategie en om te vermijden dat de auditplanning relatief eenzijdig zou gericht zijn op de uitvoering van sterkte-zwakteanalyses van de organisatiebeheersing, nam het Auditcomité in 2006 de beslissing om te opteren voor een meer evenwichtige benadering, waarin de continuïtering van de sterkte-zwakteanalyses werd gecombineerd met de uitvoering van een aantal thema-audits en procesaudits.

Sindsdien wordt in de auditjaarplanningen ook ruimte voorzien voor de uitvoering van thema- en procesaudits.

Thema-audits hebben betrekking op belangrijke elementen van het systeem van organisatiebeheersing/interne controle, waarvoor een evaluatie gebeurt voor het geheel van de entiteiten van het audituniversum. Een thema-audit kan desgevallend eveneens betrekking hebben op een deel van het audituniversum, en zich bijvoorbeeld situeren binnen een bepaald beleidsdomein.

Hierna volgt een overzicht van de thema-audits die tot hertoe, beleidsdomeinoverschrijdend binnen de Vlaamse administratie, werden uitgevoerd.

In de eerste thema-audit, die werd opgeleverd in 2008, werd het bedrijfscontinuïteitsmanagement als onderdeel van het systeem van organisatiebeheersing/interne controle doorgelicht.

Naast het globale auditrapport werden ook een aantal rapporten afgeleverd met betrekking tot het bedrijfscontinuïteitsmanagement in bepaalde entiteiten.

In 2010 werden voortgangscntroleaudits in verband met deze thema-audit uitgevoerd, die resulteerden in een globaal rapport en een aantal entiteitsspecifieke rapporten.

Een tweede grote thema-audit was gericht op de organisatie en de werking van de managementondersteunende dienstverlening binnen de verschillende beleidsdomeinen van de Vlaamse administratie.

Het rapport van de thema-audit in zijn globaliteit, met de belangrijkste vaststellingen en aanbevelingen omtrent de managementondersteunende dienstverlening op het niveau van de ganse Vlaamse administratie, werd opgeleverd op 1 april 2009. De rapporten per beleidsdomein werden daarop aansluitend opgeleverd.

In 2009 werd een derde thema-audit opgestart met betrekking tot de ICT-netwerkinfrastructuur van de Vlaamse administratie. De doelstelling van deze thema-audit was tweeledig :

- 1) een technisch overzicht krijgen van alle in gebruik zijnde WAN (Wide Area Network) connecties en LAN (Local Network) omgevingen binnen de Vlaamse administratie ;
- 2) nagaan welke optimalisatiemogelijkheden er zijn met betrekking tot de ICT-netwerken van de Vlaamse administratie op macro-niveau.

Het rapport over deze audit werd opgeleverd op 17 juni 2010. Deze audit bracht duidelijk de suboptimale inzet van netwerkinfrastructuur en middelen aan het licht, en toonde aan dat op dit gebied substantiële efficiëntiewinsten en besparingen mogelijk zijn.

De thema-audits inzake de managementondersteunende dienstverlening en de ICT-netwerkinfrastructuur hebben geleid tot projecten in het kader van het “Meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid”.

In 2010 werd een vierde thema-audit opgestart rond debiteurenbeheer, toegespitst op de niet-fiscale eigen ontvangsten. Een aantal entiteitsspecifieke rapporten werd opgeleverd vanaf september 2010. Het globaal rapport met betrekking tot het debiteurenbeheer binnen de Vlaamse administratie werd opgeleverd op 26 april 2011. Als belangrijkste bevinding gold dat de organisatie van de inningsprocessen op uiteenlopende wijze gebeurt; meestal ontbreken duidelijk uitgewerkte procedures en richtlijnen die gericht zijn op een efficiënte en uniforme organisatie van het debiteurenbeheer. Openstaande vorderingen worden wel in mindere of meerdere mate opgevolgd, maar dit gebeurt vaak op een niet tijdige en ongestructureerde wijze, afhankelijk van de individuele gedrevenheid van de betrokken personeelsleden.

Specifiek in verband met de realisatiegraad van de aanbevelingen van de voormelde afgewerkte thema-audits werd door IAVA in de loop van 2012 twee maal een stand van zaken opgemaakt, die werd besproken op de vergaderingen van het Auditcomité van 17 februari 2012 en 6 november 2012.

Het Auditcomité stelde vast dat de realisatiegraad van de aanbevelingen voor het geheel van de vier desbetreffende thema-audits nog zeer laag is (11%).

Een structureel probleem is het aanwijzen van een entiteit of orgaan die de verantwoordelijkheid opneemt voor de realisatie van de auditaanbevelingen wanneer het organisatiebrede aangelegenheden betreft. Nadat een entiteit of orgaan is aangewezen stelt zich dan nog het probleem dat deze op voldoende medewerking van de andere entiteiten of organen moet kunnen rekenen om de auditaanbevelingen te realiseren.

IAVA zal er naar streven om nieuwe thema-audits te finaliseren vooraleer het jaarlijks overleg van een delegatie van het Auditcomité met de kernministers van de Vlaamse Regering plaatsvindt; zodoende kan het nemen van beslissingen ter bespoediging van de realisatie van de auditaanbevelingen mede vanuit dit overleg gestimuleerd worden.

Een verdere nauwgezette systematische opvolging van de realisatie van de auditaanbevelingen wordt door het Auditcomité noodzakelijk geacht, aangezien de (volledige) implementatie van alle aanbevelingen een langdurige en volgehouden inspanning zal vragen, zowel op het vlak van de voorbereiding, de draagvlakverwerving, de beslissingsbereidheid op beleidsniveau, als de concrete uitvoering op het terrein.

Op de vergadering van 9 januari 2013 van een delegatie van het Auditcomité met de kernministers van de Vlaamse Regering werd inzake de thema-audits afgesproken dat de rapportering over de stand van zaken van de uitvoering van de auditaanbevelingen voortaan eenmaal per jaar het voorwerp zal uitmaken van een bespreking tijdens een vergadering van de kernministers van de Vlaamse Regering met een delegatie van het College van Ambtenaren-Generaal.

In 2011 werd een ontwerp-controleprogramma ontwikkeld voor een thema-audit rond inspectieprocessen. Deze richt zich op de evaluatie van de werking van een inspectiedienst/-entiteit en wil nagaan in hoeverre de risico's in het inspectieproces zijn afgedekt. In maart en april 2012 werden de auditrapporten voor twee pilootentiteiten ter zake opgeleverd. Na evaluatie en bijsturing van het ontwerp-controleprogramma, werd deze thema-audit in 2012 verder uitgevoerd bij een selectie van zeven inspectie/handhavingsdiensten of -entiteiten; vier rapporten werden opgeleverd in 2012, de drie overige in 2013. Op basis van de vaststellingen uit de verschillende individuele rapporten en een bevraging over het toezicht op de subsidieverlening, werd een synthese gemaakt met het oog op de identificatie van de belangrijkste verbeteropportunities voor de uitoefening van de inspectie- en handhavingstaken op het niveau van de Vlaamse overheid. Deze bevindingen werden opgenomen in het globaal rapport betreffende de thema-audit Inspectie/Handhaving dat op 11 maart 2013 werd opgeleverd.

In 2011 werd een risico-controleraamwerk ontwikkeld, in voorbereiding op een thema-audit rond beleidsondersteuning, toegespitst op beleidsvoorbereiding en beleidsevaluatie. In het raamwerk zijn de mogelijke risico's van een aantal belangrijke beleidsondersteunende processen in kaart gebracht. Een pilootaudit, waarbij dit risicoraamwerk voor een eerste maal wordt toegepast in een bepaald departement, werd begin 2012 door IAVA opgestart en op 4 juli 2012 opgeleverd. Een tweede auditopdracht werd inmiddels opgestart bij een ander departement.

In de thema-audit ICT-contractbewaking evalueert IAVA de adequaatheid en de doeltreffendheid van de beheersmaatregelen die de bewaking van het gemeenschappelijk ICT contract 2008-2015 vorm geven.

De Vlaamse overheid heeft een groot deel van de ICT-diensten uitbesteed door middel van een gemeenschappelijk ICT-contract, afgesloten met een preferente ICT-dienstverlener waarvan de entiteiten vrij kunnen afnemen. In een eerste fase ging IAVA na hoe de entiteit e-government en ICT-beheer (e-IB) van het beleidsdomein Bestuurszaken invulling geeft aan haar rol als contractbeheerder en overkoepelend coördinator van de contractbewaking. Deze opdracht werd in december 2011 opgestart en het desbetreffende auditrapport werd opgeleverd op 5 juni 2012.

In een tweede fase werd de opdracht uitgerold naar de klanzijde om de adequaatheid en doeltreffendheid te evalueren van de beheersmaatregelen die de verschillende klanten zelf ontwikkeld hebben om een degelijke contractbewaking te garanderen. Voor de uitvoering van deze tweede fase werden tien entiteiten geselecteerd. Voor één entiteit werd het auditrapport opgeleverd eind 2012, en voor twee andere entiteiten respectievelijk in januari 2013 en februari 2013. De overige auditrapporten zullen in de loop van het eerste halfjaar van 2013 opgeleverd worden.

In de derde fase, voorzien medio 2013, zal een globale beoordeling neergeschreven worden in een overkoepelend syntheserapport.

In 2012 werden, zoals ook in de vorige jaren, slechts een zeer beperkt aantal rapporten betreffende procesaudits opgeleverd.

3.3 Ad-hoc opdrachten, forensische audits en detectie-audits

In de auditstrategie wordt ook ruimte voorzien voor ad-hocopdrachten, forensische audits en detectie-audits.

Ad-hocopdrachten zijn niet opgenomen in de jaarplanning, maar worden uitgevoerd op aanvraag. De aanvragen kunnen uitgaan van de Vlaamse Regering, een Vlaams minister, een leidend ambtenaar van een entiteit van het werktein, de voorzitter van de raad van bestuur of de voorzitter van een auditcomité van een entiteit van het werktein. De aanvragen dienen te worden gericht aan de administrateur-generaal van IAVA, die over de (prioriteit van) uitvoering beslist op basis van criteria die door het Auditcomité werden goedgekeurd.

In 2012 werden door IAVA twee ad-hoc auditopdrachten op aanvraag uitgevoerd.

In geval zich ernstige indicaties van mogelijke onregelmatigheden voordoen, kan IAVA een forensische audit (administratief onderzoek) uitvoeren. Dit kan gebeuren op aanvraag (cf. supra), ingevolge een melding, of op eigen initiatief van IAVA al dan niet voortvloeiend uit zelf ontwikkelde detectietechnieken. Indien een forensische audit uitwijst dat er mogelijke misdrijven zijn gepleegd, wordt het desbetreffende auditrapport bezorgd aan de Centrale Dienst voor de Bestrijding van de Corruptie.

In 2012 werden door IAVA 3 rapporten betreffende forensische audits opgeleverd.

Bij een detectie-audit analyseert IAVA op basis van een aantal risicofactoren grote hoeveelheden gegevens aan de hand van moderne monitoringsmechanismen, met als doel ongebruikelijke, afwijkende of merkwaaardige gegevens of patronen aan de oppervlakte te brengen. Vervolgens wordt nagegaan of deze gegevens of patronen verklaarbaar zijn, dan wel symptomatisch zijn voor mogelijke fouten en/of onregelmatigheden binnen het onderzochte proces.

De eerste detectie-audits werden uitgevoerd in 2009 en 2010 en waren gericht op het proces van de gunning en de uitvoering van overheidsopdrachten; de door IAVA opgebouwde kennis wordt sinds begin 2011 voor overdracht aangeboden aan de relevante entiteiten die een significant aantal overheidsopdrachten gunnen.

De detectie-audits die in 2011 werden opgestart hebben betrekking op onderdelen van de personeelsverloning, meer bepaald de extra-salarieële verloningscomponenten (vergoedingen en toelagen). De drie auditrapporten in dit verband werden in 2012 opgeleverd.

In 2012 hadden de detectie-audits het dossierbehandelingsproces voorafgaand aan de toekenning van vergunningen, subsidies of erkenningen tot voorwerp. Drie entiteiten werden geselecteerd. De opdrachten bij twee entiteiten werden afgerond in 2012 en begin 2013; bij de derde entiteit is de opdracht nog lopende.

3.4 Risicoanalyse en risicomanagement

In het kader van de “top-down”-benadering van de auditstrategie werd door het Auditcomité in 2003 het principe van de getrapte risicoanalyse goedgekeurd.

Daarbij werden drie niveaus van risicoanalyse onderscheiden:

- de risicoanalyse op macroniveau: deze heeft tot doel een rangschikking te maken van alle entiteiten uit het audituniversum (departementen en agentschappen), in functie van hun risicograad; voor het bepalen van de risicograad worden vier risicofactoren gehanteerd (“strategisch belang”, “controlerisico”, “wijzigingen” en “materialiteit”);
- de risicoanalyse op mesoniveau: deze heeft tot doel een inschatting te maken van de graad van de organisatiebeheersing per entiteit; hieraan wordt invulling gegeven door de sterkte-zwakteanalyses van de organisatiebeheersing, de validatieaudits en de bijhorende maturiteitsinschattingen per thema/doelstelling voor iedere entiteit, zoals vastgesteld in de individuele auditrapporten en het globale overkoepelend rapport, respectievelijk opgeleverd in mei 2011 en juni 2011;
- de risicoanalyse op microniveau: deze heeft tot doel elke entiteit op te delen in auditeerbare auditobjecten (processen) en deze, op basis van een aantal risicofactoren, te rangschikken volgens risicograad; per auditobject worden de mogelijke risico’s bepaald, de maatregelen vastgesteld welke reeds genomen werden om deze risico’s onder controle te houden, en de maatregelen voorgesteld die gebeurlijk bijkomend nog moeten worden genomen.

Wat betreft dit laatstvermelde niveau van risicoanalyse en risicomanagement op entiteitsniveau werd in de loop van 2011 een begin van aanpak ontwikkeld. Tevens werd door het Auditcomité, in overleg met IAVA, op de vergadering van 8 november 2011 beslist om de inzet van capaciteit voor (de stimulering van) risicoanalyse en risicomanagement op entiteitsniveau in de periode 2012-2015 substantieel te verhogen.

Voor de risicoanalyse en het stimuleren van de entiteiten inzake de uitbouw van risicomanagement zal worden samengewerkt met de ankerpunten organisatiebeheersing in de entiteiten en zullen, zo mogelijk, ook andere controle-actoren worden betrokken. Het Auditcomité stemde in met de door IAVA initieel vooropgestelde aanpak om te starten met pilootprojecten, en de ter zake reeds ontwikkelde en nog te ontwikkelen methodiek/ondersteuning, van zodra deze voldoende op punt staat, geleidelijk te implementeren voor het geheel van het werkterein.

Op voorstel van IAVA stemde het Auditcomité op de vergadering van 11 december 2012 in met een wijziging in de aanpak van het project risicomanagement, waarbij de werking via piloot-entiteiten wordt verlaten. In de gewijzigde aanpak krijgen alle entiteiten van het audituniversum eenzelfde aanbod van ondersteuning. Zo wordt vermeden dat entiteiten die niet als piloot-entiteit waren aangeduid ondertussen een afwachtende houding zouden aannemen en geen initiatieven inzake risicomanagement zouden ontwikkelen.

Concreet houdt dit in dat elke entiteit één belangrijke doelstelling of kernopdracht moet kiezen, waarop vervolgens de methodiek van risicomanagement zal toegepast worden. De aanpak om voor een beperkt aantal piloot-entiteiten gedurende verschillende opeenvolgende jaren een allesomvattend risicomanagement uit te werken, wordt vervangen door een aanpak waarbij elke entiteit de risico’s voor één specifieke belangrijke doelstelling analyseert met ondersteuning van IAVA. Het objectief is om gedurende de jaren 2013-2014 een benaderingswijze of manier van denken te introduceren, die bij de opmaak van de nieuwe beheersovereenkomsten in 2015 onmiddellijk op diverse niveau’s van de doelstellingencascade (strategisch, operationeel) kan toegepast worden voor alle doelstellingen.

Het Auditcomité en IAVA willen daarbij beklemtonen dat risico-identificatie en risicomanagement tot de taken van het lijnmanagement behoren, als onderdeel van de interne controle, zoals ook bepaald wordt in het besluit van de Vlaamse Regering van 7 september 2012 betreffende controle en single audit.

IAVA wil in deze sensibiliserend en ondersteunend optreden, gelet op de actuele tekortkomingen op dit vlak, en de noodzaak om over een adequate risicoanalyse te beschikken ten behoeve van de (proces)auditplanning en de beleidsgerichte rapportering.

3.5 De opvolging van de realisatie van de auditaanbevelingen

Omwille van efficiëntie- en effectiviteitsoverwegingen en gelet op de beschikbare auditcapaciteit, werd door IAVA in 2011 een nieuwe aanpak ingevoerd voor de opvolging van de realisatie van de auditaanbevelingen.

Voorheen gebeurde de opvolging van de aanbevelingen door de uitvoering van een voortgangscontroleaudit, anderhalf tot twee jaar na de oplevering van het oorspronkelijk auditrapport. Deze voortgangscontroleaudits resulteerden in een formeel (voortgangscontrole)auditrapport.

Vanaf 2011 werd overgestapt van de voormelde voortgangscontroleaudits naar een periodieke structurele en systematische administratieve opvolging van de auditaanbevelingen.

Bij deze nieuwe werkwijze wordt uitgegaan van de streefdata die de entiteit voorzien heeft voor de realisatie van de haar toegewezen aanbevelingen. IAVA bezorgt aan de geauditeerde een overzicht van de aanbevelingen (die gekwalificeerd werden als zijnde van hoge prioriteit) die hun streefdatum hebben bereikt; de geauditeerde dient aan IAVA mede te delen welke acties werden ondernomen voor de realisatie van de aanbevelingen. Op basis van een analyse van de ontvangen informatie, eventuele aanvullende gesprekken en/of documentstudie maakt IAVA een rapportering op die de gevalideerde status van elke opgevolgde aanbeveling weergeeft en een overzicht verschaft van de globale realisatiegraad.

Deze administratieve opvolging gebeurt periodiek. Elk jaar zullen de openstaande aanbevelingen waarvan de vooropgestelde realisatiedatum ten laatste valt op respectievelijk 31 maart, 31 augustus en 31 december ter opvolging/actualisering aan de entiteiten worden toegestuurd.

Op de vergadering van 7 december 2011 van een delegatie van het Auditcomité met een delegatie van de Vlaamse Regering werd afgesproken dat IAVA drie maal per jaar de opgemaakte stand van zaken van de uitvoering van de auditaanbevelingen zal bezorgen aan de verschillende ministers.

In aansluiting op de tijdens de voormelde vergadering gemaakte afspraken besliste de Vlaamse Regering op 30 maart 2012 dat iedere leidend ambtenaar in het kader van de jaarlijkse evaluatie aan zijn/haar functioneel bevoegde minister moet rapporteren over de wijze waarop werd omgegaan met de aanbevelingen uit de verschillende audits van IAVA, en dit vanaf de evaluatie over het werkjaar 2012; iedere leidend ambtenaar dient ook, in het kader van de jaarlijkse planning, aan te geven op welke wijze zal omgegaan worden met de aanbevelingen uit de verschillende audits van IAVA en dit vanaf de planning over het werkjaar 2012.

De globale realisatiegraad van alle opgevolgde auditaanbevelingen voor het geheel van de Vlaamse administratie steeg van 67% op 31 december 2011 tot 70% op 31 december 2012. Voor een meer gedetailleerd overzicht, en de resultaten per beleidsdomein, wordt verwezen naar de [tabel in hoofdstuk III op pagina 59](#).

Op de vergadering van 9 januari 2013 van een delegatie van het Auditcomité met een delegatie van de Vlaamse Regering werd afgesproken om de frequentie van de opvolging en de rapportering door IAVA over de uitvoering van de auditaanbevelingen terug te brengen van driemaal per jaar tot tweemaal per jaar.

3.6 (Het concept van) de beleidsgerichte rapporten

Mede met het oog op het versterken van de adviserende rol van het Auditcomité ten aanzien van de Vlaamse Regering werd in 2012, in overleg tussen IAVA en het Auditcomité, het concept uitgewerkt van beleidsgerichte rapporten.

Het concept voorziet dat deze beleidsgerichte rapporten worden aangemaakt per minister, en de afzonderlijke entiteiten omvatten waarvoor de desbetreffende minister bevoegd is.

De rapporten bevatten informatie over de evaluatie van de interne controle/organisatiebeheersing voor iedere entiteit (o.a. de maturiteitsinschatting inzake organisatiebeheersing en de evolutie daarvan), over de realisatie van de auditaanbevelingen, de wijze van auditafdekking (overzicht van uitgevoerde en lopende auditopdrachten van de laatste 5 jaar), de belangrijkste risico's, het gevoerde risicomanagement, e.a.

Met dit type van rapport kan ook invulling worden gegeven aan de afspraak die werd gemaakt op de vergadering van 7 december 2011 van een delegatie van het auditcomité met de kernministers van de Vlaamse Regering dat IAVA onder meer jaarlijks een globale rapportage (beleidsgerichte rapporten) aan de verschillende ministers zou overmaken, ter facilitering van de bespreking, in het kader van de jaarlijkse evaluatie van de leidend ambtenaar, met de minister over de evolutie van het maturiteitsniveau inzake interne controle/organisatiebeheersing en over de wijze waarop door de leidend ambtenaar werd omgegaan met de aanbevelingen uit de verschillende audits van IAVA (zoals bevestigd in de nota aan de Vlaamse Regering, horende bij de regeringsbeslissing van 30 maart 2012 betreffende de jaarlijkse evaluatie van de leidend ambtenaren).

Er werd bijzondere aandacht besteed aan een doeltreffende en gebruiksvriendelijke uitwerking van het concept, zowel wat betreft de voorstellingswijze, de inhoudelijke structurering, als de vormgeving.

De meest essentiële informatie voor de minister wordt synthetisch voorgesteld, op één pagina vooraan in het document, en de verdere onderbouwing daarvan gebeurt via de aansluitende meer gedetailleerde rapportering per entiteit op de volgende pagina's van het rapport.

Het concept van het rapport voorziet ook dat de ontwerpen worden voorgelegd aan de desbetreffende leidend ambtenaren waarbij hen de mogelijkheid wordt geboden om een managementreactie te laten opnemen.

Teneinde het draagvlak te vergroten en eventuele bijkomende nuttige bemerkingen te bekomen, werd het concept ook voorgelegd aan de managementcomités van de beleidsdomeinen, het kabinet van de minister-president (bevoegd voor de interne audit), het Rekenhof en het College van Ambtenaren-Generaal.

Het concept van de beleidsgerichte rapporten per minister werd goedgekeurd op de vergadering van 9 januari 2013 van een delegatie van het Auditcomité met de kernministers van de Vlaamse Regering. Daarbij werd tevens beslist dat de eerste oplevering door IAVA van de beleidsgerichte rapporten per minister moet gebeuren tegen eind 2013, zodat deze in de evaluatiecyclus van de leidend ambtenaren als een bijkomend element kunnen gebruikt worden.

4 De invulling van de interneauditfunctie binnen de Vlaamse administratie

4.1 Basisprincipes van het “holdingmodel”, zoals vastgelegd bij de beslissingen van de Vlaamse Regering van 17 februari 2006 en 30 maart 2007

Inzake de invulling van de interneauditfunctie binnen de Vlaamse administratie opteerde de Vlaamse Regering voor een model dat het midden houdt tussen een volledige centralisatie van de auditfunctie en een volledige decentralisatie. Hieraan werd de benaming “holdingmodel” gegeven.

De belangrijke beslissingen ter zake werden door de Vlaamse Regering genomen op 17 februari 2006 en 30 maart 2007.

Deze beslissingen hielden onder meer het volgende in (voor een integrale lezing wordt verwezen naar de betrokken regeringsdocumenten):

- er is één centrale Interne Audit, het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA)
- de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's kunnen een eigen decentrale Interne Auditdienst oprichten; de raad van bestuur kan een auditcomité oprichten, dat samengesteld wordt uit leden van de raad van bestuur, met een meerderheid van onafhankelijke bestuurders (en een onafhankelijk bestuurder als voorzitter);
- de centrale Interne Audit behoudt ten volle de bevoegdheid om zelf audits uit te voeren bij alle entiteiten van het audituniversum (departementen, IVA's en publiekrechtelijk vormgegeven EVA's), ook bij de entiteiten die over een eigen decentrale Interne Auditdienst beschikken (bij deze laatste entiteiten wordt de planning van dergelijke audits opgesteld in samenspraak met het decentrale auditcomité);
- de centrale Interne Audit heeft de (exclusieve) bevoegdheid om administratieve onderzoeken uit te voeren;
- het centrale auditcomité (het Auditcomité van de Vlaamse Administratie) stuurt de centrale Interne Audit aan; indien een decentrale Interne Auditdienst aanwezig is wordt deze aangestuurd door het (decentrale) auditcomité in het betrokken EVA;
- het centrale auditcomité en de (decentrale) auditcomités in de EVA's plegen overleg en informeren elkaar over de planning van hun auditactiviteiten;
- de centrale Interne Audit oefent kwaliteitstoezicht uit op de werking van de decentrale Interne Auditdiensten via het “audit op audit”-instrument;
- de centrale Interne Audit wordt betrokken bij de humanresourcesaangelegenheden die betrekking hebben op de decentrale Interne Auditdiensten.

In de betrokken regeringsdocumenten worden ook de rapporteringslijnen aangegeven die de centrale Interne Audit en de decentrale Interne Auditdiensten moeten hanteren bij de verspreiding van de rapporten. Tevens worden de gedragslijnen geschetst inzake de openbaarmaking van auditrapporten.

In uitvoering van voormelde regeringsbeslissingen stelde IAVA, in overleg met de vertegenwoordigers van elk van de betrokken publiekrechtelijk vormgegeven EVA's (die over een eigen interne auditdienst beschikken) en van de VRT, een samenwerkingsprotocol op. Dit samenwerkingsprotocol vormt een vertaling van de principes van het door de regering goedgekeurde model in meer concrete en opvolgbare samenwerkingsafspraken.

Eind 2007 en begin 2008 vond bilateraal, tussen IAVA en elk van de betrokken publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT, de ondertekening van het samenwerkingsprotocol plaats. Momenteel zijn er aldus door IAVA samenwerkingsprotocollen afgesloten met de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB), de nv Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW), de nv De Scheepvaart, de nv Waterwegen en Zeekanaal, de Vlaamse Vervoermaatschappij-De Lijn, en de nv Vlaamse Radio- en Televisieomroep (VRT).

In 2012 werden door IAVA “audit-op-audit”- rapporten opgeleverd betreffende de Interne Auditdienst van de VRT en betreffende de Interne Auditdienst van de VMSW.

4.2 Jaarlijkse overlegvergadering met de voorzitters van de (decentrale) auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT

Op 8 oktober 2012 vond de (jaarlijkse) overlegvergadering plaats van het Auditcomité met de voorzitters van de (decentrale) auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT.

