



JAARVERSLAG
VAN HET AUDITCOMITE EN HET AGENTSCHAP
INTERNE AUDIT VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE | 2010

ia
Interne Audit
van de Vlaamse
Administratie
Partners in doelbewust management

Vlaamse overheid



INHOUDSTAFEL

VOORWOORD	6
HOOFDSTUK I • STRATEGISCHE BESCHOUWINGEN EN REFLECTIES VAN HET AUDITCOMITE	9
1 Een zeer uitgebreid en heterogeen audituniversum	10
1.1 De organisatiestructuur van de Vlaamse administratie	10
1.2 Het audituniversum	10
2 De auditstrategie	12
2.1 Het instrument van de sterkte-zwakteanalyses van de organisatiebeheersing	12
2.2 Thema-audits en procesaudits	14
2.3 Ad-hocopdrachten en forensische audits	15
2.4 Risicoanalyse op macroniveau	16
3 De resultaten van de uitgevoerde audits	16
3.1 De maturiteitsniveaus van de organisatiebeheersing	16
3.2 Thema-audits	19
4 De invulling van de interneauditfunctie binnen de Vlaamse administratie	20
5 Behoeftte aan een volledig en permanent geactualiseerd overzicht van de Vlaamse overheidsdiensten en -instellingen in ruime zin	26
6 Initiatieven inzake optimalisering van het controle- en auditinstrumentarium	27
7 Het personeelskader van het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie in verhouding tot het audituniversum	29
HOOFDSTUK II • ACTIVITEITENVERSLAG VAN HET AUDITCOMITE	32
1 Samenstelling van het Auditcomité	33
1.1 Reglementering inzake de samenstelling van het Auditcomité	33
1.2 Leden van het Auditcomité in 2010 en actuele samenstelling	33
2 Vergaderingen van het Auditcomité	36
2.1 Vergaderfrequentie	36
2.2 Mededeling van de notulen van de vergaderingen aan de Vlaamse Regering	36
3 Overzicht van de behandelde agendapunten	37
3.1 Algemeen overzicht	37
3.2 Overzicht van de behandelde agendapunten per rubriek	37
4 Overzicht van de relevante reglementering	45
HOOFDSTUK III • ACTIVITEITENVERSLAG VAN HET AGENTSCHAP INTERNE AUDIT VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE (JAVA)	46
1 Inleiding	47
1.1 Woord vooraf door de administrateur-generaal IAVA	47
1.2 Integratie van het activiteitenverslag in het jaarverslag van het Auditcomité	50

2	Opdrachtformulering van IAVA	50
2.1	Missie en visie van IAVA	50
2.2	Opdracht op basis van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid	50
2.3	Audituniversum	52
2.4	Organigram IAVA (situatie op 31/12/2010)	53
3	De genese van een auditinstrument: de sterkte-zwakteanalyses van de organisatiebeheersing als hefboom voor een beheerste organisatie	53
4	Beheersovereenkomst - strategische doelstellingen	66
SD 1	Risicoanalyse, planning en uitvoering auditopdrachten	68
OD 1.1	Planning	68
OD 1.2	Uitvoeringsgraad planning 2010	73
OD 1.3	Integriteitsbewaking	84
OD 1.4	Opvolgen ontwikkelingen auditmethodologie binnen de overheidssector	86
SD 2	Management sensibiliseren, adviseren en ondersteunen	86
OD 2.1	Uitbouw kennisdatabank	86
OD 2.2	Ondersteuning vorming en training	89
OD 2.3	Verfijnen van het bestaande externe communicatiebeleid	89
OD 2.4	Participatie aan overlegfora en seminars	91
SD 3	Single Audit	91
OD 3.1	Afsprakennota's tussen de controle-actoren	91
OD 3.2	Holdingmodel - Positionering IAVA	92
OD 3.3	Interne netwerking en kennisdeling	94
SD 4	Kennis- en competentieopbouw	96
OD 4.1	HR-beleid	96
OD 4.2	Efficiënte inzet van mensen en middelen	98
OD 4.3	Interne Communicatie	98
OD 4.4	Cultuur- en integriteitsbeleid	99
SD 5	Monitoring en kwaliteitszorg	100
OD 5.1	Quality Assurance Review (QAR)	101
OD 5.2	Monitoringsysteem	101
OD 5.3	Auditcomité en methodologieontwikkeling	102
	BIJLAGE 1: INTERNE WERKING VAN IAVA	104
1	Tijdsbesteding	104
2	Personeel	105
	COLOFON	109



VOORWOORD

2010 was een belangrijk jaar voor de auditfunctie bij de Vlaamse administratie. Het tienjarig bestaan van het Auditcomité en IAVA werd met een academische zitting in het Vlaams Parlement gevierd. Gedurende de voorbije 10 jaar hebben het Auditcomité en IAVA via ondersteuning en begeleiding van de verschillende entiteiten van de Vlaamse administratie, een cruciale bijdrage geleverd tot een beter bestuur in Vlaanderen. Anderzijds werd einde 2010 door de Vlaamse Regering ook als streefdatum gesteld voor het bereiken van maturiteitsniveau 3 op gebied van organisatie-beheersingssystemen in alle entiteiten.

Strategie en resultaten

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. Hierin nemen de sterkte-zwakteanalyses van de organisatiebeheersing een belangrijke plaats in. Aan de hand van een vastgesteld referentiekader wordt nagegaan of in de geauditeerde entiteit de nodige sturings- en beheersmaatregelen zijn ingesteld om de organisatiedoelstellingen op een effectieve, efficiënte, integere en kwaliteitsvolle manier te kunnen realiseren.

De resultaten van de sterkte-zwakteanalyses worden gekwantificeerd door het toekennen van maturiteitsinschattingen. De Vlaamse Regering heeft beslist dat alle entiteiten tegen einde 2010 een organisatiebeheersingssysteem moeten hebben dat voldoet aan maturiteitsniveau 3. De werkzaamheden in verband met de validatie-audits werden door IAVA opgestart in de tweede jaarhelft van 2010 en liepen door tot in mei 2011. Deze werkzaamheden resulteerden in afzonderlijke auditrapporten voor de onderzochte entiteiten en een globaal overkoepelend rapport voor de

Vlaamse administratie. Voor de eerste maal wordt een stand van zaken gegeven van de graad van organisatiebeheersing voor (bijna) alle entiteiten, gemeten op het einde van 2010.

Op een totaal van tweeënzestig geauditeerde departementen en agentschappen, behaalden vier entiteiten voor elk van de tien thema's een maturiteitsniveau van 3 of hoger.

De mediaanwaarde voor zes van de tien thema's bedraagt 3; voor vier van de tien thema's bedraagt de mediaanwaarde 2. De gemiddelde waarden voor de thema's situeren zich tussen 2,9 (voor "organisatiestructuur") en 2,2 (voor "organisatiecultuur").

Ten opzichte van de referentieperiode 2007-2009 zijn de gemiddelde maturiteitsniveaus voor alle thema's gestegen met een waarde variërend van 0,3 tot 0,6.

Alhoewel deze resultaten aanmoedigend zijn en duidelijk aantonen dat belangrijke inspanningen werden geleverd, zijn de objectieven gesteld door de Vlaamse Regering nog niet gehaald.

Het Auditcomité wenst er de nadruk op te leggen dat de politieke aandacht voor het belang van de optimalisering van de organisatiebeheersing een belangrijke element is in de actiebereidheid van de entiteiten. Er is bij een aantal entiteiten nog een cultuuromslag nodig met betrekking tot een goed begrip inzake de finaliteit van de organisatiebeheersing. Ook hier is politieke gedragenheid een essentiële factor.

Naast de sterkte-zwakteanalyses, maken ook thema-audits en procesaudits deel uit van de auditstrategie. In 2010 werd het eindrapport opgeleverd over de thema-audit inzake de ICT-netwerkinfrastructuur van de Vlaamse administratie. Ook werden een globaal rapport en een aantal entiteitspecifieke rapporten opgeleverd, resulterend

uit een voortgangscontroleaudit in verband met de thema-audit bedrijfscontinuïteitsmanagement. Tenslotte werd een nieuwe thema-audit opgestart rond debiteurenbeheer, toegespitst op de niet-fiscale eigen ontvangsten; een aantal entiteitspecifieke rapporten werd opgeleverd vanaf september 2010 en het globaal rapport in april 2011.

Opdrachten versus middelen

Het Auditcomité herneemt zijn bemerking uit vorige jaarverslagen en stelt vast dat het aantal auditoren waarover IAVA beschikt ontoereikend is om de auditafdekking te realiseren die nodig zou zijn om de zekerheidsverstreckende functie behoorlijk in te vullen.

Het Auditcomité brengt anderzijds begrip op voor het budgettair beleid en de algemene begrotingsdoelstellingen van de Vlaamse Regering. Gelet op de budgettaire beperkingen hebben het Auditcomité en IAVA keuzes moeten maken die een zo groot mogelijke auditafdekking beogen.

Het Auditcomité heeft 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. Een concreet voorstel werd eind april 2011 aan minister-president Kris Peeters bezorgd. De basisfinanciering van IAVA zal evenwel steeds moeten voorzien worden uit de algemene begrotingsmiddelen.

Externe evaluatie van IAVA en zelfevaluatie van het Auditcomité

In de eerste jaarhelft van 2010 vond de tweede (vijfjaarlijkse) externe evaluatie van IAVA plaats onder de vorm van een "Quality Assurance Review". De conclusie van deze tweede doorlichting herbevestigde dat de werking van IAVA in overeenstem-

ming verloopt met de internationale standaarden voor de professionele werking van interne audit van het Instituut voor Interne Auditors (IIA).

Het Auditcomité moet ook geregeld zijn eigen prestaties onderzoeken en zich afvragen of de opgelegde objectieven worden gehaald en of het zijn verantwoordelijkheden heeft opgenomen. Op het einde van het jaar 2010 heeft het Auditcomité een zelfevaluatie voorbereid. De resultaten werden tijdens de vergadering van 22 februari 2011 behandeld.

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 EEN ZEER UITGEBREID EN HETEROGEEN AUDITUNIVERSUM

Aangezien de uitgebreidheid en de heterogeniteit van het audituniversum belangrijke bepalende factoren zijn 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 nog regelmatig nieuwe agentschappen worden opgericht of andere transformaties doorgaan.

1.2 Het audituniversum

In de vernieuwde organisatiestructuur van de Vlaamse administratie omvat het werkteerrein 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 werkteerrein, 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 70 entiteiten, zijnde de 13 departementen (één in ieder beleidsdomein), 30 intern verzelfstandigde agentschappen zonder rechtspersoonlijkheid, 12 intern verzelfstandigde agentschappen met rechtspersoonlijkheid, 14 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 39.300;
- financiële materialiteit: ruim 25,3 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.

Aangezien de bedoelde instellingen evenwel over een eigen afzonderlijke rechtspersoonlijkheid beschikken, was het noodzakelijk een decretale aanpassing door te voeren op basis waarvan het werkterrein van IAVA de jure in overeenstemming kon worden 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.

2 DE AUDITSTRATEGIE

2.1 Het instrument van de sterkte-zwakteanalyses van de organisatiebeheersing

- De uitgebreidheid en heterogeniteit van het audituniversum versus het beperkt aantal personeelsleden waarover IAVA beschikt, nopen het Auditcomité 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. Voor een meer uitgebreide toelichting over de genese en de evolutie van dit auditinstrument wordt verwezen naar "HOOFDSTUK III", p. 46.

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.

De top-downbenadering gaat er verder van uit dat een optimalisatie van de algemene stuur- en beheersprocessen op organisatieniveau tevens zal leiden tot een verbetering van de onderliggende proces- en taakgebonden controle-, beheers- en sturingssystemen.

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

Terzake 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; belanghebbendenmanagement; monitoring; organisatiestructuur; human resources management; organisatiecultuur; informatie en communicatie; financieel management; facilitymanagement; informatie- en communicatietechnologie.

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 via een meetinstrument door IAVA gekwantificeerd door het toekennen van maturiteitsinschattingen (per thema); deze inschattingen maken onderlinge positionering mogelijk, alsook positionering tegenover de mediaan en het gemiddelde, en vergelijkingen over de tijd. De betrokken auditrapporten bevatten ook auditaanbevelingen. Via voortgangscontroleaudits wordt de realisatie van de auditaanbevelingen opgevolgd en worden de maturiteitsinschattingen geactualiseerd.

- 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", 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:

- de leidraad interne controle/organisatiebeheersing als referentieraamwerk werd erkend voor het opzetten van het internecontrolesysteem binnen de entiteiten van de Vlaamse overheid;
- 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;
- de werkgroep "Verfijning leidraad Interne Controle/Organisatiebeheersing" omgevormd werd tot een permanente werkgroep "Interne Controle/Organisatiebeheersing".

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

De betrokken validatieactiviteiten werden door IAVA gespreid over de jaren 2010 (tweede halfjaar) en 2011 (van januari tot mei). De eerste validatieactiviteiten namen een aanvang in het derde kwartaal van 2010. De finale rapporten betreffende de validatie-audits werden opgeleverd in mei 2011. Deze aanpak garandeerde dat gebeurlijke verbeteracties van de entiteiten die nog plaatsvonden op het einde van 2010 en een weerslag hadden op het maturiteitsniveau, nog mee verwerkt werden in de finale rapportering.

De finale rapportering biedt een overzichtelijk en actueel beeld van het maturiteitsniveau inzake organisatiebeheersing voor de 62 onderzochte entiteiten (departementen en agentschappen) van het audituniversum. In de afzonderlijke auditrapporten per entiteit en in het globaal overkoepelend rapport voor de Vlaamse administratie worden ook aanbevelingen en verbetermaatregelen voorgesteld.

- Voor de resultaten van de validatie-audits betreffende het maturiteitsniveau inzake organisatiebeheersing wordt verwezen naar punt "3.1 De maturiteitsniveaus van de organisatiebeheersing", p. 16 verder in dit hoofdstuk.

2.2 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 continuïteit van de sterkte-zwakteanalyses wordt 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 degevallend 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 hiertoe, beleidsdomeinoverschrijdend binnen de Vlaamse administratie, werden uitgevoerd.

Het auditrapport over de eerste thema-audit werd opgeleverd in 2008. Daarin werd het bedrijfscontinuïteitsmanagement als onderdeel van het systeem van organisatiebeheersing/interne controle doorgelicht. Concreet werd een stand van zaken betreffende de toepassing van de ICT-veiligheidsbeleidslijn "bedrijfscontinuïteitsmanagement" opgemaakt.

Deze thema-audit gaf een beeld van de conformiteit van de reële situatie ten aanzien van de beleidslijn, vergezeld van aanbevelingen met betrekking tot de toepassing en naleving ervan.

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

In 2010 werden voortgangscriteria-audits 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 daarin de belangrijkste vaststellingen en aanbevelingen omtrent de managementondersteunende dienstverlening op het niveau van de ganse Vlaamse administratie, werd opgeleverd eind maart 2009. De rapporten per beleidsdomein werden daarop aansluitend opgeleverd.

In 2009 werd een 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 Area 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.

In 2010 werd een nieuwe 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.

- Gelet op het grote aandeel van de auditcapaciteit dat de facto diende gereserveerd te worden voor de audits betreffende de organisatiebeheersing en de thema-audits, werden de voorbije jaren, en ook in 2010, slechts een beperkt aantal procesaudits uitgevoerd.

Door de relatieve afbouw, na de afronding van de validatieactiviteiten betreffende de maturiteitsniveaus, van de audits inzake organisatiebeheersing, zal vanaf medio 2011 meer capaciteit vrijkomen voor de uitvoering van procesaudits.

2.3 Ad-hocopdrachten en forensische audits

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

2.4 Risicoanalyse op macroniveau

De beslissing van het Auditcomité in 2006 ter optimalisering van de auditstrategie hield ook de opdracht in aan het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie om een risicoanalyse door te voeren betreffende het volledige audituniversum. Deze risicoanalyse wordt jaarlijks geactualiseerd.

De doelstelling van deze risicoanalyse (op macroniveau) is een rangschikking te maken van alle entiteiten uit het audituniversum in functie van hun risicograad. Voor het bepalen van de risicograad worden volgende 4 risicofactoren gebruikt:

- strategisch belang van de entiteit (gewicht: 30%);
- controlerisico van de entiteit (gewicht: 30%);
- wijzigingen die de entiteit in de voorbije periode heeft ondergaan of in de nabije toekomst moet ondergaan (gewicht: 10%);
- materialiteit van de entiteit (gewicht: 30%).

Nadere toelichting betreffende de gebruikte risicofactoren is terug te vinden in hoofdstuk III, onder Strategische Doelstelling (SD) 1 (Risicoanalyse, planning en uitvoering auditopdrachten), "1.1.1 Algemeen", p. 68. In datzelfde punt zijn ook de resultaten van de meest recente risicoanalyse opgenomen, met de risicoschatting per entiteit (zowel per risicofactor als in totaal) en de rangschikking van de entiteiten in functie van hun risicograad in 2010.

De resultaten van deze risicoanalyse vormen mede een input voor de opstelling van de auditplanning.

3 DE RESULTATEN VAN DE UITGEVOERDE AUDITS

3.1 De maturiteitsniveaus van de organisatiebeheersing

- De validatieactiviteiten inzake de maturiteitsniveaus van de organisatiebeheersing die door IAVA werden verricht over het tweede semester van 2010 en de vijf eerste maanden van 2011, resulteerden in afzonderlijke auditrapporten voor de onderzochte entiteiten en een globaal overkoepelend rapport voor de Vlaamse administratie.

Deze bieden het voordeel dat, voor de eerste maal, een stand van zaken kan worden gegeven van de graad van organisatiebeheersing voor (bijna) alle entiteiten van het audituniversum, gemeten op eenzelfde tijdstip, namelijk per einde 2010.

Hierna worden vooreerst de mediaanwaarden van de maturiteitsniveaus besproken betreffende de verschillende thema's en doelstellingen van de organisatiebeheersing. Vervolgens worden de gemiddelde waarden besproken.

- De mediaanwaarde voor 6 van de 10 thema's waarop de organisatiebeheersing wordt beoordeeld (cf. de toelichting terzake in punt "2.1 Het instrument van de sterkte-zwakteanalyses van de organisatiebeheersing", p. 12) bedraagt 3 (op een schaal gaande van een minimum van 0 tot een maximum van 5).

Een waarde 3 impliceert dat - voor de betrokken thema's - de entiteit over beheersmaatregelen beschikt die gestandaardiseerd, gedocumenteerd en gecommuniceerd zijn, en worden toegepast.

Voor 4 van de 10 thema's bedraagt de mediaanwaarde 2.

De waarde 2 impliceert dat in globo kan gesteld worden dat een eerste gestructureerde aanzet is gegeven tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen; de beheersinstrumenten zijn in ontwikkeling, maar worden nog niet (volledig) toegepast.

Onverminderd de voormelde mediaanwaarden, wordt vastgesteld dat bij 15 van de 62 entiteiten voor één of meerdere thema's nog een maturiteitsniveau van 1 voorkomt.

Het maturiteitsniveau 1 duidt er op dat enkel op ad-hocbasis beheersmaatregelen zijn uitgewerkt; het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak aanwezig. In dergelijke gevallen draait het systeem van organisatiebeheersing meer rond personen dan rond systemen.