Tijdens deze vergadering kwamen volgende aangelegenheden aan bod:

- 1) De stand van zaken van een aantal lopende acties die door IAVA en de decentrale interne auditdiensten werden opgezet ter versterking van de implementatie van het “holdingmodel”, in aansluiting op de vorige overlegvergaderingen van 15 september 2010 en 14 oktober 2011.
De actiepunten situeren zich vooral op het vlak van het overleg, het human resources management, de auditmethodologie, risicoanalyse en auditafdekking, en (meer uniformiteit van) de auditrapporten.
- 2) De (eerste invulling van) indicatoren voor de monitoring van het “holdingmodel”. De domeinen voor de monitoring van de werking van de decentrale interne auditdiensten zijn de kwaliteit van de interne auditdienst, de risicoafdekking en de auditacceptatie binnen de entiteit. Voor elk van deze domeinen werden indicatoren gedefinieerd.
- 3) De integratie van de auditaanbevelingen geformuleerd door de decentrale interne auditdiensten in de opvolgingstool “OTIAVA” van IAVA, waardoor mede de opvolging van de realisatie van deze audit-aanbevelingen zou kunnen worden gefaciliteerd en zou kunnen worden verwerkt in de beleidsgerichte rapporten voor de ministers.
- 4) De aanpassing van de bestaande samenwerkingsprotocollen; in het stappenplan voor de herziening van de samenwerkingsprotocollen wordt mei 2013 als streefdatum voor de finalisering vooropgesteld.
- 5) De opleiding voor de leden van de decentrale auditcomités. Er werd beslist om twee opleidingssessies van telkens een halve dag te organiseren, respectievelijk op 7 februari 2013 en 16 april 2013, telkens in de voormiddag. Ook de te behandelen topics voor elk van beide opleidingssessies werden goedgekeurd.
- 6) Communicatie over de opvolging van de uitgevoerde thema-audits.
- 7) De samenstelling van de decentrale auditcomités, inzonderheid wat betreft de problematiek van de opname van onafhankelijke bestuurders.

5 Initiatieven inzake de optimalisering van het controle- en auditinstrumentarium; de concretisering en invoering van het single audit-concept

In maart 2006 werd, op initiatief en onder coördinatie van het Rekenhof, de rondetafelconferentie opgestart van controleactoren en gecontroleerden in de Vlaamse Gemeenschap.

De werkzaamheden in het kader van de rondetafelconferentie resulteerden in een syntheseverslag en een conceptnota single audit, die in december 2008 in ontwerpversie door het Rekenhof aan een aantal betrokkenen werd bezorgd, met de vraag naar reacties, aanvullingen of suggesties.

Aansluitend bij de bespreking daarover op de vergadering van het Auditcomité van 10 februari 2009 werd bij brief van 25 februari 2009 de reactie van het Auditcomité aan het Rekenhof bezorgd.

De eindversie van het document werd door het Rekenhof in april 2009 aan het Vlaams Parlement bezorgd onder de titel “Rondetafelconferentie van controleactoren en gecontroleerden in de Vlaamse Gemeenschap - syntheseverslag en conceptnota single audit”. In het besluit van het syntheseverslag werd gesteld dat het Auditcomité en het College van Ambtenaren-Generaal van de Vlaamse Administratie vragende partij waren voor een concretisering van de conceptnota single audit en de uitwerking van een actieplan.

In overleg met de diverse betrokkenen werd afgesproken om het concept single audit op te nemen in het voorontwerp van “Rekendecreet” dat in de plaats zou komen van het (nooit in werking getreden) “Comptabiliteitsdecreet” van 7 mei 2004.

Het “Rekendecreet” (decreet houdende regeling van de begroting, de boekhouding, de toekenning van subsidies en de controle op de aanwending ervan, en de controle door het Rekenhof) werd op 8 juli 2011, na goedkeuring door het Vlaams Parlement, bekrachtigd en afgekondigd door de Vlaamse Regering.

Artikel 67 van het “Rekendecreet” bepaalt dat de Vlaamse Regering de samenwerking regelt tussen de centrale en decentrale auditdiensten en de door haar of door een entiteit als vermeld in artikel 63 (dit zijn de departementen, agentschappen, en rechtspersonen behorende tot de Vlaamse overheid) aangestelde personen of organisaties die belast zijn met toezicht, controle of audit, en de uitwisseling van controleresultaten, onderling en met het Rekenhof.

IAVA maakte deel uit van de werkgroep die een voorstel uitwerkte van een voorontwerp van uitvoeringsbesluit voor het vermelde artikel 67 van het “Rekendecreet”.

Op 7 september 2012 hechtte de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan een besluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit, in uitvoering van het voormelde “Rekendecreet”.

Het besluit bevat onder meer bepalingen over:

- de samenwerking tussen de vermelde controleactoren (IAVA, decentrale auditdiensten, Inspectie van Financiën, bedrijfsrevisoren, agentschap Centrale Accounting, en de regeringsafgevaardigden aangesteld door de Vlaamse Regering op voordracht van de Vlaamse minister bevoegd voor de financiën en de begrotingen), en de uitwisseling van controleresultaten, onderling en met het Rekenhof;
- de uitvoering van de bedrijfsrevisorale controle en de certificering.

Het besluit bepaalt ook:

- dat de leidend ambtenaar verantwoordelijk is voor de risicoanalyse en het risicomanagement op het niveau van de entiteit;
- dat de controleactoren het door de entiteit geïnstalleerde risicomanagement evalueren, en de risicoanalyse van de entiteit in overleg met het Rekenhof opvolgen en aanvullen.

Vroeger, op 9 april 2009, was reeds een afsprakennota tussen IAVA en het Rekenhof ondertekend, waarin een aantal afspraken inzake de onderlinge samenwerking zijn opgenomen, onder meer wat betreft de afstemming van de auditwerkzaamheden, de informatie-uitwisseling en de vertrouwelijkheid van de uitgewisselde informatie.

Ook was op 26 januari 2011 een afsprakennota, specifiek inzake financiële audit in de Vlaamse overheid, ondertekend tussen het Rekenhof, het Instituut van de Bedrijfsrevisoren (IBR) en IAVA.

In de omzendbrief 2012/08 van 17 juli 2012 van het IBR betreffende “Vlaams Rekendecreet - uitbreiding van de taken van de bedrijfsrevisoren” wordt ingegaan op de uitbreiding van de opdrachten (en de implicaties hiervan) voor de bedrijfsrevisoren in entiteiten van de Vlaamse overheid, ingevolge het Rekendecreet van 8 juli 2011 en het uitvoeringsbesluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit.

In de omzendbrief wordt onder meer aangegeven dat de uitbreiding van de opdrachten zal leiden tot een verhoging van de erelonen, en de uitwerking van een aangepast model van (standaard)bestek wenselijk zou zijn voor aanbestedingen/offerteaanvragen in toepassing van de wetgeving op de overheidsopdrachten.

Verder wordt in de omzendbrief expliciet gesteld dat het IBR een professionele en open samenwerking wenst met de andere controleactoren, zoals bijvoorbeeld het Rekenhof en IAVA, en dat gebeurlijke bedenkingen inzake het beroepsgeheim zullen worden opgelost middels een decretaal initiatief dat de samenwerking binnen het single audit raamwerk zal voorzien en een bijkomende uitzondering op het beroepsgeheim van de bedrijfsrevisor.

Aan het laatstvermelde werd uitvoering gegeven in het decreet van 9 november 2012 houdende diverse bepalingen betreffende financiën en begroting.

Artikel 16, 2°, van dit decreet brengt immers, in het kader van de realisatie van het single audit concept in de Vlaamse overheid, een toevoeging aan in artikel 50 van het Rekendecreet waardoor, buiten de uitzonderingen op de geheimhoudingsplicht waarin artikel 79 van de wet van 22 juli 1953 houdende oprichting van een Instituut van de Bedrijfsrevisoren en organisatie van het publiek toezicht op het beroep van bedrijfsrevisor voorziet, deze geheimhoudingsplicht tevens niet geldt voor:

- de informatie-uitwisseling over de auditstrategie en -planning, de monitoring en risicoanalyse, de controle en rapportering en de controlemethodieken door de bedrijfsrevisor aan het Rekenhof en IAVA inzake entiteiten van de Vlaamse overheid die zij gemeenschappelijk hebben als controledomein;
- de overdracht aan het Rekenhof en IAVA van informatie uit werkdocumenten van de bedrijfsrevisor inzake entiteiten van de Vlaamse overheid die zij gemeenschappelijk hebben als controledomein.

6 Het beperkte personeelskader van het agentschap IAVA in verhouding tot het uitgebreide audituniversum

6.1 Personeelsvermindering ingevolge de opgelegde besparingen

Het Auditcomité wenst ook in dit jaarverslag de aandacht te vestigen op het beperkte personeelskader van IAVA, in verhouding tot het uitgebreide audituniversum.

Voor een goed begrip worden in dit verband de resultaten van een vroegere personeelsbehoeftenraming in herinnering gebracht en de recente evolutie van het aantal personeelsleden aangegeven.

Het probleem van het beperkte personeelskader was reeds onderkend bij de oprichting van de entiteit Interne Audit in 2000. De ontoereikende bestaffing werd in de loop van 2005 bevestigd in een extern evaluatierapport. Met de huidige bestaffing is het enkel mogelijk om per legislatuur in iedere entiteit gemiddeld één- tot tweemaal een audit door te voeren.

In opdracht van het Auditcomité werkte IAVA in 2007 een realistische en objectief onderbouwde personeelsbehoeftenraming uit, mede op basis van beschikbare benchmarkgegevens, de eigen procesmatige tijdsregistratie en de afdekkingsbehoeften in functie van de risicograad van de diverse entiteiten behorende tot het audituniversum.

De resultaten toonden een behoefte aan een substantieel aantal bijkomende personeelsleden aan, om het wenselijk geachte niveau van afdekking van het audituniversum te verzekeren.

De vooropgestelde wenselijk geachte auditafdekking hield in dat voor hoogrisico-entiteiten 5 audits (inclusief opvolgingsaudits) per legislatuur moeten worden voorzien, en voor mediumhoogrisico-entiteiten, mediumlaagrisico-entiteiten en laagrisico-entiteiten respectievelijk 4, 3 en 2 audits (inclusief opvolgingsaudits) per legislatuur.

Bij de benodigde capaciteitsberekening inzake forensische audit werden de behoeften voor een gestructureerde totaalaanpak ingecalculeerd die, naast de reactieve werkzaamheden (administratieve onderzoeken), ook een preventie- en detectie-activiteiten voorzien.

De berekeningen resulteerden in een totale personeelsbehoefte voor IAVA van 78 personen.

Tijdens de behandeling van het voorstel in het kader van de begrotingscontrole 2007 werd gevraagd om een implementatietraject uit te werken dat voorzag in een gefaseerde aanpak van de personeelsuitbreiding.

Het door IAVA uitgewerkte en door het Auditcomité goedgekeurde implementatietraject hield in dat in een eerste fase 17 bijkomende personeelsleden zouden worden aangeworven in 2008, en dat vervolgens, na een evaluatie in 2009 of 2010, de verdere invulling van de resterende personeelsbehoeften zou gebeuren.

De voorziene aanwervingen zouden het mogelijk maken om de huidige auditafdekking voor hoogrisico- en mediumhoogrisico-entiteiten op te voeren (tot respectievelijk 3 en 2 audits per legislatuur, inclusief opvolgingsaudits). Voor de mediumlaag- en laagrisico-entiteiten zou de auditfrequentie dan behouden blijven op 1 audit per legislatuur. Ook voor de entiteiten die over een eigen decentrale interneauditdienst beschikken, zou de auditfrequentie beperkt blijven tot 1 audit per legislatuur.

Finaal werd op politiek niveau geen positieve beslissing genomen ten aanzien van het voorstel tot substantiële personeelsuitbreiding, ook niet ten aanzien van het voorstel dat voorzag in een gefaseerde implementatie van de uitbreiding. Wel werd een verhoging van het budget van IAVA voor 2008 goedgekeurd, waardoor een beperkte personeelsuitbreiding met 3 auditoren mogelijk werd. Einde 2008 telde IAVA door deze uitbreiding 28 personeelsleden.

Vanaf de tweede jaarhelft van 2009 en verder doorlopend in de volgende jaren, werden IAVA en het Auditcomité geconfronteerd met een nieuwe specifieke budgettaire problematiek ingevolge de door de Vlaamse Regering in het kader van haar begrotingsdoelstellingen opgelegde besparingen.

De opgelegde besparingen resulteerden in een vermindering van de beschikbare personeels- en werkingskredieten van IAVA voor 2010 in vergelijking met 2009, en nog een verdere vermindering in 2011. Door de vermindering van de kredieten kon niet systematisch in de vervanging worden voorzien van personeelsleden die IAVA verlieten.

Het aantal personeelsleden van IAVA daalde van 28 op 1 januari 2010 naar 26 op 31 december 2010 en naar 24 op 31 december 2011; op 31 december 2012 telde IAVA 25 personeelsleden.
--

In het licht van de manifeste onderbestaffing versus het uitgebreide audituniversum, kan het Auditcomité niet anders dan betreuren dat niet alleen geen personeelsuitbreiding van IAVA wordt toegestaan, maar tevens besparingen worden doorgevoerd op de personeels- en werkingskredieten van IAVA.

Ook om principiële redenen kan het Auditcomité niet instemmen met een vermindering van de middelen die voor IAVA ter beschikking worden gesteld. Deze vermindering strookt immers niet met het toenemend belang dat wordt gehecht aan adequate internecontrolesystemen en de evaluatie daarvan via de interne audit.

Niettemin kan het Auditcomité begrip opbrengen voor de algemene begrotings- en besparingsdoelstellingen en de beleidslijn dat hierop voor IAVA geen uitzonderingen kunnen worden voorzien. IAVA en het Auditcomité zetten zich dan ook loyaal in om met de beperkte budgettaire middelen een maximum aan resultaat en rendement te behalen.

In dit verband kon het Auditcomité met tevredenheid vaststellen dat de Vlaamse Regering in 2012 haar goedkeuring heeft gehecht aan de invoering van een vergoedingsregeling voor bepaalde categorieën van audits die door IAVA worden uitgevoerd zie punt 6.2 hierna).

6.2 Uitbreiding van de auditcapaciteit door de invoering van een vergoedingsregeling voor bepaalde categorieën van audits

Inzake de financiering van IAVA werd, bij het begin van de legislatuur 2009-2014, vanuit het beleidsniveau de wens tot uiting gebracht om te voorzien in (een onderzoek naar) de uitwerking van een systeem van geresponsabiliseerde cofinanciering. Een tekstfragment in die zin was opgenomen in de beleidsnota 2009-2014 Algemeen Regeringsbeleid van de minister-president van de Vlaamse Regering.

Na voorbereidend werk, opgestart in 2010 en doorlopend in 2011, werden de krachtlijnen van een voorstel van cofinancieringsregeling voorgelegd op de vergadering van het Auditcomité van 22 februari 2011. Op vraag van het Auditcomité zorgde IAVA voor een verdere uitwerking, verfijning en optimalisering van het voorstel.

De door IAVA aldus nader uitgewerkte tekst, onder de vorm van een voorstel van “ontwerp van nota aan de Vlaamse Regering”, werd besproken op de vergadering van het Auditcomité van 5 april 2011 en, mits doorvoering van een aantal aanpassingen en aanvullingen, door het Auditcomité goedgekeurd.

Het voorstel voorzag dat voor bepaalde categorieën van audits (audits op aanvraag en forensische audits), de financiering zou gedragen worden door de desbetreffende entiteiten; hierdoor kan IAVA eigen inkomsten verwerven die gebruikt kunnen worden voor een grotere risico-afdekking van het audituniversum, via uitbesteding van audits en/of aanwerving van personeel.

Het voorstel van cofinancieringsregeling werd, eind april 2011, aan minister-president Kris Peeters bezorgd, met het oog op het opstarten van het aftoetsings- en besluitvormingsproces op beleidsniveau.

Op verzoek van de minister-president bracht de Inspectie van Financiën (IF) advies uit over het voorstel op 9 juni 2011.

In het advies bevestigde IF vooreerst de chronische personeelsonderbezetting waarmee IAVA kampt in verhouding tot het zeer ruime audituniversum.

Op principiële vlak stelde IF dat zij het kostprijs efficiënter en doelmatiger zou vinden om rechtstreeks de thans ontoereikende personeels- en werkingsmiddelen van IAVA te verhogen, in de plaats van een secundaire allocatie van begrotingsmiddelen te organiseren door de instelling van een intern facturatie-circuit.

Op begrotingstechnisch vlak stelde IF dat, indien toch zou geopteerd worden voor interne facturatie, de oprichting van een Dienst met Afzonderlijk Beheer (DAB) aangewezen was, en niet, zoals in het voorstel, de oprichting van een begrotingsfonds.

De Vlaamse Regering behandelde het dossier op de vergadering van 19 september 2011. De regeringsbeslissing luidde als volgt: “Dit punt wordt verdaagd tot na wederinschrijving.”

Op de vergadering van 7 december 2011 met een delegatie van de Vlaamse Regering stelde de delegatie van het Auditcomité het dossier opnieuw aan de orde. Daar werd afgesproken dat, op initiatief van het kabinet van minister-president Kris Peeters, een vergadering zou georganiseerd worden om het voorstel opnieuw te onderzoeken. Deze vergadering, onder de vorm van een interkabinettenwerkgroep, vond plaats op 9 januari 2012, en resulteerde in een aanpassing van het voorstel.

De Vlaamse Regering hechtte op 17 februari 2012 haar goedkeuring aan het aangepaste voorstel. Hierdoor kan IAVA een vergoeding aanrekenen voor de uitvoering van vraaggestuurde auditopdrachten en incidentgedreven auditopdrachten. Vraaggestuurde audits worden uitgevoerd op aanvraag van bijvoorbeeld het management van een entiteit, een minister of de Vlaamse Regering. Bij incidentgedreven auditopdrachten gaat het om forensische audits die worden uitgevoerd wanneer zich ernstige indicaties van mogelijke onregelmatigheden voordoen.

Voor de gewone auditopdrachten die op basis van een risicoanalyse zijn opgenomen in de jaarlijkse auditplanning van IAVA, wordt geen vergoeding aangerekend. Voor die geplande opdrachten, die het merendeel vormen (ongeveer 75%) van alle audits, wijzigt er dus niets.

Voor de budgettair-technische uitvoering van deze beslissing diende overgegaan tot de decretale oprichting van een Dienst met Afzonderlijk Beheer (DAB). De DAB IAVA werd opgericht bij decretale bepaling in het decreet van 13 juli 2012 houdende bepalingen tot begeleiding van de tweede aanpassing van de begroting 2012 (artikel 30). Het besluit betreffende het financiële en materiële beheer van de DAB IAVA werd door de Vlaamse Regering goedgekeurd op 7 september 2012.

Vanaf het laatste kwartaal van 2012 werden in dit verband door IAVA de eerste vorderingen geboekt en ontvangsten verricht.

HOOFDSTUK II: ACTIVITEITENVERSLAG VAN HET AUDITCOMITÉ

1 Samenstelling van het Auditcomité

1.1 Reglementering inzake de samenstelling van het Auditcomité

De huidige wijze van samenstelling van het Auditcomité is geregeld in artikel 16 van het besluit van de Vlaamse Regering van 16 april 2004 tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie en tot omvorming van het auditcomité van de Vlaamse Gemeenschap tot het Auditcomité van de Vlaamse Administratie.

Dat artikel bepaalt het volgende:

- het Auditcomité telt negen leden, de voorzitter inbegrepen, met een meerderheid van onafhankelijke deskundigen;
- het is samengesteld uit:
 1. twee leden van de Vlaamse Regering of de door hen aangeduide vertegenwoordigers;
 2. vijf onafhankelijke deskundigen;
 3. twee vertegenwoordigers van de beleidsdomeinen;
- de onafhankelijke deskundigen worden, op voordracht van het Auditcomité, aangeduid door de Vlaamse Regering voor een periode van vijf jaar die maximaal één maal hernieuwbaar is;
- de Vlaamse Regering duidt onder de onafhankelijke deskundigen de voorzitter van het Auditcomité aan;
- de Vlaamse Regering duidt de vertegenwoordigers van de beleidsdomeinen aan.

1.2 Leden van het Auditcomité in 2012 en actuele samenstelling

Op de volgende bladzijde is een overzicht opgenomen van de personen die in de loop van 2012 en begin 2013 (tot op de datum van de goedkeuring van het jaarverslag), voor de volledige periode of voor een gedeelte daarvan, lid waren van het Auditcomité of erin vertegenwoordigd waren

De effectieve samenstelling van het Auditcomité onderging in 2012 enkele wijzigingen.

Wat betreft (de vertegenwoordigers van) de leden van de Vlaamse Regering in het Auditcomité, vond een wijziging plaats van de vertegenwoordiger van viceminister-president Ingrid Lieten. Ingevolge het vertrek van Yasmine Kherbache, kabinetschef van viceminister-president Ingrid Lieten, naar het kabinet van eerste minister Elio Di Rupo, kwam ook haar mandaat vrij als lid van het Auditcomité, met ingang van 1 januari 2012. Viceminister-president Ingrid Lieten besliste Helga Coppen als haar nieuwe vertegenwoordiger in het Auditcomité aan te duiden. De Vlaamse Regering bekrachtigde bij beslissing van 13 januari 2012 deze aanduiding, met ingang van 1 januari 2012.

Wat de onafhankelijke deskundigen in het Auditcomité betreft, deelde Lea Belen, die als onafhankelijk deskundige in het Auditcomité zetelde sedert 16 maart 2007, op de vergadering van 20 december 2011 mee dat zij zich om persoonlijke redenen genoodzaakt zag ontslag te nemen, met ingang van 1 januari 2012.

Als resultaat van een schriftelijke procedure, opgestart in aansluiting op de vergadering van 22 februari 2012 en afgesloten op 6 maart 2012, besliste het Auditcomité tot een dubbele voordracht aan de Vlaamse Regering van een vrouwelijke en een mannelijke kandidaat, op basis van artikel 16, derde lid, van het voormelde besluit van de Vlaamse Regering van 16 april 2004, om het vrijgekomen mandaat van onafhankelijk deskundige in te vullen.

De Vlaamse Regering besliste op 27 april 2012 om Saskia Van Uffelen, Chief Executive Officer van Bull Belux en Bull Groep voor Europese Instellingen, aan te duiden als nieuwe onafhankelijk deskundige in het Auditcomité.

Wat betreft de vertegenwoordigers van de beleidsdomeinen in het Auditcomité, vonden geen wijzigingen plaats.

Naast de leden van het Auditcomité en de secretaris, nemen ook de personen die het management van het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA) vormen deel aan de vergaderingen (met uitzondering van de agendapunten die het Auditcomité wenst te behandelen zonder de aanwezigheid van de leden van het management).

Zodoende wordt een verhoogde efficiëntie van de beraadslagingen en de besluitvorming, met inbegrip van de communicatie terzake ten aanzien van het management, nagestreefd.

Het management van IAVA wordt gevormd door de administrateur-generaal van het agentschap en de drie manager-auditoren.

Overzicht van de personen die in de loop van 2012 en begin 2013 (tot op de datum van goedkeuring van het jaarverslag), voor de volledige periode of voor een gedeelte daarvan, lid waren van het Auditcomité of erin vertegenwoordigd waren

<i>Voorzitter</i>	Martine Verluyten , onafhankelijk deskundige ¹
<i>Leden Vlaamse Regering</i>	Ingrid Lieten , viceminister-president ² Geert Bourgeois , viceminister-president ³
<i>Onafhankelijke leden-deskundigen</i>	Jean-Pierre Bostoen , onafhankelijk deskundige ⁴ Diane Breesch , onafhankelijk deskundige ⁵ Luc Discry , onafhankelijk deskundige ⁶ Saskia Van Uffelen , onafhankelijk deskundige (vanaf 27 april 2012) ⁷
<i>Vertegenwoordigers van de beleidsdomeinen</i>	Martin Ruebens , departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid Erik Portugaels , nv De Scheepvaart

Nemen eveneens deel aan de vergaderingen

<i>Secretaris Auditcomité</i>	Guido Collin , adviseur, afdeling Stafdienst van de Vlaamse Regering
<i>Management Agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie</i> ⁸	Eddy Guilliams , administrateur-generaal Mark Vandersmissen , manager-auditor Wim De Naeyer , manager-auditor Johan Fransen , manager-auditor

¹ Het mandaat als onafhankelijk lid-deskundige loopt van 15 januari 2010 tot 14 januari 2015 (eerste termijn).

² Op de vergaderingen vertegenwoordigd door Helga Coppen, raadgever.

³ Op de vergaderingen vertegenwoordigd door Bart Huybrechts, adjunct-kabinetschef. Verontschuldigd op de vergadering van 12 juni 2012.

⁴ Het mandaat als onafhankelijk lid-deskundige loopt van 15 januari 2010 tot 14 januari 2015 (eerste termijn). Verontschuldigd op de vergaderingen van 12 juni 2012 en 11 september 2012.

⁵ Het mandaat als onafhankelijk lid-deskundige loopt van 23 februari 2011 tot 22 februari 2016 (eerste termijn).

⁶ Het mandaat als onafhankelijk lid-deskundige loopt van 23 februari 2011 tot 22 februari 2016 (eerste termijn). Verontschuldigd op de vergadering van 17 februari 2012.

⁷ Het mandaat als onafhankelijk lid-deskundige loopt van 27 april 2012 tot 26 april 2017 (eerste termijn).

⁸ De personen die het management van het agentschap IAVA vormen zijn geen lid van het Auditcomité, maar nemen wel deel aan de vergaderingen (met uitzondering van de agendapunten die het Auditcomité wenst te behandelen zonder aanwezigheid van het management).

2 Vergaderingen van het Auditcomité

2.1 Vergaderfrequentie

Het Auditcomité vergaderde 7 maal in 2012, op de hiernavermelde data:

- 17 februari 2012;
- 20 april 2012;
- 12 juni 2012;
- 11 september 2012;
- 8 oktober 2012 (overlegvergadering van het Auditcomité met de voorzitters van de auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT);
- 6 november 2012;
- 11 december 2012.

Op 7 december 2011 vond, voor de eerste maal, een vergadering plaats van een delegatie van de Vlaamse Regering met een delegatie van het Auditcomité.

De tweede vergadering van een delegatie van de Vlaamse Regering met een delegatie van het Auditcomité vond plaats op 9 januari 2013.

2.2 Mededeling van de notulen van de vergaderingen aan de Vlaamse Regering

Artikel 17 van het voormelde besluit van de Vlaamse Regering van 16 april 2004 bepaalt dat de notulen van de vergaderingen van het Auditcomité worden toegezonden aan de Vlaamse Regering.

Om uitvoering te geven aan deze bepaling bezorgt de voorzitter van het Auditcomité de goedgekeurde notulen van iedere vergadering aan de minister-president van de Vlaamse Regering, die deze vervolgens als mededeling aan de Vlaamse Regering voorlegt.

De notulen van de vergaderingen van het Auditcomité in 2012 werden als mededeling aan de Vlaamse Regering voorgelegd als volgt:

- notulen Auditcomité van 17 februari 2012: vergadering Vlaamse Regering van 27 april 2012 (mededeling 9);
- notulen Auditcomité van 20 april 2012: vergadering Vlaamse Regering van 15 juni 2012 (mededeling 7);
- notulen Auditcomité van 12 juni 2012: vergadering Vlaamse Regering van 7 september 2012 (mededeling 15);
- notulen Auditcomité van 11 september 2012: vergadering Vlaamse Regering van 9 november 2012 (mededeling 9);
- notulen overlegvergadering van 8 oktober 2012 van het Auditcomité met de voorzitters van de auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT: vergadering Vlaamse Regering van 21 december 2012 (mededeling 2);
- notulen Auditcomité van 6 november 2012: vergadering Vlaamse Regering van 21 december 2012 (mededeling 3);
- notulen Auditcomité van 11 december 2012: vergadering Vlaamse Regering van 22 februari 2013 (mededeling 13).