- Een evolutie naar een maturiteitsniveau 3 - en dit voor alle thema's - is wenselijk, en werd ook, ingevolge de beslissing van de Vlaamse Regering van 30 mei 2008, voor alle entiteiten als streefdoel tegen einde 2010 vooropgesteld.

Uit de resultaten van de audits door IAVA blijkt dat 4 entiteiten voor alle thema's een maturiteitsniveau van 3 of hoger behalen; een positieve vaststelling is dat, naast die 4 entiteiten, er nog 31 entiteiten zijn die voor 6 of meer van de 10 thema's een maturiteitsniveau van 3 of hoger behalen.

- Bij 23 entiteiten komt voor één of enkele thema's een maturiteitsniveau 4 voor. Bij een maturiteitsniveau 4 worden de gestandaardiseerde, gedocumenteerde, gecommuniceerde en toegepaste beheersmaatregelen (cf. de vereisten van maturiteitsniveau 3) bovendien intern periodiek geëvalueerd en bijgestuurd en kan er gesproken worden over een "levend", adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.

- De systematiek van het model van organisatiebeheersing met bijhorende maturiteitsinschattingen brengt mee dat op basis van de voormelde 10 thema's ook een uitspraak kan gedaan worden over de mate waarin een organisatie over de nodige sturings- en beheersinstrumenten beschikt om haar doelstellingen op een effectieve, efficiënte, integere en kwaliteitsvolle manier te realiseren.

De mediaanwaarde voor 3 van deze 4 doelstellingen (effectiviteit, efficiëntie en integriteit) voor de 62 geauditeerde entiteiten bedraagt 2. De mediaanwaarde voor kwaliteit bedraagt 3.

Onverminderd de voormelde mediaanwaarden wordt vastgesteld dat bij 11 van de 62 entiteiten voor één of meerdere doelstellingen nog een maturiteitsniveau van 1 voorkomt.

Ook voor deze doelstellingen dient gesteld dat een evolutie naar een maturiteitsniveau 3 wenselijk is.

Uit de resultaten van de audits blijkt dat 3 entiteiten voor alle doelstellingen een maturiteitsniveau van 3 of hoger behalen; een positieve vaststelling is dat, naast die 3 entiteiten, er nog 28 entiteiten zijn die voor 2 of meer van de 4 doelstellingen een maturiteitsniveau van 3 of hoger behalen.

- Op basis van de resultaten van de audits werden ook 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:

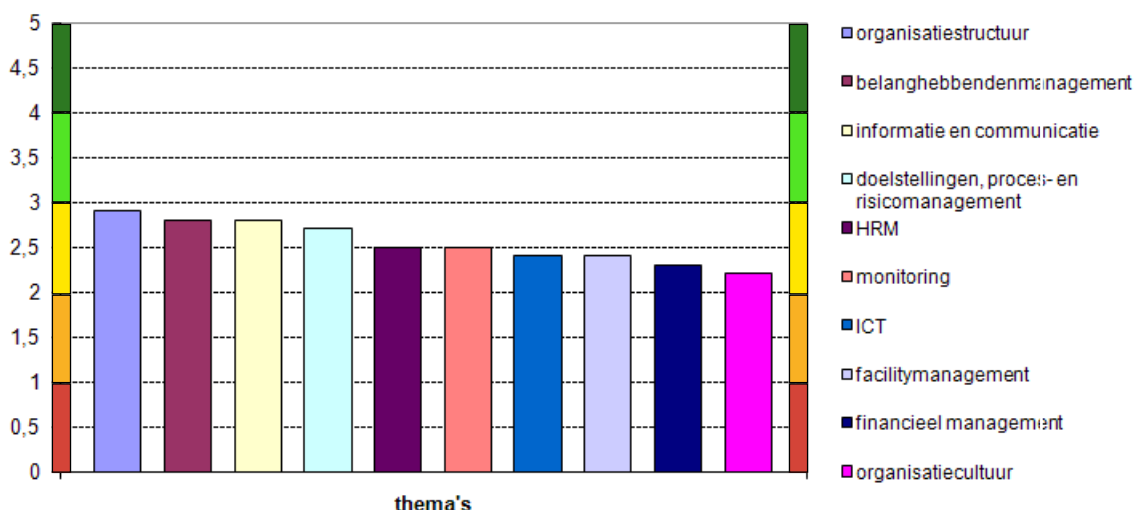
*** thema's:**

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)

Onderaan de bladzijde wordt dit grafisch geïllustreerd.

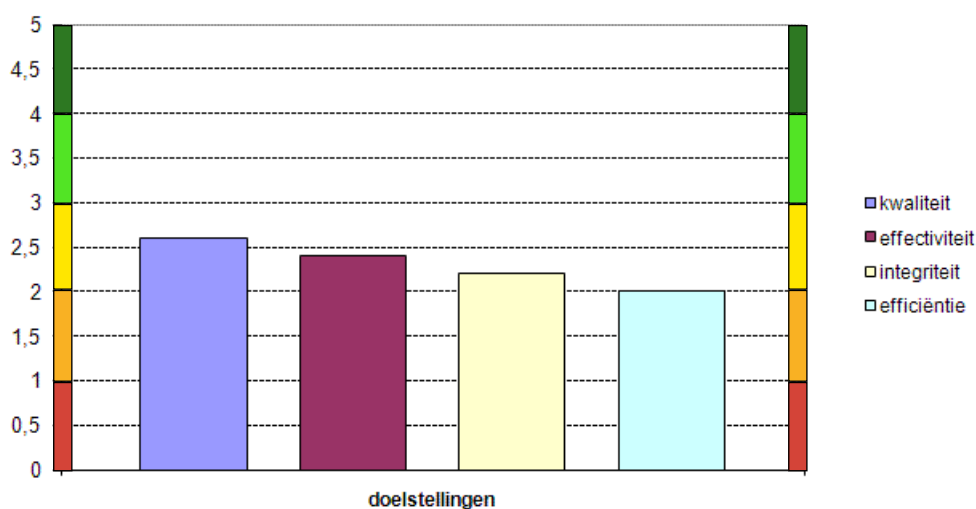
Belangrijk om te vermelden is ook dat de gemiddelde maturiteitsniveaus voor alle thema's van organisatiebeheersing gestegen zijn ten opzichte van de referentieperiode 2007-2009, met een waarde variërend van 0,3 tot 0,6. In de referentieperiode waren weliswaar maturiteitsinschattingen beschikbaar voor een beperkter aantal entiteiten, namelijk 51.

De gunstige evolutie inzake de maturiteit van de organisatiebeheersing is onmiskenbaar vast te stellen en aanwezig, ofschoon er nog heel wat ruimte voor verbetering is bij een groot aantal entiteiten.



*** doelstellingen:**

1. kwaliteit (2,6)
2. effectiviteit (2,4)
3. integriteit (2,2)
4. efficiëntie (2,0)



- In hoofdstuk III van voorliggend jaarverslag is, onder punt "3 De genese van een auditinstrument", p. 53, een uitgebreide inhoudelijke bespreking met een bundeling van vaststellingen, commentaren, conclusies, verbeterpunten en aanbevelingen opgenomen.

3.2 Thema-audits

In de loop van 2010 werd, zoals hiervoor vermeld, het rapport opgeleverd van de thema-audit over de ICT-netwerkinfrastructuur; 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; eveneens diende vastgesteld dat, door een gebrek aan behoorlijke (centralisatie van) basisgegevens in het werkkterrein, veel tijd door IAVA moest besteed worden aan het inventarisatiewerk.

Voor een meer uitgebreide bespreking betreffende deze thema-audit wordt verwezen naar hoofdstuk III, p. 75 e.v. van voorliggend jaarverslag.

In dat hoofdstuk wordt ook nader ingegaan op de thema-audit inzake debiteurenbeheer en de opvolging van de thema-audit over bedrijfscontinuïteitsmanagement.

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

4 DE INVULLING VAN DE INTERNEAUDITFUNCTIE BINNEN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE

- 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 terzake 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).

- Op de vergadering van het Auditcomité van 30 maart 2010 legde IAVA een nota voor betreffende de evaluatie van het "holdingmodel" voor de invulling van de interneauditfunctie in de Vlaamse administratie. Een belangrijk onderdeel daarvan werd gevormd door de evaluatie van de uitvoering van de samenwerkingsprotocollen.

- Zoals gesteld impliceert de voormelde regeringsbeslissing onder meer dat de raden van bestuur van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's (en de VRT) een auditcomité kunnen oprichten, samen te stellen uit leden van de raad van bestuur, en met een meerderheid van onafhankelijke bestuurders (en een onafhankelijk bestuurder als voorzitter). Uit de voormelde evaluatie bleek dat, op uitzondering van het auditcomité van het Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen (Flanders Investment and Trade), de samenstelling van geen enkel van de (decentrale) auditcomités voldeed aan de door de Vlaamse Regering vastgestelde vereisten.

Aan de voorzitters van de betrokken raden van bestuur werd door de voorzitter van het Auditcomité op 3 juni 2010 een brief gestuurd om hen te herinneren aan de vereisten inzake de wijze van samenstelling en de noodzaak om in dat verband onafhankelijke bestuurders in de raad van bestuur te coöpteren (zie ook hierna).

- Op 15 september 2010 vond de (jaarlijkse) overlegvergadering plaats van het Auditcomité met de voorzitters van de (decentrale) auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT.

Uit de gedachtenwisseling en bespreking kwamen volgende krachtlijnen, knelpunten en aandachtspunten naar voor.

1) De nadruk werd gelegd op de noodzakelijke samenwerking tussen de verschillende auditdiensten. In het "holdingmodel" mogen de diverse auditdiensten er geen "ieder-voor-zich"- of "wij-tegen-zij"-mentaliteit op nahouden; het besef moet groeien, ook bij de decentrale interneauditdiensten, dat naast de rapportering aan (het auditcomité van) de eigen organisatie, er ook een bijdrage nodig is om op een hoger niveau, ten behoeve van de Vlaamse Regering, een geconsolideerd beeld te geven van de risico-beheersing voor het geheel van de Vlaamse overheid, met de (gebeurlijke) bevestiging dat belangrijke risico's afgedekt zijn en/of het uitsturen van waarschuwingen over risico's die onvoldoende afgedekt zijn, desgevallend met gebruikmaking van "knipperlichten".

2) In het algemeen kan geconcludeerd worden dat het functioneren van het "holdingmodel" op een aantal vlakken nog verder kan geoptimaliseerd worden. De voorbeelden van maatregelen om een eenvormige aanpak te realiseren voor een interne audit in een veelheid van juridische entiteiten, zoals die door een lid van het Auditcomité, vanuit zijn eigen praktijkervaring met audit-organisatiemodellen in

de financiële sector, op de vergadering werden toegelicht en in de notulen van de vergadering werden opgenomen, kunnen in dat verband als referentiebron dienen.

3) De reeds ingezette inspanning om de nodige eenvormigheid te realiseren inzake de opbouw en de informatie-inhoud van de auditrapporten van de verschillende decentrale auditdiensten, moet verder worden doorgezet.

De afspraken die werden gemaakt tussen IAVA en de decentrale interneauditdiensten over de minimumindeling van een rapport, blijven gelden. Volgens deze afspraken moet een auditrapport, conform de normen van het Instituut van Interne Auditors, volgende minimumindeling/elementen bevatten:

- doelstellingen van de auditopdracht;
- reikwijdte van de auditopdracht;
- conclusies;
- aanbevelingen;
- ingevulde actieplannen bij de aanbevelingen met aanduiding van timing en verantwoordelijken;
- reactie van het management/auditcomité/raad van bestuur;
- optioneel: bijzondere aandachtspunten ("red flags").

Naast de noodzaak voor een eenvormige structurering van de rapporten, is er ook aandacht nodig voor de informatie-inhoud van de rapporten, onder andere wat betreft een voldoende stoffering en toegankelijkheid voor personen die niet vertrouwd zijn met de behandelde aangelegenheid.

Aan de voorzitters van de decentrale auditcomités werd gevraagd er zorg voor te blijven dragen dat de auditrapporten van de decentrale interneauditdiensten systematisch aan IAVA zouden worden bezorgd. Deze rapporten vormen voor IAVA immers een middel om een beter totaalbeeld te krijgen van de risico-beheersing voor het geheel van de Vlaamse administratie.

4) In de samenwerkingsprotocollen die door IAVA met elk van de betrokken publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT werden afgesloten ter concretisering van het "holdingmodel", is voorzien dat de decentrale auditcomités steeds advies vragen aan IAVA in verband met hiernavermelde humanresourcesaangelegenheden:

- bij de aanwerving, de evaluatie en het ontslag van de auditoren van de decentrale interne-auditdiensten;
- inzake het aantal vereiste auditoren, de vereiste functieprofielen, de nuttige en nodige vorming en de rotatienoodzaak.

De samenwerkingsprotocollen bepalen dat IAVA inzake de bedoelde aangelegenheden, een adviserende input kan geven, in zoverre IAVA over voldoende elementen beschikt om een onderbouwd advies te geven. De uiteindelijke beslissingen berusten volledig bij de beslissingsnemer binnen het betrokken agentschap/instelling.

Er werd vastgesteld dat IAVA, op één uitzondering na, geen adviesvragen heeft ontvangen, ofschoon er bij een aantal decentrale auditdiensten wel wijzigingen in de personeelssamenstelling zijn gebeurd. De enige uitzondering betrof een adviesvraag van het Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen over het functieprofiel en de functiebeschrijving, en de positionering en taakstelling bij een vacature voor auditor. Deze vacature werd uiteindelijk niet ingevuld, zodat de interneauditfunctie in het agentschap vooralsnog niet geoperationaliseerd werd; er werd dan ook nog geen samenwerkingsprotocol tussen IAVA en het betrokken agentschap afgesloten.

De advisering in dit verband door IAVA zou kunnen bijdragen tot een groter besef van de noodzaak dat het hoofd van de interne audit en zijn/haar auditteam voldoende onafhankelijk moeten kunnen functioneren ten aanzien van het management, en de aansturing en evaluatie moeten gebeuren door het auditcomité. In de gevallen bijvoorbeeld waarin de selectie van het hoofd van de interneauditdienst en/of de (jaarlijkse) evaluatie van zijn/haar prestaties eventueel nog zou gebeuren door de gedelegeerd bestuurder/ administrateur-generaal, en niet door het auditcomité, is zonder verwijl bijsturing noodzakelijk.

Uit de bespreking van de gestelde problematiek bleek dat het niet voorleggen aan IAVA van adviesvragen over de betrokken humanresourcesaangelegenheden eerder het gevolg is van vergetelheid dan van een bewuste keuze om IAVA niet bij deze aangelegenheden te betrekken.

De afspraak werd gemaakt dat de voorzitters van de decentrale auditcomités er zullen op toezien dat de betrokken bepalingen uit het samenwerkingsprotocol worden nageleefd; een uitzondering op de bepalingen die een adviesvraag voorzien kan gemaakt worden in geval bestaande regelgeving (bv. reglementering inzake personeelsstatuut) een adviesvraag aan IAVA voor een bepaalde aangelegenheid in de weg zou staan.

5) Inzake de mogelijkheden tot samenwerking tussen IAVA en de decentrale interneauditdiensten op het vlak van vorming, werd afgesproken om volgende voorstellen door IAVA te laten onderzoeken op haalbaarheid voor uitvoering:

- a) wanneer IAVA een (collectieve) opleiding organiseert/inkoopt voor meerdere van haar personeelsleden, wordt ook aan de auditoren van de decentrale interne auditdiensten de mogelijkheid geboden aan de opleiding deel te nemen;
- b) de periodieke organisatie door IAVA (bv. jaarlijks of zesmaandelijks) van een "technical update" (bv. duiding inzake auditnormen, - methodologieën, - practice advisories, e.a., en evoluties terzake) ten behoeve van de auditoren van de decentrale interneauditdiensten.

Inzonderheid het voorstel sub a) wordt op korte termijn realiseerbaar geacht.

6) Wat de samenstelling van de (decentrale) auditcomités betreft, werd eraan herinnerd dat de voormelde regeringsbeslissingen inhouden dat een (decentraal) auditcomité uitsluitend wordt samengesteld uit niet-uitvoerende leden van de raad van bestuur, met een meerderheid van onafhankelijke bestuurders en een onafhankelijk bestuurder als voorzitter.

Momenteel is enkel de samenstelling van het auditcomité bij het Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen in overeenstemming is met de door de Vlaamse Regering vooropgestelde principes. Er werd vastgesteld, zowel op basis van de antecedenten als op basis van een aantal reacties tijdens de vergadering, dat een aantal principiële en andere bezwaren resistent blijven bestaan, en dat deze de betrokken agentschappen/instellingen ervan weerhouden de nodige initiatieven te nemen om de samenstelling van de decentrale auditcomités te conformeren aan de regeringsbeslissing.

Zo werden op de vergadering, door sommige vertegenwoordigers van de decentrale auditcomités, volgende problemen naar voor gebracht:

- er heerst een gebrek aan duidelijkheid inzake het begrip “onafhankelijk bestuurder”;
- voor bepaalde agentschappen heeft de Vlaamse Regering het maximum aantal leden, dat in het agentschapsspecifieke (oprichtings)decreet voorzien is voor de raad van bestuur, reeds benoemd waardoor de coöptatie van onafhankelijke bestuurders niet meer mogelijk is;
- een gebrek aan overtuiging van de noodzaak en de toegevoegde waarde van een coöptatie van onafhankelijke bestuurders voor de goede werking van de raad van bestuur;
- door de opgelegde vereiste van een meerderheid van gecoöpteerde onafhankelijke bestuurders in de decentrale auditcomités wordt de indruk gewekt dat de andere bestuurders onvoldoende bekwaam geacht worden om met een deskundige, objectieve en (politiek) “onafhankelijke” ingesteldheid in het auditcomité te functioneren.

Om een blijvende patstelling te vermijden werd een aanpak voorgesteld waarbij de raden van bestuur die zouden beslissen om niet over te gaan tot de coöptatie van onafhankelijke bestuurders en de samenstelling van het decentraal auditcomité overeenkomstig de beslissing van de Vlaamse Regering, een nota met de argumentatie terzake zouden opstellen en deze aan de voorzitter van het Auditcomité zouden bezorgen.

Vervolgens zouden de desbetreffende nota's worden verwerkt in een globale (probleemstellings)nota, zo mogelijk vergezeld van oplossingsgerichte voorstellen.

Die globale nota wordt momenteel uitgewerkt en zal, na bespreking op de geplande overlegvergadering in oktober 2011, aan het politieke niveau worden bezorgd.

7) In het eindrapport dd. 9 juni 2010 van KPMG Advisory betreffende de (vijfjaarlijkse) externe evaluatie van IAVA, was ook een onderdeel opgenomen inzake de invulling van het “holdingmodel”.