Het jaarverslag 2011 van het Auditcomité en het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie werd als mededeling aan de Vlaamse Regering voorgelegd op de vergadering van 1 juni 2012 (mededeling 5).

3 Overzicht van de behandelde agendapunten/aangelegenheden

3.1 Algemeen overzicht

Het Auditcomité vergaderde 7 maal in 2012.

Het betrof 6 gewone vergaderingen en één overlegvergadering met de voorzitters van de auditcomités bij de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT.

Gemiddeld werden per vergadering een 16-tal agendapunten behandeld.

De agendapunten kunnen geclusterd worden in een aantal rubrieken, zoals dat ook in de vorige jaarverslagen gebeurde, volgens onderstaande indeling:

- interne en externe werking van het Auditcomité;
- uitbouw en interne organisatie/werking van het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA);
- aansturing, opvolging en feedback ten aanzien van het agentschap IAVA, m.i.v. auditaanpak en -rapporten;
- audituniversum, controleomgeving, beleidsaangelegenheden, -adviezen en reflecties.

Hierna volgt een (niet-exhaustief) overzicht van de behandelde agendapunten/aangelegenheden, ingedeeld volgens de voormelde rubrieken.

3.2 Overzicht van de behandelde agendapunten/aangelegenheden per rubriek

3.2.1. Interne en externe werking van het Auditcomité

Ingevolge het vertrek van Yasmine Kherbache, kabinetschef van viceminister-president Ingrid Lieten, naar het kabinet van de eerste minister, kwam haar mandaat vrij als lid van het Auditcomité, met ingang van 1 januari 2012. Viceminister-president Ingrid Lieten besliste Helga Coppen als haar nieuwe vertegenwoordiger in het Auditcomité aan te duiden. De Vlaamse Regering bekrachtigde bij beslissing van 13 januari 2012 deze aanduiding, met ingang van 1 januari 2012.

Op de vergadering van 17 februari 2012, de eerste vergadering van het Auditcomité waaraan zij deelnam, werd Helga Coppen als nieuw lid van het Auditcomité verwelkomd.

Lea Belen, die als onafhankelijk deskundige in het Auditcomité zetelde sedert 16 maart 2007, deelde op de vergadering van 20 december 2011 mee dat zij zich om persoonlijke redenen genoodzaakt zag ontslag te nemen, met ingang van 1 januari 2012. Nog op de vergadering van 20 december 2011 werden onmiddellijk de nodige voorbereidingen besproken met het oog op haar vervanging.

Op de eerstvolgende vergadering van 17 februari 2012 van het Auditcomité werd de voordracht van potentiële onafhankelijke deskundigen uitvoering behandeld.

Als resultaat van een schriftelijke procedure, die opgestart werd in aansluiting op de voormelde vergadering en afgesloten werd op 6 maart 2012, besliste het Auditcomité tot een dubbele voordracht aan de Vlaamse Regering van een vrouwelijke en een mannelijke kandidaat om het vrijgekomen mandaat van onafhankelijk deskundige in te vullen.

Vervolgens werd een nota ter situering en motivering van de voordracht aan de minister-president van de Vlaamse Regering bezorgd.

De Vlaamse Regering besliste op 27 april 2012 om Saskia Van Uffelen, Chief Executive Officer van Bull Belux en Bull Groep voor Europese Instellingen, aan te duiden als nieuwe onafhankelijk deskundige in het Auditcomité.

Op de vergadering van 12 juni 2012, de eerste vergadering van het Auditcomité waaraan zij deelnam, werd Saskia Van Uffelen als nieuw lid van het Auditcomité verwelkomd.

Een belangrijke aangelegenheid onder deze rubriek betreft de voorbereiding en goedkeuring van het jaarverslag van het Auditcomité en het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie. De voorbereiding van het jaarverslag 2011 kwam aan bod op de vergaderingen van het Auditcomité van 17 februari 2012 en 20 april 2012. Het jaarverslag 2011 werd begin mei 2012 gefinaliseerd en formeel als mededeling aan de Vlaamse Regering voorgelegd op de vergadering van de regering van 1 juni 2012. IAVA zorgde voor de verspreiding van het jaarverslag aan de gebruikelijke bestemmingen; daarbij werd, zoals ook reeds het geval was voor het jaarverslag 2010, het jaarverslag 2011 niet meer in gedrukte vorm verspreid, maar enkel in digitale vorm via e-mail. Het jaarverslag 2011 is tevens, zoals ook alle vorige jaarverslagen, terug te vinden op de website van IAVA.

Aansluitend op de mededeling van het jaarverslag 2011 aan de Vlaamse Regering, werd op 4 juni 2012 nog een communicatie over het jaarverslag gericht aan de personeelsleden van de Vlaamse administratie onder de vorm van een “snelinfo”, met verwijzing en link naar het jaarverslag 2011 op de website van IAVA.

Op 7 december 2011 vond, voor de eerste maal, een vergadering plaats van een delegatie van het Auditcomité met een delegatie van de Vlaamse Regering.

De resultaten van de vergadering werden besproken op de vergaderingen van het Auditcomité van 20 december 2011 en 17 februari 2012, met inbegrip van een voorstel van stappenplan met het oog op de nakoming van sommige afgesproken engagementen.

De formele conclusies van de vergadering werden bij brief van 24 januari 2012 van minister-president Kris Peeters aan voorzitter Martine Verluyten van het Auditcomité medegedeeld.

De tweede vergadering van een delegatie van het Auditcomité met een delegatie van de Vlaamse Regering vond plaats op 9 januari 2013. De nodige afspraken en voorbereidende werkzaamheden in het vooruitzicht van deze vergadering werden door het Auditcomité gemaakt en verricht op de vergaderingen van 11 september 2012 en 6 november 2012, en gefinaliseerd in aansluiting op de vergadering van 11 december 2012. Het verslag van de vergadering van 9 januari 2013 werd besproken op de vergadering van het Auditcomité van 13 februari 2013.

Ook de jaarlijkse zelfevaluatie van het Auditcomité vormt een belangrijke aangelegenheid onder deze rubriek. De zelfevaluatie over het jaar 2012 werd behandeld op de vergadering van 11 december 2012.

Als gevolg van de zelfevaluatie over het jaar 2011, die aan bod kwam op de vergadering van het Auditcomité van 20 december 2011, was onder meer de optimalisering van de vergaderagenda en de vergaderingen als doelstelling vooropgesteld, zodanig dat het Auditcomité de tijdsbesteding gedurende een vergadering in hoofdzaak zou kunnen wijden aan de bespreking van de belangrijkste aangelegenheden. De aanleiding voor die doelstelling was de vaststelling dat de agenda voor het merendeel der vergaderingen een relatief groot aantal punten bevat, dat de vergaderingen doorgaans vrij lang duren (ongeveer 3u30 tot 4u), en dat bepaalde agendapunten/aangelegenheden dan soms nog onvoldoende grondig kunnen besproken worden.

Op de vergadering van het Auditcomité van 17 februari 2012 werden een aantal optimaliseringsvoorstellen geformuleerd, die daarop aansluitend werden geconcretiseerd. Op de vergadering van 20 april 2012 oordeelde het Auditcomité dat er zich, gelet op de reeds doorgevoerde aanpassingen onder meer wat betreft de structurering van de vergaderagenda, geen verdere maatregelen meer opdrongen.

Op 8 oktober 2012 werd de (jaarlijkse) overlegvergadering georganiseerd van het Auditcomité met de voorzitters van de auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT. Aan de voorbereiding van deze overlegvergadering werd de nodige aandacht besteed tijdens de vergaderingen van het Auditcomité van 12 juni 2012 en 11 september 2012.

Onder deze rubriek vallen ook jaarlijks recurrente en/of relatief punctuele aangelegenheden, zoals bijvoorbeeld de vergaderplanning en de mandaatverlening aan sommige leden om namens het Auditcomité op te treden en te beslissen in het kader van de evaluatieprocedure van de administrateur-generaal van IAVA.

Een punctuele aangelegenheid, die aan bod kwam op de vergadering van 20 april 2012, was de wijze van de verzending van documenten aan de leden van het Auditcomité, en meer bepaald de vraag of het nog langer nodig/verantwoord is dat de documenten in verband met de vergaderingen zowel in digitale vorm (via e-mail) als in “hardcopy” (via de post of de estafette) aan de leden van het Auditcomité worden bezorgd.

Tijdens de bespreking kwamen argumenten aan de orde die, naast een digitale bezorging via e-mail, ook een verzending in “hardcopy” (kunnen) blijven verantwoorden.

Aansluitend op de vergadering werd via e-mail een bevraging georganiseerd waarbij de leden van het Auditcomité, ieder voor zich, te kennen konden geven of zij de documenten al dan niet nog in “hardcopy” wensten te blijven ontvangen.

Als resultaat kwam uit de bevraging dat vijf leden van het Auditcomité, alsook de administrateur-generaal van IAVA, de documenten zowel in digitale vorm als in “hard copy” wensten te blijven ontvangen; voor vier leden van het Auditcomité volstaat de bezorging in digitale vorm via e-mail.

3.2.2. Uitbouw en interne organisatie/werking van het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie

Onder deze rubriek vallen aangelegenheden die periodiek op de vergaderingen aan bod komen, zoals de budgetopvolging (beschikbare kredieten en actuele stand inzake de besteding daarvan) en de rapportering over de personeelstoestand en -bewegingen.

Meer specifiek dient het Auditcomité aandacht te besteden aan de budgettaire problematiek van IAVA, ingevolge de door de Vlaamse Regering in het kader van haar begrotingsdoelstellingen opgelegde besparingen.

De opgelegde besparingen resulteerden in een vermindering van de beschikbare personeels- en werkingskredieten van IAVA voor 2010 in vergelijking met 2009, en nog een verdere vermindering in 2011. Het aantal personeelsleden van IAVA daalde van 28 op 1 januari 2010 naar 24 op 31 december 2011; op 31 december 2012 telde IAVA 25 personeelsleden.

Anderzijds werd, inzake de financiering van IAVA, vanuit het beleidsniveau de wens tot uiting gebracht om te voorzien in (een onderzoek naar) de uitwerking van een systeem van geresponsabiliseerde cofinanciering. Na voorbereidend werk, opgestart in 2010 en doorlopend in 2011 werd een voorstel van cofinancieringsregeling eind april 2011 aan minister-president Kris Peeters bezorgd, met het oog op het opstarten van het besluitvormingsproces op beleidsniveau.

Op verzoek van de minister-president bracht de Inspectie van Financiën advies uit over het voorstel op 9 juni 2011. Het standpunt inzake begroting werd door de bevoegde minister bij brief van 16 september 2011 aan de minister-president bezorgd.

Op 19 september 2011 besliste de Vlaamse Regering om het dossier te verdagen tot na wederinschrijving.

Op de vergadering van 7 december 2011 met een delegatie van de Vlaamse Regering bracht de delegatie van het Auditcomité het dossier opnieuw aan de orde. Daar werd afgesproken dat het voorstel opnieuw zou onderzocht worden. Een interkabinettenwerkgroep vond plaats op 9 januari 2012, en resulteerde in een aanpassing van het voorstel.

Finaal hechtte de Vlaamse Regering bij beslissing van 17 februari 2012 haar goedkeuring aan het aangepaste voorstel. Hierdoor zal IAVA in de toekomst een vergoeding kunnen aanrekenen voor twee categorieën van audits, namelijk de audits op aanvraag en de forensische audits.

Het Auditcomité nam met tevredenheid kennis van deze beslissing op de vergadering van 20 april 2012.

Zoals de beslissing voorziet, zullen de verkregen middelen uit de betalende auditopdrachten immers aangewend worden om de auditcapaciteit van IAVA uit te breiden, en zodoende een hogere risicoafdekking van het audituniversum te realiseren.

Op budgettair-technisch vlak vergde de uitvoering van de beslissing de decretale oprichting van een Dienst met Afzonderlijk Beheer (DAB).

Op de vergadering van 11 september 2012 nam het Auditcomité kennis van de finalisering van de oprichting van de DAB voor IAVA, bij decretale bepaling in het decreet van 13 juli 2012 houdende bepalingen tot begeleiding van de tweede aanpassing van de begroting 2012 (artikel 30) en bij het besluit van de Vlaamse Regering van 7 september 2012 betreffende het financiële en materiële beheer van de DAB IAVA.

Het project “Externe audit van de lokale besturen”, dat wordt aangestuurd door de minister bevoegd voor de binnenlandse aangelegenheden, en waarvan de implementatie wordt voorbereid door een projectleider van het Agentschap voor Binnenlands Bestuur, zal substantiële implicaties hebben voor het agentschap IAVA (zie supra, [hoofdstuk I - 2 De substantiële implicaties van het project “Externe audit van de lokale besturen”, p. 11](#)).

3.2.3. Aansturing, opvolging en feedback ten aanzien van het agentschap IAVA, met inbegrip van auditaanpak en -rapporten

Belangrijke formele instrumenten voor de aansturing en opvolging van IAVA zijn de beheersovereenkomst en het jaarlijks ondernemingsplan.

De beheersovereenkomst legt onder meer de strategische en operationele doelstellingen van IAVA vast, en geeft aan welke acties IAVA in dat verband zal ondernemen. Zij bepaalt tevens aan de hand van welke indicatoren de realisatie van de doelstellingen zal worden opgevolgd. De jaarlijkse ondernemingsplannen concretiseren dit verder.

Na grondig voorbereidend werk en het doorlopen van de diverse stappen van het geëigende besluitvormingsproces werd op 22 februari 2011 de nieuwe beheersovereenkomst 2011-2015 ondertekend, voor het Auditcomité door de voorzitter en voor IAVA door de administrateur-generaal. Ze bestrijkt de periode van 1 januari 2011 tot 31 december 2015.

Deze nieuwe beheersovereenkomst is de tweede beheersovereenkomst die tussen het Auditcomité en IAVA werd afgesloten. De eerste beheersovereenkomst tussen het Auditcomité en IAVA had betrekking op de periode 2008-2010.

Het ondernemingsplan en de rapportering over de werking van IAVA worden jaarlijks voorgelegd en opgevolgd; ze zijn gestructureerd op basis van de strategische doelstellingen en de daaronder ressorterende respectievelijke operationele doelstellingen en strategische projecten zoals die zijn opgenomen in de beheersovereenkomst.

Het ondernemingsplan 2012 van IAVA werd goedgekeurd op de vergadering van het Auditcomité van 17 februari 2012.

Het Auditcomité nam (tussentijds) kennis van de stand van zaken van de uitvoering van het ondernemingsplan op de vergadering van 12 juni 2012.

In 2010 werd, voor de tweede maal, de voorziene vijfjaarlijkse externe evaluatie van IAVA uitgevoerd, onder de vorm van een “Quality Assurance Review”. Het eindrapport van 9 juni 2010 van KPMG Advisory (her)bevestigde dat de werking van IAVA in overeenstemming verloopt met de internationale standaarden voor de professionele werking van interne audit van het Instituut van Interne Auditors (IIA).

Het Auditcomité heeft aan IAVA gevraagd om halfjaarlijks te rapporteren over de implementatie van de aanbevelingen die in het rapport werden geformuleerd. Dientengevolge werden door IAVA in 2012 voortgangsrapporten ter zake voorgelegd op de vergaderingen van het Auditcomité van 12 juni 2012 en van 6 november 2012.

Het Auditcomité wordt ook - via beknopte (status)rapportering op de vergaderingen - op de hoogte gebracht van klachten en (mogelijke) onregelmatigheden die aan IAVA worden gemeld, en de wijze waarop IAVA hieraan gevolg geeft.

De aansturing en opvolging van IAVA krijgen verder ook concreet gestalte door de goedkeuring van de jaarplanning van de auditopdrachten, en de jaarlijkse goedkeuring van de planning en van de evaluatie van de administrateur-generaal van het agentschap.

De voorbereiding van de auditplanning 2013 werd behandeld op de vergadering van het Auditcomité van 11 september 2012. De auditplanning 2013 werd definitief goedgekeurd op de vergadering van het Auditcomité van 6 november 2012.

Op de vergadering van het Auditcomité van 13 februari 2013 werd, op voorstel van IAVA, een aanpassing van de auditplanning 2013 goedgekeurd.

Het Auditcomité nam (tussentijds) kennis van de stand van zaken van de uitvoering van de auditplanning 2012 op de vergadering van 12 juni 2012.

De mandaatevaluatie van de administrateur-generaal, in uitvoering van artikel V 13, §2, en artikel V 15, van het Vlaams Personeelsstatuut (VPS) van 13 januari 2006, kwam aan bod op de vergaderingen van het Auditcomité van 31 mei 2011 (initiatief inzake de voorbereiding van de mandaatevaluatie) en van 13 september 2011 (goedkeuring van de mandaatevaluatie). Ingevolge de positieve mandaatevaluatie, wordt Eddy Guilliams in zijn mandaat van administrateur-generaal van IAVA hernieuwd voor een bijkomende en in beginsel eenmalige termijn van 6 jaar, met ingang van 1 april 2012.

Onder deze rubriek hoort ook de inhoudelijke bespreking van de individuele auditrapporten.

3.2.4. Audituniversum, controleomgeving, beleidsaangelegenheden, -adviezen en reflecties

Onder deze rubriek ressorteren onder meer volgende aangelegenheden:

In september 2011 was door het Auditcomité een nota van IAVA behandeld met een overzicht van de implementatiegraad per beleidsdomein van de opgevolgde auditaanbevelingen die waren gekwalificeerd als zijnde van hoge prioriteit.

Mede gelet op de zeer lage implementatiegraad van de auditaanbevelingen die werden geformuleerd in de de thema-audits, vroeg het Auditcomité aan IAVA om hierover een specifieke nota op te stellen.

IAVA legde op de vergadering van het Auditcomité van 17 februari 2012 drie documenten voor, respectievelijk over (de implementatie van de aanbevelingen van) de thema-audits “bedrijfscontinuïteitsmanagement”, “ICT-netwerken” en “managementondersteunende diensten”.

Op de vergadering van 6 november 2012 werd een nieuwe statusopvolging gegeven, ditmaal ook met inbegrip van de thema-audit “debiteurenbeheer”.

Zeer belangrijk, in het kader van de beleidsadvisering en de nagestreefde meer directe communicatie en interactie met de Vlaamse Regering, was de vergadering van 7 december 2011 van een delegatie van het Auditcomité met een delegatie van de Vlaamse Regering.

Van regeringszijde waren minister-president Kris Peeters en de viceminister-presidenten Ingrid Lieten en Geert Bourgeois aanwezig. Kabinetschef Raf Suys van de minister-president, tevens secretaris van de Vlaamse Regering, was eveneens aanwezig.

De delegatie van het Auditcomité was samengesteld uit voorzitter Martine Verluyten, Jean-Pierre Bostoen en Lea Belen. Ook Eddy Guilliams, administrateur-generaal van IAVA, nam deel aan de vergadering.

De formele conclusies van de vergadering werden bij brief van 24 januari 2012 van minister-president Kris Peeters aan de voorzitter van het Auditcomité bezorgd.

De resultaten van de vergadering werden besproken op de vergaderingen van het Auditcomité van 20 december 2011 en 17 februari 2012, met inbegrip van een voorstel van stappenplan met het oog op de nakoming van sommige afgesproken engagementen.

Deze vergadering resulteerde in belangrijke afspraken, onder meer inzake de stimulering van de realisatie van de auditaanbevelingen.

In uitvloeisel daarvan besliste de Vlaamse Regering op 30 maart 2012 dat iedere leidend ambtenaar in het kader van de jaarlijkse evaluatie aan zijn/haar functioneel bevoegde minister moet rapporteren over de wijze waarop werd omgegaan met de aanbevelingen uit de verschillende audits van IAVA, en dit vanaf de evaluatie over het werkjaar 2012; iedere leidend ambtenaar dient ook, in het kader van de jaarlijkse planning, aan te geven op welke wijze zal omgegaan worden met de aanbevelingen uit de verschillende audits van IAVA en dit vanaf de planning over het werkjaar 2012.

In de bijhorende regeringsnota is vermeld dat IAVA, om dit te faciliteren - naast een jaarlijkse algemene rapportering (beleidsgerichte rapporten) - elke stand van zaken die zij opmaakt inzake de uitvoering van de aanbevelingen ter informatie zal bezorgen aan de verschillende ministers (drie maal per jaar).

Het auditcomité nam op de vergadering van 20 april 2012 met tevredenheid kennis van deze beslissing. De Vlaamse Regering geeft hiermee immers uitdrukking aan de politieke gedragenheid van de auditwerkzaamheden en de auditaanbevelingen; deze politieke gedragenheid vormt een belangrijk signaal ten aanzien van de leidend ambtenaren en een belangrijke stimulans voor de realisatie van de auditaanbevelingen.

Op dezelfde vergadering van 20 april 2012 werd door IAVA een voorbeeld/sjabloon voorgelegd van de rapporteringswijze, drie maal per jaar, over de realisatie van de auditaanbevelingen per entiteit aan de desbetreffende leidend ambtenaar en de functioneel bevoegde minister(s); daarop werden door het Auditcomité een aantal verbeteruggesties geformuleerd.

Op de vergadering van 12 juni 2012 behandelde het Auditcomité de rapportering van IAVA over de realisatiegraad van de auditaanbevelingen met uiterste streefdatum 31 december 2011, en de globale realisatiegraad voor alle tot dan toe opgevolgde aanbevelingen.

Op de vergadering van het Auditcomité van 11 september 2012 werd door de verantwoordelijken van het project “WAN (Wide Area Network)-netwerkoptimalisatie” een presentatie gegeven over de stand van zaken van dit project, dat zijn oorsprong vindt in de aanbevelingen van het auditrapport dat door IAVA op 17 juni 2010 werd opgeleverd als resultaat van de thema-audit met betrekking tot de ICT-netwerkinfrastructuur van de Vlaamse administratie.

Concluderend over de stand van zaken drukte het Auditcomité zijn tevredenheid uit over het voorbereidend werk dat reeds is verricht en met de hoop dat de nodige beslissingen door het beleidsniveau op korte termijn zouden worden genomen, zodat de implementatie kan starten en de vooropgestelde besparingen daadwerkelijk kunnen gerealiseerd worden.

Het Auditcomité stelde tevens vast dat de thema-audit “ICT-netwerken” van IAVA en de in het auditrapport geformuleerde vaststellingen en aanbevelingen van groot belang zijn geweest om in deze aangelegenheid de nodige (beleidsdomeinoverschrijdende) initiatieven op gang te brengen.

De verdere systematische opvolging van de realisatie van de auditaanbevelingen blijft noodzakelijk, aangezien de (volledige) implementatie van alle aanbevelingen van voornoemde audit een langdurige en volgehouden inspanning zal vergen, zowel op het vlak van de voorbereiding, de draagvlakverwerving, de beslissingsbereidheid op beleidsniveau, als de concrete uitvoering op het terrein.

Op 7 september 2012 hechtte de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan een besluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit, in uitvoering van het “Rekendecreet” van 8 juli 2011.

Het besluit bevat onder meer bepalingen over:

- de samenwerking tussen de vermelde controleactoren (IAVA, decentrale auditediensten, Inspectie van Financiën, bedrijfsrevisoren, agentschap Centrale Accounting, en de regeringsafgevaardigden aangesteld door de Vlaamse Regering op voordracht van de Vlaamse minister bevoegd voor de financiën en de begrotingen), en de uitwisseling van controleresultaten, onderling en met het Rekenhof;
- de uitvoering van de bedrijfsrevisorale controle en de certificering.

Het besluit bepaalt ook:

- dat de leidend ambtenaar verantwoordelijk is voor de risicoanalyse en het risicomanagement op het niveau van de entiteit;
- dat de controleactoren het door de entiteit geïnstalleerde risicomanagement evalueren, en de risicoanalyse van de entiteit in overleg met het Rekenhof opvolgen en aanvullen.

Dat besluit werd voorbereid in werkvergaderingen onder leiding van het departement Financiën en Begroting, waaraan werd deelgenomen door vertegenwoordigers van het Rekenhof, het Instituut van de Bedrijfsrevisoren, de Inspectie van Financiën, het Agentschap Centrale Accounting en IAVA.

Het besluit beoogt de concrete invulling van het concept single audit en de bevordering van de samenwerking en informatie-uitwisseling tussen de diverse controleactoren.

Op de vergadering van 11 september 2012 nam het Auditcomité kennis van de omzendbrief 2012/08 van 17 juli 2012 van het IBR betreffende “Vlaams Rekendecreet - uitbreiding van de taken van de bedrijfsrevisoren” waarin wordt ingegaan op de uitbreiding van de opdrachten (en de implicaties hiervan) voor de bedrijfsrevisoren in entiteiten van de Vlaamse overheid, ingevolge het Rekendecreet van 8 juli 2011 en het uitvoeringsbesluit van de Vlaamse Regering betreffende controle en single audit.

Het Auditcomité nam tevens kennis van een decretaal initiatief om, in het kader van de realisatie van het single audit concept in de Vlaamse overheid, buiten de uitzonderingen op de geheimhoudingsplicht waarin artikel 79 van de wet van 22 juli 1953 houdende oprichting van een Instituut van de Bedrijfsrevisoren en organisatie van het publiek toezicht op het beroep van bedrijfsrevisor voorziet, een bijkomende uitzondering te voorzien waardoor deze geheimhoudingsplicht tevens niet geldt voor:

- de informatie-uitwisseling over de auditstrategie en -planning, de monitoring en risicoanalyse, de controle en rapportering en de controlemethodieken door de bedrijfsrevisor aan het Rekenhof en IAVA inzake entiteiten van de Vlaamse overheid die zij gemeenschappelijk hebben als controledomein;
- de overdracht aan het Rekenhof en IAVA van informatie uit werkdocumenten van de bedrijfsrevisor inzake entiteiten van de Vlaamse overheid die zij gemeenschappelijk hebben als controledomein.

Het desbetreffende decreetsartikel werd opgenomen in het decreet van 9 november 2012 houdende diverse bepalingen betreffende financiën en begroting.

De kennisname, op de vergadering van 11 september 2012, van de conceptnota “Deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector” en de beslissing van de Vlaamse Regering van 13 juli 2012 daarover.

De bespreking en goedkeuring door het Auditcomité op de vergadering van 11 september 2012 van het geactualiseerde Auditcharter van IAVA. Het goedgekeurde geactualiseerde Auditcharter werd als mededeling aan de Vlaamse Regering voorgelegd op de vergadering van 9 november 2012 (mededeling 8).

De uitwerking en optimalisering, in samenwerking met IAVA, van het concept van de beleidsgerichte rapporten per minister, op de vergaderingen van het Auditcomité van 11 september 2012 en 6 november 2012.

Op de voormelde vergadering van 7 december 2011 werd ook beslist dat voortaan jaarlijks, in de loop van de maand december, een vergadering van een delegatie van de Vlaamse Regering met een delegatie van het Auditcomité zou worden georganiseerd.

De tweede vergadering van een delegatie van het Auditcomité met een delegatie van de Vlaamse Regering vond plaats op 9 januari 2013.

Van regeringszijde waren minister-president Kris Peeters en de viceminister-presidenten Ingrid Lieten en Geert Bourgeois aanwezig. Kabinetschef Raf Suys van de minister-president, tevens secretaris van de Vlaamse Regering, was eveneens aanwezig.

De delegatie van het Auditcomité was samengesteld uit voorzitter Martine Verluyten, Jean-Pierre Bostoen en Luc Discry. Ook Eddy Guilliams, administrateur-generaal van IAVA, nam deel aan de vergadering.

Op deze vergadering werd onder meer het concept van de beleidsgerichte rapporten per minister goedgekeurd; deze rapporten dienen door IAVA een eerste maal te worden opgeleverd tegen einde 2013.

Op de vergaderingen van 6 november 2012 en 11 december 2012 werd de stand van zaken van het strategisch project “risicoanalyse en risicomanagement” besproken; het Auditcomité stemde op de vergadering van 11 december 2012 in met een voorstel van IAVA om de initieel voorgestelde aanpak te wijzigen (zie supra, [hoofdstuk I - 3.4 Risicoanalyse en risicomanagement, p. 20](#)).

Op 8 oktober 2012 werd, op initiatief van het Auditcomité, de (jaarlijkse) overlegvergadering georganiseerd tussen het Auditcomité en de voorzitters van de auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT; deze overlegvergadering werd georganiseerd mede in uitvoering van de beslissingen van de Vlaamse Regering van 17 februari 2006 en 30 maart 2007 betreffende de invulling van de interneauditfunctie in de Vlaamse administratie.

Voor een bespreking van de op deze overlegvergadering behandelde aangelegenheden wordt verwezen naar [hoofdstuk I, onder punt 4.2 Jaarlijkse overlegvergadering met de voorzitters van de \(decentrale\) auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT, p. 24](#).

Op de vorige (jaarlijkse) overlegvergadering, die plaatsvond op 14 oktober 2011, was onder meer geconcludeerd dat het nuttig zou zijn om in een vormingsaanbod voor de leden van de decentrale auditcomités te voorzien.

Op de vergaderingen van het Auditcomité van 17 februari 2012, 20 april 2012, 12 juni 2012 en 11 september 2012 werden in samenwerking met IAVA de nodige voorbereidingen getroffen voor de optimale uitwerking van dit vormingsaanbod, zowel wat betreft het aantal opleidingssessies, de geschikte data daarvoor en de selectie van de opleidingstopics.

Op de voormelde vergadering van 8 oktober 2012 met de voorzitters van de auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT werd beslist om twee opleidingssessies van telkens een halve dag te organiseren, respectievelijk op 7 februari 2013 en 16 april 2013, telkens in de voormiddag. Ook de te behandelen topics voor elk van beide opleidingssessies werden goedgekeurd.

Op de vergadering van 6 november 2012 werd door de projectleider van het project “Externe audit van de lokale besturen”, verbonden aan het Agentschap voor Binnenlands Bestuur, een presentatie gegeven over de doelstellingen en de stand van zaken van het project. Mede gelet op de zeer belangrijke implicaties van dit project voor IAVA, formuleerde het Auditcomité een aantal bemerkingen en aandachtspunten (zie supra, [hoofdstuk I – 2 De substantiële implicaties van het project “Externe audit van de lokale besturen”, p. 11](#)). Op de vergadering van 13 februari 2013 werd door de projectleider een nieuwe stand van zaken gegeven en het standpunt van het Auditcomité gevraagd over een aantal aspecten en elementen.

De opvolging van de werkzaamheden van de werkgroep “Interne Controle/Organisatiebeheersing”, die onder de leiding staat van het departement Bestuurszaken, vormt een vast agendapunt op de vergaderingen van het Auditcomité.

Het Auditcomité nam kennis van de voorbereiding van een ontwerp van mededeling voor de Vlaamse Regering. Op 23 november 2012 nam de Vlaamse Regering akte van de mededeling die als opschrift droeg “Vereenvoudigen van interne controle en toezicht in de Vlaamse overheid - Organisatiebeheersing binnen de Vlaamse overheid 2011-2015”.

De problematiek van de al dan niet ter beschikking stelling van auditrapporten in het kader van verzoeken ter zake die gebaseerd zijn op de regelgeving inzake openbaarheid van bestuur kwam aan bod op de vergaderingen van het Auditcomité van 17 februari 2012 en van 13 februari 2013.

De kennisname - via de periodiek geagendeerde desbetreffende overzichten - van de onderwerpen van de (synthesenota's van) auditrapporten die door IAVA werden ontvangen van decentrale auditdiensten in het kader van de rapportering overeenkomstig het “holdingmodel”.

4 Overzicht van de relevante reglementering

Hierna volgt een overzicht van de relevante algemene reglementering betreffende het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie en het Auditcomité (stand van zaken eind 2012):

- kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003 (artikel 33 en 34);
- besluit van de Vlaamse Regering van 16 april 2004 tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie en tot omvorming van het auditcomité van de Vlaamse Gemeenschap tot het Auditcomité van de Vlaamse Administratie;
- auditcharter van IAVA (geactualiseerde versie, goedgekeurd door het Auditcomité op 11 september 2012);
- huishoudelijk reglement van het Auditcomité (goedgekeurd door het Auditcomité op 24 april 2007);
- decreet van 13 juli 2012 houdende bepalingen tot begeleiding van de tweede aanpassing van de begroting 2012 (artikel 30, betreffende de oprichting van de DAB IAVA);
- besluit van de Vlaamse Regering van 7 september 2012 betreffende het financiële en materiële beheer van de DAB IAVA;
- decreet houdende regeling van de begroting, de boekhouding, de toekenning van subsidies en de controle op de aanwending ervan, en de controle door het Rekenhof van 8 juli 2011 (“Rekendecreet”) (artikel 50 en 67);
- besluit van de Vlaamse Regering van 7 september 2012 betreffende controle en single audit.

HOOFDSTUK III: ACTIVITEITENVERSLAG 2012 VAN HET AGENTSCHAP INTERNE AUDIT VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE (IAVA)

1. Inleiding

1.1. Voorwoord van de administrateur-generaal IAVA

Eind 2010, begin 2011 werd er bij alle entiteiten die tot het werkterrein van IAVA behoren een audit van de maturiteit van de organisatiebeheersing uitgevoerd. Dit resulteerde in 62 individuele rapporten en een overkoepelend globaal rapport, dat in het jaarlijks overleg tussen een delegatie van de ministers van de Vlaamse Regering en een afvaardiging van het Auditcomité op 7 december 2011, werd toegelicht en besproken. De resultaten van deze globale maturiteitsaudit werden reeds deels in het jaarverslag 2010 en deels in het jaarverslag 2011 becommentarieerd. Met het oog op de versterking van het politieke en ambtelijke draagvlak voor de aanbevelingen van de auditrapporten, werd tijdens het overleg van 7 december 2011 een reeks afspraken gemaakt, waarvan een aantal in de plannings- en evaluatiecyclus werd opgenomen of in het concept van ondernemingsplan werd geïntegreerd.

Tijdens hetzelfde overleg werd eveneens de auditstrategie 2012-2015 toegelicht. Een belangrijk onderdeel van deze strategie is gericht op de sensibilisering van het management inzake de aanpak van risico's die de realisatie van organisatiedoelstellingen kunnen bedreigen. In het licht hiervan werd een strategisch project "Risicoanalyse op Microniveau" opgenomen in de beheersovereenkomst 2011-2015 van IAVA.

Hiertoe werd een traject uitgewerkt dat loopt over de periode 2012 - 2014. In 2012 werden bij een aantal entiteiten pilootprojecten rond risicomanagement opgestart. De evaluatie van deze projecten heeft geleid tot een concreet voorstel van stappenplan ten behoeve van die entiteiten die voor de periode 2013-2014 op dit vlak nog geen initiatieven hebben ontwikkeld. De bedoeling van deze aanpak is bij alle entiteiten een manier van denken te stimuleren rond risicomanagement, waarbij in eerste instantie gefocust wordt op ten minste één door hen zelf gekozen kernopdracht of -doelstelling. Deze benaderingswijze kunnen zij dan vervolgens hanteren voor het geheel van hun strategische en operationele doelstellingen bij de opmaak van hun nieuwe beheersovereenkomsten in de loop van 2015.

Bij al deze ontwikkelingen stelde zich de vraag hoe het Auditcomité op de hoogte zou kunnen blijven zowel van de evolutie van de maturiteitsinschattingen, als van de opvolging van de aanbevelingen en de initiatieven op het vlak van risicomanagement. Aansluitend werd eveneens de nood vastgesteld aan een instrument waarmee het Auditcomité zijn rol van adviseur van de Vlaamse Regering kon waarmaken. De gedachtewisseling hierover tussen het Auditcomité en IAVA heeft geleid tot het concept van het 'Beleidsgericht rapport'. Naast een gedetailleerde analyse van alle relevante bevindingen, bestaat dit rapport uit een overzichtelijke synthese waarin alle hoger vermelde elementen aan bod komen. Dit concept werd, na een interactief proces met alle belanghebbenden in de loop van 2012, definitief goedgekeurd in het jaarlijks overleg tussen een delegatie van de ministers van de Vlaamse Regering en een afvaardiging van het Auditcomité op 9 januari 2013. Tevens werd de afspraak gemaakt dat deze rapporten aan alle ministers, ieder voor haar of zijn bevoegdheden, overgemaakt worden vóór het einde van elk jaar, zodat zij in de evaluatiecyclus kunnen betrokken worden.

Naast deze 'innovatieve' aspecten van het ondernemingsplan, vindt men in dit jaarverslag eveneens een bespreking van alle andere auditactiviteiten (o.a. de thema- en detectie-audits) samen met een overzicht van alle initiatieven die IAVA in 2012 nam in uitvoering van zijn engagementen uit de beheersovereenkomst, zoals o.a. de acties inzake kennisdeling en sensibilisering van het management en verdere stappen in de ontwikkeling van het single-auditconcept. Ook worden de belangrijkste gegevens inzake interne werking aangeboden.

Eens te meer maak ik van deze gelegenheid gebruik om het ganse team van IAVA niet alleen te waarderen voor de inzet bij de uitvoering van de planning 2012, maar ook voor de energie die geïnvesteerd werd in alle ‘omkaderende’ activiteiten die tot doel hebben de banden met de belanghebbenden aan te halen om also als partner van het management de kennis over en het draagvlak voor een degelijk systeem van organisatiebeheersing te versterken.

Eddy Guilliams,
Administrateur-generaal.

1.2. Integratie van het activiteitenverslag in het jaarverslag van het Auditcomité

Dit activiteitenverslag werd zoals gebruikelijk geïntegreerd in het jaarverslag van het Auditcomité, dat het - in het kader van zijn adviestaak - richt aan de Vlaamse Regering. Het beslaat de periode van 1 januari 2012 tot 31 december 2012 en is het elfde jaarverslag.

In de nieuwe structuur van de Vlaamse overheid (in het kader van Beter Bestuurlijk Beleid) kan het activiteitenverslag worden besproken met de diverse beleidsraden en/of managementcomités, hetzij via regelmatige communicatie gedurende het jaar, hetzij door presentatie van het verslag zelf. In 2012 werd IAVA door de managementcomités van alle beleidsdomeinen ontvangen in het kader van de planning van de auditopdrachten voor 2013. Bij die gelegenheid werden bepaalde onderdelen van het activiteitenverslag eveneens al onder de aandacht gebracht.

2. Opdrachtformulering van IAVA

2.1. Missie en visie van IAVA

IAVA wil:

- Een onafhankelijke, objectieve en bekwame partner zijn van het management,
- bij het beheersen van zijn financiële, wettelijke en organisatorische risico's,
- om een toegevoegde waarde te creëren bij de uitbouw van een efficiënte, effectieve, kwaliteitsvolle en ethische organisatie.

2.2. Opdracht op basis van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid

Het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003, zoals gewijzigd, legt het organisatorisch-administratieve kader vast voor het bestuurlijk beleid.

In hoofdstuk VI van dit decreet (interne controle en interne audit) wordt de opdracht van het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie weergegeven in artikel 34. Aangezien artikel 33 handelt over het begrip interne controle en de rol van het management, geven wij hierna beide artikels weer zoals deze werden aangepast naar aanleiding van de wijziging van het kaderdecreet op 12 december 2008.

“Art. 33: De departementen, de intern verzelfstandigde agentschappen en de extern verzelfstandigde agentschappen staan in voor de interne controle van hun bedrijfsprocessen en activiteiten. De interne controle is in het bijzonder gericht op:

- 1° het bereiken van de opgelegde doelstellingen en het effectief en efficiënt beheer van risico's;*
- 2° de naleving van regelgeving en procedures;*
- 3° de betrouwbaarheid van de financiële en beheersrapportering;*
- 4° de effectieve en efficiënte werking van de diensten en het efficiënt inzetten van middelen;*
- 5° de bescherming van haar activa en de voorkoming van fraude.*

Art. 34: §1. De entiteit Interne Audit van de Vlaamse Gemeenschap evalueert de interne controlesystemen van de departementen, de intern verzelfstandigde agentschappen en de publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen, gaat na of ze adequaat zijn en formuleert aanbevelingen tot verbetering daarvan. Zij voert daartoe financiële audits, overeenstemmingsaudits en operationele audits uit en is gemachtigd alle bedrijfsprocessen en activiteiten te onderzoeken.

De entiteit Interne Audit is tevens bevoegd voor het uitvoeren van administratieve onderzoeken bij de voormelde administratieve entiteiten. De Vlaamse Regering regelt de oprichting en de interne werking van en het toezicht op deze entiteit.

De bevoegdheid en het werkkterrein van de entiteit Interne Audit omvat tevens de Vlaamse openbare instellingen van categorie A, zoals bedoeld in de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut, en de Eigen Vermogens met rechtspersoonlijkheid, die verbonden zijn aan de in het eerste lid vermelde entiteiten.

§2. Om haar bevoegdheid te kunnen uitoefenen, heeft de entiteit Interne Audit toegang tot alle informatie en documenten. Ze kan aan ieder personeelslid de inlichtingen vragen die ze voor de uitvoering van haar opdrachten nodig acht. Ieder personeelslid is er toe gebonden op een volledige wijze te antwoorden en alle relevante informatie en documenten te verstrekken.

§3. Elk personeelslid heeft het recht om de Interne Audit rechtstreeks op de hoogte te brengen van onregelmatigheden die bij in de uitoefening van zijn functie vaststelt."

Het "Besluit van de Vlaamse Regering tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie en tot omvorming van het Auditcomité van de Vlaamse Gemeenschap tot het Auditcomité van de Vlaamse Administratie" werd op 16 april 2004 goedgekeurd door de Vlaamse Regering. Aangezien de rol van de bevoegde minister bij het afsluiten van de beheersovereenkomst met dit agentschap en bij de evaluatie van het hoofd ervan ingevuld wordt door het Auditcomité, heeft IAVA een specifiek karakter (sui generis).

De bovengenoemde wijziging van 12 december 2008 van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003 noopte tevens tot wijziging van genoemd Besluit van de Vlaamse Regering. Deze wijziging werd getroffen bij Besluit van de Vlaamse Regering van 6 februari 2009.

Artikel 2 van het Besluit van de Vlaamse Regering van 16 april 2004 werd hierdoor:

"Het agentschap heeft als missie een onafhankelijke, objectieve en bekwame partner te zijn van het management van

- de departementen*
- de intern verzelfstandigde agentschappen*
- de publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen*
- de Eigen Vermogens met rechtspersoonlijkheid die verbonden zijn aan deze hogervermelde entiteiten*
- de Vlaamse openbare instellingen van categorie A, zoals bedoeld in de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut*

bij de beheersing van de financiële, wettelijke en organisatorische risico's, teneinde een toegevoegde waarde te creëren bij de uitbouw van een efficiënte, effectieve, ethische en kwaliteitsvolle organisatie."

In artikel 3 van hetzelfde besluit werd het eerste lid hierdoor:

"Het agentschap heeft tot taak :

1° met betrekking tot de in artikel 34, § 1 van het kaderdecreet bestuurlijk beleid genoemde administratieve entiteiten het interne controlesysteem te evalueren en na te gaan of het adequaat en effectief is, aanbevelingen te formuleren tot verbetering ervan en daartoe financiële, overeenstemmings- en operationele audits uit te voeren. Meer in het bijzonder hebben deze audits betrekking op het adviseren van de Vlaamse administratie omtrent het systeem van interne controle met betrekking tot :

- a) het bereiken van de opgelegde doelstellingen en het effectief en efficiënt beheer van de risico's;*
- b) de naleving van regelgeving en procedures;*
- c) de betrouwbaarheid van de financiële en beheersrapportering;*
- d) de effectieve en efficiënte werking van de diensten en het efficiënt inzetten van de middelen;*
- e) de bescherming van haar activa en de voorkoming van fraude;*

2° op eigen initiatief of op vraag van derden, administratieve onderzoeken uit te voeren bij de voorvermelde entiteiten;
 3° op vraag van de minister-president of op vraag van de Vlaamse Regering, administratieve onderzoeken uit te voeren bij een kabinet van een lid van de Vlaamse Regering. Over een dergelijk administratief onderzoek wordt door Interne Audit van de Vlaamse Administratie enkel gerapporteerd aan de opdrachtgever en aan het Rekenhof.”

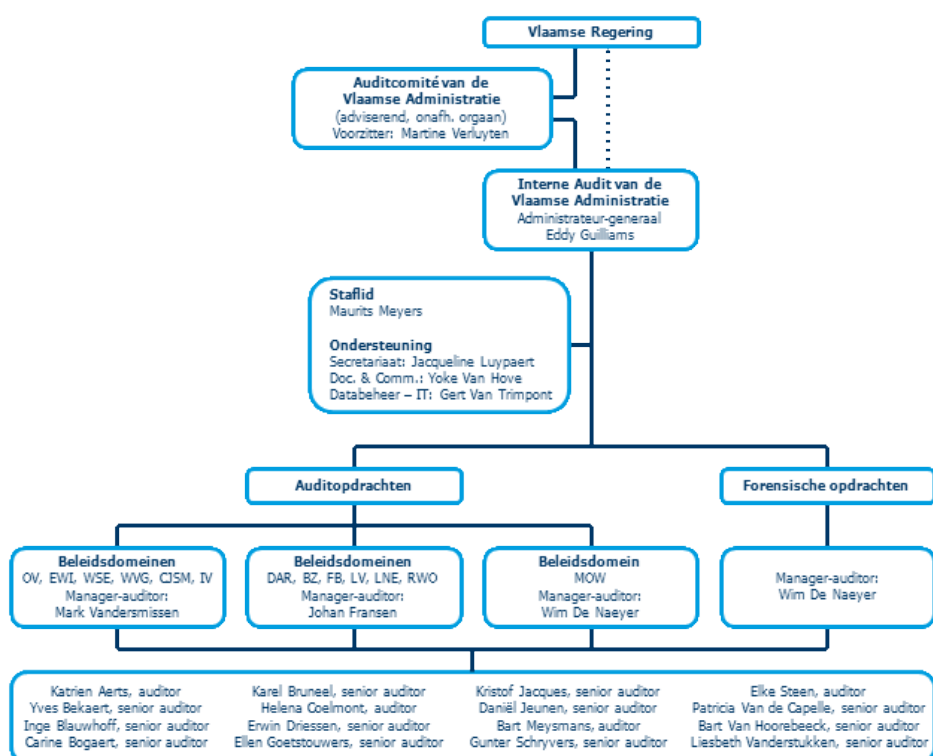
Naar aanleiding van vermelde wijzigingsbesluiten werd ook het charter aangepast bij beslissing van het Auditcomité van 11 september 2012 (Mededeling Vlaamse Regering van 9 november 2012). Aspecten in verband met de doelstellingen, de taken, de plaats in de organisatie en de werking van de interne auditfunctie werden daarin verduidelijkt. Dit charter is raadpleegbaar via internet (<http://www2.vlaanderen.be/doelbewustmanagement/charter.html>) en extranet (<http://dar.vonet.be/iava>).

De beslissing van de Vlaamse Regering om IAVA de mogelijkheid te bieden een vergoeding aan te rekenen voor de uitvoering van bepaalde auditopdrachten, kreeg op 13 juli 2012 een decretale basis in het decreet houdende bepalingen tot begeleiding van de tweede aanpassing van de begroting 2012. Op 7 september 2012 keurde de Vlaamse Regering vervolgens het besluit goed betreffende het financiële en materiële beheer van de Dienst met Afzonderlijk Beheer DAB IAVA, waardoor genoemde DAB ook operationeel werd. Zie ook [OD 1.3 – SP 3 Geresponsabiliseerde cofinanciering, p. 62](#).

2.3. Audituniversum

Zoals blijkt uit art. 33 en 34 van het kaderdecreet van 18 juli 2003, zoals gewijzigd, is het audituniversum of werkterrein van IAVA samengesteld uit de dertien departementen, de intern verzelfstandigde agentschappen en de publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen, de Eigen Vermogens met rechtspersoonlijkheid, de Vlaamse Openbare Instellingen type A, zoals bedoeld in de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut, en de Vlaamse Radio- en Televisieomroep.

2.4. Organigram IAVA (situatie op 31/12/2012)



3. Beheersovereenkomst 2011- 2015

Het ontwerp van de beheersovereenkomst 2011-2015 werd besproken in de vergadering van de parlementaire Commissie Algemeen Beleid, Financiën en Begroting op 8 december 2010. De nieuwe beheersovereenkomst werd door de voorzitter van het Auditcomité en de administrateur-generaal van IAVA ondertekend op 22 februari 2011 en voorziet volgende strategische doelstellingen :

Strategische doelstelling 1 (SD1) ‘Planning en uitvoering auditopdrachten’:

IAVA draagt, via de uitvoering van risicogebaseerde en incidentgedreven (forensische onderzoeken) auditopdrachten bij tot het verhogen van de graad van risicobeheersing, zowel op beleids-, strategisch als operationeel niveau.

Strategische doelstelling 2 (SD2) ‘Sensibiliseren, adviseren en ondersteunen van het management’:

IAVA zal het management en het politieke niveau sensibiliseren, adviseren en ondersteunen bij de verdere opbouw van het systeem van organisatiebeheersing (interne controle, risicomanagement en deugdelijk overheidsbestuur).

Strategische doelstelling 3 (SD3) ‘Single audit: optimalisatie van de controlecascade’:

IAVA wil – in samenspraak met alle betrokken (controle)actoren – actief bijdragen tot het optimaliseren van de interne auditfunctie binnen de Vlaamse administratie en het verder ontwikkelen en implementeren van een single auditconcept in Vlaanderen.

Strategische doelstelling 4 (SD4) ‘Interne werking’:

Ter ondersteuning van de uitvoering van auditopdrachten en forensische onderzoeken worden de sturings- en managementprocessen verder geoptimaliseerd en dit met het oog op, enerzijds, het behoud of de verhoging van de maturiteit van het systeem van organisatiebeheersing binnen IAVA, en anderzijds, een efficiënte en kwaliteitsvolle uitvoering van auditopdrachten en forensische onderzoeken.

SD 1 Planning en uitvoering auditopdrachten

OD 1.1 Planning en risicoanalyse

1.1.1. Auditstrategie 2011-2015

In zijn vergadering van 8 november 2011 sprak het Auditcomité van de Vlaamse administratie zich uit over verijningen en bijstellingen in de gevolgde auditstrategie.

Vanuit de bekommernis om de beschikbare auditcapaciteit van IAVA zo optimaal mogelijk en met de meeste impact in te zetten, en terzelfdertijd ook verder invulling te geven aan organisatiebeheersing door middel van de afdaling naar de procesbeheersing, werd geopteerd voor drie grote prioriteiten :

1. De focus bij de keuze van auditopdrachten moet liggen op de efficiënte en integere inzet van middelen. De aandacht gaat hierbij uit naar aangelegenheden die vele of alle entiteiten aanbelangen, zoals enerzijds de verdere opvolging van o.a. de eerdere thema-audits Management Ondersteunende Diensten en ICT-netwerken en anderzijds de thema-audit Inspectie/Handhaving en het ICT-contractbeheer, met bijhorende outsourcingstrategie.
Inzake integriteit wordt meer capaciteit voorzien voor forensische opdrachten (administratieve onderzoeken) en voor de uitvoering van detectie-audits.

2. Het lijnmanagement krijgt verdere ondersteuning in zijn verantwoordelijkheid m.b.t. interne controle/organisatiebeheersing. Daartoe moet ingezet worden op **stimulering en uitbouw van risicoanalyse en -management bij de entiteiten**. Hierbij zal maximaal gebruik gemaakt worden van de hefboomen die binnen de organisatie beschikbaar zijn. De ankerpunten maar ook de andere controle-actoren zijn in deze van primordiaal belang.
3. De nodige aandacht zal blijven uitgaan naar de verdere werkzaamheden rond (het maturiteitsniveau van) de organisatiebeheersing/interne controle en de evolutie van dit maturiteitsniveau. Hierbij volgt IAVA een aanpak waarbij de maturiteitsinschattingen van de organisatiebeheersing voor de entiteiten op een permanente basis kunnen worden geactualiseerd, zowel door de jaarlijkse uitvoering van maturiteitsinschattingen van de organisatiebeheersing bij een beperkt aantal geselecteerde entiteiten, als via de continue mogelijkheid tot aanpassing van de maturiteitsinschattingen (voor één of meerdere thema's en/of doelstellingen) naar aanleiding van de uitvoering van procesaudits, forensische audits, thema-audits, e.a., en naar aanleiding van de opvolging van de realisatie van de auditaanbevelingen.

1.1.2. Auditplanning 2012

Rekening houdend met bovenstaande uitgangspunten en de resultaten van de macro risicoanalyse die alle entiteiten uit het audituniversum rangschikt i.f.v. hun risicograad⁸, worden mogelijke auditvoorstellen geïdentificeerd. Deze voorstellen worden in een jaarlijkse rondgang op de managementcomités van elk beleidsdomein toegelicht waarna in overleg met het Auditcomité en in afstemming met de planningsvoorstellen van het Rekenhof, de prioriteiten worden vastgelegd.

De planning voor 2012 werd goedgekeurd door het Auditcomité op de vergadering van 20 december 2011.

Zij omvatte :

- 1) Stimulering van risicoanalyse en -management op entiteitsniveau in samenspraak met de controle-actoren en ankerpunten organisatiebeheersing;
- 2) Thema-audits:
 - Inspectie/Handhaving
 - ICT-contractbewaking
- 3) Een geleidelijke uitrol van de thema-audit Beleidsondersteuning;
- 4) Een audit-op-auditopdracht;
- 5) Twee procesaudits;
- 6) Een detectie-audit;
- 7) De opvolging van de openstaande aanbevelingen met een realisatiedatum in 2012.

OD 1.1. - SP 1 Risicoanalyse op microniveau

Dit strategisch project, gespreid over een periode van 3 jaar, heeft tot doel de belangrijkste risicovolle processen, projecten, organisatorische kwetsbaarheden en functies in kaart te brengen in overleg met het management en de verschillende controle-actoren. Een effectief en efficiënt beheer van risico's behoort, als onderdeel van interne controle/organisatiebeheersing, immers tot de taken van het lijnmanagement.

Risicoanalyse op microniveau vormt op die manier dan ook de basis voor een onderbouwde planning van IAVA en/of van eventuele andere controle-actoren. Ingevolge artikel 67 van het Rekendecreet worden alle controle-actoren immers niet alleen geacht hun bijdrage te leveren aan de risicoanalyse van het management, maar ook hun planningen erop af te stemmen zodat de totaliteit van het toezicht en de controles effectiever en efficiënter kan verlopen (zie ook onder [3.2.2 Uitvoeringsbesluit Rekendecreet, p. 71](#)).

⁸ Meer toelichting over deze macro risicoanalyse is terug te vinden in vorige jaarverslagen.