Na kennisname van de desbetreffende resultaten van de externe evaluatie en een gedachtenwisseling terzake, werden volgende voorstellen geformuleerd om de samenwerking tussen IAVA en de decentrale interneauditdiensten in het kader van het “holdingmodel” te versterken:

- IAVA en de decentrale interneauditdiensten wisselen onderling informatie uit over het procesverloop (inclusief timing) voor de opstelling van de jaarlijkse auditplanning; hierdoor wordt mede een optimalisering van de afstemming van de auditplanning beoogd, bv. met het oog op een betere auditafdekking, de tijdige inpassing van gebeurlijke thema-audits in de planning van de decentrale interneauditdiensten, e.a.;

- IAVA onderzoekt op welke wijze en onder welke vorm ondersteuning kan worden geboden voor startende auditdiensten en/of voor startende auditoren bij bestaande auditdiensten (bv. mogelijkheid om stage te lopen bij IAVA, documentatiepakket voor starters, e.a.);
- op middellange termijn, een meer flexibele inzet van de auditoren waarbij, in functie van de specialisatie en de behoeften, auditoren van IAVA kunnen ingezet worden bij de uitvoering van audits door de decentrale interne auditdiensten en auditoren van de decentrale interne auditdiensten kunnen ingezet worden voor de uitvoering van audits door IAVA.

8) Op de vergadering werd ook aandacht besteed aan de IIA (Instituut van Interne Auditors)-norm 2050. Deze norm bepaalt dat het hoofd van de interne audit informatie dient te delen en activiteiten dient te coördineren met andere interne en externe zekerheidsverstrekken en raadgevende dienstverleners, teneinde een adequate dekking te verzekeren en dubbele werkzaamheden tot een minimum te herleiden. Deze norm bestaat reeds enige tijd.

Relatief recent zijn door het IIA praktijkadviezen ("practice advisories") uitgevaardigd voor de mogelijke concrete invulling van de norm.

De practice advisory 2050-1 (uitgevaardigd in januari 2009) stelt onder meer:

- toezicht op de werkzaamheden van de externe auditors, met inbegrip van de coördinatie met de interne auditactiviteit, valt onder de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur (het auditcomité);
- het hoofd van de audit is verantwoordelijk voor regelmatige evaluaties van de coördinatie tussen interne en externe auditors.

De practice advisory 2050-2 (uitgevaardigd in juli 2009) stelt onder meer:

- een hoofdverantwoordelijkheid van de raad van bestuur is om zekerheid te verkrijgen dat de processen functioneren binnen de parameters die door haar zijn vooropgesteld en dat de door haar goedgekeurde doelstellingen behaald worden;
- binnen een organisatie zijn er meerdere zekerheidsverstrekkers die de raad van bestuur hierin kunnen bijstaan;
- het is van belang dat de zekerheidsverstrekken activiteiten gecoördineerd verlopen en de middelen afgestemd worden en op de meest efficiënte en effectieve wijze worden ingezet;
- het hoofd interne audit maakt/actualiseert een assurance map van de organisatie teneinde te waarborgen dat de vereisten inzake zekerheidsverstrekking (assurance) van de raad van bestuur werden nagekomen. Deze kaart moet voor elke risicocategorie het residueel risico, de eigenaar van het risico (management) en de dekking van de verschillende assurancefuncties (interne en externe auditors maar ook risicobeheerders, compliance officers en andere assurancefuncties) bepalen.

Gelet op het belang van de IIA-norm 2050 werd gevraagd dat de decentrale auditcomités en de decentrale interneauditdiensten hieraan de nodige aandacht zouden besteden. Het opstellen van de “assurance map”, zoals voorzien in de practice advisory 2050-2, vormt een omvangrijke en complexe opdracht. Na bespreking stelde de vergadering voor dat IAVA en de interneauditdienst van de VDAB, die beiden terzake reeds activiteiten hebben opgestart, samen een praktijktoepassing zouden uitwerken. Deze kan dan als voorbeeld gebruikt worden door de andere decentrale interneauditdiensten. Voor de entiteiten die niet over een eigen interneauditdienst beschikken, kan het voorbeeld verspreid worden op een bijeenkomst van het netwerk organisatiebeheersing.

5 BEHOEFTE AAN EEN VOLLEDIG EN PERMANENT GEACTUALISEERD OVERZICHT VAN DE VLAAMSE OVERHEIDSDIENSTEN EN -INSTELLINGEN IN RUIME ZIN

Zoals reeds hoger toegelicht is de structuur van de Vlaamse overheidsadministratie de voorbije jaren grondig veranderd. Het vroegere Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, de vroegere Vlaamse Wetenschappelijke Instellingen (VWI's) en de vroegere Vlaamse Openbare Instellingen (VOI's) zijn overgegaan in een nieuwe organisatiestructuur die is opgebouwd uit departementen en verschillende categorieën van agentschappen (IVA's zonder rechtspersoonlijkheid, IVA's met rechtspersoonlijkheid, publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en privaatrechtelijk vormgegeven EVA's), verdeeld over 13 beleidsdomeinen.

Het Auditcomité ervaart dat er een behoefte is aan een volledig, exact en permanent geactualiseerd “officieel” overzicht van deze basisorganisatiestructuur van de Vlaamse administratie.

Het Auditcomité stelt verder vast dat een aantal onderdelen van de “oude” Vlaamse overheidsstructuur (nog) niet werden omgevormd tot een departement of één van de voormelde categorieën van agentschappen (bv. bepaalde VOI's van categorie B of sui generis, Diensten met Afzonderlijk Beheer, VOI's van categorie A als budgettaire beheersvorm, Eigen Vermogens, ...). Ook voor deze entiteiten, budgettaire beheersvormen, e.a. is er behoefte aan een volledig, exact en permanent geactualiseerd “officieel” overzicht. Sommige van de voormelde categorieën werden overigens, gelet op de nauwe verwevenheid ervan met de entiteiten van het audituniversum van IAVA, via een decretale wijziging dd. 12 december 2008 aan het kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003, formeel toegevoegd aan het werkterrein van IAVA.

Daarnaast zijn er nog andere instellingen, ondernemingen en organisaties waarmee de Vlaamse overheid op een of andere manier een structurele band heeft (via oprichting, mede-oprichting, participatie in het kapitaal en/of vertegenwoordiging in de raad van bestuur/algemene vergadering), al dan niet op basis van de artikelen 12 en 32 van het kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003. De voormelde artikelen 12 en 32 geven de mogelijkheid aan de Vlaamse Gemeenschap, het Vlaams Gewest, de IVA's met rechtspersoonlijkheid en de EVA's om - onder bepaalde voorwaarden - instellingen, verenigingen en ondernemingen op te richten of erin deel te nemen.

Ook voor deze “verbonden” instellingen, organisaties en ondernemingen (doorgaans opererend onder de vorm van een vennootschap of vereniging zonder winstoogmerk), met inbegrip van de dochtervennootschappen en de PPS-structuren, is er behoefte aan een permanent geactualiseerd “officieel” overzicht.

Het Auditcomité is van oordeel dat deze overzichten een meervoudig nut hebben. Onder meer kan de opstelling ervan bijdragen tot het naleven van de inventarisatie- en rapporteringsverplichtingen die artikel 36 van het kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003 aan de Vlaamse Regering oplegt.

Het Auditcomité adviseert de Vlaamse Regering de nodige maatregelen te treffen om ervoor te zorgen dat de bedoelde “officiële” overzichten effectief worden opgesteld en permanent worden geactualiseerd. Het Auditcomité adviseert de Vlaamse Regering in het bijzonder duidelijk aan te geven welke beleidsdomein(en) belast is/zijn met de opstelling en permanente actualisatie van de bedoelde “officiële” overzichten, en welke minister(s) hiervoor verantwoordelijk zijn. Ook de organisatie van de toelevering van tijdige, accurate en volledige input aan de terzake aangeduide entiteit(en) zou moeten geregeld worden. Zoniet bestaat het risico dat op meerdere plaatsen tegelijk binnen de organisatie op informele basis gedeeltelijke en/of “officieuze” overzichten worden bijgehouden, zonder dat de desbetreffende diensten/ministers de volledigheid/exactheid ervan kunnen waarborgen. Een dergelijke handelwijze zou ineffectief en inefficiënt zijn.

In het verlengde daarvan adviseert het Auditcomité de Vlaamse Regering eveneens duidelijke afspraken te maken in verband met de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling met het oog op de naleving van de inventarisatie- en rapporteringsverplichtingen die zijn opgelegd door artikel 36 van het kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003. Naast andere verplichtingen bepaalt artikel 36 onder meer (zie §2 van het artikel) dat de Vlaamse Regering jaarlijks verslag uitbrengt aan het Vlaams Parlement over de activiteiten van de IVA’s en de EVA’s, over de uitvoering van de beheersovereenkomsten en over de activiteiten van de instellingen, verenigingen en ondernemingen bedoeld in de artikelen 12 en 32.

6 INITIATIEVEN INZAKE OPTIMALISERING VAN HET CONTROLE- EN AUDITINSTRUMENTARIUM

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

Het Auditcomité was hiervoor vragende partij en heeft er op aangedrongen dat de werkzaamheden effectief tot de beoogde resultaten op het vlak van de rationalisering/stroomlijning van het controlelandschap en de controle-instrumenten zouden leiden, zowel op korte termijn (via “quick-wins”) als op middellange termijn.

De werkzaamheden in het kader van de rondetafelconferentie hebben geleid tot 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 bij het syntheseverslag en de conceptnota.

Aansluitend aan 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, waarin een aantal bemerkingen en aandachtspunten werden geformuleerd.

De eindversie van het document werd door het Rekenhof op 21 april 2009 goedgekeurd en als Verslag van het Rekenhof 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 wordt gesteld dat het Auditcomité en het College van Ambtenaren-Generaal van de Vlaamse Administratie vragende partij zijn voor een concretisering van de conceptnota single audit en de uitwerking van een actieplan, en dat het Rekenhof ingaat op dat voorstel en daartoe in het najaar van 2009 een initiatief zal nemen.

Op 6 oktober 2009 werd het document van het Rekenhof besproken in de Commissie voor Algemeen Beleid, Financiën en Begroting van het Vlaams Parlement. De Commissie vroeg aan het Rekenhof een vervolg te geven aan de rondetafelconferentie.

In februari-maart 2010 startte het Rekenhof een reeks bilaterale contacten met de diverse betrokkenen om hun zienswijze te vragen over de verdere aanpak van de rondetafelconferentie.

Op 16 maart 2010 vond in dit verband een bilateraal overleg plaats tussen een delegatie van het Rekenhof en de voorzitter van het Auditcomité en de administrateur-generaal van IAVA.

Uit dat overleg kon onder meer afgeleid worden dat het de bedoeling was om het concept single audit en de opdrachten van de diverse controle-actoren op te nemen in het voorontwerp van "Rekendecreet" dat in de plaats zal komen van het (nooit in werking getreden) "Comptabiliteitsdecreet" van 7 mei 2004.

Op 26 november 2010 hechtte de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan het ontwerp van "Rekendecreet" (ontwerp van 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). Het ontwerp werd op 8 december 2010 bij het Vlaams Parlement voor behandeling ingediend.

Artikel 67 van het ontwerp 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 controlesresultaten, onderling en met het Rekenhof.

De nadere uitwerking van het concept single audit zal dus zijn neerslag moeten krijgen in één of meerdere besluiten of beslissingen van de Vlaamse Regering, in uitvoering van het "Rekendecreet".

- Op 9 april 2009 werd een afsprakennota tussen IAVA en het Rekenhof ondertekend, waarin een aantal afspraken inzake de onderlinge samenwerking zijn opgenomen, onder meer wat de afstemming van de auditwerkzaamheden, de informatie-uitwisseling en de vertrouwelijkheid van de uitgewisselde informatie betreft. In de loop van 2010 werden drie overlegvergaderingen tussen IAVA en het Rekenhof georganiseerd in verband met bepaalde aspecten van deze afsprakennota. Eind 2010 vond een eerste evaluatie van de afsprakennota plaats.

- In 2010 werd een ontwerp van afsprakennota, specifiek inzake financiële audit in de Vlaamse overheid, gefinaliseerd tussen het Rekenhof, het Instituut van de Bedrijfsrevisoren en IAVA. De afsprakennota werd ondertekend op 26 januari 2011.

7 HET PERSONEELSKADER VAN HET AGENTSCHAP INTERNE AUDIT VAN DE VLAAMSE ADMINISTRATIE IN VERHOUDING TOT HET AUDITUNIVERSUM

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

Dit is een probleem dat reeds onderkend was 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 aan dat er, om het wenselijk geachte niveau van afdekking van het audituniversum te verzekeren, een behoefte is aan een substantieel aantal bijkomende personeelsleden.

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 voorzorg 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 interne auditdienst 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 (initiële begroting 2008) goedgekeurd, waardoor een beperkte personeelsuitbreiding met 3 auditoren mogelijk werd. Door deze uitbreiding telde IAVA einde 2008 28 personeelsleden.

- Vanaf de tweede jaarhelft van 2009 en verder doorlopend in 2010 en 2011, 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 in de vervanging worden voorzien van personeelsleden die IAVA in 2010 verlieten. Het aantal personeelsleden van IAVA daalde van 28 op 1 januari 2010 naar 26 op 31 december 2010.

Op advies van het Auditcomité stuurde IAVA op 25 januari 2010 een brief aan minister-president Kris Peeters, bevoegd voor de interne audit, om de acute budgettaire problematiek onder de aandacht te brengen.

- 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.

- Niettegenstaande het voormelde 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.

- Inzake de financiering van IAVA werd bovendien vanuit het beleidsniveau de wens tot uiting gebracht 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.

Deze aangelegenheid kwam meer expliciet en concreet aan de orde in een antwoord van minister-president Kris Peeters op een parlementaire vraag van 17 februari 2010 in verband met de besparingen bij IAVA. In dat antwoord meldde de minister-president onder meer dat hij nog in 2010 van het Auditcomité een insteek verwachtte omtrent de wijze waarop invulling kan worden gegeven aan een piste waarbij er werk wordt gemaakt van een geresponsabiliseerde cofinanciering in functie van de gewenste risico-afdekking.

Het Auditcomité besprak deze aangelegenheid een eerste maal op de vergadering van 30 maart 2010, en behandelde door IAVA uitgewerkte nota's terzake op de vergaderingen van 22 juni 2010 en 16 november 2010. Op de vergadering van 16 november 2010 werd beslist een gemengde werkgroep op te richten die (de krachtlijnen van) een voorstel van cofinancieringsregeling zou opstellen.

Deze werkgroep kwam bijeen op 19 januari 2011; de resultaten van haar werkzaamheden werden 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 voorziet dat voor bepaalde categorieën van audits (audits op aanvraag en forensische audits), de financiering gedragen wordt door de desbetreffende entiteiten; hierdoor kan IAVA eigen inkomsten verwerven die gebruikt kunnen worden voor een grotere risico-afdekking, 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.

HOOFDSTUK II • ACTIVITEITENVERSLAG
VAN HET AUDITCOMITE



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 2010 en actuele samenstelling

Op p. 35 is een overzicht opgenomen van de personen die in de loop van 2010 en 2011 (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 2010 en 2011 een aantal wijzigingen wat de onafhankelijke deskundigen betreft.

Met ingang van 23 februari 2011 trad ook een nieuwe voorzitter van het Auditcomité aan.

Op voordracht van het Auditcomité dd. 15 december 2009, besliste de Vlaamse Regering op 15 januari 2010 Jean-Pierre Bostoën, adjunct-inspecteur-generaal Interne Audit bij BNP Paribas sa, en Martine Verluyten, chief financial officer bij Umicore nv, aan te duiden als nieuwe onafhankelijke deskundigen in het Auditcomité. Zij namen de vrijgekomen mandaten in die waren ontstaan door het vrijwillig ontslag, in de loop van 2009, van prof. Marleen Willekens en Ingrid Loos.

Op 22 februari 2011 kwam er een einde aan de mandaten van voorzitter Michel De Samblanx en Hugo Van Passel als onafhankelijk deskundige in het Auditcomité. Beide personen vervulden de volledige periode van tien jaar als onafhankelijk deskundige die het voormelde besluit van de Vlaamse Regering van 16 april 2004 voorziet, zijnde maximum twee termijnen van vijf jaar.

De Vlaamse Regering besliste op 18 februari 2011, op voordracht van het Auditcomité dd. 21 januari 2011, om voor de invulling van de vrijkomende mandaten, als nieuwe onafhankelijke deskundigen aan te duiden, met ingang van 23 februari 2011:

- Diane Breesch, professor aan de Vrije Universiteit Brussel, vakgroep Accountancy, Auditing en Corporate Finance;
- Luc Discry, erebedrijfsrevisor, (deeltijds) gedelegeerd bestuurder bij Cera Beheersmaatschappij nv en Almancora Beheersmaatschappij nv, bestuurder bij KBC Groep nv, KBC Bank nv en KBC Verzekeringen nv.

Op 18 februari 2011 besliste de Vlaamse Regering ook tot de aanduiding, onder de onafhankelijke deskundigen, van Martine Verluyten als nieuwe voorzitter van het Auditcomité, eveneens met ingang van 23 februari 2011.

Wat (de vertegenwoordigers van) de leden van de Vlaamse Regering in het Auditcomité en de vertegenwoordigers van de beleidsdomeinen in het Auditcomité betreft, 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 2010 en 2011 (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

Voorzitter	prof. Michel J. De Samblanx, onafhankelijk deskundige (tot 22 februari 2011) ⁽¹⁾ Martine Verluyten, onafhankelijk deskundige (voorzitter vanaf 23 februari 2011) ⁽²⁾
Leden Vlaamse Regering	Ingrid Lieten, viceminister-president ⁽³⁾ Geert Bourgeois, viceminister-president ⁽⁴⁾
Onafhankelijke leden-deskundigen	Hugo Van Passel, onafhankelijk deskundige (tot 22 februari 2011) ⁽⁵⁾ Lea Belen, onafhankelijk deskundige ⁽⁶⁾ Jean-Pierre Bostoën, onafhankelijk deskundige (vanaf 15 januari 2010) ⁽²⁾ Martine Verluyten, onafhankelijk deskundige (vanaf 15 januari 2010) (voorzitter vanaf 23 februari 2011) ⁽²⁾ Diane Breesch, onafhankelijk deskundige (vanaf 23 februari 2011) ⁽⁷⁾ Luc Discry, onafhankelijk deskundige (vanaf 23 februari 2011) ⁽⁷⁾
Vertegenwoordigers van de beleidsdomeinen	Martin Ruebens, Departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid Erik Portugaels, nv De Scheepvaart ⁽⁸⁾

Nemen eveneens deel aan de vergaderingen

Secretaris Auditcomité	Guido Collin, adviseur, afdeling Stafdienst van de Vlaamse Regering
Management agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie ⁽⁹⁾	Eddy Guilliams, administrateur-generaal Mark Vandersmissen, manager-auditor Wim De Naeyer, manager-auditor Johan Franssen, manager-auditor

(1) Het mandaat als onafhankelijk lid-deskundige liep tot 22 februari 2011.

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

(3) Op de vergaderingen vertegenwoordigd door Yasmine Kherbache, kabinetschef.

(4) Op de vergaderingen vertegenwoordigd door Bart Huybrechts, adjunct-kabinetschef. Verontschuldigd op de vergadering van 14 september 2010.

(5) Het mandaat als onafhankelijk lid-deskundige liep tot 22 februari 2011. Verontschuldigd op de vergadering van 16 november 2010.