Gelet op de uitgestrektheid van het audituniversum werd dit project gefaseerd en op een kosten-baten verantwoorde wijze aangepakt. Deze aanpak, goedgekeurd door het Auditcomité in 2011, hield in dat in 2012 gestart zou worden met pilootprojecten. Veertien entiteiten, die het verst gevorderd waren op het vlak van risicomanagement, werden geselecteerd en in 2012 ondersteund door IAVA bij het verder implementeren van risicomanagement op 2 niveaus:

- strategisch niveau, afgestemd op de leidraad organisatiebeheersing
- operationeel niveau (kernprocessen)

Volgende 14 entiteiten werden als pilootprojecten in de planning opgenomen:

- o Beleidsdomein Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid:
Studiedienst Vlaamse Regering
- o Beleidsdomein Bestuurszaken:
Agentschap Binnenlands Bestuur
- o Beleidsdomein Financiën en Begroting:
Vlaamse Belastingdienst
- o Beleidsdomein Werk en Sociale Economie:
Departement Werk en Sociale Economie, en Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB)
- o Beleidsdomein Cultuur, Jeugd, Sport en Media:
Vlaamse Radio- en Televisieomroep, en Agentschap voor de Bevordering van Lichamelijke Ontwikkeling, de Sport en de Openluchtrecreatie (BLOSO)
- o Beleidsdomein Onderwijs en Vorming:
Departement Onderwijs en Vorming
- o Beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin:
Agentschap Kind en Gezin
- o Beleidsdomein Landbouw en Visserij:
Agentschap Landbouw en Visserij
- o Beleidsdomein Leefmilieu, Natuur en Energie:
Vlaams Energieagentschap, en Vlaamse Regulator van de Energie- en Gasmarkt
- o Beleidsdomein Mobiliteit en Openbare Werken:
Agentschap De Lijn, en Agentschap Waterwegen en Zeekanaal

Op basis van de bevindingen bij deze pilootprojecten werd de aanpak voor de verdere uitbouw van risicomanagement binnen het audituniversum enigszins bijgestuurd.

Bedoeling is in 2013 alle entiteiten bij het project risicomanagement te betrekken. Entiteiten die tot op heden geen aanpak rond risicomanagement hebben opgestart of hiermee pas aan het begin van een traject staan, worden uitgenodigd om aan de hand van één zelfgekozen kerndoelstelling/-opdracht een actieplan uit te werken en stapsgewijs in de organisatie te implementeren. IAVA wil hierbij een adviserende rol spelen. Na deze leerfase zal elke entiteit de opgedane ervaringen in de loop van 2013-2014 kunnen gebruiken voor de verdere implementatie van het risicomanagement voor de resterende kerndoelstellingen of -opdrachten van de huidige beheersovereenkomst. Het uiteindelijke doel van dit project is immers dat alle entiteiten zich deze werkwijze eigen zouden maken met het oog op de opstelling van de volgende beheers- of managementovereenkomsten 2016-2020 en dat deze benaderingswijze in 2015 geïntegreerd zou worden in het doelstellingenproces bij de opmaak van deze nieuwe overeenkomsten.

Op 20 december 2012 vond een studiedag plaats, georganiseerd door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren. Het onderwerp van deze dag betrof Single Audit in de Vlaamse overheid. Bij deze gelegenheid werden twee risicomanagementprojecten als case gepresenteerd, m.n. de Vlaamse Vervoersmaatschappij - De Lijn, en Kind en Gezin. Hierbij werd geïllustreerd welke rol de verschillende controle-actoren in het strategisch project “Risicomanagement op microniveau” kunnen spelen.

OD 1.1 - SP 2 Beleidsgerichte rapporten

Dit strategisch project heeft tot doel periodieke beleidsgerichte rapporten te ontwikkelen die het Auditcomité moeten toelaten zijn adviesfunctie t.a.v. de Vlaamse Regering te versterken.

Op 7 december 2011 vond, in het kader van dit adviserend optreden van het Auditcomité ten aanzien van de Vlaamse Regering, een eerste overleg plaats tussen delegaties van het Auditcomité van de Vlaamse Administratie en de ministers van de Vlaamse Regering. Naar aanleiding van dit overleg werd onder meer afgesproken dat iedere leidend ambtenaar vanaf het werkjaar 2012, in het kader van de jaarlijkse evaluatie, aan zijn/haar functioneel bevoegde minister(s) moet rapporteren over de wijze waarop het afgelopen werkjaar werd omgegaan met de aanbevelingen uit de verschillende audits van IAVA.

Op deze manier wordt de politieke draagkracht en betrokkenheid van de leidend ambtenaar voor de realisatie van aanbevelingen en de verdere uitbouw van een systeem van organisatiebeheersing en risicobeheersing versterkt.

Om dit te faciliteren, werd afgesproken dat IAVA -ter informatie- naast elke stand van zaken die zij opmaakt naar aanleiding van de opvolging van de aanbevelingen (Zie [OD 1.2 Uitvoering geplande auditopdrachten 2012, 1.2.4., p. 59](#)) ook een jaarlijkse algemene rapportering (**beleidsgericht rapport**) zou bezorgen aan de verschillende ministers.

Deze afspraken werden in 2012 geconcretiseerd in:

- de beslissing van de Vlaamse Regering van 30 maart 2012 betreffende de evaluatie van de topambtenaren (VR 2012 3003 DOC 0302/1);
- de beslissing van de Vlaamse Regering van 16 november 2012 betreffende inhoud en implementatie van het jaarlijks ondernemingsplan en de jaarlijkse uitvoeringsrapportering (VR 2012 1611 DOC 1155/1).

Vertrekkende vanuit deze beslissingen en afspraken heeft IAVA in 2012 een nieuw concept van beleidsgericht rapport ontwikkeld dat werd toegelicht aan het kabinet van de minister-president, het Auditcomité van de Vlaamse Administratie, de 13 managementcomités, de decentrale auditcomités en decentrale auditdiensten. Rekening houdend met de verkregen bemerkingen werd het concept bijgestuurd en toegelicht op het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) op 14 november 2012 en een interkabinettenwerkgroep op 7 januari 2013. Op het tweede overleg op 9 januari 2013 tussen de delegaties van de ministers van de Vlaamse Regering en het Auditcomité van de Vlaamse Administratie werd het concept goedgekeurd.

In eerste instantie moeten de beleidsgerichte rapporten elke minister, voor de entiteiten die behoren tot zijn/haar bevoegdheidspakket, inzicht geven in :

- de evolutie van de uitbouw van een systeem van organisatiebeheersing en de ondernomen acties hierbij;
- de graad van realisatie van aanbevelingen;
- de evolutie inzake de uitbouw en implementatie van een systeem van risicomanagement (zie ook [SP 1 Risicoanalyse op microniveau, p. 48](#))

De implementatie en de uitbouw van een systeem van risicomanagement binnen de verschillende entiteiten moet leiden tot een betere identificatie en beheersing van de risico's. Hierdoor kunnen de beleidsgerichte rapporten op termijn evolueren van de huidige, eerder kwantitatieve/procesmatige, beoordeling van organisatiebeheersing naar een kwalitatieve inhoudelijke beoordeling over de wijze waarop de verschillende risico's beheerst worden. In combinatie met de verdere evoluties op het vlak van single audit (zie ook [SP 4 Project Single Audit, p. 70](#)) is het dan ook de betrachting van IAVA dat deze beleidsgerichte rapporten op termijn inzicht geven in de globale risicoafdekking binnen het volledige auditwerkterrein.

Het beleidsgericht rapport bestaat uit een samenvattend overzicht op één blad en een gedetailleerde onderbouwing van alle elementen uit de synthese. Onderstaande figuur (fictief voorbeeld) geeft een beeld van de inhoud en opbouw van het samenvattend gedeelte:

Beleidsvelden		X			Y			Z	
Entiteiten		A	B	C	D	E	F	G	H
Pers. Materialiteit (in VTE)		VTE	VTE	VTE	VTE	VTE	VTE	VTE	VTE
Fin. Materialiteit (in mio €)		€	€	€	€	€	€	€	€
Maturiteit interne controle/organisatiebeheersing (cf. generieke doelstelling management- en beheersovereenkomsten)									
Maturiteitsniveau (gem. 10 thema's)	2010	3,2	2,2	2,6	2,9	2,6	1,7	2,0	3,3
	Evolutie	😊	😞	😐	😐	😐	😞	😐	😊
Kwaliteitsvolle periodieke zelfevaluatie		😊	😐	😞	😐	😊	😐	😞	😊
Actieplannen gericht op verhoging maturiteitsniveau		😊	😞	😐	😐	😊	😐	😐	😊
Aanbevelingen (high) laatste 5 jaar									
Totaal geformuleerd		#	#	#	#	#	#	#	#
Nog (verder) op te volgen		#	#	#	#	#	#	#	#
Acceptatiegraad		100%	75%	100%	85%	100%	65%	100%	85%
Realisatiegraad		77%	55%	65%	45%	81%	75%	45%	80%
Actieplannen gericht op realisatie aanbevelingen		😊	😞	😐	😐	😐	😐	😐	😊
Tijdige realisatie		100%	75%	35%	0%	0%	11%	15%	85%
Aanvaardbare streefdata		95%	54%	92%	61%	100%	43%	70%	85%
Andere									
Risicomanagement		😊	😐	😐	😐	😊	😐	😐	😊

Legende:

😊	Goed	Acceptatiegraad	Realisatiegraad	Tijdige realisatie
😊	Gemiddeld / status quo	Acceptatiegraad 100%	Realisatiegraad tussen 80 en 100%	Tussen 100% en 90%
😊		Acceptatiegraad tussen 80 en 100%	Realisatiegraad tussen 50 en 80%	Tussen 90% en 50%
😞	Slecht	Acceptatiegraad lager dan 80%	Realisatiegraad lager dan 50%	Tussen 50% en 0%

IAVA voorziet een eerste formele rapportering via deze beleidsgerichte rapporten voor de verschillende ministers eind 2013 zodanig dat deze informatie kan meegenomen worden in de evaluatiecyclus van de topambtenaren over het werkjaar 2013.

OD 1.2 Uitvoering geplande auditopdrachten 2012

Uitvoeringsgraad planning 2012

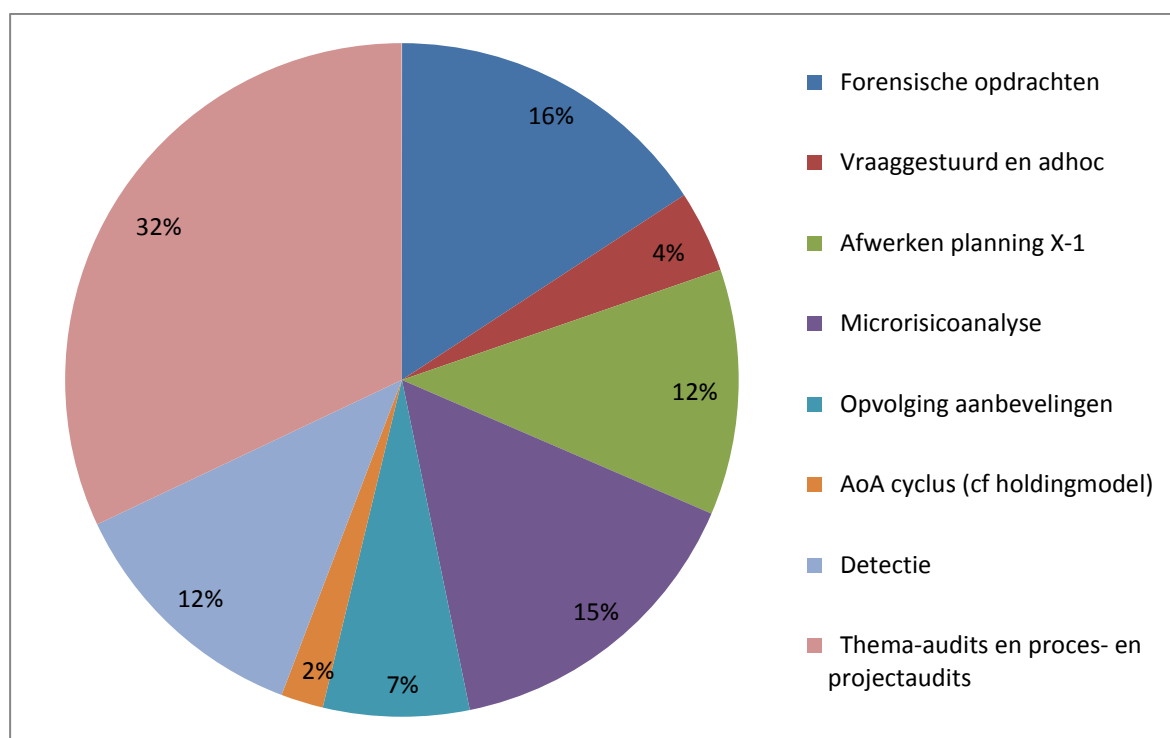
In 2012 werden volgende soorten audits uitgevoerd:

- geplande (operationele) audit/opdrachten:
 - ✓ thema-audits (zie “[1.2.1. Thema-audits](#)”, p. 55);
 - ✓ procesaudits (zie “[1.2.2. Procesaudits](#)”, p. 58);
 - ✓ detectie-audits (zie “[1.2.3. Detectie-audits](#)”, p. 58);
 - ✓ audit-op-audit (in het kader van het holdingmodel, zie “[OD 3.1 Holdingmodel - Positionering IAVA](#)”, p. 69).
- niet geplande opdrachten:
 - ✓ ad-hocopdrachten (zie “[1.3.1. ad-hocopdrachten](#)”, p. 61);
 - ✓ forensische opdrachten (zie “[1.3.2. Forensische opdrachten](#)”, p. 61).

Realisatieratio

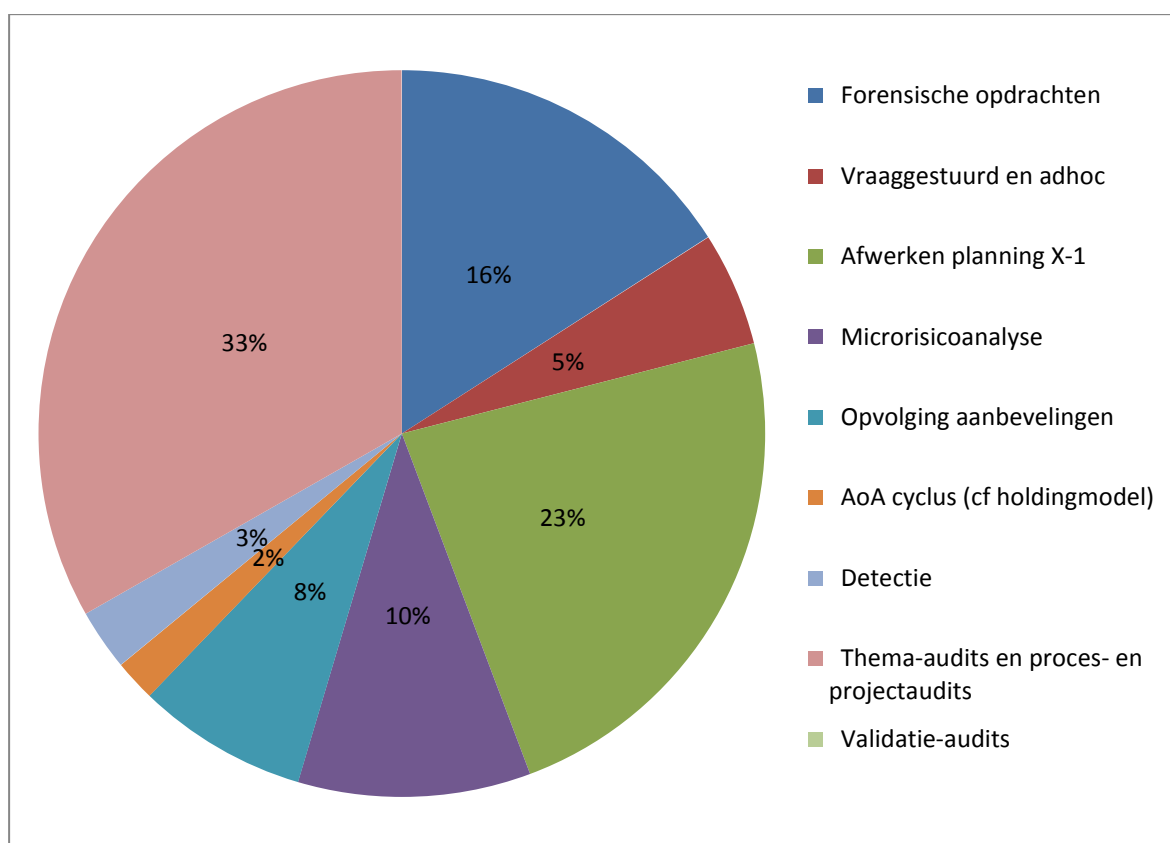
De bovenvermelde planning van de auditopdrachten 2012 werd door het Auditcomité goedgekeurd op 20 december 2011.

In deze planning werd – voor wat het specifieke auditwerk betreft⁹ - uitgegaan van een capaciteitsberekening, zoals gevisualiseerd in onderstaande taartdiagram.

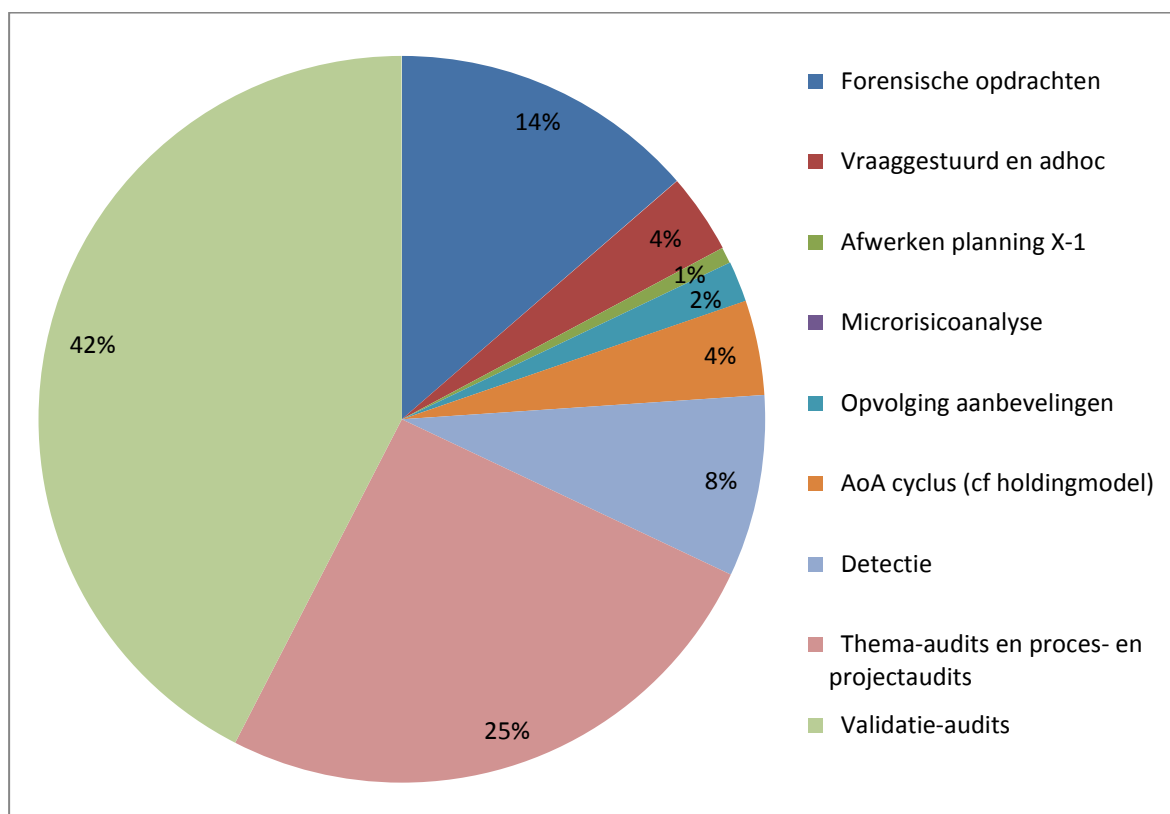


⁹ Specifieke audittijd houdt geen rekening met de tijd, besteed aan organisatie ondersteunende taken.

Op 31 december 2012 werden, op basis van het tijdsregistratiesysteem, volgende resultaten genoteerd.



Voor de goede kadering van deze gegevens in de realisatiegraad van de jaarplanning 2012, gaan in onderstaande diagram tevens de resultaten tijdsregistratie 2011.



Vergelijkende tabel met tijdsregistraties

Audittype	2011	2012
	%	%
Validatieaudits	42	0
Risicoanalyse	0	10
Opvolging aanbevelingen	2	8
Uitvoering planning x-1	1	23
Thema-audits en proces- en projectaudits	25	33
Audit op audit	4	2
Detectieaudits	8	3
Forensische audits	14	16
Ad hoc audits	4	5

Uit dit overzicht blijkt, dat de tijd die in 2011 werd besteed aan de validatieaudits, in het werkingsjaar 2012 deels werd aangewend voor het project risicomanagement en deels voor de nieuwe procedure van opvolging van de aanbevelingen. Dit laatste percentage lag in 2011 bijzonder laag, omdat de opvolging van aanbevelingen in dat ene jaar gebeurde in het kader van de validatieaudits. In vorige jaren situeerde de gemiddelde tijdsbesteding aan opvolgingsaudits zich immers rond de 15%. Aangezien de validatieaudits in 2011 toch een grotere impact gehad hebben dan oorspronkelijk gepland, zijn er verschillende auditopdrachten doorgelopen van 2011 naar 2012. Dit verklaart het hoge percentage 'uitvoering x-1' in 2012, dat samen met de nieuwe opdrachten van 2012 resulteerde in het hiernavolgende overzicht van opgeleverde rapporten, opgedeeld per soort auditopdracht :

Thema-audit	
<i>Inspectie/handhaving</i>	4
<i>Beleidsondersteuning</i>	1
<i>ICT-contractbewaking</i>	2
Sterktezwakteanalyse	2
Audit-op-audit	2
Procesaudits	4
Ad hoc	1
Detectieaudits	3
Forensische audits	3
Totaal	22

In de hiernavolgende tabel wordt een vergelijkend overzicht gegeven tussen het aantal geplande en het aantal gerealiseerde auditopdrachten per type opdracht, zoals voorzien in het auditplan 2012.

Hierin zijn de 14 opdrachten, die in 2012 werden opgestart in het kader van het [strategisch project Risicoanalyse op microniveau](#) (zie [p. 48](#)) niet opgenomen. Deze projecten verliepen immers niet volgens de traditionele stappen van een auditopdracht, maar bestaan uit begeleidende en adviserende taken in de betrokken entiteiten, die op zich eigenaar/uitvoerder zijn voor de risicoanalyse en de daaraan voorbehouden maatregelen.

Planning		Status realisatiegraad (31/12/2012)				
Type opdracht	#	In uitvoering			Totaal	
		Afgewerkt	Vorbereiding	Terreinwerk	Rapportering	
Thema-audit						
<i>Inspectie/ handhaving</i>	7	4			3	7
<i>Beleidsondersteuning</i>	1			1		1
<i>ICT-contractbewaking</i>	10	2		5	3	10
Audit-op-audit	1	1				1
Detectie-audit	2			1	1	2
Totaal	21	7	0	7	7	21

Uit dit overzicht blijkt dat 33 % van de geplande auditopdrachten voor 2012 ook daadwerkelijk in betrokken werkingsjaar werd opgeleverd in de vorm van eindrapporten. Indien men echter ook rekening houdt met de in het betrokken werkingsjaar aangemaakte ontwerpverslagen, stijgt de realisatiegraad naar 66 %.

De belangrijkste oorzaken voor de gedeeltelijke afronding van de planning 2012 zijn:

- Een onderschatting van de capaciteit voor het afwerken van de planning 2011: in tegenstelling tot wat oorspronkelijk gebudgetteerd werd, waren in 2012 in totaal meer dagen nodig om deze planning af te werken;
- De externe bevordering van 1 senior auditor begin 2012 en de langdurige arbeidsongeschiktheid van een andere senior auditor, waardoor bepaalde auditopdrachten moesten herpland worden en pas later konden worden opgestart;
- De openingsmeeting voor de 2de fase van de thema-audit rond ICT-contractbewaking vond plaats op 28 juni 2012 en eind 2012 waren slechts 2 van de 10 opdrachten definitief afgewerkt; 3 opdrachten zullen pas in 2013 worden opgestart.

Uit dit alles volgt dat de afronding van een aantal auditopdrachten uit de planning 2012 zal doorlopen in 2013.

1.2.1. Thema-audits

De **thema-audit Inspectie/handhaving** richt zich op de evaluatie van de werking van een inspectiedienst/-entiteit en wil nagaan in hoeverre de risico's in het inspectieproces zijn afgedekt. Hiervoor werd in 2011 een ontwerp van controleprogramma ontwikkeld. Dit controleprogramma bevat 5 dimensies (juridisch kader, doelstellingenkader, organisatorisch kader, uitvoering, evaluatie), opgedeeld in een aantal sub-dimensies.

In 2011 werd dit controleprogramma afgetoetst bij twee pilootentiteiten, m.n. bij het IVA Zorginspectie binnen het beleidsdomein Welzijn, Volksgezondheid en Gezin en bij de afdeling Milieu-Inspectie bij het Departement Leefmilieu, Natuur en Energie. Na de uitvoering van deze twee pilootauditopdrachten werd een evaluatie en bijsturing van dit ontwerp van controleprogramma doorgevoerd.

In 2012 werd de thema-audit inspectie/handhaving verder uitgerold bij een selectie van inspectie/handhavingdiensten of – entiteiten. Bij de keuze van entiteiten werd afgestemd met het Rekenhof om overlappingen te vermijden.

Het betrof volgende entiteiten:

- o Beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie:
Inspectiedienst binnen het Agentschap Ondernemen;
- o Beleidsdomein Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed:
Inspectie Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend erfgoed (exclusief toezichthouder voor de sociale huisvesting) en inspectie binnen Wonen Vlaanderen;
- o Beleidsdomein Cultuur, Jeugd, Sport en Media:
Tweedelijnscontrole (inspectieprocessen) binnen het Agentschap Kunsten en Erfgoed, en het Agentschap voor Sociaal-Cultureel Werk voor Jongeren en Volwassenen;
- o Beleidsdomein Werk en Sociale Economie:
Afdeling Inspectie binnen het Departement Werk en Sociale Economie;
- o Beleidsdomein Leefmilieu, Natuur en Energie:
Natuurinspectie binnen het Agentschap Natuur en Bos en Mestbank binnen de Vlaamse Landmaatschappij.

Op basis van de vaststellingen uit de verschillende individuele rapporten en een bevraging over het toezicht op de subsidieverlening, zal een synthese gemaakt worden met het oog op de identificatie van de belangrijkste verbeteroportunities voor de uitoefening van de inspectie- en handhavingstaken op het niveau van de Vlaamse overheid. Deze bevindingen zullen opgenomen worden in een overkoepelend rapport dat in het eerste kwartaal van 2013 gefinaliseerd wordt.

De **thema-audit Beleidsondersteuning** focust op beleidsvoorbereiding en beleidsevaluatie, belangrijke facetten van het overheidsoptreden omdat ze richtinggevend zijn voor de effectiviteit en doelmatigheid van het gevoerde beleid. In 2011 ontwikkelde het Instituut voor de Overheid in opdracht van IAVA, een risicoraamwerk beleidsondersteuning. In dit raamwerk werden mogelijke risico's van de volgende beleidsondersteunende processen in kaart gebracht:

- bijdrage van de Vlaamse administratie aan het Regeerakkoord;
- opmaak van een beleidsnota/beleidsbrief;
- opmaak van een beleidsplan;
- opmaak van een beleidsvoorstel;
- opmaak van regelgeving;
- evaluatie van het beleid.

IAVA werkte, met dit raamwerk als startpunt, in 2012 een controleprogramma uit voor beleidsondersteuning in de Vlaamse overheid. Dit gebeurde vooral tijdens de voorbereiding, maar ook gedurende de pilootaudit bij het Departement Werk en Sociale Economie. In de voorbereidingsfase werden agentschappen en andere actoren uit dit beleidsdomein bevroegd. Op inhoudelijk vlak werden in het controleprogramma van IAVA de risico's uit het raamwerk van het Instituut van de Overheid op een algemener niveau gebracht. De benadering vertrok vanuit de doelstellingen en de relaties tussen de actoren, eerder dan vanuit de (sub)processen van beleidsondersteuning. De ervaringen uit de pilootaudit werden besproken in een klankbordgroep van beleidsmedewerkers en met het Forum van secretarissen-generaal. Het voorbereidende risicoraamwerk en het controleprogramma werden ter beschikking gesteld van geïnteresseerden binnen de Vlaamse administratie. Een tweede auditopdracht werd opgestart bij het Departement Landbouw en Visserij.

In de **thema-audit ICT-contractbewaking** evalueert IAVA de adequaatheid en de doeltreffendheid van de beheersmaatregelen die de bewaking van het gemeenschappelijk ICT contract 2008-2015 vorm geven.

Een degelijke contractbewaking¹⁰ is essentieel wanneer de overheid beslist om bepaalde diensten uit te besteden. Dit geldt in het bijzonder wanneer dienstverleners worden gecontracteerd om diensten te leveren over een langere tijd en klanten erover moeten waken dat gedurende de ganse looptijd het afgesproken niveau van dienstverlening gerespecteerd wordt, alsook dat de prijs/kwaliteitverhouding gunstig is en blijft.

De Vlaamse overheid heeft nagenoeg haar volledige ICT-diensten uitbesteed door middel van een gemeenschappelijk ICT-contract, afgesloten met een preferente externe ICT Dienstverlener waarvan de entiteiten vrij kunnen afnemen. In de periode 2008-2011 factureerde de gemeenschappelijke ICT-dienstverlener gemiddeld iets meer dan 140 miljoen euro per jaar aan de verschillende klanten binnen de Vlaamse overheid.

Binnen de Vlaamse overheid is de bewaking van het ICT-contract opgezet als een gelaagd systeem: enerzijds zijn beheersmaatregelen uitgewerkt, die invulling krijgen op het coördinerend niveau. De verantwoordelijkheid voor deze beheersmaatregelen situeert zich bij de entiteit e-government en ICT-beheer (e-IB) van het Beleidsdomein Bestuurszaken. Anderzijds zijn er beheersmaatregelen die moeten worden uitgewerkt en ingevuld door de klanten omdat daarvoor een duidelijke nood bestaat aan een goede kennis van de kernactiviteiten, de werking en de structuur van de organisatie van de klant.

Gelet op dit gelaagd systeem van contractbewaking binnen de Vlaamse overheid werd deze thema-audit dan ook gefaseerd aangepakt.

In een eerste fase ging IAVA na hoe e-IB invulling geeft aan haar rol als contractbeheerder en overkoepelend coördinator van de contractbewaking. Deze opdracht werd in december 2011 opgestart en een auditrapport werd opgeleverd op 5 juni 2012.

In een tweede fase werd de opdracht uitgerold naar de kantzijde om de adequaatheid en doeltreffendheid te evalueren van de beheersmaatregelen die de verschillende klanten zelf ontwikkeld hebben om een degelijke contractbewaking te garanderen. Op basis van diverse risicofactoren (bijvoorbeeld materialiteit van afname van het contract, aantal bestellingen, ...) werden de volgende entiteiten geselecteerd:

- Agentschap Wegen en Verkeer;
- Agentschap voor Onderwijsdiensten;
- Departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid;
- Departement Mobiliteit en Openbare Werken;
- Agentschap Jongerenwelzijn;
- Agentschap voor Binnenlands Bestuur;
- Agentschap Vlaamse Belastingdienst;
- Departement Financiën en Begroting;
- Departement Leefmilieu, Natuur en Energie;
- Coördinatieceel Vlaams e-Government.

De aankondiging van deze auditopdrachten vond plaats op 28 juni 2012 en eind 2012 waren 2 opdrachten definitief afgewerkt. De overige opdrachten zijn opgestart maar zullen worden afgewerkt in 2013.

¹⁰ Contractbewaking ("contractmanagement") verwijst naar de processen en beheersmaatregelen, die zorgen voor een systematisch en efficiënt beheer van een contract gedurende de hele levenscyclus, met als doel de geleverde prestaties te maximaliseren, de uitgaven te beperken en de risico's te minimaliseren. Het omvat activiteiten gaande van contractadministratie, performantiebeheer, (al dan niet) betalen van facturen, tot meer strategische aangelegenheden zoals contractwijzigingen en het beheren van de relatie met de dienstverlener.

Voor de uitvoering van deze opdrachten werd een auditprogramma opgesteld, gebaseerd op de verschillende fases uit de levenscyclus van contracten:

- behoefte-identificatie en leverancierskeuze;
- opstellen en indienen werkaanvraag;
- analyse van de offerte en bestelling;
- opvolging van de uitvoering;
- oplevering, facturatie en betaling.

In een 3de fase zal een globale beoordeling gegeven worden over het samenspel van de verschillende lagen uit het systeem van contractbewaking en de invloed daarvan op de globale risicobeoordeling. De resultaten hiervan, voorzien midden 2013, zullen neergeschreven worden in een overkoepelend syntheserapport.

1.2.2. Procesaudits

De procesaudits, die voorzien waren in de planning 2012, werden om volgende redenen niet uitgevoerd:

- ✓ **Zorgfonds:** deze auditopdracht betrof een procesaudit rond fondsenbeheer en verantwoordingsrapportage. Bij de bespreking van de planning 2013 met het auditcomité werd beslist om deze auditopdracht uit te breiden naar fondsenbeheer binnen de Vlaamse overheid en aldus om te vormen naar een thema-audit fondsenbeheer. Reden is de grote materialiteit en de hoge risicograad. In overleg met het Rekenhof in december 2012 werd overeengekomen dat deze audit door het Rekenhof in 2013 opgenomen wordt.
- ✓ **Agentschap Wonen:** deze auditopdracht betrof een procesaudit rond renovatiepremies, maar werd stopgezet wegens langdurige onbeschikbaarheid van de toegewezen auditor.

1.2.3. Detectie-audits

Bij een detectie-audit analyseert IAVA op basis van een aantal risicofactoren grote hoeveelheden gegevens aan de hand van moderne monitoringmechanismen, met als doel ongebruikelijke, afwijkende of merkwaaardige patronen aan de oppervlakte te brengen. Vervolgens wordt nagegaan of deze gegevens of patronen verklaarbaar, dan wel symptomatisch zijn voor mogelijke fouten en/of onregelmatigheden binnen het onderzochte proces (zie ook [OD 2.2 – Ondersteunen lijnmanagement – onderdeel Uitrol detectieaudits, p. 67](#)).

De eerste detectie-audits werden bij 2 pilootentiteiten uitgevoerd in 2009 en 2010 en focusten op het proces van de gunning en de uitvoering van overheidsopdrachten. In 2011 werden bij 3 pilootentiteiten detectie-audits uitgevoerd m.b.t. extra-salariële verloningscomponenten (vergoedingen en toelagen).

Bij deze audits werden een aantal risicofactoren in kaart gebracht en werden verschillende data met elkaar gecombineerd. De uitgevoerde detectie-audits toonden aan dat o.b.v. weloverwogen risicofactoren inderdaad een aantal interessante patronen konden worden aangetroffen. Enkele van de onderzochte patronen leverden belangrijke resultaten op: enerzijds werden leemten vastgesteld in cruciale processen van de betrokken entiteiten en anderzijds werden in meerdere dossiers substantiële onregelmatigheden vastgesteld (o.a. opsplitsen van overheidsopdrachten, facturatie van niet gepresteerde diensten/werken, dubbele aanrekeningen, geen of onvoldoende beroep op de mededinging, ...).

In 2012 hadden de detectie-audits het dossierbehandelingsproces voorafgaand aan de toekenning van vergunningen, subsidies of erkenningen tot voorwerp. Er werden 3 pilootentiteiten geselecteerd:

- ✓ het Vlaams Subsidieagentschap Werk en Sociale Economie;
- ✓ het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie;
- ✓ het Agentschap Ondernemen.

De opdrachten bij de eerste twee agentschappen werden afgerond in 2012. De detectie-audit bij het Agentschap Ondernemen werd pas eind 2012 opgestart.

1.2.4. Opvolging aanbevelingen

Vanaf 2011 werd, omwille van de beperkte beschikbare auditcapaciteit, overgestapt van de klassieke voortgangscontroleaudits¹¹ naar een structurele en systematische opvolging van de aanbevelingen. Bij deze nieuwe werkwijze wordt uitgegaan van streefdata die de entiteit voorziet voor de realisatie van de haar toegewezen aanbevelingen. Aan de geauditeerde wordt een overzicht gestuurd van de aanbevelingen die hun streefdatum hebben bereikt. De geauditeerde dient aan te geven welke stappen werden genomen voor de realisatie van deze aanbevelingen.

Op basis van een analyse van de ontvangen informatie/motivatie, eventuele aanvullende gesprekken en/of documentstudie maakt IAVA een definitief rapport op dat de gevalideerde status weergeeft van elke aanbeveling die volgens de streefdatum gerealiseerd had moeten zijn.

Deze opvolging gebeurt periodiek. Elk jaar worden de openstaande aanbevelingen waarvan de realisatiedatum ten laatste valt op respectievelijk 31 maart, 31 juli en 31 december, ter actualisering aan de entiteiten toegestuurd.

Het belang van de opvolging van de aanbevelingen werd onderschreven door de Vlaamse Regering in haar beslissing van 30 maart 2012. Hierbij werd gesteld de (wijze van) opvolging van de door IAVA geformuleerde aanbevelingen door de leidend ambtenaren op te nemen in hun jaarlijkse evaluatie en planning. Bij die gelegenheid moeten de leidend ambtenaren een rapportering terzake kunnen voorleggen.

Rapportering over de uitvoeringsgraad van de aanbevelingen maakt ook onderwerp uit van het jaarlijkse overleg, gepland tussen een delegatie van het Auditcomité en een delegatie van de Vlaamse Regering en voorbereid in een interkabinettenwerkgroep.

In 2012 stelde IAVA globale rapporteringen op voor de opvolgingsrondes van openstaande aanbevelingen met uiterste streefdatum van realisatie 31 december 2011, 31 maart 2012 en 31 juli 2012.

Deze globale rapporteringen toonden per entiteit:

- de gecumuleerde resultaten van de genoemde opvolgingsrondes, indien van toepassing en eventuele andere opvolgingen van aanbevelingen, uitgevoerd door IAVA in 2012;
- de laatste globale stand van zaken m.b.t. de realisatie van alle aanbevelingen met hoge prioriteit, waarbij een volledige historiek werd opgenomen.

¹¹ Via een voortgangscontroleaudit wordt de realisatie van de auditaanbevelingen van één welbepaalde auditopdracht opgevolgd. Dit gebeurt aan de hand van afzonderlijke auditopdrachten die hetzelfde procesverloop kennen als de voorafgaande oorspronkelijke auditopdrachten.

Het realisatiepercentage van de aanbevelingen 2012 gaf, per beleidsdomein, volgend beeld :

	Totaal aantal opgevolgde aanbevelingen ¹²	Gerealiseerde aanbevelingen	Realisatiegraad opgevolgde aanbevelingen eind 2012
Vlaamse Administratie	483	203	42%
DAR	16	4	25%
BZ	32	11	34%
FB	18	11	61%
IV	43	26	60%
EWI	22	8	36%
OV	55	23	42%
WSE	31	15	48%
CJSM	43	21	49%
WVG	39	7	18%
LV	10	7	70%
LNE	55	27	49%
MOW	74	30	41%
RWO	45	13	29%

Het historische realisatiepercentage houdt rekening met het totaal aantal aanbevelingen dat IAVA sinds zijn oprichting formuleerde en geeft volgend beeld :

	Totaal opgevolgde aanbevelingen ¹³	Gerealiseerde aanbevelingen	Realisatiegraad eind 2012	Realisatiegraad eind 2011
Vlaamse Administratie	1507	1053	70%	67%
Thema-audits	35	4	11% ¹⁴	36%
DAR	60	32	53%	51%
BZ	91	58	64%	62%
FB	36	29	81%	64%
IV	86	54	63%	54%
EWI	48	34	71%	68%
OV	147	112	76%	73%
WSE	88	65	74%	68%
CJSM	142	93	65%	61%
WVG	166	119	72%	72%
LV	30	26	87%	83%
LNE	244	206	84%	80%
MOW	232	159	69%	67%
RWO	102	62	61%	63%

¹² Dit zijn alle aanbevelingen, behalve de aanbevelingen die door het betrokken management niet aanvaard zijn of terugslaan op een risico dat door het betrokken management aanvaard wordt.

¹³ Dit zijn alle aanbevelingen, behalve de aanbevelingen die door het betrokken management niet aanvaard zijn of terugslaan op een risico dat door het betrokken management aanvaard wordt.

¹⁴ De resultaten van de thema-audits volgen de positieve realiseringscijfers niet. Het verschil in resultaten van eind 2011 en eind 2012 bij dit type audits is terug te voeren tot de (manier van) toewijzing van de aanbevelingen van de thema-audits aan het overkoepelende CAG-niveau, dan wel aan de specifieke entiteiten.

De globale realisatiegraad van alle tot op 31 december 2012 opgevolgde aanbevelingen bij de Vlaamse administratie bedraagt 70 %. Op 31 december 2011 bedroeg de realisatiegraad nog 67 %. Een gunstige evolutie is merkbaar en kan wijzen op aangehouden inspanningen van de entiteiten om te werken aan de remediërende bevindingen uit voorbije audits. Regelmatige opvolging van de aanbevelingen vanuit IAVA en het toenemende belang dat het politieke niveau aan de resultaten hiervan hecht, verhoogt gestaag de gedragenheid bij alle betrokkenen.

In uitvoering van de afspraken uit het overleg tussen de delegaties van het Auditcomité van de Vlaamse Administratie en van de Vlaamse Regering van 9 januari 2013, zullen in de toekomst per jaar slechts twee opvolgingsrondes plaatsvinden:

1. de eerste opvolgingsronde zal plaatsvinden in de maanden april/mei en betreft alle openstaande aanbevelingen met als uiterste streefdatum 31 maart van het betrokken jaar;
2. de tweede opvolgingsronde zal plaatsvinden in de maand oktober/november en betreft alle openstaande aanbevelingen met als uiterste streefdatum 30 september van het betrokken jaar.

Een globale rapportering over de bevindingen met betrekking tot de opvolging van de aanbevelingen in het betrokken jaar zal onderdeel uitmaken van het beleidsgericht rapport, dat tegen december van dat jaar aan de bevoegde minister(s) zal worden opgeleverd (zie ook [OD 1.1. SP 2 Beleidsgerichte rapporten, p. 50](#)).

OD 1.3 Uitvoering niet-geplande auditopdrachten 2012

1.3.1. Ad-hocopdrachten

Ad-hocopdrachten zijn niet opgenomen in de jaarplanning, maar worden uitgevoerd op aanvraag. De aanvragen kunnen uitgaan van de Vlaamse Regering, een Vlaams minister, een leidend ambtenaar van een entiteit van het werkterrein, de voorzitter van de raad van bestuur of de voorzitter van een auditcomité van een entiteit van het werkterrein. De aanvragen dienen te worden gericht aan de administrateur-generaal van IAVA, die over de (prioriteit van) uitvoering beslist op basis van criteria die door het Auditcomité werden goedgekeurd.

In 2012 werden twee ad-hocopdrachten uitgevoerd :

- o Beleidsdomein Bestuurszaken:
Agentschap voor Facilitair Management
- o Beleidsdomein Werk en Sociale Economie:
Vlaams Subsidieagentschap voor Werk en Sociale Economie

1.3.2. Forensische opdrachten

In geval zich ernstige indicaties van mogelijke onregelmatigheden voordoen, kan IAVA een forensische audit (administratief onderzoek) uitvoeren. Dit kan gebeuren op aanvraag (cf. supra), ingevolge een melding of op eigen initiatief van IAVA, al dan niet voortvloeiend uit zelf ontwikkelde detectietechnieken. Indien een forensische audit uitwijst dat er mogelijke misdrijven zijn gepleegd, wordt ook een exemplaar van het betrokken auditrapport bezorgd aan de Centrale Dienst voor de Bestrijding van de Corruptie (CDBC).

In 2012 werden door IAVA 3 forensische auditrapporten opgeleverd, waarvan één rapport aan de CDBC werd overgemaakt.

In 2012 werden door IAVA in totaal 15 nieuwe meldingen ontvangen :

- aan 7 meldingen werd geen verder gevolg gegeven omwille van diverse redenen (klacht zonder voorwerp, samenwerking met Vlaamse Ombudsdienst (2 maal), klacht werd door IAVA gemeld aan coördinator integriteitszorg en/of administrateur-generaal betrokken entiteit, onderzoek door bevoegde minister, klacht zal eventueel opgenomen worden in scope van latere auditopdracht bij entiteit);
- in 1 geval werd overgegaan tot advisering van de entiteit bij aanpak door de entiteit zelf;
- in 2 gevallen werd een procesaudit opgestart;
- in 1 geval werd een extern onderzoek uitgevoerd;
- voor 4 meldingen heeft IAVA een forensische audit opgestart.

De 2 meldingen, waarvan het vooronderzoek op 31/12/2011 nog niet was afgerond, werden in 2012 zonder verder gevolg geklasseerd. In één dossier werd na onderzoek geen kwade trouw vastgesteld en werden door de betrokken entiteit structurele controles ingebouwd vanaf 2012. In het andere dossier werd de coördinator integriteitszorg op de hoogte gebracht.

OD 1.3. - SP 3 Geresponsabiliseerde cofinanciering

In de beheersovereenkomst 2011-2015 van IAVA is cofinanciering opgenomen als een strategisch project: *“Geresponsabiliseerde cofinanciering: met het oog op het verhogen van de risicoafdekking zal LAV A een voorstel uitwerken m.b.t. geresponsabiliseerde cofinanciering waarbij LAV A voor de uitvoering van bepaalde auditopdrachten een vergoeding zou aanrekenen en aldus eigen inkomsten zou genereren. Vanaf 2011 zou dit voorstel moeten kunnen geïmplementeerd worden”.*

Op 17 februari 2012 besliste de Vlaamse Regering (op voorstel van het Auditcomité van de Vlaamse Administratie) tot goedkeuring van een regeling van geresponsabiliseerde cofinanciering met het oog op de verhoging van de risicoafdekking binnen de Vlaamse administratie (VR 2012 1702 DOC.0099/1). Een belangrijk doel van deze cofinanciering is de responsabilisering van het management aan te scherpen: de uitbouw en permanente optimalisatie van het systeem van organisatiebeheersing is immers een managementverantwoordelijkheid.

Genoemde regeringsbeslissing hield in dat IAVA een vergoeding kan vragen voor twee soorten auditopdrachten:

- ad-hoc audits op vraag van bijvoorbeeld het management van een entiteit of het politieke niveau;
- forensische audits, wanneer er ernstige indicaties zijn van mogelijke onregelmatigheden.

De verkregen middelen uit de betalende auditopdrachten zullen volledig ingezet worden binnen het kader van de beheersovereenkomst van IAVA.

Er wordt geen vergoeding aangerekend voor de gewone auditopdrachten die op basis van een risicoanalyse zijn opgenomen in de jaarlijkse auditplanning van IAVA. Deze geplande (risico gebaseerde) opdrachten vormen het merendeel (ongeveer 80%) van alle audits.

Voor de technische uitvoering van deze beslissing werd overgegaan tot de decretale oprichting van een Dienst met Afzonderlijk Beheer. Dit gebeurde op basis van art. 30 van het decreet van 13 juli 2012 houdende bepalingen tot begeleiding van de tweede aanpassing van de begroting 2012. Via het besluit van de Vlaamse Regering van 7 september 2012 betreffende het financiële en materiële beheer van de dienst met afzonderlijk beheer DAB IAVA (BS 09 oktober 2012) werd de operationalisering van de DAB een feit.

SD 2 Management sensibiliseren, adviseren en ondersteunen

OD 2.1 Stimuleren kennis- en ervaringsdeling en kennisoverdracht

Uitbouw kennisdatabank

Ook in 2012 hielp IAVA mee aan de uitbouw van een kennisdatabank op het vlak van interne controle, risicomanagement en deugdelijk overheidsbestuur, met als doel de intern opgebouwde kennis en de gedetecteerde goede praktijken ter beschikking te stellen van het management.

In het kader van deze opdracht verleende IAVA medewerking aan :

De Werkgroep Interne Controle en de Technische Werkgroep Interne Controle (TWIC);

IAVA maakt deel uit van de werkgroep Interne Controle en zijn technische werkgroep. Deze werkgroep blijft verder instaan voor de coördinatie, evaluatie en bijsturing van de verschillende instrumenten voor interne controle/organisatiebeheersing. Zij moet onder meer een visie op organisatiebeheersing uitwerken voor de periode 2011-2015, de hulpinstrumenten voor interne controle valideren en actualiseren (vb. leidraad, handreikingen,...) en de webstek Organisatiebeheersing/interne controle onderhouden. In de schoot van de werkgroep werd een ontwerp van mededeling voor de Vlaamse Regering uitgewerkt inzake organisatiebeheersing 2011-2015. Op 23 november 2012 nam de Vlaamse Regering akte van de mededeling met betrekking tot de organisatiebeheersing binnen de Vlaamse overheid 2011-2015.

De mededeling lijst de principes nog eens op:

- Entiteiten die het maturiteitsniveau 3 nog niet bereikten, moeten dit alsnog zo snel mogelijk behalen. Alle entiteiten worden daarenboven gestimuleerd om hun maturiteitsniveau verder te verhogen.
- Entiteiten kunnen op eigen tempo verdere stappen zetten inzake risicomanagement of 'assurance mapping'. Bedoeling daarvan is dat elke entiteit op termijn inzicht krijgt in de risico's voor het bereiken van de doelstellingen, de kans dat deze risico's zich voordoen en hoe de entiteit hiermee zal omgaan. Entiteiten zullen binnen hun permanent dossier een beschrijving geven van hun risicomanagement.
- De werkgroep interne controle / organisatiebeheersing, opgericht door de Vlaamse Regering, blijft zorgen voor de ondersteuning van de verdere inbedding van organisatiebeheersing binnen de werking van de entiteiten en voor de bewaking van de idee van organisatiebeheersing en de evaluatie van de bijhorende instrumenten.
- De IAVA-aanbevelingen maken deel uit van de plannings- en evaluatiecyclus van de leidend ambtenaren. Zo wordt de verantwoordelijkheid van de leidend ambtenaren duidelijk gesteld voor een betere opvolging en verantwoording over de acties die genomen zijn op basis van de aanbevelingen van de interne audit.
- Er wordt verder ingezet op bedrijfscontinuïteitsmanagement. Bedrijfscontinuïteitsplanning verzekert de continuïteit van de dienstverlening van de Vlaamse overheidsdiensten op elk moment.

Organisatiebeheersing kende de afgelopen jaren ruime ingang binnen de Vlaamse overheid. Met de verschillende regeringsbeslissingen en lopende initiatieven terzake, raakt organisatiebeheersing stilaan volledig ingebed in de werking van de Vlaamse overheid.

In de schoot van deze werkgroep werd een subwerkgroep integriteitsrisicoanalyse opgericht. Door IAVA werd hierbij een belangrijke input geleverd. Deze werkgroep bracht alle theoretische en praktische kennis over integriteitsrisicoanalyse samen en illustreerde deze kennis met praktische voorbeelden en tips van verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid. Alle expertise en illustraties werden gebundeld op een website met een praktisch stappenplan: www.bestuurszaken.be/integriteitsrisicoanalyse.

Het Bureau Integriteit

Op 13 juli 2011 keurde minister Bourgeois de nota goed met betrekking tot de oprichting, de opdrachten, de samenstelling en de werking van het virtueel Bureau Integriteit van de Vlaamse overheid.

Het virtueel Bureau Integriteit brengt kerncompetenties samen die binnen de Vlaamse administratie aanwezig zijn met betrekking tot integriteitsaangelegenheden. Door het samenbrengen van deze competenties in een Bureau Integriteit delen de verschillende betrokken actoren kennis, werken ze samen aan de realisatie van gezamenlijke doelstellingen en vindt er een automatische kruisbestuiving plaats tussen de verschillende disciplines.

De leden van het virtueel Bureau Integriteit zijn vertegenwoordigers van verschillende expertisedomeinen, relevant voor en verwant aan het integriteitswerkveld. Naast de coördinator Integriteitszorg, de preventieadviseurs psychosociaal welzijn, de emancipatieambtenaar, de Sociale Dienst en het Agentschap voor Overheidspersoneel, speelt ook IAVA hierin een prominente rol.

Het Bureau Integriteit heeft tot taak:

- formuleren van integriteitsadvies;
- meten en evalueren van het integriteitsbeleid;
- ontwikkelen van integriteitsinstrumenten;
- uitbouwen van een expertisecentrum op het vlak van integriteit;
- voorbereiden van communicatie over het integriteitsbeleid.

Op 15 maart 2012 werd het Bureau Integriteit officieel geopend.

In het kader van het project Bedrijfsinformatie Vlaamse overheid (BIVO) werkt het Bureau Integriteit aan een set indicatoren om het integriteitsbeleid van de Vlaamse overheid te kunnen opvolgen en de resultaten ervan te kunnen meten. Hierbij werden de processtromen van het integriteitsbeleid in detail uitgetekend met als hoofdprocesstappen: preventie, detectie, reactie, nazorg en evaluatie. Met het in kaart brengen van de processtromen en –stappen wordt nagegaan welke relevante gegevens verzameld kunnen worden, wie de gegevens kan bezorgen en hoe dit vertaald kan worden naar pragmatische beleidsvoorstellen.

2012 stond vooral in het teken van de realisatie van het project “uniek meldpunt”. Het uniek meldpunt is zowel een meldpunt voor personeelsleden van de Vlaamse overheid die vragen en meldingen hebben over welzijn en integriteit op het werk, als voor burgers en bedrijven die integriteitskwesties bij de diensten van de Vlaamse overheid willen aankaarten. Het Bureau Integriteit werkte ter voorbereiding van dit belangrijk instrument aan:

- het uitwerken van consistente terminologie en categorieën om de vragen en meldingen correct te registreren;
- een gedetailleerd doorstroomdiagram om de te behandelen dossiers te bezorgen aan de bevoegde actoren;
- een overheidsopdracht voor het selecteren van een leverancier die de front office voor de dienstverlening aan de personeelsleden zal bemannen.

De leden van het Bureau Integriteit zijn de hoofdactoren van de back office van het uniek meldpunt. Ze zullen in geval van complexe meldingen het dossier samen behandelen en op basis van de opgedane ervaringen zorgen voor beleidsvoorstellen.