(6) Het mandaat als onafhankelijk lid-deskundige loopt van 16 maart 2007 tot 15 maart 2012 (eerste termijn).

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

(8) Verontschuldigd op de vergadering van 2 februari 2010.

(9) 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 2010, op de hiernavermelde data:

- 2 februari 2010;
- 30 maart 2010;
- 22 juni 2010;
- 14 september 2010;
- 15 september 2010 (overlegvergadering van het Auditcomité met de voorzitters van de auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT);
- 16 november 2010;
- 14 december 2010.

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 2010 werden als mededeling aan de Vlaamse Regering voorgelegd als volgt:

- notulen Auditcomité van 2 februari 2010: vergadering Vlaamse Regering van 19 maart 2010 (mededeling 2);
- notulen Auditcomité van 30 maart 2010: vergadering Vlaamse Regering van 25 juni 2010 (mededeling 8);
- notulen Auditcomité van 22 juni 2010: vergadering Vlaamse Regering van 10 september 2010 (mededeling 12);
- notulen Auditcomité van 14 september 2010: vergadering Vlaamse Regering van 19 november 2010 (mededeling 12); bij die mededeling werden ook de notulen aan de Vlaamse Regering voorgelegd van de overlegvergadering van 15 september 2010 van het Auditcomité met de voorzitters van de auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT;
- notulen Auditcomité van 16 november 2010: vergadering Vlaamse Regering van 14 januari 2011 (mededeling 26);
- notulen Auditcomité van 14 december 2010 (en de aansluitende schriftelijke procedure betreffende een bepaald agendapunt): vergadering Vlaamse Regering van 18 februari 2011 (mededeling 5).

Het jaarverslag 2009 van het Auditcomité en het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie werd als mededeling aan de Vlaamse Regering voorgelegd op de vergadering van 11 juni 2010 (mededeling 7).

3 OVERZICHT VAN DE BEHANDELDE AGENDAPUNTEN

3.1 Algemeen overzicht

Het Auditcomité vergaderde 7 maal in 2010.

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 15-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, 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 per rubriek

3.2.1 *Interne en externe werking van het Auditcomité*

- Een belangrijke aangelegenheid onder deze rubriek is de voorbereiding en goedkeuring van het jaarverslag van het Auditcomité en het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie.

- Ook de jaarlijkse zelfevaluatie van het Auditcomité, die plaatsvond op de vergadering van 22 februari 2011, is een belangrijke aangelegenheid onder deze rubriek. Aan de voorbereiding van deze zelfevaluatie werd op de vergadering van 16 november 2010 de nodige aandacht besteed.

- Met ingang van 15 januari 2010 werden, bij beslissing van de Vlaamse Regering op voordracht van het Auditcomité, twee nieuwe onafhankelijke deskundigen aangeduid als lid van het Auditcomité, ter vervanging van twee onafhankelijke deskundigen die in de loop van 2009 vrijwillig en om uiteenlopende redenen ontslag hadden genomen.

Martine Verluyten en Jean-Pierre Bostoën werden als nieuwe onafhankelijke deskundigen verwelkomd op de vergadering van het Auditcomité van 2 februari 2010.

- Op de vergadering van 30 maart 2010 stelde voorzitter Michel J. De Samblanx het Auditcomité ervan in kennis dat hij ingevolge een beslissing van de ministerraad in februari 2010 was aangesteld als lid van het Auditcomité van de Federale Overheid. Op de vergadering van 22 juni 2010 deelde voorzitter De Samblanx mee dat hij inmiddels, op de eerste vergadering van 2 april 2010, door de leden was verkozen tot voorzitter van het Auditcomité van de Federale Overheid.

- Op 15 september 2010 werd een overlegvergadering georganiseerd van het Auditcomité met de voorzitters van de auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT. De voorbereiding van deze overlegvergadering kwam aan bod tijdens de vergaderingen van het Auditcomité van 30 maart 2010, 22 juni 2010 en 14 september 2010.

- In het vooruitzicht van het verstrijken van de mandaten als onafhankelijk deskundige, op 22 februari 2011, van voorzitter Michel De Samblanx en Hugo Van Passel, werd vanaf november 2010 de voordracht van twee nieuwe onafhankelijke deskundigen, ter invulling van de vrijkomende mandaten, door het Auditcomité voorbereid.

De voordracht werd uitvoerig behandeld op de vergadering van 14 december 2010, en gefinaliseerd door middel van een schriftelijke procedure die werd afgesloten op 21 januari 2011.

Aansluitend werd op 4 februari 2011 een nota ter situering en motivering van de voordracht aan de minister-president van de Vlaamse Regering bezorgd. De beide voorgedragen personen, Diane Breesch en Luc Discry, werden bij beslissing van de Vlaamse Regering van 18 februari 2011 aangeduid als onafhankelijke deskundigen-leden in het Auditcomité, met ingang van 23 februari 2011.

Bij beslissing van dezelfde datum duidde de Vlaamse Regering ook Martine Verluyten aan als nieuwe voorzitter van het Auditcomité, eveneens met ingang van 23 februari 2011.

- Naar aanleiding van het tienjarig bestaan van het Auditcomité en het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie werd in de loop van 2010 de plechtige viering daarvan voorbereid. Hiertoe vond onder meer overleg plaats met de voorzitter van het Vlaams Parlement en met de voorzitter van de Nederlandse Kamer van het Rekenhof.

De viering werd georganiseerd door IAVA in samenwerking met de diensten van het Vlaams Parlement. Ze vond plaats op 8 februari 2011, in het Vlaams Parlement (zaal De Schelp), onder de vorm van een academische zitting rond het thema single audit en de samenwerking/afstemming tussen de controleactoren, met aansluitende receptie. Sprekers waren: de voorzitter van het Vlaams Parlement, de voorzitter van het College van Ambtenaren-Generaal, de voorzitter van de Nederlandse Kamer van het Rekenhof, de vice-voorzitter van het Instituut van de Bedrijfsrevisoren, de voorzitter van het Auditcomité en de administrateur-generaal van IAVA. De talrijke opkomst, de inhoudelijke bijdragen van de diverse sprekers en de uitstekende organisatie maakten de viering tot een succesvol evenement.

- 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.

- Teneinde de leden van het Auditcomité en de personeelsleden van IAVA de mogelijkheid te bieden informeel kennis te maken werd, voorafgaand aan de vergadering van 14 september 2010, een gezamenlijke broodjesmaaltijd voorzien. Deze werd voorafgegaan door een causerie, gehouden door Martine Verluyten, over de interne controle en audit bij Umicore.

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 diende het Auditcomité bijzondere 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.

- Anderzijds werd, inzake de financiering van IAVA, vanuit het beleidsniveau de wens tot uiting gebracht 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.

In een antwoord op een parlementaire vraag van 17 februari 2010 in verband met de besparingen bij IAVA meldde minister-president Kris Peeters onder meer dat nog in 2010 van het Auditcomité een insteek verwacht werd omtrent de wijze waarop invulling kan worden gegeven aan een geresponsabiliseerde cofinanciering in functie van de gewenste risico-afdekking.

Het Auditcomité besprak deze aangelegenheid een eerste maal op de vergadering van het Auditcomité van 30 maart 2010, en behandelde door IAVA uitgewerkte nota's terzake op de vergaderingen van 22 juni 2010 en 16 november 2010. Op de vergadering van 16 november 2010 werd beslist om een gemengde werkgroep op te richten die (de krachtlijnen van) een voorstel van cofinancieringsregeling zou opstellen.

Deze werkgroep kwam bijeen op 19 januari 2011; de resultaten van haar werkzaamheden werden 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 nader uitgewerkte tekst 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 van cofinancieringsregeling werd vervolgens, eind april 2011, aan minister-president Kris Peeters bezorgd, met het oog op het opstarten van het aftoetsings- en besluitvormingsproces op beleidsniveau.

- Het Auditcomité volgde ook de voortgang op van de verdere ontwikkeling, in eigen beheer door IAVA, van een specifieke softwaretool voor de geïnfomatiseerde rapportering over de auditactiviteiten van IAVA. Aan deze tool werd de benaming "OTIAVA" gegeven (OpvolgingsTool voor de auditactiviteiten van IAVA).

Het Auditcomité nam ook kennis van de eerste resultaten van de via "OTIAVA" gegenereerde informatie. In 2010 werd de tool verder verfijnd en werden een aantal modules toegevoegd; sommige van de modules die reeds eind 2009 beschikbaar waren werden herwerkt en/of uitgebreid.

3.2.3 *Aansturing, opvolging en feedback ten aanzien van het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie, m.i.v. 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 producten IAVA in dat verband zal leveren. Zij bepaalt tevens aan de hand van welke parameters en indicatoren de realisatie van de doelstellingen zal worden opgevolgd. De jaarlijkse ondernemingsplannen concretiseren dit verder.

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 zoals die zijn opgenomen in de beheersovereenkomst.

Zodoende volgde het Auditcomité ook in 2010 de stand van zaken inzake de realisatie van de diverse doelstellingen op een gestructureerde wijze op. Die opvolging betreft onder meer ook de uitvoering van de auditplanning en de tijdsbesteding binnen het agentschap.

- De eerste beheersovereenkomst tussen het Auditcomité en IAVA had betrekking op de periode 2008-2010 en verstreek op 31 december 2010.

In 2010 werd dan ook veel aandacht besteed aan de voorbereiding van de nieuwe beheersovereenkomst 2011-2015 en de diverse stappen in het besluitvormingsproces voorafgaand aan de formele ondertekening van de beheersovereenkomst.

Binnen het Auditcomité was reeds in oktober 2009 een delegatie samengesteld en gemandateerd om, namens het Auditcomité, als gesprekspartner ten aanzien van het management van IAVA op te treden voor de opstelling van de nieuwe beheersovereenkomst.

In totaal vonden, van oktober 2009 tot juni 2010, vijf overlegvergaderingen plaats tussen de gemandateerde delegatie van het Auditcomité en het management van IAVA in het kader van de werkzaamheden ter voorbereiding en oppuntstelling van de nieuwe beheersovereenkomst.

Op de vergadering van 22 juni 2010 hechtte het Auditcomité zijn goedkeuring aan het ontwerp van beheersovereenkomst 2011-2015.

Op de vergadering van 14 september 2010 behandelde het Auditcomité het advies dd. 2 september 2010 van de Inspectie van Financiën over het ontwerp.

Ingevolge dit advies werden enkele beperkte aanpassingen doorgevoerd, waarna de Vlaamse Regering het ontwerp van nieuwe beheersovereenkomst 2011-2015, bij beslissing van 22 oktober 2010, bekrachtigde.

Op 8 december 2010 vond in de Commissie voor Algemeen Beleid, Financiën en Begroting van het Vlaams Parlement een gedachtenwisseling plaats over het ontwerp van beheersovereenkomst.

De nieuwe beheersovereenkomst 2011-2015 werd finaal ondertekend op 22 februari 2011, 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.

- Op de vergadering van 22 juni 2010 nam het Auditcomité kennis van de (eind)rapportering door IAVA over de beheersovereenkomst 2008-2010. Deze (eind)rapportering werd voorgelegd in uitvoering van het kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003 dat voorziet in een eindrapport betreffende de uitvoering van de beheersovereenkomst, zes maanden voor het aflopen van de duurtijd van de beheersovereenkomst.

- Het Auditcomité nam op 22 juni 2010 kennis van de resultaten van de personeelspeiling bij IAVA dd. maart 2010, georganiseerd door het Agentschap voor Overheidspersoneel. De resultaten van de peiling van 2010 bij IAVA werden vergeleken met die van de jaren 2006 en 2008, alsook met de resultaten voor alle entiteiten van de Vlaamse overheid die aan de peiling deelnamen.

- In de eerste helft van 2010 werd de (vijfjaarlijkse) externe evaluatie van IAVA, onder de vorm van een "Quality Assurance Review", uitgevoerd. De opdracht voor de externe evaluatie van IAVA werd eind 2009 gegund aan KPMG Advisory. De vorige externe evaluatie van IAVA kreeg haar beslag in 2005 (definitief eindrapport dd. 15 januari 2006) en werd uitgevoerd door Deloitte Business Advisory.

Het evaluatierapport dd. 9 juni 2010 werd besproken op de vergadering van het Auditcomité van 22 juni 2010. De conclusie van deze tweede doorlichting herbevestigde 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 voortgangsrapporten terzake voorgelegd op de vergaderingen van het Auditcomité van 16 november 2010 en 31 mei 2011.

- Het Auditcomité wordt ook - via mondelinge rapportering op de vergaderingen - op de hoogte gebracht van (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 goedkeuring van de evaluatie van de administrateur-generaal van het agentschap.

- Een relatief substantieel deel van de auditcapaciteit in de tweede helft van 2010 en begin 2011 werd door IAVA ingezet voor de validatie-audits met betrekking tot het door de entiteiten tegen eind 2010 te behalen maturiteitsniveau 3 inzake organisatiebeheersing. Het Auditcomité besteedde de nodige aandacht aan het uitwerken van een adequate oplossing inzake de door meerdere geauditeerde entiteiten gestelde problematiek in verband met de timing van de validatieactiviteiten door IAVA.

De eerste validatieactiviteiten namen een aanvang in het derde kwartaal van 2010. De finale rapporten betreffende de validatie-audits werden opgeleverd in mei 2011. Deze aanpak garandeerde dat gebeurlijke verbeteracties van de entiteiten die nog plaatsvonden op het einde van 2010 en een weerslag hadden op het maturiteitsniveau, nog mee verwerkt werden in de finale rapportering.

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

- Wat het "audit-op-audit"-instrument betreft, dat overeenkomstig het "holdingmodel" door IAVA wordt gebruikt voor het beoordelen van de decentrale interneauditdiensten bij de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT, werd in 2010 voor de eerste maal gebruik gemaakt van een nieuw model. Naast de (gebruikelijke) evaluatie inzake de conformiteit met de normen van het Instituut van Interne Auditors, gebeurde er voor het eerst ook een evaluatie op basis van het (nieuwe) Interne Audit Capability Model dat specifiek voor de publieke sector werd uitgewerkt.

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

Binnen deze rubriek werd onder meer aandacht besteed aan de hiernavolgende aangelegenheden:

- Op de vergadering van 2 februari 2010 behandelde het Auditcomité de opvolging van de implementatiegraad van de door IAVA in de auditrapporten geformuleerde aanbevelingen. Vastgesteld werd dat de implementatiegraad van de auditaanbevelingen relatief laag blijft (indicatieve raming: 30%).

Een lage implementatiegraad heeft negatieve gevolgen, zowel inzake de evolutie naar een voldoende maturiteitsniveau van organisatiebeheersing en een adequaat internecontrolesysteem, als inzake het voorkomen van gevallen van fraude en onregelmatigheden.

Op dezelfde vergadering besprak het Auditcomité ook een door IAVA opgestelde evaluatienota betreffende de uitgevoerde forensische audits en de opvolging daarvan. Het Auditcomité concludeerde dat gevallen van fraude en ernstige onregelmatigheden zich niet zelden voordoen in entiteiten waar ook (reeds vroeger) belangrijke structurele tekortkomingen in de organisatiebeheersing/het internecontrolesysteem werden vastgesteld en hieraan, door het uitblijven van de implementatie van de geformuleerde aanbevelingen, niet of onvoldoende (snel) werd geredieerd.

Aansluitend heeft het Auditcomité op de vergadering van 2 februari 2010 concrete maatregelen voorgesteld om in structurele mechanismen te voorzien die kunnen bijdragen tot een betere realisatie van de auditaanbevelingen.

- De opname, in de door de Vlaamse Regering goedgekeurde modellen voor de beheersovereenkomsten en de managementovereenkomsten, van een generieke doelstelling voor iedere entiteit inzake het ver-

hogen van de maturiteit van de organisatiebeheersing. De formulering van deze doelstelling luidt: *"Iedere entiteit verhoogt verder de maturiteit van de eigen organisatie aan de hand van een verbetertraject."*

- Mede in opvolging van de conclusies van vorige zelfevaluaties, werd door het Auditcomité aan IAVA reeds sedert enige jaren gevraagd om geleidelijk aan werk te maken van de voorbereiding van periodieke beleidsgerichte overzichtsrapporten, waarin onder meer de belangrijkste risico's, niet-gerealiseerde prioritaire auditaanbevelingen, de afdekking van het audituniversum, e.a., worden geïnventariseerd.

Op de vergadering van het Auditcomité van 14 september 2010 legde IAVA een testrapport voor betreffende een bepaald beleidsdomein, waarmee een eerste stap in de gewenste richting werd gezet. Medio mei 2011 bezorgde IAVA de voorontwerpen van beleidsgerichte rapporten, weliswaar nog steeds onder de vorm van testrapporten, voor elk van de dertien beleidsdomeinen.

Op de vergadering van het Auditcomité van 31 mei 2011 werden afspraken gemaakt in verband met de verdere behandeling van deze testrapporten, met het oog op de optimalisering ervan.

- De bespreking, op de vergadering van het Auditcomité van 30 maart 2010, van een evaluatienota van IAVA betreffende het "holdingmodel" voor de invulling van de interneauditfunctie in de Vlaamse administratie, met inbegrip van de daarin vervatte evaluatie van de uitvoering van de samenwerkingsprotocollen die door IAVA werden afgesloten met de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's die over een eigen interneauditdienst beschikken en met de VRT.

- In aansluiting daarop werd door de voorzitter van het Auditcomité op 3 juni 2010 een brief gericht aan de voorzitters van de raden van bestuur van de betrokken publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT, inzake de coöptatie van onafhankelijke bestuurders, in samenhang met de door de Vlaamse Regering vooropgestelde vereisten inzake de samenstelling van de (decentrale) auditcomités.

- Op 15 september 2010 werd, op initiatief van het Auditcomité, een overlegvergadering georganiseerd tussen het Auditcomité en de voorzitters van de auditcomités van de publiekrechtelijk vormgegeven EVA's en de VRT; deze overlegvergadering werd georganiseerd in het kader van het voornemen van het Auditcomité om periodiek van gedachten te wisselen met vertegenwoordigers van andere actoren die tot het audit-, toezichts- en controle-instrumentarium van de Vlaamse overheid behoren, en 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, punt "4 De invulling van de interneauditfunctie binnen de Vlaamse administratie", p. 20.

- De opvolging van de werkzaamheden van de rondetafelconferentie van controleactoren en gecontroleerden die, mede op vraag van het Auditcomité, door het Rekenhof in 2006 werd opgestart. Deze werkzaamheden hebben geleid tot een syntheseverslag en een conceptnota single audit, waarvan de eindversie door het Rekenhof op 21 april 2009 werd goedgekeurd en als Verslag van het Rekenhof aan het Vlaams Parlement werd bezorgd. Op 6 oktober 2009 werd het document van het Rekenhof besproken in de Commissie voor Algemeen Beleid, Financiën en Begroting van het Vlaams Parlement. De Commissie vroeg aan het Rekenhof een vervolg te geven aan de rondetafelconferentie.

In februari-maart 2010 startte het Rekenhof een reeks bilaterale contacten met de diverse betrokkenen om hun zienswijze te vragen over de verdere aanpak van de rondetafelconferentie.

Op 16 maart 2010 vond in dit verband een overleg plaats tussen een delegatie van het Rekenhof en de voorzitter van het Auditcomité en de administrateur-generaal van IAVA.