Naast de geleverde input voor de subwerkgroep integriteitsrisicoanalyse, was het Bureau Integriteit ook betrokken bij de voorbereiding van een nieuwe code over ‘integer omgaan met ICT-middelen’. IAVA heeft hiervoor een bijdrage gemaakt met betrekking tot de mogelijkheden tot controle van de werkgever op het ICT-gebruik van de werknemers.

Het Netwerk Organisatiebeheersing (zie ook [OD 2.2 Ondersteunen lijnmanagement, p. 67](#))

Vanuit verschillende entiteiten groeide in de loop der jaren de vraag naar uitwisseling van ervaringen over het opzetten van een systeem van interne controle/organisatiebeheersing. Om een wildgroei aan initiatieven te vermijden besloten IAVA, het Departement Bestuurszaken, MOVI, het Agentschap voor Overheidspersoneel en het Departement Financiën en Begroting in 2008 de handen in elkaar te slaan en een Netwerk Organisatiebeheersing te starten.

Dit netwerk is een forum voor de uitwisseling van inspirerende concepten, aangepaste methodieken, bruikbare instrumenten en concrete Vlaamse praktijkervaringen, ter ondersteuning van de entiteiten bij de uitbouw van een gedocumenteerd systeem van interne controle/organisatiebeheersing (= het behalen van maturiteitsniveau 3 voor alle thema's uit de leidraad interne controle/organisatiebeheersing).

In 2012 vonden volgende 4 sessies plaats:

Datum	Onderwerp
13/03/2012	Het gebruik van sociale media binnen de overheidscontext
23/04/2012	Auditstrategie IAVA, uitvoeringsbesluit bij art. 67 Rekendecreet, risicomanagement, geresponsabiliseerde cofinanciering en nieuw raamcontract
07/06/2012	Veranderingsmanagement en transitie in de overheid
13/12/2012	Personeelspeiling als instrument voor organisatieontwikkeling

Het thema innovatie vormde de rode draad doorheen deze netwerksessies.

De netwerksessie van 13 maart 2012 stond in het teken van het gebruik van sociale media binnen de overheidscontext. Deze zijn niet meer weg te denken uit onze dagelijkse bezigheden en ook op professioneel vlak spelen zij steeds meer een cruciale rol. Vooreerst werd dieper ingegaan op wat sociale media zijn en waarom ze belangrijk zijn. Hierbij werd ook de link gelegd met het beleid rond het gebruik van deze media binnen de Vlaamse overheid. Verder werd aangehaald hoe binnen de stad Antwerpen en de federale overheidsdiensten een goede methodologie, een transparant beleid en het gebruik van sociale media met elkaar samengebracht worden, met als doel ervoor te zorgen dat men steeds beter kan inspelen op de noden van onze klant: de burger. Tot slot werden een aantal cruciale vragen gesteld inzake co-creaties en co-producties binnen de overheid.

Op 23 april 2012 richtte een netwerksessie zich specifiek tot de ankerpunten. Tijdens deze sessie werd aandacht besteed aan de auditstrategie van IAVA voor de komende jaren; het uitvoeringsbesluit bij artikel 67 van het Rekendecreet; de aanpak rond risicomanagement; de invoering van een geresponsabiliseerde cofinanciering voor bepaalde auditopdrachten en tot slot het nieuw raamcontract met externe partners voor de externe uitvoering van auditopdrachten.

De netwerksessie van 7 juni 2012 had aandacht voor veranderingsmanagement en transitie in de overheid. Hierbij lag de focus op de implementatiefase en werd meer bepaald bekeken hoe abstracte plannen, nieuwe structuren en ideeën geconcretiseerd worden in de praktijk. Voorts werd verduidelijkt hoe vernieuwing, zowel in diensten en producten als in organisatiestructuur en werking, heel wat energie vergt. Tenslotte werd stilgestaan met de kritische succesfactoren bij het slaan van bruggen tussen 'bedenken' en 'doen'.

De netwerksessie van 13 december 2012 sloot het werkingsjaar af met een focus op de personeelspeiling als instrument voor organisatieontwikkeling binnen de Vlaamse overheid. Tijdens deze netwerksessie werd ingegaan op de mogelijkheden die het instrument "personeelspeiling" biedt op het ruimere terrein van organisatieontwikkeling. Er werd nagegaan hoe en waar de resultaten van de personeelspeiling in organisaties gebruikt kunnen worden en welke de link is met de thema's uit de leidraad organisatiebeheersing.

Meer informatie over het Netwerk Organisatiebeheersing en de verschillende netwerksessies is te vinden op <http://www.bestuurszaken.be/netwerk-organisatiebeheersing>.

De verdere uitbouw van goede praktijken;

IAVA heeft het bestaande netwerk van kennisdeling en ervaringsuitwisseling met andere auditdeskundigen verder uitgebouwd met als doel een algemene aanpak vast te leggen voor organisatiebeheersing (interne controle). Gemeenschappelijke werkwijzen en methodologie moeten de basis vormen voor de algemene audit- en controleaanpak binnen de Vlaamse administratie. Dit resulteerde reeds in een databank met goede praktijken die aangeboden wordt aan alle geïnteresseerden. Het kan hierbij gaan om beschrijvingen van processen, goedlopende projecten, innovatieve aanpassingen, ...

Op basis van de uitgevoerde auditopdrachten wil IAVA per thema van het model van organisatiebeheersing mogelijke goede praktijken identificeren. Na validatie door de themaverantwoordelijke en het management van IAVA én mits akkoord van de betrokken organisatie, worden deze ter beschikking gesteld van alle entiteiten binnen het werkkterrein van IAVA via de website van IAVA. Op die wijze wordt het lijnmanagement bijgestaan in de zoektocht naar instrumenten om de organisatiebeheersing of het systeem van interne controle te optimaliseren. Dit betreft immers ook een continue en concrete verwachting van het lijnmanagement naar aanleiding van de verschillende contacten met IAVA.

Deze goede praktijken werden alsnog binnen het eigen beheer van IAVA gehouden omwille van de nood aan continue opvolging en actualisering die een aanbod van goede praktijken met zich meebrengt. In 2012 werden 18 nieuwe goede praktijken gepubliceerd die gekoppeld werden aan de thema's van een effectieve, efficiënte, integere en kwaliteitsvolle organisatie.

DPR	Doelstellingen, Proces- en Risicomanagement	2
BHM	Belanghebbendenmanagement	3
MON	Monitoring	1
ORG	Organisatiestructuur	0
HRM	Human Resources Management	4
CUL	Organisatiecultuur	2
ICO	Informatie en Communicatie	2
FIM	Financieel Management	1
FAM	Facilitymanagement	3
ICT	ICT	0
	Kwaliteit	0
	<i>Totaal</i>	<i>18</i>

Op 31 december 2012 bedroeg het totaal aantal effectief online gepubliceerde goede praktijken 86.

DPR	Doelstellingen, Proces- en Risicomanagement	13
BHM	Belanghebbendenmanagement	7
MON	Monitoring	6
ORG	Organisatiestructuur	5
HRM	Human Resources Management	13
CUL	Organisatiecultuur	12
ICO	Informatie en Communicatie	5
FIM	Financieel Management	3
FAM	Facilitymanagement	8
ICT	ICT	13
	Kwaliteit	1
	<i>Totaal</i>	<i>86</i>

Al deze goede praktijken zijn consulteerbaar via <http://dar.vonet.be/iava>.

Navolgende tabel geeft een overzicht van het aantal bezoeken aan de VOnet-site van IAVA in 2012, specifiek voor het onderdeel Goede Praktijken, opgedeeld volgens de 10 thema's. Hierbij kan de grote interesse vastgesteld worden voor de goede praktijken van het thema Doelstellingen, Proces- en Risicomanagement (DPR), Human Resources Management (HRM) en Organisatiecultuur (CUL).

	jan	feb	ma	april	mei	juni	juli	aug	sep	okt	nov	dec	Totaal
DPR	49	67	24	78	40	30	52	27	57	70	43	18	555
BHM	9	7	25	38	26	8	15	12	13	31	20	13	217
MON	3	4	8	35	10	4	4	2	4	11	5	6	96
ORG	5	10	6	6	8	6	5	0	5	6	1	0	58
HRM	50	21	50	52	20	31	30	29	8	12	39	13	355
CUL	10	16	8	14	23	15	47	13	41	97	4	21	309
ICO	9	8	67	36	6	5	2	10	40	46	3	2	234
FIM	8	12	6	36	13	11	4	6	1	6	4	4	111
FAM	8	18	22	14	50	19	4	10	41	17	15	3	221
ICT	20	15	18	2	17	36	20	15	35	33	4	7	222
Kwaliteit	5	1	3	0	4	3	3	5	2	8	1	1	36
Overzicht	2	0	0	1	1	0	2	0	1	1	0	0	8
Algemeen	280	290	331	399	311	255	273	199	340	455	220	142	3495
Totaal	458	469	568	711	529	423	461	328	588	793	359	230	5917

OD 2.2 Ondersteunen lijnmanagement

Faciliteren van het Netwerk Organisatiebeheersing

Het Netwerk Organisatiebeheersing (zie ook [OD 2.1. Stimuleren kennis- en ervaringsdeling en kennisoverdracht, p. 63](#)) richt zich in eerste instantie tot de ankerpunten, maar stelt kennis en expertise ook ter beschikking van de leden van het Netwerk Kwaliteit, de participanten aan de netwerken van MOVI en bij uitbreiding van alle personeelsleden die vanuit hun functie betrokken zijn bij organisatiebeheersing of interne controle. IAVA verleende medewerking aan dit netwerk door bij te dragen in het faciliteren van de sessies, m.n. de sessies van 23 april en 7 juni 2012 rond respectievelijk “Auditstrategie IAVA, uitvoeringsbesluit bij art. 67 Rekendecreet, risicomanagement, geresponsabiliseerde cofinanciering & raamcontract met externe partners” en “Veranderingsmanagement en transitie in de overheid”.

Uitrol detectie-audits

Een detectie-audit (zie ook [1.2.3. Detectieaudits p. 58](#)) heeft tot doel, op basis van vooraf gedefinieerde risicofactoren, actief op zoek te gaan naar mogelijke onregelmatigheden binnen het audituniversum. Elk jaar opnieuw bepaalt IAVA de focus voor een detectieopdracht en in functie hiervan worden telkens enkele entiteiten geselecteerd waarin deze audit zal worden uitgevoerd. Na afronding van deze opdrachten worden de technieken die IAVA hierbij gebruikte ter beschikking gesteld van andere geïnteresseerde entiteiten. De eerste detectie-audits werden bij 2 pilootentiteiten uitgevoerd in 2009 en 2010 en focusten op het proces van de gunning en de uitvoering van overheidsopdrachten. In 2011 werden bij 3 pilootentiteiten detectie-audits uitgevoerd m.b.t. extra-salariële verloningscomponenten (vergoedingen en toelagen). Deze audits leidden effectief tot betekenisvolle resultaten.

Aangezien IAVA slechts over een beperkte auditcapaciteit beschikt, is het in de praktijk onmogelijk de detectie-oefeningen ook zelf uit te voeren bij elke N-entiteit. Naar aanleiding van het jaarlijkse herfstcontact met de managementcomités licht IAVA steeds de resultaten van de uitgevoerde detectie-audits en de door haar gehanteerde methodiek toe aan het management van alle beleidsdomeinen. Hierbij stelt IAVA het door haar ontwikkelde detectie-instrumentarium, inclusief verworven kennis en praktijkervaringen ter beschikking van die entiteiten die er zelf mee aan de slag willen. De uitrol van dit instrumentarium moet de geïnteresseerde entiteiten in staat stellen om zelf afwijkende patronen/knipperlichten te detecteren en te onderzoeken in het betrokken proces.

Raamcontract auditopdrachten

In 2012 heeft IAVA ook een bestellingsopdracht (raamcontract) toegewezen tot ondersteuning bij de uitvoering van auditopdrachten. Deze bestellingsopdracht geeft ook de mogelijkheid aan entiteiten van de Vlaamse overheid om volgens eigen behoefte en op eigen budget bestellingen te plaatsen.

Deze opdracht omvat 4 percelen :

- Perceel 1: Ondersteuning bij de uitvoering of volledig zelfstandig uitvoeren van operationele procesaudits en bedrijfsvoeringsaudits (sterkte-zwakteanalyses of organisatieaudits).
- Perceel 2: Ondersteuning bij de uitvoering of volledig zelfstandig uitvoeren van verschillende soorten IT-audits.
- Perceel 3: Ondersteuning bij de uitvoering of volledig zelfstandig uitvoeren van financiële audits.
- Perceel 4: Ondersteuning bij de uitvoering of volledig zelfstandig uitvoeren van forensische audits.

Elke entiteit die tot de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaamse Gewest behoort of elke rechtspersoon die door de Vlaamse Gemeenschap of het Vlaamse Gewest is of zal worden opgericht, kan bestellingen plaatsen bij de opdrachtnemer.

Deze opdracht is een bestellingsopdracht, waarvan de uitvoering gebeurt door middel van afzonderlijke bestellingen en alle bestellingen worden per bestelbrief, ondertekend namens de bestellende entiteit, aan de opdrachtnemer overgemaakt. Voor de toepassing van de uitvoeringsregels wordt elke bestelling als een afzonderlijke opdracht aanzien, afgesloten tussen de opdrachtnemer en de bestellende entiteit.

Niemand kan een bestelling plaatsen zonder dat er voorafgaandelijk schriftelijk melding wordt van gemaakt aan IAVA.

OD 2.3 Externe communicatie

Ankerpunten

Per entiteit (departement, agentschap, ...) is er minstens één vast aanspreekpunt tot wie IAVA zich kan richten voor de uitbouw van een degelijk systeem van interne controle / organisatiebeheersing. Uiteraard kan dit ankerpunt ook te allen tijde bij de betrokken beleidsdomeinverantwoordelijke binnen IAVA terecht met vragen omtrent deze aangelegenheid. Contacten tussen IAVA en de diverse ankerpunten worden actief onderhouden en alle ankerpunten worden steeds uitgenodigd op de sessies van het Netwerk Organisatiebeheersing.

Nieuwsbrieven

In 2012 verschenen 5 elektronische nieuwsbrieven van IAVA waarbij o.a. volgende thema's aan bod kwamen: het auditplan 2012, de thema-audit Inspectie/Handhaving, het netwerk Organisatiebeheersing, de auditopdrachten tegen vergoeding, de bestellingsopdracht auditopdrachten, de nieuwe samenstelling van het Auditcomité, het jaarverslag 2011 van IAVA, de actualisering van het Auditcharter van IAVA, de opvolging van aanbevelingen, het Rekendecreet en Single Audit, DAB IAVA, de rondgang bij de managementcomités, de jaarlijkse klantenbevraging en de goede praktijken...

Op deze nieuwsbrieven kunnen de collega's van de Vlaamse overheid zich abonneren via interneaudit@vlaanderen.be met als vermelding "Inschrijven Nieuwsbrief".

Contacten met beleidsraden en/of managementcomités

Met het oog op de voorstelling van de auditplanning voor het werkingsjaar 2013 vroeg IAVA in de herfst van 2012 om een onderhoud met alle beleidsraden of managementcomités. IAVA werd uitgenodigd op de vergaderingen van 13 managementcomités. De mening van de managementorganen, zowel met betrekking tot de risicoanalyses als over de daaruit voortvloeiende voorstellen van planning 2013, zijn voor IAVA zeer belangrijk. Tijdens deze ontmoetingen wordt waardevolle input vanwege de managementcomités op de voorgestelde planning genoteerd, alsook een reeks bijkomende aandachtspunten. Deze contacten gebeurden samen met een vertegenwoordiging van het Rekenhof.

VOnet en internet

IAVA heeft zijn sites steeds beschouwd als een kenniscentrum, waarop relevante informatie beschikbaar werd gesteld en aan geïnteresseerden ook de mogelijkheid werd geboden nuttige bijdragen te leveren in de ondersteuning van de organisatiebeheersing.

Op de internetsite van IAVA werden in 2012 29.018 pagina's bezocht, door 9.068 bezoekers. In de top tien vinden we de methodologie, het begrip klokkenluiders, het Auditcomité, het charter, de gedragscode, de jaarverslagen en 'wie is wie' terug.

De meeste pagina's werden, gelet op het Nederlandstalige aanbod, logischerwijze bezocht door bezoekers uit België en Nederland. De rest van de top 10 oogt als volgt :

Nationaliteit bezoekers	
Land	Pageviews
Nederland	1.518
Verenigde Staten	1.342
Verenigd Koninkrijk	224
Duitsland	134
Nederlandse Antillen	67
Suriname	54
Canada	45
Jordanië	31
Zweden	27
Frankrijk	25

Seminars en toelichting

In 2012 nam IAVA ook deel aan een reeks seminars.

- European Academy
- Public Internal Control in the EU
- IIA-seminar "Audit et Gouvernance dans le secteur public"
- Studiedag "Dag van de auditor" – Kluwer

Bij volgende gelegenheden werd ook toelichting gegeven over de werkwijze van IAVA.

- Performance Audit in the Public Sector (Berlijn)
- How to audit public procurement (Berlijn)
- Hogeschool Gent : Forensische audit in de Vlaamse administratie en de klokkenluidersregeling
- Bijdrage aan IIA-congres: "Interne audit en de publieke sector in België – Hulp bij het bestuur"
- Bijdrage aan Europees netwerk: Internal Audit Service (IAS)

SD 3 Single Audit

OD 3.1 Holdingmodel - Positionering IAVA

In haar beslissing van 10 februari 2006 hechtte de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan het "holding-model" als organisatorisch model voor de positionering van de interne auditfunctie binnen de Vlaamse administratie (VR/2006/10.02/DOC.0105). Het model werd verder verfijnd via de beslissing van de Vlaamse Regering van 30 maart 2007 (VR/2007/30.03/DOC.0297). Dit model laat toe dat Extern Verzelfstandigde Agentschappen (EVA's) een eigen interne audit kunnen hebben en bepaalt de samenwerkingsmodaliteiten tussen IAVA en de Decentrale Interne Auditentiteiten (DIA's) van deze EVA's.

Op basis van deze beslissingen werd een uniform samenwerkingsprotocol uitgewerkt dat ondertekend werd door alle EVA's, die over een eigen interne auditfunctie beschikten, en de Vlaamse Radio- en Televisieomroep (VRT).

Belangrijkste doelstelling blijft de verdere integratie van de werking in functie van de single auditgedachte. Dit vereist het ontgroeien van het “papieren (verplichte) cohabitiemodel” naar een effectieve getrapte samenwerking. Dit houdt o.m. in dat:

- de decentrale auditdiensten volledig instaan voor de auditrol met betrekking tot de strategische en operationele risico's van hun organisatie;
- IAVA instaat voor de kwaliteitsbewaking van de decentrale auditdiensten en de auditrol m.b.t. de organisatieoverschrijdende risico's (beleidsdomein en/of Vlaams Overheidsniveau via thema-audits);
- IAVA zich verlaat op het auditwerk van de DIA's;
- er meer gedacht en gewerkt wordt in functie van het grotere geheel, m.n. de Vlaamse overheid.

Hiertoe moet onder meer werk gemaakt worden van:

- de afstemming van de verschillende risicoanalyses. Uitgangspunt moeten de beleids- en strategische organisatiedoelstellingen zijn;
- een verdere versterking en uitdieping van de professionele en persoonlijke relaties;
 - via overleg IAVA – DIA's voor algemene aangelegenheden;
 - via geregeld bilateraal overleg voor entiteitsspecifieke aangelegenheden.

De evaluatie van de goede werking van het holdingmodel wordt jaarlijks besproken in het overleg van het Auditcomité van de Vlaamse Administratie met de voorzitters van de auditcomités van de EVA's en de VRT. Dit gebeurde op 8 oktober 2012.

In 2012 vond vier maal overleg plaats tussen IAVA en de verantwoordelijken van de DIA's: op 2 februari, 7 mei, 10 september en 12 december 2012.

Hiernavolgende tabel geeft een overzicht van de ingezette VTE van de DIA's.

Entiteit	VTE
Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen	3
Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding	6
De Scheepvaart	1
De Lijn	3
Waterwegen en Zeekanaal	0,8
VRT	4
Totaal	17,8

In 2012 vond één audit-op-audit plaats, t.w. bij het EVA Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (Beleidsdomein Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend erfgoed). Deze auditopdracht kadert binnen de periodieke audit-op-auditcyclus, zoals voorzien in het hogergenoemd holdingmodel.

SP 4 Project Single audit

Afsprakennota's tussen de controle-actoren

Om de controle- en auditactiviteiten binnen de Vlaamse administratie waar mogelijk en opportuun te stroomlijnen, beschikt IAVA over 2 afsprakennota's met andere controle-actoren:

Afsprakennota niet-financiële audit

Op 9 april 2009 werd de afsprakennota tussen IAVA en het Rekenhof ondertekend. In deze afsprakennota verbinden IAVA en het Rekenhof zich ertoe te streven naar een maximale afstemming en complementariteit van hun auditwerkzaamheden, met respect voor beider autonomie en verantwoordelijkheden. Concreet worden hierbij afspraken gemaakt rond informatie-uitwisseling inzake strategie en planning, monitoring en risicoanalyse, controlemethodieken en handleidingen en goede praktijken. Ook het aspect vertrouwelijkheid van informatie wordt behandeld in deze afsprakennota.

In 2012 vond twee maal een periodiek overleg plaats tussen IAVA en het Rekenhof waarbij o.a. de afspraken uit genoemde nota aan bod kwamen.

Afsprakennota financiële audit

In 2010 werd het ontwerp van afsprakennota inzake financiële audit in de Vlaamse overheid gefinaliseerd, waarbij het Rekenhof, IAVA en het Instituut van de Bedrijfsrevisoren (IBR) ernaar streven hun auditwerkzaamheden maximaal op elkaar af te stemmen. Zij beogen dubbel werk te vermijden, de controlelast voor de geauditeerden te verminderen en de kostenefficiëntie van hun audits te verhogen. De afsprakennota werd ondertekend op 26 januari 2011.

In deze context voorzag artikel 16 uit het decreet van 9 november 2012 houdende diverse bepalingen betreffende financiën en begroting (B.S. 26/11/2012) een bijkomende uitzondering op de geheimhoudingsplicht van de bedrijfsrevisoren.

Uitvoeringsbesluit Rekendecreet

Op 30 juni 2011 keurde het Vlaamse Parlement het Rekendecreet goed en kwam daarbij tegemoet aan de bijzondere wet van 16 januari 1989 op de financiering van de Gemeenschappen en de Gewesten, die bepaalt dat de deelstaten eigen regels moeten opstellen voor hun begroting, boekhouding en controle. Het Rekendecreet actualiseert het Comptabiliteitsdecreet van 2004 en wil de basis leggen voor een werkbaar, modern financieel management van de Vlaamse overheid waarbij uitgegaan wordt van volgende grondbeginselen :

- 1) De invoering van een dubbele boekhouding met kostenanalytische component in de Vlaamse administraties;
- 2) Een moderne begroting gericht op prestaties en effecten in plaats van enkel op bestede middelen;
- 3) Een versterking van de verantwoording en rapportering aan beleidsmakers en het Vlaams Parlement;
- 4) Een efficiënte en effectieve aanpak van subsidieregelingen;
- 5) Bevestiging van het principe van de single audit.

Bij de Vlaamse overheidsdiensten leeft reeds lang het gevoel dat er te veel controle-organismen zijn die dubbel werk leveren of in elkaars vaarwater opereren. Daarom werd in het Rekendecreet artikel 67 opgenomen, dat handelt over de samenwerking tussen de verschillende controle-actoren.

IAVA maakte actief deel uit van de werkgroep die het uitvoeringsbesluit voor artikel 67 van het Rekendecreet heeft voorbereid. Deze werkzaamheden leidden tot het besluit van de Vlaamse Regering van 7 september 2012 betreffende controle en single audit. Dit besluit herneemt het principe van de single audit, waarbij controles niet langer overlappen, maar waarbij de diverse controle-actoren elkaars ervaringen en informatie gebruiken en met respect voor elkaars opdrachten en bevoegdheden daarop voortbouwen. In essentie houdt dit uitvoeringsbesluit in dat de verantwoordelijkheid voor de risicoanalyse en het risicobeheer in eerste instantie bij het management van de organisatie ligt. De diverse betrokken controle-actoren evalueren, vervolledigen en passen de resultaten van deze risicoanalyse desgevallend aan op basis van hun eigen specifieke ervaringen en werkzaamheden. Vervolgens stemmen zij hun planning hierop af, zodat blinde vlekken en overlappingen vermeden worden en de controlelast voor de gecontroleerden kan teruggedrongen worden in functie van hun niveau van risicobeheersing.

In het kader van het strategisch project “Risicoanalyse op microniveau” (zie ook [p. 48](#)) kenden deze mogelijkheden een eerste toets, die op 20 december 2012 resulteerde in de studiedag, georganiseerd door het Instituut van de Bedrijfsrevisoren rond het thema “Single Audit”. Bij die gelegenheid werden de resultaten van de samenwerking van de controle-actoren bij het Intern Verzelfstandigd Agentschap met rechtspersoonlijkheid Kind & Gezin en het Extern Verzelfstandigd Agentschap De Lijn gepresenteerd.

SD 4 Interne werking

Reeds van bij zijn oprichting heeft IAVA bijzondere aandacht besteed aan de efficiëntie en de effectiviteit van zijn werking. De jaarlijkse zelfevaluatie van het Auditcomité en de resultaten van de klantenbevraging geven aanzetten tot optimalisatie van de dienstverlening. Daarenboven gaat IAVA ook zélf na in welke mate zijn efficiëntie en effectiviteit kan worden verhoogd. Elke medewerker van IAVA wordt gestimuleerd om zijn taken en werkzaamheden in vraag te stellen en verbeteringsvoorstellen te doen, los van besparingen of externe druk.

Ook de beslissing van de Vlaamse Regering van 2 april 2010 i.v.m. de ‘tweede generatie’ beheersovereenkomsten (VR 2010 02 04 DOC.0222quinquies) en het “Meerjarenprogramma voor permanente efficiëntiewinsten”, aangenomen door het CAG op 17 mei 2010, hadden tot doel de werking van de Vlaamse administratie efficiënter te maken.

De beheersovereenkomst 2011-2015 vormt de grondslag voor het efficiëntietraject van IAVA. In dit efficiëntietraject engageert IAVA zich vanuit een strategische doelstelling die betrekking heeft op zijn interne werking:

Ter ondersteuning van de uitvoering van auditopdrachten en forensische onderzoeken worden de sturings- en managementprocessen verder geoptimaliseerd en dit met het oog op enerzijds het behoud of de verhoging van de maturiteit van het systeem van organisatiebeheersing binnen IAVA en anderzijds een efficiënte en kwaliteitsvolle uitvoering van auditopdrachten en forensische onderzoeken.

Door middel van de laatstgenoemde doelstelling verbindt IAVA zich ertoe om meetbare efficiëntiewinsten te realiseren. Deze doelstelling sluit ook aan bij de missie van IAVA, waar de nadruk ligt op effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit en ethiek. Tevens wil de beoogde efficiëntiewinst tegemoet komen aan één van de verzuchtingen van de geauditeerden, namelijk de inkorting van de tijdsbesteding per auditopdracht. Vooral het inkorten van de tijd tussen de afronding van het terreinwerk en de oplevering van de rapporten is prioritair.

Efficiënte en Effectieve Auditaanpak (E2A)

In uitvoering van het voormelde werkte IAVA het E2A-traject (Efficiënte en Effectieve Audit Aanpak) uit. Binnen dit verbetertraject werden nieuwe normtijden gedefinieerd voor auditopdrachten en werden efficiëntieverbeteringen voorgesteld voor de verschillende cycli binnen een auditopdracht. Tegelijkertijd werd gezocht naar hefboomen om de effectiviteit van het auditwerk te verhogen.