In de huidige stand van zaken blijkt dat aan de uitwerking van het concept single audit en de opdrachten van de controleactoren mede vorm wordt gegeven in het ontwerp van "Rekendecreet" en de vooropgestelde (toekomstige) besluiten/beslissingen van de Vlaamse Regering tot uitvoering van dit decreet.

- In de loop van 2010 vonden werkzaamheden en het nodige overleg plaats met het oog op het uitwerken en finaliseren van een afsprakennota inzake financiële audit in de Vlaamse overheid, tussen het Rekenhof, het Instituut van de Bedrijfsrevisoren en IAVA. De afsprakennota werd ondertekend op 26 januari 2011 en ter kennisgeving voorgelegd op de vergadering van het Auditcomité van 31 mei 2011.

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

De finale rapportering biedt een overzichtelijk en actueel beeld van het maturiteitsniveau inzake organisatiebeheersing voor 62 entiteiten (departementen en agentschappen) van het audituniversum.

Naast de afzonderlijke auditrapporten per entiteit stelde IAVA ook een globaal overkoepelend rapport voor de Vlaamse administratie op, met een synthese van de resultaten en vaststellingen en de formulering van aanbevelingen en verbetermaatregelen. Het Auditcomité behandelde het ontwerp van globaal overkoepelend rapport op de vergadering van 31 mei 2011.

Aansluitend daarbij formuleerde het Auditcomité op hoofdlijnen een aantal belangrijke vaststellingen en prioritair te ondernemen acties, voor opname in een adviesnota ten aanzien van het politiek niveau.

- De opvolging van de werkzaamheden van de werkgroep "Interne Controle/Organisatiebeheersing". De werkgroep formuleerde onder meer een voorstel in verband met de verdere strategie en de vervolgwerkzaamheden inzake interne controle/organisatiebeheersing. Dit gebeurde onder de vorm van een voorontwerp van nota aan de Vlaamse Regering betreffende de "organisatiebeheersing binnen de Vlaamse overheid voor de periode 2011-2015".

Het voorstel werd besproken op de vergadering van het Auditcomité van 31 mei 2011. Het werd eveneens voorgelegd aan het College van Ambtenaren-Generaal (vergadering van 9 juni 2011).

- 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 2010):

- 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;
- huishoudelijk reglement van het Auditcomité (goedgekeurd door het Auditcomité op 24 april 2007);
- auditcharter van IAVA (geactualiseerde versie, goedgekeurd door het Auditcomité op 23 juni 2009).

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



1 INLEIDING

1.1 Woord vooraf door de administrateur-generaal IAVA

2010 was bijzonder omwille van twee redenen: niet alleen mocht IAVA dit jaar zijn tienjarig bestaan vieren, parallel sloot een uitzonderlijke reeks van auditopdrachten ook een belangrijke periode af in de methodologische ontwikkeling van ons agentschap.

10 jaar geleden, op 8 september 2000 hechtte de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan het besluit betreffende de oprichting en de werking van de entiteit Interne Audit in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. De hervorming van de entiteit Interne Audit naar agentschap greep plaats bij besluit van de Vlaamse Regering van 16 april 2004 tot oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA) en tot omvorming van het auditcomité van de Vlaamse Gemeenschap tot het Auditcomité van de Vlaamse Administratie. Binnen het toegewezen audituniversum kreeg IAVA de opdracht om alle bedrijfsprocessen en activiteiten te onderzoeken en te evalueren, en zich daarbij in het bijzonder te richten naar het systeem van interne controle.

Het kaderdecreet 'Bestuurlijk Beleid' uit 2003 hervormde trouwens de ganse Vlaamse overheid volgens een nieuw organisatiemodel. De bedoeling van deze ingrijpende herstructurering was de Vlaamse overheidsdiensten transparanter en slagvaardiger te maken. Bij de Beter Bestuurlijk Beleid (BBB) operatie lag de nadruk immers op responsabilisering en autonomie van het lijnmanagement via de wijziging van oude structuren en de introductie van moderne instrumenten. Maar grotere autonomie en responsabilisering vergt van de betrokkenen ook een degelijke verantwoording. Dit vereiste een aanpassing van het toezicht- en beheersingskader en de uitbouw van interne controle of organisatiebeheersing. Immers, om verantwoording versus de minister, de Vlaamse Regering, het parlement en de burger te kunnen afleggen, moet de interne controle of organisatiebeheersing van een entiteit dusdanig zijn uitgebouwd dat ze, conform artikel 33 van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid, voorziet in:

- het bereiken van de opgelegde doelstellingen en het effectief en efficiënt beheer van risico's;
 - de naleving van regelgeving en procedures;
 - de betrouwbaarheid van de financiële en beheersrapportering;
 - de effectieve en efficiënte werking van de diensten en het efficiënt inzetten van de middelen;
 - de bescherming van de activa en de voorkoming van fraude.
- De juiste dingen doen
- De dingen juist doen

Op die manier zorgt een goede interne controle of organisatiebeheersing voor het noodzakelijke vertrouwen tussen alle belanghebbenden en vormt zij dan ook het fundament waarop verdere autonomie kan toegekend worden.

De verantwoordelijkheid voor een adequaat en effectief systeem van interne controle of organisatiebeheersing ligt ingevolge hoger vermeld artikel 33 bij het management. Van bij de aanvang van de BBB-operatie bestonden heel wat onduidelijkheden over de omvang, de reikwijdte en de verantwoordelijkheden met betrekking tot interne controle. Veelal werd dit begrip verengd tot de klassieke (financiële) controlemaatregelen en werd het ruimere belang ervan in relatie tot het bereiken van de organisatie-doelstellingen niet altijd (h)erkend.

IAVA heeft gedurende al die jaren systematisch werk gemaakt van het duidelijk communiceren van het hoe, wat en waarom van interne controle. Bij deze communicatieacties werd bewust meer en meer gesproken van beheersing en organisatiebeheersing om duidelijk te maken dat interne controle meer is dan toezichtsmechanismen op acties, maar ook op een hoger niveau moet gesitueerd worden.

De ontwikkeling van de “Leidraad interne controle/organisatiebeheersing”, opgedeeld in tien thema’s met bijhorend maturiteitsmodel, en de daarop gebaseerde sterkte-zwakteanalyses door IAVA droegen daarboven bij tot sensibilisering voor, kennisopbouw over en implementatie van organisatiebeheersing. De beslissing van de Vlaamse Regering van 30 mei 2008, die deze leidraad als het raamwerk voor organisatiebeheersing binnen de Vlaamse administratie definieerde en bepaalde dat de entiteiten tegen einde 2010 maturiteitsniveau 3 dienden te halen volgens het maturiteitsmodel, zorgde voor een sterke stimulans en een verdere verankering van organisatiebeheersing binnen de Vlaamse administratie. De zelfinschattingen vanwege de entiteiten werden door IAVA geëvalueerd door middel van validatie-audits, die zich uitspreidden over het tweede semester van 2010 en het eerste kwartaal van 2011. In punt 3 hierna worden een historisch overzicht van dit meerjarentraject, de realisatiegraad ervan en de verbetermogelijkheden voor de toekomst geschetst.

Deze verbetermogelijkheden houden in het bijzonder rekening met de actuele context en verwachtingen t.a.v. het toekomstige functioneren van de Vlaamse administratie, zoals geïllustreerd door onderstaand citaat:

“Op een aantal vlakken moet de responsabilisering van BBB verder worden gezet, gekoppeld aan transparantie en ‘rekenschap geven’ (accountability). De focus op efficiëntie en effectiviteit zowel binnen als tussen entiteiten en samenwerking over de entiteits-, beleidsdomein- en bestuurslaaggrenzen heen moet via de uitvoering van het meerjarenprogramma worden versterkt, waar nodig door het bijsturen van de structuren en de instrumenten. Daarnaast moeten alle niveaus zich sterker focussen op resultaatsgerichtheid en oplossingsgerichtheid evenals op het bekomen van een duurzame en resultaatsgerichte cultuur- en mentaliteitswijziging. Slagkrachtige overheid betreft een veranderingstraject.

De doelstelling van het meerjarenprogramma Slagkrachtige overheid is als overheid beter, klantvriendelijker en meer probleemoplossend te werken en niet het minst, gelet op de economische en budgettaire context, om beter te doen met minder middelen.

Naast de noodzaak om een kwaliteitsvolle dienstverlening te blijven garanderen en te zorgen voor positieve effecten in alle maatschappelijke sectoren, moet een efficiëntere en effectievere werking zorgen voor meer beleidsruimte voor nieuwe activiteiten en diensten. Het basisprincipe van het meerjarenprogramma is het ontwikkelen van een administratief beleid dat efficiëntiewinsten realiseert, die significant, meetbaar, auditeerbaar zijn en een benchmark met vergelijkbare regio’s kunnen doorstaan.”⁽¹⁰⁾

Een deugdelijke organisatiebeheersing moet dit streven maximaal ondersteunen. Om als overheidsorganisatie effectief en efficiënt de kernopdrachten te kunnen blijven vervullen en kwaliteitsvolle dienstverlening te voorzien, zal de nodige aandacht moeten blijven gaan naar doorgedreven uitwerking en gebruik van aangepaste instrumenten in functie van de opdracht, de doelstellingen en de risico’s.

(10) Vlaamse Regering en College van Ambtenaren-generaal, Meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid, 4 februari 2011, p. 7

De continue inspanningen, die geauditeerden en auditoren in dit verband doorheen al die jaren hebben geleverd en nog steeds leveren, dragen bij tot de optimalisering van de organisatiebeheersing binnen de Vlaamse administratie.

De genoemde sterkte-zwakteanalyses, conceptueel reeds opgestart in 2003 en doorheen de jaren uitgegroeid tot een doorleefde methodologie, zijn een verworvenheid binnen de Vlaamse administratie die een gepaste trots van IAVA rechtvaardigen.

Verder vindt men in dit jaarverslag een bespreking van alle andere auditinitiatieven (o.a. de thema-en detectie-audits) samen met een overzicht van alle initiatieven die IAVA in 2010 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.

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 2010 tot 31 december 2010 en is het negende 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 2010 werd IAVA door de beleidsraden of de managementcomités van diverse beleidsdomeinen ontvangen in het kader van de planning van de auditopdrachten voor 2011 en volgende. Bij die gelegenheid werden bepaalde onderdelen van het activiteitenverslag eveneens 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. Op 12 december 2008 werden wijzigingen aan het kaderdecreet aangebracht o.m. met betrekking tot de artikels 33 en 34.

“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 werkterrein 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 gehouden 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 hij 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 kaderbesluit 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;

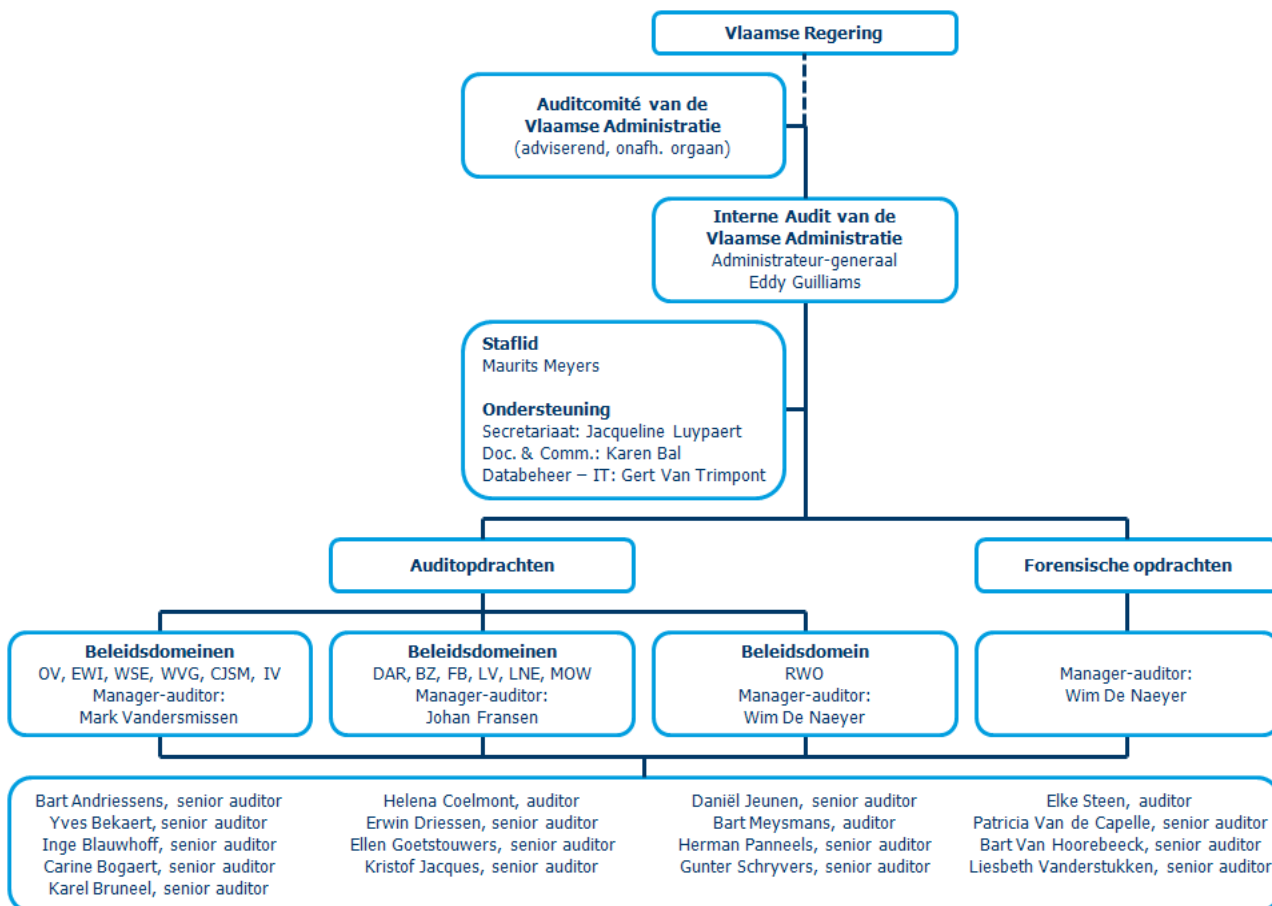
3° op vraag van de minister-president of op vraag van de Vlaamse Regering, administratieve onderzoeken uit te voeren bij een kabinet van een lid van de Vlaamse Regering. Over een dergelijk administratief onderzoek wordt door Interne Audit van de Vlaamse Administratie enkel gerapporteerd aan de opdrachtgever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

Naar aanleiding van vermelde wijzigingsbesluiten werd ook het charter aangepast. 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://www.vlaanderen.be/doelbewustmanagement>) en extranet (<http://dar.vonet.be/iava>).

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 externe verzelfstandigde agentschappen, de Eigen Vermogens met rechtspersoonlijkheid en de Vlaamse Openbare Instellingen type A, zoals bedoeld in de wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut.

2.4 Organigram IAVA (situatie op 31/12/2010)



3 DE GENESE VAN EEN AUDITINSTRUMENT: DE STERKTE-ZWAKTEANALYSES VAN DE ORGANISATIEBEHEERSING ALS HEFBOOM VOOR EEN BEHEERSTE ORGANISATIE

In het besluit van de Vlaamse Regering van 8 september 2000 betreffende de oprichting en de werking van de entiteit Interne Audit in het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap werd in artikel 3 de opdracht van Interne Audit als volgt omschreven:

'De entiteit Interne Audit heeft de opdracht alle bedrijfsprocessen en activiteiten van diensten en rechtspersonen te onderzoeken en te evalueren en in het bijzonder het systeem van interne controle. De entiteit Interne Audit kan daartoe belast worden met het uitvoeren van financiële audits, overeenstemmingsaudits, operationele audits, ad-hocopdrachten en administratieve onderzoeken.'

Om als bekwame en professionele partner van het management te kunnen optreden, is het van vitaal belang dat een interne auditdienst zich regelmatig de vraag stelt of de gehanteerde werkwijzen en aanpak zorgen voor een maximale toegevoegde waarde vertrekkende van de missie, taakstelling en werkterrein. Ook IAVA heeft dit principe sinds haar oprichting steeds toegepast.

2000-2003

Vóór de oprichting van Interne Audit in 2000 werden voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd door een stuurgroep, ondersteund door een externe consultant. De indeling van het werkterrein, dat oorspronkelijk enkel betrekking had op het toenmalige ministerie, in auditobjecten op het niveau van een afdeling en de overeenstemmende risicoanalyse werden door deze consultant uitgewerkt en vormden de vertrekbasis. Nog vóór de opstart van de entiteit Interne Audit in 2001 werden echter 52 Vlaamse Openbare Instellingen (VOI's) als auditobjecten aan het werkterrein toegevoegd (verzameldecreet van 8 december 2000). Aanvankelijk werd geopteerd voor een procesgerichte auditbenadering binnen de gedefinieerde auditobjecten (afdelingen ministerie enerzijds en volledige VOI's anderzijds).

Naar aanleiding van een evaluatie van het auditproces in 2003 door zowel het auditcomité als Interne Audit zelf, werden een aantal belangrijke tekortkomingen aan deze aanpak vastgesteld:

- De initiële risicoanalyse gaf wel aan waar prioritair gestart diende te worden, maar gaf geen aanduiding wat dan juist behandeld moest worden in de audit. Hiervoor was een aanvullende risico-inschatting op procesniveau noodzakelijk. Daarbij kwam dat in de risicoanalyse geen rekening gehouden werd met het strategisch belang van de verschillende auditobjecten zodat de link naar of afstemming op de prioriteiten van het beleidsniveau niet gemaakt kon worden;
- De heterogeniteit van en niet-vertrouwdheid met het audituniversum had lange inwerk- en voorbereidingstijden tot gevolg. Er bestond geen totaalbeeld met betrekking tot de internecontrole maturiteit van de verschillende auditobjecten;
- De indeling van auditobjecten op niveau afdeling, voor wat het vroegere ministerie betreft, versus de kwalificatie van alle VOI's als auditobject was ongelijkmatig;
- Bovendien was de indeling van auditobjecten op het niveau van een afdeling voor procesaudits ook te beperkend. Afdelingsoverschrijdende processen (HR, Financiën, ICT, ...) konden maar deels bekeken worden tenzij de reikwijdte van de opdracht uitgebreid werd naar de verbonden afdelingen. Bijkomend probleem was dat het voor de objectoverschrijdende aanbevelingen niet altijd evident was om de verantwoordelijken aan te wijzen voor de uitvoering van die aanbevelingen. Discussies bij het proceseigenaarschap konden ertoe leiden dat aanbevelingen niet gerealiseerd werden. Bovendien was de indeling niet langer aangepast aan de (toekomstige) organisatiestructuur (in het kader van de reorganisatie Beter Bestuurlijk Beleid);
- De aanvullende risico-inschatting en processelectie op afdelingsniveau had tot gevolg dat auditdoelstellingen geplaatst werden op proces- of procedureniveau. De audit gebeurde dan op een dergelijk detailniveau dat plaatsing op en koppeling met het beleidsniveau verloren gingen. Dergelijke auditopdrachten werden door dat niveau dan ook als te detaillistisch ervaren, waardoor de beleidsrelevantie van deze audits quasi onbestaande was;

- De gehanteerde aanpak en dito tijdsinvestering hadden tot gevolg dat met de beschikbare auditcapaciteit het audituniversum niet binnen een redelijke termijn afgedekt kon worden. In verhouding werd het grootste deel van de auditcapaciteit besteed aan het evalueren van de beheersing op proces- of taakniveau. De beheersingsprocessen op een allesomvattend N-niveau werden slechts onrechtstreeks beoordeeld. De benadering was bottom-up.

2004 - 2006

De vastgestelde tekortkomingen aan de procesgerichte auditaanpak noopten in 2004 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 in eerste instantie toegespitst op de algemene stuur- en beheersingsprocessen van een organisatie in zijn geheel.

Het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid van 18 juli 2003 faciliteerde in zekere zin deze aanpak.

Enerzijds bood de opdeling van de Vlaamse administratie in departementen, intern verzelfstandigde agentschappen (IVA's) en publiekrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen (EVA's), de zgn N-entiteiten, behorende tot één van de dertien beleidsdomeinen, de mogelijkheid de auditobjecten éénduidig te bepalen op het N-niveau.

Anderzijds legde dit decreet ook een uitdrukkelijk accent op de doelstellingenhiërarchie. Deze moest ertoe leiden dat binnen de diensten van de Vlaamse Gemeenschap het regeerakkoord en de beleids- of strategische doelstellingen van de ministers steeds vertaald zouden worden in strategische doelstellingen en operationele doelstellingen voor de departementen en agentschappen (= N-niveau). Eén van de sleutelementen in dit proces zijn de huidige beheers- en managementovereenkomsten en de ondernemingsplannen, waarbij het management op N-niveau tot taak heeft deze strategische doelstellingen te communiceren en te verankeren in heel de organisatie via meetbare operationele doelstellingen. De grote risico's zijn de risico's die de strategische beleidsdoelstellingen bedreigen en de risicobeheersing ervan speelt zich in de eerste plaats af op het organisatieniveau.

Om een uitspraak te kunnen doen over de 'beheersing' van de genoemde strategische risico's, was dan ook een voorafgaandelijke audit van de organisatiebeheersing wenselijk. Het is immers raadzaam dat de algemene voorwaarden rond aansturing en beheersing van een organisatie vervuld zijn alvorens te focussen op de proces- en taakgebonden controles. Deze stapsgewijze of 'top-down' benadering moest op langere termijn een samenhangende evaluatie geven van de totale beheersing op verscheidene niveaus met de doelstellingenhiërarchie als leidraad.

Als eerste stap bij een audit op N-niveau werd op basis van een sterkte-zwakteanalyse de adequaatheid van het aanwezige algemene beheersingskader onderzocht. Als uit deze analyse zou blijken dat een ontoereikend beheersingskader aanwezig was, moesten de daaraan verbonden risico's bepaald worden en moest het management de nodige stappen ondernemen om die af te dekken. Zolang dat niet gebeurde, zou niet verder afgedaald worden in de organisatiestructuur tot op procesniveau.

Deze nieuwe benadering van de risicoanalyse en de auditaanpak betekende voor IAVA een totale omme-
zwaai met belangrijke implicaties voor de werking. Dit hield o.a. in dat een aangepaste methodologie en
ondersteunende instrumenten moesten ontwikkeld worden, hetgeen concreet betekende:

- het principe van organisatiebeheersing onderbouwen op basis van COSO/ERM⁽¹¹⁾ en de prin-
cipes van government governance;
 - ◊ de instrumenten basiscontrolematrix en de controlematrices van de thema's van orga-
nisatiebeheersing en ondersteunende IT-tools uitwerken;
 - ◊ de ontwikkelde instrumenten en bijbehorende IT-tools uitwerken via toepassing ervan
in de auditopdrachten en het sensibiliseringsprogramma.
- de nodige competenties verwerven en de organisatiestructuur van IAVA afstemmen op de
nieuwe aanpak, inclusief de integriteitsbenadering, door :
 - ◊ de personeels- en competentiebehoeften via verfijning van de bestaande kloofana-
lyse en op basis van de bijgestelde auditaanpak inventariseren;
 - ◊ vormingsprogramma's voor persoonlijke en functioneel-technische ontwikkeling
uitwerken en uitvoeren;
 - ◊ eventueel ontbrekende competenties en capaciteit selecteren en werven.
- het lijnmanagement sensibiliseren voor interne controle/organisatiebeheersing om het
draagvlak en de toepassingsbereidheid te vergroten en de belangrijkste risicogebieden op
het vlak van organisatiebeheersing weergeven door :
 - ◊ informatierondes bij het lijnmanagement dat behoort tot het audituniversum;
 - ◊ een sterkte-zwakteanalyse van het aanwezige beheerssysteem bij de auditobjecten
aanbieden.

Het referentiekader, tezamen met doelstellingen/principes en invulmogelijkheden op het vlak van orga-
nisatiebeheersing, werden gebundeld in de leidraad "Interne Controle/Organisatiebeheersing", het refe-
rentiekader dat ter beschikking gesteld zou worden van het management van de Vlaamse administratie.

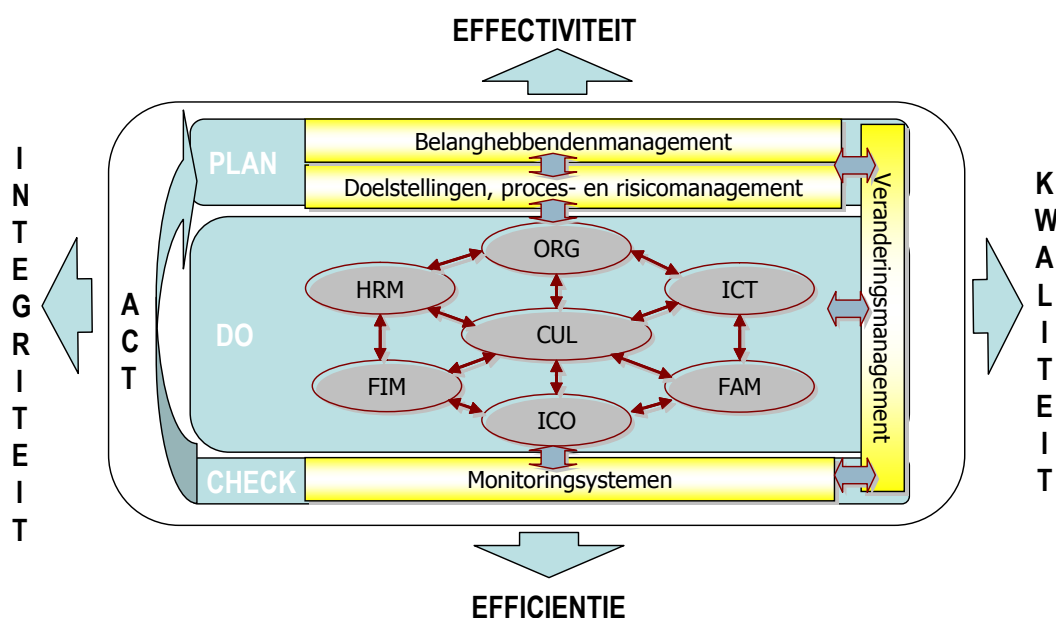
Aan de hand van dit model ging IAVA na of een entiteit beheersmaatregelen hanteerde die de organisa-
tiedoelstellingen op een effectieve, efficiënte, integere en kwaliteitsvolle manier konden realiseren.

Een goede invulling van beheersmaatregelen voor volgende 10 thema's, gekoppeld aan de manage-
mentcyclus (plan, do, check, act), zou daartoe kunnen bijdragen:

- doelstellingen, proces- en risicomanagement;
- belanghebbendenmanagement;
- monitoring;
- organisatiestructuur;
- humanresourcesmanagement;
- organisatiecultuur;
- informatie en communicatie;
- financieel management;
- facilitymanagement;
- informatie- en communicatietechnologie.

(11) COSO = Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission
ERM = Enterprise Risk Management

In deze aanpak, uitgevoerd onder de vorm van sterkte-zwakteanalyse, speelt ieder thema een bepaalde rol, zowel in de managementcyclus als met betrekking tot de criteria effectiviteit, efficiëntie, integriteit en kwaliteit. Een behoorlijke en aangepaste invulling van elk van deze thema's, afgestemd op de opdracht van de organisatie evenals de coherente onderlinge samenhang, moet er toe leiden dat het geheel de nodige omkadering creëert voor een goede organisatiebeheersing en een effectief antwoord biedt op de globale stuur- en beheersingsrisico's.



Via de thematische benadering wordt een uitspraak gedaan over elk van de hoger beschreven doelstellingen van organisatiebeheersing (effectiviteit, efficiëntie, integriteit en kwaliteit). Hierdoor komen de vijf elementen van interne controle, zoals bepaald in artikel 33 van het kaderdecreet, tevens aan bod:

- 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.

Van een adequate en effectieve sturing en beheersing van beleids- en organisatiedoelstellingen en de daaraan verbonden risico's kan pas sprake zijn indien de verschillende doelstellingen duidelijk op elkaar afgestemd en meetbaar zijn met een kwaliteitsvol systeem van opvolging of monitoring.

Daarom heeft IAVA er steeds voor gepleit dat binnen de organisatiestructuur functies of 'entiteiten' zouden worden voorzien die waken over de afstemming van de verschillende onderdelen en blijvend gericht zijn op het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Zo zouden zij onder meer instaan voor het optimaliseren van het interne beheerssysteem of voor het identificeren van de belangrijkste risico's die

het realiseren van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren. In overleg met het management, werd alzo de rol van **ankerpunt** gecreëerd.

De opmaak van de geplande sterkte-zwakteanalyses, uit te voeren naargelang de graad van stabiliteit van de betrokken entiteit binnen het geheel van het reorganisatieproject Beter Bestuurlijk Beleid, werd in de beginperiode evenwel in belangrijke mate afgeremd door de trage implementatie ervan, maar ook door het gebrek aan eenduidig vastgelegde richtlijnen en afspraken omtrent de werkzaamheden van de IAVA ten opzichte van de VOI's (latere EVA's). Aan laatstgenoemde tekortkoming werd ondertussen tegemoet gekomen door de beslissingen van de Vlaamse Regering, enerzijds van 27 februari 2006 betreffende het holdingmodel als organisatorisch model voor de positionering van de interne auditfunctie binnen de Vlaamse administratie en anderzijds van 30 maart 2007, waarbij onder meer het principe van de mogelijkheid van het samenwerkingsprotocol tussen IAVA (als centrale auditdienst) en de (decentrale) interne auditdiensten van de EVA's werd goedgekeurd.

In 2005 werd door IAVA een **maturiteitsmodel** ontwikkeld, gebaseerd op de principes van COBIT⁽¹²⁾ en CAF⁽¹³⁾. Aan de hand van dit model werd vanaf dan bij elke uitgevoerde sterkte-zwakteanalyses de maturiteit inzake organisatiebeheersing ingeschat.

Concreet houdt dit maturiteitsmodel in dat voor elk van hoger vermelde thema's en doelstellingen van de organisatiebeheersing een score van 0 tot 5 werd gegeven. De betekenis van de gradaties in de score en de link hierbij naar risicomanagement zijn weergegeven in de onderstaande tabel.

Gradaties	Omschrijving	
0	Onbestaand Binnen de organisatie bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een adequaat systeem van organisatiebeheersing (interne controlesysteem).	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Het risicobewustzijn is gering. De risico's zijn niet of in geringe mate gekend en worden niet of op ad-hocbasis aangepakt. </div>
1	Ad-hocbasis Op ad-hocbasis zijn binnen de organisatie beheersmaatregelen uitgewerkt. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (interne controlemaatregelen) groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak aanwezig. Het systeem van organisatiebeheersing (interne controlesysteem) draait meer rond personen dan rond systemen.	
2	Gestructureerde aanzet: Een gestructureerde aanzet wordt gegeven tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn bijgevolg in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Het risicobewustzijn neemt toe. De risico's worden intuïtief en informeel aangepakt. Er is een evolutie naar risicomanagement. </div>
3	Gedefinieerd (= niveau 2 +...) Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd (en worden toegepast).	
4	Beheerst systeem (= niveau 3 + ...) De beheersmaatregelen worden intern periodiek geëvalueerd en bijgestuurd. Er kan gesproken worden over een 'levend' adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Hoog risicobewustzijn. De risico's worden formeel en gestructureerd aangepakt. Risicomanagement is aanwezig. </div>
5	Geoptimaliseerd (= niveau 4 + ...) De beheersmaatregelen worden voortdurend geoptimaliseerd via benchmarking en het behalen van kwaliteitscertificaten of externe evaluaties.	

(12) COBIT : Control Objectives for Information and Related Technology

(13) CAF : Common Assessment Framework

Met het oog op een verdere verfijning van de auditstrategie en om de rendabiliteit van het instrument van de sterkte-zwakteanalyses te verhogen, besliste het Auditcomité in 2006 de rapporten van de sterkte-zwakteanalyses aan te vullen met **expliciete aanbevelingen**. Het management werd uitgenodigd op de rapporten een managementreactie te formuleren waarin het o.a. meer concreet de visie verwoordde hoe invulling gegeven zou worden aan deze aanbevelingen. Voorts zouden de resultaten van de analyses worden gekwantificeerd door de toekenning van de maturiteitsinschattingen. Via voortgangscntroleaudits zou de realisatie van de auditaanbevelingen opgevolgd worden en de maturiteitsinschattingen geactualiseerd. Hierdoor werd onderlinge positionering mogelijk, zowel tussen de verschillende entiteiten als in de tijd.

2007 - heden

De inspanningen om de organisatiebeheersing/interne controle binnen de Vlaamse overheid continu te verbeteren, konden ook op groeiende belangstelling vanuit de Vlaamse Regering rekenen. Inzonderheid werd het belang van het ontwikkelde model formeel onderkend en geconcretiseerd in een aantal beslissingen.

Een mededeling aan de Vlaamse Regering op 20 juli 2007 stelde dat iedere entiteit tegen uiterlijk eind 2008 een stappenplan diende te ontwikkelen waarin zou worden aangegeven hoe de organisatiebeheersing ingebed zou worden binnen de eigen organisatie en hoe alle thema's van de leidraad Interne Controle/Organisatiebeheersing zouden afgedekt worden.

Ter bevestiging en versterking van deze mededeling nam de Vlaamse Regering op 30 mei 2008 een aantal formele beslissingen dienaangaande. Deze hielden onder meer in dat:

- de leidraad interne controle/organisatiebeheersing als referentieraamwerk gold voor het opzetten van het internecontrolesysteem binnen de entiteiten van de Vlaamse overheid;
- de entiteiten gelast werden tegen eind december 2010 een organisatiebeheersingssysteem op te zetten dat zou voldoen aan de toets in maturiteitsniveau 3 van het maturiteitsmodel bij de voor de organisatie relevante thema's;
- de werkgroep "Verfijning leidraad Interne Controle/Organisatiebeheersing" omgevormd werd tot een permanente werkgroep "Interne Controle/Organisatiebeheersing"; ook de samenstelling van de werkgroep werd in de beslissing vastgelegd;
- de werkgroep gelast werd de methodologie en filosofie van de leidraad en bijbehorende instrumenten te bewaken; nieuwe instrumenten met betrekking tot interne controle/organisatiebeheersing en aanpassingen dienden voortaan steeds vooraf ter goedkeuring aan de werkgroep te worden voorgelegd.

Het Auditcomité was van oordeel dat, onverminderd de mogelijkheid voor de entiteiten via zelfevaluatie een eigen inschatting van het maturiteitsniveau te maken, alleszins ook een objectieve validatie van de zelfinschatting door een onafhankelijke entiteit diende te gebeuren. Vanuit efficiëntie- en continuïteitsoverwegingen was het logisch dat IAVA voor deze validatie zou instaan, gelet op de opgebouwde know-how en competentie inzake de uitvoering van sterkte-zwakteanalyses en voortgangscntroleaudits.

IAVA spreidde de betrokken validatie-activiteiten uit over de jaren 2010 (tweede jaarhalf) en 2011 (eerste kwartaal). De finale rapporten betreffende de validatie-audits werden opgeleverd op 13 mei 2011. Deze gefaseerde aanpak liet de entiteiten toe verbeteracties, daterend van vóór eind 2010 en met een weer-slag op hun maturiteitsniveau, mee in rekening te brengen voor de finale rapportering.

Op basis van 62 individuele rapporten (departementen, IVA's, EVA's) werd een globaal rapport gedistilleerd. De belangrijkste aandachtspunten werden in de managementsamenvatting samengebracht en worden hierna weergegeven.

» Realisatie doelstelling behalen maturiteitsniveau 3

Slechts voor 6 % gerealiseerd...

De validatie-audits geven een stand van zaken van de graad van organisatiebeheersing binnen de Vlaamse administratie per einde 2010. Hierbij is het belangrijk erop te wijzen dat het onderzoek van IAVA enkel betrekking had op de aanwezigheid van de nodige sturings- en beheersinstrumenten binnen de onderscheiden organisaties, die deze moeten toelaten hun doelstellingen te bereiken. De werking van dit instrumentarium in de praktijk, was niet het onderwerp van de auditopdracht.

Van de 62 agentschappen en departementen die het voorwerp uitmaakten van een validatie-audit, behaalden slechts 4 entiteiten (of 6% van het geheel) maturiteitsniveau 3 voor alle thema's van organisatiebeheersing. Eenvoudigweg zou men kunnen stellen dat de Vlaamse administratie deze generieke doelstelling helemaal niet heeft kunnen realiseren. Dit zou echter afbreuk doen aan de inspanningen die gedaan of nog lopende zijn en de vooruitgang die de afgelopen jaren geboekt is om deze niet geringe opdracht toch tot een goed einde te brengen.

...maar met continue groei en inzet om dit toch nog te realiseren.

Inschatting per thema	gemiddelde		mediaan		% N ≥ 3	
	2007 - 2009	Validatie 2010	2007- 2009	Validatie 2010	2007- 2009	Validatie 2010
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	2,2	2,7	2	3	33%	65%
Belanghebbendenmanagement	2,3	2,8	2	3	35%	69%
Monitoring	2,0	2,5	2	3	22%	53%
Organisatiestructuur	2,4	2,9	2	3	47%	81%
HRM	2,2	2,5	2	3	25%	52%
Organisatiecultuur	1,6	2,2	2	2	8%	35%
Informatie en Communicatie	2,3	2,8	2	3	33%	69%
Financieel Management	2,0	2,3	2	2	25%	40%
Facilitymanagement	1,9	2,4	2	2	18%	42%
ICT	2,1	2,4	2	2	29%	42%

De gemiddelde maturiteitsniveaus zijn voor alle thema's van organisatiebeheersing gestegen t.o.v. de referentieperiode 2007-2009, met een waarde variërend van 0,3 tot 0,6. Voor 6 van de 10 thema's is de mediaanwaarde reeds 3. Bovendien neemt voor alle thema's het aantal entiteiten, dat het maturiteitsniveau 3 of meer behaalt, beduidend toe. Vaak gaat het om een quasi of reële verdubbeling ten opzichte van de laatst bekende inschattingen.