De winsten aan efficiëntie en effectiviteit kunnen worden opgevolgd in drie domeinen :

1. de tijdsbesteding aan auditopdrachten.
2. de realisatiegraad van aanbevelingen (zie [O.D. 1.2. Uitvoering geplande auditopdrachten 2012, 1.2.4. Opvolging aanbevelingen, p. 59](#))
3. de beleidsgerichte rapporten (zie ook [OD 1.1 – SP 2 Beleidsgerichte rapporten, p. 50](#))

1. De tijdsbesteding aan auditopdrachten

Sinds 2011, na de validatieaudits, werden de principes uit het efficiëntietraject geleidelijk ingevoerd. Het efficiëntietraject E2A bevat diverse werkpunten inzake de uitvoering van auditopdrachten:

- A. Audits worden in principe uitgevoerd door één auditor per opdracht, behalve voor stagiairs en in geval van gemotiveerde afwijkingen zoals de noodzaak om een nieuw controleprogramma te ontwikkelen, pilootopdrachten, cruciale interviews,...
- B. Voor elk type auditopdracht werd een norm vastgelegd voor de totale tijdsbesteding. Enkel voor forensische audits werd geen norm vastgelegd omwille van de complexiteit en specificiteit van de opdrachten.
- C. Er werd een nieuw rapporteringsformat ontworpen dat een eerste maal toegepast werd bij een aantal piloten in 2011. Doel is om via een meer synthetische vorm van rapportering, kortere doorlooptijden tussen het einde van het terreinwerk en de oplevering van het ontwerpverslag te realiseren. Als gevolg hiervan werd dus ook voor de rapporteringsfase een norm opgelegd voor alle auditopdrachten (inclusief forensische audits).

Om na te gaan of de doelstellingen van dit E2A-traject in 2012 behaald werden en er dus effectief efficiëntiewinst werd geboekt, werd voor het betrokken jaar een efficiëntiemeting uitgevoerd. 2012 zal als nulmeting gelden waartegen volgende jaren kunnen worden afgezet. Dit betekent echter niet dat de eerste metingen m.b.t. het verloop van het auditproces pas in 2012 hebben plaatsgevonden. Reeds vanaf haar ontstaan heeft IAVA de tijdsbesteding per fase van het auditproces opgevolgd. Hierdoor was het mogelijk een historische norm te berekenen.

Concreet houdt de efficiëntiemeting in dat per auditopdracht opgevolgd werd hoeveel tijd IAVA besteedde aan de diverse stappen van het auditproces (voorbereiding, terreinwerk, rapportering, supervisie en nazorg). Deze resultaten werden vergeleken met 2 standaarden:

1. de historische norm: het gemiddelde metingsresultaat gebaseerd op de resultaten van de voorbije 5 jaren; en
2. de norm die IAVA voor zichzelf had opgelegd n.a.v. het efficiëntietraject E2A.

Het doel van deze meting was sterke punten en werkpunten te analyseren en op deze manier de auditwerkzaamheden van IAVA te evalueren, alsook maatregelen te voorzien om de werking van IAVA nog efficiënter te laten verlopen.

In 2012 werden in totaal 23 rapporten opgeleverd. De analyse in het kader van E2A baseerde zich op de 20 'gewone' auditopdrachten. Hierdoor worden één voortgangscontroleaudit en twee auditprogramma's dus niet opgenomen in deze analyse.

A. Aantal auditoren

Het eerste uitgangspunt in het E2A-traject bepaalt dat audits in principe uitgevoerd worden door één auditor per opdracht, behalve voor stagiairs en in geval van gemotiveerde afwijkingen zoals de noodzaak om een nieuw controleprogramma te ontwikkelen, pilootopdrachten, cruciale interviews,...

Van alle 'gewone' auditopdrachten afgerond in 2012 voldeden er 14 aan dit criterium. De overige 6 opdrachten werden, om de genoemde redenen, uitgevoerd door 2 auditoren, hetzij beide voltijds, hetzij één voltijds en een tweede halftijds.

B. Totale tijdsbesteding

IAVA slaagde er in 2012 in om, qua tijdsbesteding, voor 17 van de 20 auditopdrachten beter te doen dan in het verleden (in vergelijking met historische norm). Dit betekent dat IAVA bij 85% van de opdrachten efficiëntiewinst geboekt heeft ten opzichte van het verleden.

IAVA wenste echter niet enkel beter te doen dan voorheen, maar ging nog een stap verder en legde zichzelf een nieuwe norm op per audittype, met uitzondering van de forensische audits. Van de 20 afgeronde auditopdrachten in 2012 werden er 12 afgerond in minder dagen dan de opgelegde norm. Met andere woorden, de doelstelling van IAVA – om efficiëntiewinst te boeken door het behalen van een vooropgelegde norm – werd in 2012 voor 60% van de auditopdrachten bereikt.

Uit deze cijfers blijkt dat er nog ruimte is voor verbetering. Hiertoe zullen in 2013 de nodige maatregelen getroffen worden.

C. Tijdsbesteding aan rapportage

Door middel van een nieuw rapporteringsformat wou IAVA de tijdsbesteding in de rapporteringsfase inkorten. Om dit te bereiken werd voor alle audittypes (inclusief de forensische auditopdrachten) eenzelfde norm opgelegd, namelijk 15 dagen. Uit de registratieresultaten bleek echter dat er op het vlak van rapportering weinig aan deze normen werd voldaan: slechts 5 auditopdrachten (van de 16¹⁵) blijven onder de vooropgestelde norm. Dit levert een resultaat op van slechts 31%.

¹⁵ In totaal werden 20 auditopdrachten onderzocht. 4 hiervan mochten gemotiveerd afwijken van de norm.

De maatregelen die in 2012 genomen werden om de rapporteringstijd in te korten leveren momenteel duidelijk nog onvoldoende resultaat op. Er zal onderzocht worden welke remediërende maatregelen in het werkjaar 2013 zullen getroffen worden.

2. De realisatiegraad van aanbevelingen

De efficiëntiewinsten in de opvolging van de aanbevelingen situeert zich in het aantal aanbevelingen dat jaarlijks wordt opgevolgd. In vorige jaren werd gemiddeld 15% van de audittijd besteed aan opvolging maar dit telkens beperkt tot een geselecteerd aantal opvolgingsaudits. Sinds de implementatie van de nieuwe procedure voor opvolging van aanbevelingen is de ingezette tijd quasi gehalveerd tot 8% maar worden wel alle relevante aanbevelingen van alle entiteiten uit het audituniversum geëvalueerd.

Tegelijkertijd werd op vlak van effectiviteit een belangrijke stap gezet, zoals moge blijken uit de toegenomen realisatiegraad van de door IAVA geformuleerde aanbevelingen (zie [1.2.4. Opvolging aanbevelingen, p. 59 ev](#)).

3. De beleidsgerichte rapporten

De activiteiten van IAVA leidden ook tot verhoogde effectiviteit met het aanbod van de beleidsgerichte rapporten (zie ook [OD 1.1 – SP 2 Beleidsgerichte rapporten, p. 50](#)). Om het adviserend optreden van het Auditcomité ten aanzien van de Vlaamse Regering te faciliteren werd met het Auditcomité afgesproken dat IAVA -ter informatie- naast elke stand van zaken die hij opmaakt naar aanleiding van de opvolging van de aanbevelingen ook een jaarlijkse algemene rapportering (**beleidsgericht rapport**) zou bezorgen aan de verschillende ministers.

Deze rapporten geven de betrokken ministers een klaar inzicht op de wijze waarop de entiteiten het afgelopen werkjaar o.a. zijn omgegaan met de aanbevelingen uit de verschillende audits van IAVA.

Op deze manier wordt niet alleen de politieke draagkracht versterkt, maar ook de betrokkenheid van de leidend ambtenaar voor de verdere uitbouw van een systeem van organisatiebeheersing en risicobeheersing.

Interne werking thematisch bekeken

4.1.1 Doelstellingen, Proces- en Risicomanagement

IAVA hecht een bijzonder belang aan de kwalitatieve uitvoering van de engagementen waartoe hij zich heeft verbonden in beheersovereenkomst en ondernemingsplan. Verbeteren en bijsturen van inspanningen en resultaten gelden daarom als prioriteit.

Auditcomité

Binnen de vergaderingen van het Auditcomité situeren zich onder de titel “principiële aangelegenheden”, werkzaamheden die acties betreffen, gericht op de verbetering van de werking van IAVA.

Dit kunnen zowel aangelegenheden zijn op het vlak van auditgebonden onderwerpen (methodologie-ontwikkeling,...) en de te volgen strategie (in het kader van de bijdrage aan het Vlaamse regeerprogramma), als punten met betrekking tot de werking (beheersovereenkomst en ondernemingsplannen, budgetten, personeelsaangelegenheden, ...).

Deze materies kunnen ook door IAVA zelf geïnitieerd worden op basis van gedetecteerde mogelijkheden of aangereikte opportuniteiten.

Zo kan o.m. gewezen worden op de in dit jaarverslag reeds beschreven activiteiten en ook naar initiatieven met betrekking tot

- de evaluatie van het “holdingmodel” voor de invulling van de interneauditfunctie in de Vlaamse administratie;
- de voorbereiding van de overlegvergadering tussen het Auditcomité en de voorzitters van de decentrale auditcomités;
- de mogelijke trajecten voor geresponsabiliseerde cofinanciering;
- de ontwerpen van beleidsgerichte rapporten;
- de voortgangsrapportering i.v.m. Single Audit;
- de voorbereiding van het auditplan 2013;
- de voortgangsrapportering van de uitvoering van de QAR-aanbevelingen.

Methodologieontwikkeling :

De methodologieontwikkeling in 2012 situeerde zich in hoofdzaak bij de uitvoering van de thema-audits waar een auditbenadering ontwikkeld werd of verder op punt werd gesteld voor beleidsondersteuning, inspectie en handhaving en contractbeheer.

4.1.2. Monitoring

Een goede monitoring stelt IAVA in staat om de realisatie van de doelstellingen - al dan niet expliciet opgenomen in de beheersovereenkomst - op te volgen. Ook de uitvoering van verbeteracties wordt daarbij niet uit het oog verloren. Deze opvolging vindt maandelijks plaats naar aanleiding van het monitoringoverleg van het management.

A. Opvolgingstool IAVA (OTIAVA)

Het adviserend optreden van het Auditcomité ten aanzien van de Vlaamse Regering krijgt gestalte via de auditrapporten van IAVA (ieder rapport wordt immers aan de functioneel bevoegde minister(s) en aan de minister-president bezorgd), de agendering van de notulen van het Auditcomité als mededeling aan de Vlaamse Regering en het geïntegreerde jaarverslag van het Auditcomité en IAVA.

IAVA wenst de adviesverlening aan de Vlaamse Regering te ondersteunen door de voorlegging van beleidsrelevante rapporten aan het Auditcomité. Deze rapporten komen uiteraard tot stand op basis van de bevindingen van de auditwerkzaamheden. De redactie ervan wordt onderbouwd door de verdere ontwikkeling van de softwaretool voor de opvolging van auditactiviteiten “OTIAVA” en baseert zich op de informatie die deze zal opleveren. Daartoe beschikt dit instrument over volgende modules :

- Planning;
- Risicoanalyse;
- Materialiteiten;
- Afdekkingsgraad van het audituniversum;
- Maturiteitsinschattingen;
- Aanbevelingen;
- Dashboard;
- Statistieken;
- Klantentevredenheid.

Voor het jaarverslag van 2012 werd gebruik gemaakt van de modules ‘Dashboard’ en ‘Statistieken’, met daarin de beschikbare beleidsrelevante overzichtsinformatie. OTIAVA vereenvoudigde de opmaak van het jaarverslag en vergrootte op die manier zijn toegevoegde waarde als ondersteunend instrument.

B. Inzet van mensen en middelen

Met het oog op de rapportering aan het Auditcomité en om de activiteiten binnen IAVA te monitoren, worden door de auditoren timesheets ingevuld per maand. Sinds november 2001 wordt dit tijdsregistratiesysteem gehanteerd. De werktijd wordt door iedereen individueel geregistreerd in tijdsblokken van dertig minuten op basis van een aantal vooraf vastgelegde activiteiten, gekoppeld aan de strategische en operationele doelstellingen. Hiervan worden maandelijks overzichten gemaakt.

Op basis van het aantal werkdagen en het aantal personeelsleden wordt het theoretisch beschikbare aantal uren berekend. Vervolgens wordt het werkelijk in rekening gebrachte aantal uren weergegeven. Verminderd met de afwezigheden door verloven en ziekte geeft dat dan het reëel aantal gepresteerde uren. Voor de verdere opdeling wordt dat laatste cijfer gelijkgesteld aan 100%.

De activiteiten binnen IAVA kunnen in enkele grote blokken worden opgedeeld. Het gaat om de reëel gepresteerde werktijden (dus rekening houdend met afwezigheden wegens ziekte en verlof), genoteerd bij auditoren, manager-auditoren en de cel ondersteuning.

Overzicht	2012	
	dagen	%
Beschikbare dagen	5846	
Opgegeven dagen	5914,60	
Gepresteerde dagen (100%) (zonder verloven en afwezigheden)	4655,87	100,00
SD1: Planning en uitvoering	3163,19	67,94
OD1.1: Planning en risicoanalyse	402,73	8,65
OD1.2: Uitvoering van geplande (risicogebaseerde) auditopdrachten	2226,47	47,82
OD1.3: Uitvoering van niet-geplande opdrachten	534	11,47
SD2: Kennisdeling en communicatie	212,47	4,56
OD2.1: Stimuleren van kennis- en ervaringsdeling & kennisoverdracht	116,87	2,51
OD2.2: Ondersteuning van het lijnmanagement	15,87	0,34
OD2.3: Externe communicatie	79,73	1,71
SD3: Single audit	60,73	1,30
SD4: Interne werking	1219,46	26,19

Auditactiviteiten en vorming

Voor 2012 werden bij de auditoren en manager-auditoren volgende percentages genoteerd inzake ingezette auditcapaciteit en vorming. Deze cijfers komen uit het door IAVA gebruikte tijdsregistratiesysteem. Het percentage vorming van het management houdt geen rekening met eventuele initiatieven die buiten de normale werktijden hebben plaatsgevonden.

Auditoren	Norm	2012
Ingezette auditcapaciteit	75%	75,48%
Vorming	5%	4,26
Management (excl. AG)	Norm	2012
Ingezette auditcapaciteit	50%	44,97
Vorming	5%	1,79

Ondersteunende activiteiten en interne werking

Aan ondersteunende activiteiten en interne werking werden in 2012 door de auditoren 453,6 dagen besteed of 13,70% van hun tijd. Hierbij zijn opgenomen: diverse HR-aangelegenheden (zoals PLOEG), team- en sectorvergaderingen, redactieteam nieuwsbrief en compendium, etc.

C. Klantenbevragingen

In het verleden organiseerde IAVA jaarlijkse klantenbevragingen die peilden naar de tevredenheid van de klanten over de algemene werking van IAVA. Hierbij werd onderzocht of de klanten de missie, het werkterrein en de opdrachten van IAVA kenden en op welke wijze de communicatiekanalen, die IAVA ter beschikking stelt om kennis te delen en expertise te bevorderen, werden onthaald. Gelet op de gelijklopende resultaten over de jaren heen en in functie van de afbouw van de administratieve lasten voor de betrokken entiteiten, werd geopteerd de klantenbevragingen om de twee jaar te organiseren. Eind 2011 werd een dergelijk onderzoek uitgevoerd, waardoor het voorbije jaar geen klantenbevraging verstuurd werd.

4.1.3. HRM

Ook bij IAVA is HRM erop gericht de benodigde competenties te (ver)werven, te behouden en te ontwikkelen en op een geïntegreerde, pro-actieve wijze het werkgedrag en de prestaties van mensen zodanig te beïnvloeden dat een hoge en constante toegevoegde waarde wordt gecreëerd, gebaseerd op de persoonlijke inzet van alle medewerkers.

Op 31 december 2012 bestond IAVA uit 25 personen:

- 1 administrateur-generaal;
- 3 manager-auditoren;
- 1 stafid;
- 12 senior auditoren;
- 5 (junior) auditoren (4,8 VTE); (waarvan 1 tijdelijk)
- 3 ondersteunende medewerkers (2,5 VTE).

4.1.3.1 Personeelsbewegingen en retentiebeleid

IAVA heeft op basis van artikel 34 van het kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003, zoals gewijzigd, de taak auditopdrachten uit te voeren bij de departementen, de Intern Verzelfstandigde Agentschappen, de publiekrechtelijk vormgegeven Extern Verzelfstandigde Agentschappen, de Vlaamse openbare instellingen van de categorie A en de Eigen Vermogens (zie [2.2 Opdracht op basis van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, p. 44](#)). Hiertoe kon IAVA oorspronkelijk beschikken over een budget dat gebaseerd was op een kader van 21 auditoren (inclusief auditmanagement), 3 VTE ondersteuning en de administrateur-generaal. Dit kader was evenwel duidelijk te beperkt in verhouding tot het werkteerrein.

Het uitgebreide en heterogene werkteerrein en de daaruit volgende diversiteit in auditdienstverlening maken dat IAVA geconfronteerd wordt met uiteenlopende verwachtingen en eisen vanwege de verschillende primaire belanghebbenden bij zijn taakstelling. IAVA heeft altijd geprobeerd om zo maximaal mogelijk in te spelen op deze diverse verwachtingen en met respect voor de budgettaire beperkingen van de Vlaamse administratie zo goed mogelijk de auditrisico's af te dekken, maar werd hierbij steeds geconfronteerd met zijn beperkte bestaffing.

In 2012 werden de volgende wijzigingen in het auditorenbestand genoteerd:

Datum	In	Uit	Totaal
01/03/2012	(junior) Auditor		20
16/04/2012		(senior) Auditor	19
08/10/2012	Auditor – Tijdelijke opdracht van 4 maanden (arbeidsregime van 80%)		20

4.1.3.2 Competentiemanagement en vorming

De bedoeling van het competentiebeleid binnen IAVA is de organisatie te laten uitgroeien tot een excellent team. Met het oog hierop werden alle benodigde competenties voor een goed auditor opgesteld. Vervolgens werden deze competenties ingedeeld in drie niveaus : het instapniveau, het gevorderdenniveau en het expertenniveau. De directieraad bepaalde vervolgens welk niveau van de onderscheiden competenties na 1, 3 en 6 jaar gehaald moet worden.

Door het gebruik van dit systeem geeft elke auditor aan welke competenties hij/zij al heeft verworven en welke competenties binnen welke termijnen zullen verworven worden. Men verkrijgt hierdoor zicht op twee niveaus:

- het **individueel** niveau (per auditor) als basis voor individuele evaluatie en planning;
- het **organisatieniveau** (IAVA in zijn totaliteit) als graadmeter van de opgebouwde expertise van IAVA en als aanzet voor conclusies omtrent nog te ontwikkelen specialismen.

Competentiemanagement binnen IAVA maakt deel uit van een PLOEG-cyclus waarbij niet alleen gefocust wordt op het prestatie management, maar waarbij ook de persoonlijke ontwikkeling van het betrokken personeelslid een belangrijk aandachtspunt is. Het is en blijft een doelstelling van IAVA dé kweekvijver te zijn voor expertise op het vlak van interne controle of organisatiebeheersing. Het aanwezige potentieel moet blijvend verbeterd en verfijnd worden, onder motiverende begeleiding van geëngageerde interne coaches. Enkel op deze manier kan IAVA excelleren in zijn discipline.

Los van alle specifieke competenties die de auditoren van IAVA moeten bezitten om de auditopdrachten op een kwaliteitsvolle wijze uit te voeren, geeft onderstaande lijst een beeld van alle certificaten op het vlak van audit en public management die door de auditoren van IAVA behaald werden en tevens door het Auditcomité erkend worden als wervingsvoorwaarden voor manager-auditor: stand van zaken op 25/01/2012

- Certified Internal Auditor (CIA): 5 auditoren (waarvan 2 lopend)
- Master in Internal Auditing (MIA): 3 auditoren
- Expert/master in Forensic Auditing (MFA): 4 auditoren
- Master in Public Management (MPM): 3 auditoren
- Master in ICT-audit: 1 auditor
- Certified Fraud Examiner (CFE): 4 auditoren
- Registered Forensic Auditor (RFA): 5 auditoren

Eén auditor beschikt eveneens over het certificaat Internal Quality Assessment/Validation.

4.1.3.3 Verdeling van het personeel (leeftijd, graad en geslacht)

Hierna volgt de verdeling van het personeel volgens leeftijd, graad en geslacht.

De gemiddelde leeftijd van het team op 31 december 2012 was 41,20 jaar (ten opzichte van 42,21 jaar op 31 december 2011).

Verdeling volgens leeftijd	31 december 2011	31 december 2012
Jonger dan 30 jaar	0	3
Vanaf 30 tot 34 jaar	3	1
Vanaf 35 tot 39 jaar	10	9
Vanaf 40 tot 44 jaar	4	5
Vanaf 45 jaar	7	7

Verdeling volgens graad	31 december 2011	31 december 2012
Niveau A	21	22
Niveau B	0	1
Niveau C	2	1
Niveau D	1	1

Verdeling volgens geslacht	31 december 2011	31 december 2012
Vrouw	8 (33%)	10 (40%)
Man	16 (67%)	15 (60%)

4.1.4. Organisatiecultuur

Cultuurbeleid

Op basis van de bevindingen uit het cultuurwaardenonderzoek in 2010 (zie jaarverslag IAVA 2010) werd in de loop van dat jaar een actieplan uitgewerkt waarvan in 2011 de uitrol werd opgestart. De resultaten van het cultuurwaardenonderzoek waren eveneens inspiratiebron bij het bepalen van de principes die sinds 1 januari 2011 gevolgd worden bij het uitvoeren van audits en die gericht zijn op een efficiënte en effectieve auditaanpak.

Integriteitsbeleid van IAVA

Een integriteitsbeleid heeft tot doel het ethische gedrag van de medewerkers te beïnvloeden. Een volledig en effectief integriteitsbeleid is zowel gericht op de ganse organisatie en haar cultuur, als op de integriteit

van elke individuele medewerker. Het bestrijkt zowel de regelgeoriënteerde nalevingskant als de op verantwoordelijkheid en bewustwording georiënteerde stimuleringskant.

Eenzijds moeten binnen de organisatie duidelijke regels, richtlijnen en codes ontwikkeld en nageleefd worden, zodat de organisatie weerbaar is tegen integriteitsaantastingen (nalevingskant). Anderzijds kan vanuit integriteitsperspectief niet elk soort wenselijk gedrag gevat worden binnen die regels, richtlijnen of codes. Er doen zich immers ook nieuwe of zeer complexe situaties voor waar geen regels voor bestaan. In dergelijke situaties moeten medewerkers zelf over de morele kracht of reflexen beschikken op grond waarvan zij zelfstandig goede en verantwoorde beslissingen kunnen nemen.

Het actieplan dat resulteerde uit het cultuurwaardenonderzoek van 2010, voorzag onder meer in een actualisatie van het integriteitsbeleid. In 2011 voerde IAVA in opvolging van dat actieplan een integriteitsrisicoanalyse uit, waarin de eigen integriteitsrisico's in kaart werden gebracht. Hierbij werden in de eerste plaats zowel de kwetsbare handelingen en functies als de organisatorische kwetsbaarheden in kaart gebracht. Daarnaast werd ook het systeem van organisatiebeheersing volledig gescand vanuit het standpunt van de integriteitsrisico's, volgens de richtlijnen uit de Handreiking Integriteit. De bestaande beheersmaatregelen werden getoetst aan de via deze analyse opgelijste kwetsbaarheden. Tenslotte werd in functie van de integriteitsrisico's een actieplan opgesteld om bijkomende beheersmaatregelen uit te werken waar nodig. Een aantal bijkomende beheersmaatregelen werden in 2011 geïmplementeerd.

Deontologie

IAVA moet kunnen beschikken over integere auditoren en daarom is het aangewezen nieuwe medewerkers zo snel mogelijk vertrouwd te maken met de van toepassing zijnde deontologische regels: deontologische voorschriften uit het personeelsstatuut, deontologische code voor de personeelsleden van de Vlaamse administratie, de gedragscode van IAVA, alle andere relevante interne regelgeving en richtlijnen, de 'code of ethics' en 'The Institute's Professional Practices Framework' van het Institute of Internal Auditors.

4.1.5. Informatie en communicatie

Interne Communicatie

Ter ondersteuning en verbetering van zijn specifieke taken voert IAVA een intern communicatiebeleid dat erop gericht is zijn medewerkers te motiveren, de samenwerking te bevorderen en ervoor te zorgen dat zijn medewerkers geïnformeerd worden. Deze informatiedoorstroming geschiedt met het oog op:

- het verzekeren van een goede onderlinge afstemming;
- het verzekeren van de betrokkenheid van de medewerkers;
- het verzekeren van de kennisdeling in functie van het competentie management;
- het verder uitbouwen van de gemeenschappelijke cultuur.

Voor de goede informatiedoorstroming heeft IAVA volgende instrumenten ter beschikking :

- vergaderingen en verslagen van de directieraad,
- teamvergaderingen,
- sectorvergaderingen,
- projectgroepen,
- verslagen van vergaderingen en overlegorganen (zowel interne als externe),
- intranet en internet,
- de eigen homepage,
- nieuwsbrieven,
- jaarverslagen.

De belangrijkste communicatiekanalen zijn de vergaderingen van de directieraad, de teamvergaderingen en de homepage.

Het management vergadert in principe 3 maal per maand een halve dag. Behoudens vakantieperiodes vindt elke eerste week van de maand het managementoverleg (Mano) plaats waarop de principiële aangelegenheden worden besproken. Elke tweede week van de maand is er een monitoringsoverleg (Mono) voor de monitoring van de planning en de efficiëntie. De directieraad vindt in principe elke derde week van de maand plaats en valideert de besproken aangelegenheden uit de voorafgaande

overlegvergaderingen. De administrateur-generaal zit deze vergaderingen voor, de manager-auditoren en het staflid (notulist) zetelen als lid.

De teamvergaderingen vinden, behalve in de verlofperiodes, eenmaal per maand plaats en alle auditoren worden geacht hierop aanwezig te zijn. Een dergelijke teamvergadering bestaat deels uit opleiding met betrekking tot specifieke aangelegenheden en deels uit terugkoppeling, opvolging en bespreking van de aangelegenheden uit de voorgaande directieraad.

De 'homepage' is opgevat als een instrument voor de verspreiding van interne informatie en communicatie op een overzichtelijke manier. Alle medewerkers binnen IAVA gebruiken de homepage als startpagina in hun browser. Door het continu geactualiseerde aanbod van nuttige, relevante en praktische informatie wil IAVA vermijden dat de medewerkers onnodig tijd verliezen bij het zoeken naar veelgebruikte en belangrijke documenten. Bijkomend zorgt de homepage ervoor dat alle medewerkers op de hoogte blijven van de interne ontwikkelingen binnen IAVA.

Vlaamse overheid



COLOFON

Verantwoordelijke uitgever

Eddy Guilliams
Boudewijnlaan 30
1000 Brussel

Foto's

Photonica

Vormgeving

IAVA

Depotnummer

D/2013/3241/172



Interne Audit van de Vlaamse Administratie
Boudewijngebouw, 5de verdieping
Boudewijnlaan 30
1000 Brussel