Daarenboven zijn verbetertrajecten lopende of in uitwerking bij de entiteiten die niet het vereiste maturiteitsniveau bereiken en geven deze entiteiten aan dat ze blijvend willen werken aan de realisatie van de doelstelling om maturiteitsniveau 3 voor de diverse thema's te behalen. Ook de entiteiten die reeds maturiteitsniveau 3 behaalden, willen dit verder verankeren in hun bedrijfsvoering en streven een cyclus van continue verbetering na, m.a.w. willen doorgroeien naar een beheerste organisatie (maturiteitsniveau 4). Dit alles illustreert, ondanks een aantal bedenkingen, de gunstige evolutie van de uitbouw van organisatiebeheersing. IAVA heeft daarbij - in functie van de beperkte tijd die hiervoor kan worden vrijgemaakt - de intentie de lopende verbetertrajecten op te volgen, zoals deze werden opgezet door de entiteiten die maturiteitsniveau 3 vooralsnog niet hebben behaald en waarvoor de streefdatum van eind 2011 in het vooruitzicht werd gesteld (cf. de standpuntennota van de Vlaamse Regering "Beleidsuitdagingen Slagkrachtige Overheid").

Geen doel op zich, maar focus op de juiste dingen doen en de dingen juist doen

De beslissing van de Vlaamse Regering van 30 mei 2008 heeft voor een sterke dynamiek gezorgd bij het implementeren van beheersings- en controlemaatregelen op organisatieniveau binnen de Vlaamse administratie. Via deze implementatie en het gebruik van de "Leidraad interne controle/organisatiebeheersing" is er een versterkt bewustzijn merkbaar met betrekking tot het ruime en omvattende aspect van interne controle of organisatiebeheersing en hoe dit kan bijdragen tot de realisatie van de doelstellingen.

Een kanttekening die hierbij moet gemaakt worden, is dat het bereiken van maturiteitsniveau 3 bij een aantal entiteiten een doel op zich is geworden, wat zich manifesteert in het hanteren van de "Leidraad interne controle/organisatiebeheersing" als een checklist van te produceren documenten. Dergelijke benadering maakt de kans groot dat een pakket van beheersmaatregelen wordt ontwikkeld dat niet op de entiteit en haar risico's is afgestemd en dat bovendien een beperkte bruikbaarheid heeft. Een goede organisatiebeheersing vergt echter maatwerk en dit kan enkel wanneer een organisatie een duidelijk zicht heeft op wat van haar verwacht wordt, bepaald heeft wat ze wil bereiken, hoe ze dit gaat doen en welke risico's zich hierbij stellen. Een goed uitgebouwd risicomanagement, in functie van de actuele risico's, is hét instrument bij uitstek om het vereiste maatwerk te bekomen en te behouden. Risicomanagement samen met het consequent toepassen van het plan-do-check-act principe, zijn de dirigerende elementen om een verdere groei in maturiteit te bewerkstelligen met toegevoegde waarde voor de werking van de entiteit.

Het moet duidelijk zijn dat organisatiebeheersing een levend en lerend systeem is dat kosten/batengewijs uitgebouwd en actueel gehouden moet worden. Organisatiebeheersing geeft geen absolute garanties, maar is een middel om redelijke zekerheid te bekomen omtrent de realisatie van de doelstellingen.

» Naar een effectieve overheid: doen we de juiste dingen?

Centraal in het verhaal van responsabilisering en verantwoording staat de aansturing. In het kader van BBB werd gekozen om de principes van contractmanagement toe te passen op de aansturing van de administratie.

Op dat vlak heeft de Vlaamse overheid de afgelopen jaren een hele evolutie gekend. De eerste beheerscyclus (2008-2010), waarbij de principes van contractmanagement werden toegepast op de aansturing van de administratie, vormde een leertraject.

Het formuleren van werkbare doelstellingen op lange en korte termijn, die zowel SMART⁽¹⁴⁾ als ambitieus zijn én die de hele werking omspannen voor zowel nieuw als constant beleid, was geen evidente opgave. Toch is dit een noodzakelijke voorwaarde voor de uitbouw van een doelgerichte organisatie. Sinds IAVA in 2005 van start ging met het uitvoeren van sterkte-zwakteanalyses op basis van de "Leidraad interne controle/organisatiebeheersing", is de kwaliteit van de doelstellingen merkbaar toegenomen.

De leerpunten uit de eerste beheerscyclus werden inmiddels door de entiteiten meegenomen in hun nieuwe management- en beheersovereenkomsten. De beleidsdoelstellingen van het politieke niveau worden meer en meer omgezet naar concrete strategische en operationele doelstellingen voor de administratie. Er wordt almaar meer aandacht besteed aan de doorvertaling van de organisatiedoelstellingen naar het meest functionele niveau en naar de ondersteunende processen (HRM, financieel management, ICT, enz.) en instrumenten. De entiteiten bouwen tevens diverse monitoringtools uit die het meten van de organisatorische effectiviteit binnen de Vlaamse administratie mogelijk moeten maken. Dit monitoringinstrumentarium moet ook toelaten om verantwoording af te leggen. De basisvoorwaarden voor organisatorische effectiviteit raken dus meer en meer verankerd binnen de Vlaamse administratie.

Volgende verbeterpunten kunnen de toepassing van de principes van contractmanagement verder optimaliseren en zodoende de organisatorische effectiviteit versterken:

- **Politieke en ambtelijke gedragenheid**
Een actief gebruik en een nauwgezette opvolging van de aansturingsinstrumenten door het politieke niveau zullen de administratie ertoe aanzetten de beheers- en managementovereenkomsten meer en meer te zien als het kader waarbinnen ze werkt en waarover ze verantwoording moet afleggen. Nog niet alle leidend ambtenaren zijn, om diverse redenen, overtuigd van de meerwaarde van een beheers- of managementovereenkomst en een jaarlijks ondernemingsplan.
- **Integratie van de beleids-, beheers-, financiële en HR-cyclus**
Een betere afstemming van de tijdslijnen voor de verschillende cycli draagt bij tot meer transparantie en een beter onderbouwde prioriteitstelling bij het toewijzen van middelen aan doelstellingen en vergroot bovendien de verantwoordingsmogelijkheden. De verschillende cycli blijven momenteel teveel langs elkaar heen lopen. De koppeling tussen de engagementen uit de beheersovereenkomst en de (meerjaren)begroting is nagenoeg overall afwezig. Omtrent de integratie van de HRM-cyclus met de beheerscyclus wordt wel een positieve evolutie waargenomen.

(14) SMART = specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdsgebonden.

- **Optimalisatie doelstellingenproces**

Een doordacht strategisch planningsproces biedt de beste garanties dat de nodige stappen bij de voorbereiding en opmaak van een nieuwe beheers- of managementovereenkomst tijdig doorlopen worden, zoals een uitgebreide omgevingsanalyse, consultatie van de belangrijkste belanghebbenden, grondige evaluatie van de realisatiegraad van de lopende beheers- of managementovereenkomst en een degelijke risicoanalyse. Dit draagt ertoe bij dat de keuze van de doelstellingen beter onderbouwd wordt en moet leiden tot doelstellingen, die zowel haalbaar als voldoende ambitieus zijn.

Voor entiteitoverschrijdende beleidsdoelstellingen is een coördinerende aanpak nodig vanwege de departementen. Het bewustzijn van de departementen rond hun rol inzake beleidsvoorbereiding neemt toe. Slechts enkele departementen nemen echter reeds de rol van coördinatie en afstemming van de beleidsvoorbereiding ten volle op zich.

- **Optimalisatie monitoringinstrumentarium**

Voor het aansturen op resultaten en het afleggen van verantwoording is een betrouwbaar managementinformatiesysteem essentieel. Dergelijk systeem wordt idealiter gevoed door een monitoringinstrumentarium, opgebouwd rond een set van relevante indicatoren die inzicht geven in:

- ◇ het verband tussen middelen, output, prestaties en maatschappelijke effecten;
- ◇ de reële ten opzichte van de vooropgestelde prestaties.

De zoektocht naar een set van waardevolle indicatoren die het verband tussen output, prestaties en maatschappelijk effect in kaart brengen, die inzicht geven in de performantie van een entiteit en in de verhouding tussen middelen en prestaties, is voor de meeste entiteiten nog niet voltooid. Een groot aantal entiteiten is momenteel nog bezig met het definiëren van meetbare indicatoren en met het vertalen van de informatienoden van het management naar bruikbare rapportering.

- **Geïntegreerd risicomanagement**

Verdere investering in de toepassing van de risicomanagementcyclus is aangewezen. Een geïntegreerde risicomanagementcyclus zorgt voor meer maatwerk in organisatiebeheersing en zal, mits een correcte en consequente uitvoering, op termijn leiden tot het behalen van een hoger maturiteitsniveau.

Slechts enkele entiteiten hebben een op maat gemaakte aanpak uitgewerkt voor risicomanagement op organisatieniveau en deze ook geïntegreerd in de plannings- en opvolgingscyclus.

» Naar een efficiënte, kwaliteitsvolle en integere overheid: doen we de dingen juist?

Een efficiënte overheid

In de voorbije jaren werd het verhogen van de efficiëntie door de Vlaamse Regering en de door haar opgerichte Commissie voor een Efficiënte en Effectieve Overheid nadrukkelijk op de agenda gezet. Ondanks de positieve evolutie op het vlak van organisatiebeheersing in het algemeen, moet IAVA vaststellen dat de Vlaamse administratie nog een aanzienlijk groeiproces zal moeten doorlopen om de ambities inzake efficiënte werking te kunnen waarmaken. Tijdens de validatie-audits bleek weliswaar dat genoeg alle entiteiten in meer of mindere mate maatregelen nemen om efficiënter te gaan werken, maar dat weinig entiteiten erin slagen concrete meetbare efficiëntiedoelstellingen te formuleren en de hieruit volgende efficiëntiewinsten aantoonbaar te maken. Voor een deel heeft dit te maken met het ontbreken van de instrumenten voor nulmetingen, maar voornamelijk vindt dit zijn oorzaak in het feit dat een meerderheid van de entiteiten nog weinig of geen inzicht heeft in wat en hoe ze moeten monitoren om de efficiënte werking te kunnen beoordelen.

Volgende verbeterpunten verdienen de nodige aandacht:

- **Concretisering en definiëren van efficiëntiedoelstellingen en –indicatoren**
Een verduidelijking van wat concreet verwacht wordt van de entiteiten en het opleggen van een te behalen norm, gekoppeld aan verantwoordingsverplichting zou een goede stimulans zijn om de efficiëntieverbetering op gang te trekken. Het vertalen van voorgenomen efficiëntiewinsten in meetbare indicatoren draagt bovendien bij tot de aantoonbaarheid ervan en vergroot als dusdanig de verantwoordingsmogelijkheden over een efficiënte inzet van middelen.
IAVA stelt vast dat de generieke doelstelling rond efficiëntie in de tweede generatie aansturinginstrumenten nog weinig geconcretiseerd werd.
- **Metten van de personeelsinzet**
De personeelsinzet gedetailleerd meten, analyseren en actualiseren is een fundamentele voorwaarde om te komen tot een efficiënte organisatie. Het kan ook een van de belangrijkste sleutels zijn om de overige kosten te kunnen toewijzen.
Meten van personeelsinzet kan op verschillende manieren gebeuren (continue tijdsmeting, tijdschrijven voor bepaalde periode, detail van proces- of taakniveau,...), maar weinig entiteiten passen dit nu structureel toe.
- **Analytische versleuteling en financiële vertaling**
 - ◇ **Wat kost de realisatie van een beheers- of managementovereenkomst of ondernemingsplan?**
Een degelijke raming van de kosten van doelstellingen en processen in het ondernemingsplan als onderbouwing bij het begrotingsproces zal de evolutie naar een kostenefficiënte benadering van de begrotingsopmaak faciliteren. Dergelijke raming is een waardevol instrument om te sturen op efficiëntie, aangezien het toelaat de reële kosten af te toetsen aan de geraamde kosten. Weinig entiteiten slagen erin de kosten van doelstellingen en processen in hun ondernemingsplan te ramen.

◇ **Hoe worden de productiemiddelen ingezet?**

Analytische versleuteling moet toelaten dat het geheel van directe en indirecte kosten van de productiemiddelen volledig toegewezen wordt aan de te leveren diensten, producten en/of doelstellingen. Analytische versleuteling is ook het meetinstrument bij uitstek om efficiëntiewinsten aantoonbaar te maken.

Heel wat entiteiten moeten nog uitzoeken hoe ze de kosten het best analytisch kunnen versleutelen om relevante informatie te krijgen met betrekking tot de uitgaven in relatie tot de output.

Een kwaliteitsvolle overheid

De aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening en het functioneren is niet nieuw. Ook de huidige Vlaamse Regering blijft de kwaliteit van de overheidsdienstverlening als essentieel benadrukken. De kernwaarden “klantgerichtheid” en “voortdurend verbeteren” en andere instrumenten zoals het dienstverleningscharter van de Vlaamse overheid onderlijnen dat, net zoals de vaststelling dat “kwaliteitsvol” het meest voorkomende adjectief is in tal van beleidsdocumenten.

Bij de validatie-audits kon vastgesteld worden dat in de meeste entiteiten een gestructureerde verbeteraanpak tot stand komt via het systematisch doorlopen van de ‘plan-do-check-act’-kwaliteitscyclus (PDCA). De aandacht voor en de betrokkenheid van de belanghebbenden vormen een belangrijke hefboom voor de kwaliteit van een organisatie; enerzijds en vooral vanwege de kanalen voor input vanwege klanten, anderzijds ook vanwege het groeiende belang van gebruikersfeedback en tevredenheidsmetingen.

Vrijwel overal groeide het inzicht in het belang van procesbeheer. Totnogtoe is dit meestal een aspect van organisatiebeheersing dat nog in opstart of uitbouw is. Het in kaart brengen van de processen en de eventueel daaruit voortvloeiende procesoptimalisaties blijkt te leven binnen de entiteiten. Dergelijke dynamiek is positief, want ze is in principe steeds gericht op het verbeteren van de (kwaliteit van de) dienstverlening en kan als dusdanig ook bijdragen aan efficiëntieverhogingen, het risicomangement op procesniveau en het kennismanagement van een organisatie.

Toch is er nog ruimte voor verbetering. Volgende actiepunten kunnen hiertoe bijdragen:

- **Systematische integratie van de kwaliteitsevaluaties in de doelstellingencyclus**
In de validatie-audits werd vastgesteld dat een derde van de entiteiten de PDCA-kwaliteitscyclus nog te veel benadert als een losstaand gegeven en als een doel op zich. Zo nemen deze entiteiten hun verbeteracties/kwaliteitsacties weinig of niet op in de doelstellingencyclus.
- **Evaluatie van de organisatiecultuur**
Het is voor alle entiteiten relevant te evalueren of de organisatiecultuur functioneel is voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Een cultuur van “zuinigheid” en “verantwoording afleggen” ondersteunt het efficiëntie- en integriteitsbeleid.

Een cultuur die gericht is op samenwerking tussen de entiteiten is een kritieke succesfactor om entiteitoverschrijdende projecten tot een goed einde te brengen, cf. de rationalisatie van de managementondersteunende dienstverlening en de rationalisatie van ICT (optimalisatie gemeenschappelijke infrastructuur en van de datacenters en uitwijklocaties).

- **Kennisdeling binnen de Vlaamse administratie en investeren in competentie**
De Vlaamse overheidsdiensten kunnen elkaar versterken via kennisdeling op verschillende vlakken:
 - ◇ methodieken om de personeelsinzet in kaart te brengen;
 - ◇ financiële technieken voor kostprijsberekening;
 - ◇ methodieken van projectmanagement;
 - ◇ de aanpak voor identificatie van kwetsbare functies en organisatorische kwetsbaarheden en de analyse hiervan;
 - ◇ kennis overheidsopdrachten.

Een integere overheid

Het bewustzijn rond integriteit is sterk gegroeid, hoewel het dikwijls nog als een verplicht nummer wordt aanzien. Er werden weliswaar goede initiatieven genomen en maatregelen geïmplementeerd, doch deze kaderden veelal niet in een bredere visie rond integriteit met ook gepaste aandacht voor de kwetsbare functies en organisatorische kwetsbaarheden. Hierdoor kon niet steeds worden gegarandeerd dat de gewenste effecten op een efficiënte manier werden bereikt. Een verbeterpunt voor de meeste entiteiten is dan ook

- **Een onderbouwde integriteitsrisicoanalyse die het beheersinstrumentarium vorm, inhoud en richting geeft**
Aan de basis van een integriteitsaanpak dient een risico-identificatie te liggen die kwetsbare functies en organisatorische kwetsbaarheden in kaart brengt. Een analyse hiervan kan dan uitmaken welke maatregelen op het vlak van preventie, detectie en reactie voor de entiteit aangewezen zijn.

4 BEHEERSOVEREENKOMST - STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Naast de validatie-audits van de maturiteitsinschatting, die het grootste deel van het werkingsjaar 2010 hebben in beslag genomen, heeft IAVA uiteraard nog andere auditactiviteiten ontwikkeld en omkaderende initiatieven ontplooid. De bespreking hiervan is opgesteld conform de structuur van de beheersovereenkomst 2008-2010. Voorliggend activiteitenverslag werd dan ook opgedeeld volgens de vijf strategische (SD's) en bijhorende operationele (OD's) doelstellingen.

Dit betekent dat de kernactiviteiten van IAVA behandeld worden in de eerste strategische doelstelling m.n. 'Risicoanalyse, planning en uitvoering auditopdrachten'. Vervolgens licht de tweede strategische doelstelling de initiatieven toe die IAVA genomen heeft op het vlak van het 'Sensibiliseren, adviseren en ondersteunen van het management'. De derde strategische doelstelling handelt over de 'Single audit'-problematiek. De twee laatste strategische doelstellingen zijn intern gericht en behandelen respectievelijk de interne werking en de maatregelen met betrekking tot de kwaliteitswaarborg en monitoring van IAVA.

Strategische doelstelling 1 (SD1) 'Risicoanalyse, planning en uitvoering auditopdrachten':

IAVA zal de beheersing van de risico's op strategisch, operationeel en procesniveau evalueren om bij te dragen tot een aangepast en doeltreffend systeem van interne controle, risicomanagement en deugdelijk overheidsbestuur (of organisatiebeheersing).

Op basis van zijn centrale positionering wil IAVA niet alleen een beeld geven van de risicobeheersing per entiteit, maar tevens een globaal zicht per beleidsdomein en zodoende ook voor de ganse Vlaamse administratie. Deze bijdrage aan de verdere uitbouw van organisatiebeheersing (interne controle), risicomanagement en deugdelijk overheidsbestuur moet leiden tot een meer efficiënte, effectieve, integere en kwaliteitsvolle overheidswerking. Tevens moet dit het Auditcomité van de Vlaamse Administratie in staat stellen algemene conclusies te trekken en adviezen te geven aan de Vlaamse Regering over het geheel van het auditwerkterrein.

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

IAVA wil het management sensibiliseren, adviseren en ondersteunen rond interne controle, risicomanagement en deugdelijk overheidsbestuur om zo bij te dragen tot de uitbouw van een kwalitatieve organisatie- en risicobeheersing. Om dit te vervullen wil IAVA o.a. zijn kennis op dit vlak optimaal delen via het verspreiden van goede praktijken inzake interne controle of organisatiebeheersing en de leidraad organisatiebeheersing alsook de nodige communicatieactiviteiten hieromtrent initiëren. De rol en positionering van IAVA dient in dit kader duidelijk bekend gemaakt te worden.

Strategische doelstelling 3 (SD3) 'Single audit':

Als centrale interne auditdienst zet IAVA zich actief in om vanuit zijn overkoepelend zicht op de interne controlesystemen en op de invulling van de interne auditfunctie in de Vlaamse administratie, de controle- en interne auditsstructuur te verbeteren.

Strategische doelstelling 4 (SD4) 'Kennis- en competentieopbouw':

IAVA wil medewerkers aanwerven, behouden en inzetten die door continue vorming hun kennis en competenties ontwikkelen in functie van de organisatiedoelstellingen. Een aangepaste organisatiecultuur zal zowel de werking als de kennis- en competentie-uitbouw ondersteunen.

Strategische doelstelling 5 (SD5) 'Monitoring en kwaliteitszorg':

IAVA wil, door de toepassing van de principes van integrale kwaliteitszorg, zijn werking voortdurend verbeteren en zo zijn doelstellingen op de meest efficiënte, effectieve, integere en kwaliteitsvolle manier realiseren.

Het ontwerp van de nieuwe beheersovereenkomst 2011-2015 werd in de vergadering van de parlementaire Commissie Algemeen Beleid, Financiën en Begroting besproken 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.

SD 1 RISICOANALYSE, PLANNING EN UITVOERING AUDIT- OPDRACHTEN

IAVA zal de beheersing van de risico's op strategisch, operationeel en procesniveau evalueren om bij te dragen tot een aangepast en doeltreffend systeem van interne controle, risicomangement en deugdelijk overheidsbestuur (of organisatiebeheersing).

Op basis van zijn centrale positionering wil IAVA niet alleen een beeld geven van de risicobeheersing per entiteit, maar tevens een globaal zicht per beleidsdomein en zodoende ook voor de ganse Vlaamse administratie. Deze bijdrage aan de verdere uitbouw van organisatiebeheersing (interne controle), risicomangement en deugdelijk overheidsbestuur moet leiden tot een meer efficiënte, effectieve, integere en kwaliteitsvolle overheidswerking. Tevens moet dit het Auditcomité van de Vlaamse Administratie in staat stellen om algemene conclusies te trekken en adviezen te geven aan de Vlaamse Regering over het geheel van het auditwerkterrein.

OD 1.1 Planning

1.1.1 Algemeen

De basis voor de uitvoering van auditopdrachten is een risicoanalyse.

In het kader van de top-downbenadering werd door het Auditcomité in 2003 het principe van getrapte risicoanalyse goedgekeurd (zie jaarverslag 2004-2005). Hierbij werden drie niveaus van risicoanalyse onderscheiden:

- macroniveau
- mesoniveau
- microniveau

Macroniveau

De risicoanalyse op macroniveau heeft tot doel een rangschikking op te maken van alle N-entiteiten uit het audituniversum in functie van hun risicograad.

Voor het bepalen van deze risicograad werden 4 risicofactoren, elk met een specifiek gewicht, goedgekeurd door het Auditcomité.

a. De risicofactor strategisch belang (gewicht 30%)

Het **strategisch belang** van een auditobject geeft weer hoe zwaar dit object weegt in het te voeren beleid van het beleidsdomein. Hoe belangrijker de schakel van het auditobject is in de strategische ketting, des te belangrijker is een goede beheersing ervan.

Voor de inschatting van deze risicofactor wordt gebruik gemaakt van het resultaat van de weging van de managementfuncties, opgemaakt door een onafhankelijk wegingscomité op basis van de functiebeschrijvingen en gevalideerd op 30 september 2005.

De resultaten van deze weging zijn immers beschikbaar en de gehanteerde 3 criteria (context, resultaatgebieden en competenties) en bijhorende subcriteria (afbreukrisico, stabiliteit,...), gebruikt voor deze weging, geven een goede invulling voor het 'strategisch' risico.

b. De risicofactor controlerisico (gewicht 30%)

Controlerisico omvat de reeds uitgevoerde audit- en consultingopdrachten met betrekking tot de algemene beheersprocessen binnen een auditobject. Hoe groter de auditafdekking op organisatieniveau, op voorwaarde dat de aanbevelingen gerealiseerd worden/zijn, des te groter wordt de redelijke zekerheid dat de doelstellingen bereikt kunnen worden.

Voor de inschatting van deze risicofactor worden de volgende criteria en gewichten gehanteerd:

- Maturiteit van het interne controlesysteem van organisatiebeheersing (60%): voor de inschatting van dit criterium wordt gebruik gemaakt van de maturiteitsinschattingen die IAVA opmaakt naar aanleiding van de validatie-audits inzake organisatiebeheersing die door IAVA werden uitgevoerd eind 2010 - begin 2011
- Tijd sinds laatste audit in een tijdsspanne van 5 jaar (20%): hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen auditopdrachten en/of evaluaties uitgevoerd door IAVA, het Rekenhof, externe auditoren of de entiteiten zelf (bv self assessments,...)
- Realisatiegraad: gerealiseerde/geformuleerde high-aanbevelingen (20%)

c. De risicofactor wijzigingen (10%)

Onder wijzigingen wordt verstaan de wijzigingen die het auditobject de voorbije periode heeft of in de nabije toekomst moet ondergaan.

Voor de inschatting worden de volgende criteria gebruikt:

- Wijzigingen in het kader van BBB (gewicht 60%): wijzigingen beheersvorm/aansturing, wijzigingen inzake de samenstelling van de N-entiteit, wijzigingen op het vlak van aanlevering/afname van Managementondersteunende Diensten
- Wijzigingen los van BBB: belangrijke nieuwe projecten (gewicht 40%)

d. De risicofactor materialiteit (gewicht 30%)

Materialiteit omvat de geldstromen en het aantal personeelsleden die door het auditobject worden beheerd. Hoe hoger de materialiteit, hoe groter de impact bij mismanagement.

Twee criteria werden hierbij gebruikt:

- Financiële materialiteit (gewicht: 50%)
- Materialiteit op het vlak van personeel (gewicht: 50%)

De financiële materialiteit per entiteit wordt ingeschat aan de hand van een berekening van de beleidskredieten, na uitzuivering van dotaties en apparaatskredieten. De gegevens hiervoor worden aangeleverd door het Departement Financiën en Begroting.

Voor de inschatting van de materialiteit op het vlak van personeel wordt een beroep gedaan op de gegevens ter beschikking gesteld door het Departement Bestuurszaken.

Elk jaar wordt deze risicoanalyse geactualiseerd. Het resultaat van de laatste geactualiseerde macrorisico-analyse is weergegeven in navolgende tabel en werd als input gebruikt voor de opmaak van de planning 2011 van IAVA.

		Strate- gisch belang	Con- trole- risico	Wijzi- gingen	Materi- aliteit	Totaal
1	Departement MOW	1,500	1,080	0,300	1,350	4,230
2	Vlaamse Vervoermaatschappij - De Lijn - <i>EVA publiekrechtelijk</i>	1,500	0,780	0,260	1,500	4,040
3	Departement WVG	1,500	0,900	0,302	1,200	3,902
4	VDAB - <i>EVA publiekrechtelijk</i>	1,500	0,600	0,222	1,500	3,822
5	Agentschap Wegen en Verkeer - <i>IVA</i>	1,200	0,780	0,342	1,500	3,822
6	DAB e-IB	1,500	1,380	0,340	0,600	3,820
7	NV VRT	1,500	0,810	0,100	1,350	3,760
8	Departement FB	1,500	0,900	0,302	1,050	3,752
9	Departement LNE	1,500	0,780	0,214	1,200	3,694
10	Agentschap voor Maritieme Dienstverlening en Kust - <i>IVA</i>	1,200	0,780	0,342	1,350	3,672
11	Agentschap Kind en Gezin - <i>IVA rp</i>	1,200	0,600	0,344	1,500	3,644
12	Departement OV	1,500	0,909	0,184	1,050	3,643
13	Jongerenwelzijn - <i>IVA</i> / Fonds Jongerenwelzijn - <i>IVA rp</i>	1,200	0,720	0,302	1,350	3,572
14	Agentschap voor Facilitair Management - <i>IVA</i>	1,200	0,780	0,390	1,200	3,570
15	BLOSO - <i>IVA rp</i>	1,200	0,936	0,184	1,200	3,520
16	De Scheepvaart - <i>EVA publiekrechtelijk</i>	1,200	0,780	0,258	1,200	3,438
17	Departement CJSM	1,200	0,846	0,340	1,050	3,436
18	Departement EWI	1,500	0,780	0,222	0,900	3,402
19	Agentschap voor Hoger Onderwijs, Volwassenenonderwijs en Studietoelagen (AHoVoS) - <i>IVA</i>	0,900	0,887	0,386	1,200	3,373
20	Departement BZ	1,500	0,780	0,340	0,750	3,370
21	Waterwegen en Zeekanaal - <i>EVA publiekrechtelijk</i>	1,200	0,660	0,300	1,200	3,360
22	Departement iV	1,500	1,110	0,142	0,600	3,352
23	Departement DAR	1,500	0,840	0,100	0,900	3,340
24	Agentschap Zorg en Gezondheid - <i>IVA</i> / Vlaams Zorgfonds - <i>IVA rp</i>	1,200	0,660	0,264	1,200	3,324
25	Agentschap voor Onderwijsdiensten (AgODi) - <i>IVA</i>	0,900	0,830	0,226	1,350	3,306
26	Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap - <i>IVA rp</i>	0,900	0,780	0,344	1,200	3,224
27	Agentschap voor Natuur en Bos - <i>IVA</i>	0,900	0,660	0,378	1,200	3,138
28	Agentschap voor Binnenlands Bestuur - <i>IVA</i>	0,900	0,660	0,220	1,350	3,130
29	Vlaams Agentschap voor Internationaal Ondernemen - <i>EVA publiekrechtelijk</i>	1,200	0,810	0,220	0,900	3,130
30	Agentschap Ondernemen - <i>IVA</i>	0,900	0,744	0,428	1,050	3,122
31	OPZ Rekem - <i>EVA publiekrechtelijk</i>	0,900	0,900	0,260	1,050	3,110
32	Toerisme Vlaanderen - <i>IVArp</i>	0,900	0,960	0,344	0,900	3,104
33	Departement WSE	1,500	0,780	0,214	0,600	3,094
34	Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT) - <i>EVA publiekrechtelijk</i>	0,900	0,972	0,302	0,900	3,074

		Strate- gisch belang	Con- trole- risico	Wijzi- gingen	Materi- aliteit	Totaal
35	Departement LV	1,200	0,780	0,336	0,600	2,916
36	Vlaamse Milieumaatschappij (VMM) - IVA _{rp}	0,900	0,480	0,182	1,350	2,912
37	Vlaams Subsidieagentschap WSE - IVA	0,900	0,660	0,298	1,050	2,908
38	Departement RWO	1,200	0,942	0,256	0,450	2,848
39	Kunsten en Erfgoed - IVA	0,600	0,954	0,262	0,900	2,716
40	Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen - IVA	0,600	0,936	0,262	0,900	2,698
41	OPZ Geel - EVA <i>publiekrechtelijk</i>	0,900	0,780	0,100	0,900	2,680
42	Agentschap voor Landbouw en Visserij - IVA	0,900	0,480	0,378	0,900	2,658
43	Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij (OVAM) - IVA _{rp}	0,900	0,480	0,222	1,050	2,652
44	Vlaamse Landmaatschappij (VLM) - EVA <i>publiekrechtelijk</i>	0,600	0,660	0,180	1,200	2,640
45	Agentschap voor Infrastructuur in het Onderwijs (AglOn) - IVA _{rp}	0,900	0,801	0,184	0,750	2,635
46	Agentschap voor Geografische Informatie Vlaanderen (AGIV) - EVA <i>publiekrechtelijk</i>	0,600	1,092	0,336	0,600	2,628
47	Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO) - IV	1,200	0,780	0,340	0,300	2,620
48	Vlaams Agentschap voor Ondernemingsvorming - SYN-TRA Vlaanderen - EVA <i>publiekrechtelijk</i>	0,900	0,780	0,184	0,750	2,614
49	Agentschap Vlaamse Belastingdienst - IVA	0,900	0,660	0,302	0,750	2,612
50	Agentschap Inspectie Welzijn, Volksgezondheid en Gezin - IVA	0,900	0,900	0,348	0,450	2,598
51	Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek (INBO) - IVA	0,600	0,798	0,420	0,750	2,568
52	Instituut voor Landbouw en Visserijonderzoek (ILVO) - IVA	0,900	0,600	0,300	0,750	2,550
53	Vlaams Energieagentschap - IVA	0,900	0,744	0,220	0,600	2,464
54	Vlaams Agentschap voor Internationale Samenwerking - IVA	0,600	1,116	0,268	0,450	2,434
55	Ruimte en Erfgoed - IVA	0,900	0,600	0,298	0,450	2,248
56	Agentschap Inspectie RWO - IVA	0,600	0,960	0,378	0,300	2,238
57	Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen - IVA	0,600	0,990	0,220	0,300	2,110
58	Agentschap Centrale Accounting - IVA	0,600	0,876	0,302	0,300	2,078
59	Agentschap voor Onderwijscommunicatie - IVA	0,600	0,888	0,268	0,300	2,056
60	Vlaams Instituut voor het Onroerend Erfgoed - IVA	0,600	0,816	0,298	0,300	2,014
61	VREG - EVA <i>publiekrechtelijk</i>	0,600	0,936	0,176	0,300	2,012
62	Vlaamse Regulator voor de Media - EVA <i>publiekrechtelijk</i>	0,600	0,900	0,178	0,300	1,978
63	Wonen Vlaanderen - IVA	0,600	0,762	0,298	0,300	1,960
64	Studiedienst van de Vlaamse Regering - IVA	0,900	0,546	0,142	0,300	1,888
65	Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen - EVA <i>publiekrechtelijk</i>	0,600	0,660	0,142	0,450	1,852

Mesoniveau

Deze risicoanalyse heeft tot doel een inschatting te maken van de graad van organisatiebeheersing per N-entiteit. Via de sterkte-zwakteanalyses en door IAVA beoordeelde zelfevaluaties inzake organisatiebeheersing wordt momenteel invulling gegeven aan deze risicoanalyse. Voor meer tekst en uitleg over de sterkte-zwakteanalyses en de daar bijhorende maturiteitsinschattingen wordt verwezen naar "3 De genese van een auditinstrument", p. 53. Het is belangrijk hierbij te vermelden dat, in uitvoering van de mededeling aan de Vlaamse Regering van 20 juli 2007 (VR/2007/2007/MED.12), het behalen van maturiteitsniveau 3 een doelstelling is die in de beheersovereenkomst van elk agentschap is opgenomen. Genoemde mededeling is een concretisering van het generiek principe, zoals bepaald in de nota aan de Vlaamse Regering van 1 september 2006 betreffende "De 'generieke elementen' van de beheersovereenkomsten in de vernieuwde Vlaamse overheid." Deze mededeling werd in 2008 bekrachtigd door een besluit van de Vlaamse Regering op 30 mei 2008 betreffende de uitbouw van het interne controle/organisatiebeheersingssysteem binnen de Vlaamse overheid (VR/2008/3005/DOC.0501 – zie ook "1.2.1. Evaluatie stappenplan interne controle/organisatiebeheersing", p. 75).

Microniveau

De risicoanalyse op microniveau heeft tot doel elke N-entiteit op te delen in auditeerbare auditobjecten. Vervolgens worden deze auditobjecten op basis van een aantal risicofactoren, naar analogie met de macrorisicoanalyse, gerangschikt volgens risicograad. Per auditobject worden de mogelijke risico's bepaald, de maatregelen die reeds genomen worden om deze risico's onder controle te houden worden vastgesteld en tenslotte wordt beslist welke bijkomende maatregelen eventueel nog moeten genomen worden.

De microrisicoanalyse geeft input voor het bepalen van auditdoelstellingen voor proces- of thema-audits.

1.1.2 Overzicht planning 2010 en afdekking audituniversum

Op 15 december 2009 keurde het Auditcomité van de Vlaamse Administratie de planning voor de auditopdrachten 2010 en het eerste kwartaal van 2011 goed.

Deze planning was - naast de langere termijnplanning van IAVA en de beslissing van het Auditcomité dat IAVA een rol diende te spelen in het beoordelen van het maturiteitsniveau 3 tegen eind 2010 - het resultaat van een consultatieronde bij diverse managementorganen in de loop van het najaar 2009 en afstemming met de planning van het Rekenhof.

Eerste semester

In het eerste semester van 2010 werden, naast het afwerken van de planning 2009, de volgende auditopdrachten voorzien:

- 2 voortgangscntroleaudits, uit te voeren samen met de validatie-audits in de betrokken entiteiten;
- 6 voortgangscntroleaudits met betrekking tot de thema-audit BCM in de beleidsdomeinen DAR, iV, OV, WVG en LNE;
- 2 audit op audit-opdrachten;
- 1 thema-audit Debiteurenbeheer.

Tweede semester

Validatie-audits

Vanaf het 2de semester 2010 t.e.m. het eerste kwartaal van 2011 vonden de validaties plaats van het systeem van organisatiebeheersing (cf. beslissing van de Vlaamse Regering van 30 mei 2008, waarbij gesteld werd dat elke entiteit tegen eind 2010 het maturiteitsniveau 3 diende te bereiken voor alle relevante thema's van de leidraad).

OD 1.2 Uitvoeringsgraad planning 2010

In het kader van de aan IAVA toegewezen opdrachten zoals hierboven bepaald, werden in 2010 volgende soorten audits uitgevoerd:

- geplande (operationele) audits:
 - ◇ evaluatie-audits van stappenplannen inzake organisatiebeheersing (zie "1.2.1. Evaluatie stappenplan interne controle/organisatiebeheersing", p. 75.)
 - ◇ validatie-audits (zie "1.2.2. Validatie-audits", p. 75.)
 - ◇ thema-audits (zie "1.2.3. Thema-audits", p. 75);
 - ◇ voortgangscontroleaudits (zie "1.2.4. Voortgangscontroleaudits en administratieve opvolging van aanbevelingen", p. 79);
 - ◇ systeemaudits in het kader van de taakstelling van IAVA inzake Europese Structuurfondsen (zie "1.2.5. Europese Structuurfondsen"; p. 81);
 - ◇ audit-op-audits (in het kader van het holdingmodel zie "OD 3.2 Holdingmodel - Positionering IAVA", p. 92).

- niet geplande opdrachten:
 - ◇ ad-hocopdrachten en detectie-audits (zie "1.2.6. Detectie-audits en ad-hocopdrachten", p. 83);
 - ◇ forensische opdrachten (zie "1.2.7. Forensische opdrachten", p. 84).

Hiernavolgend wordt een uitvoerig overzicht gegeven van de werkzaamheden en bevindingen die in 2010 plaatsvonden in de totaliteit van het audituniversum van IAVA.

Realisatieratio

De bovenvermelde planning van de auditopdrachten 2010 werd door het Auditcomité goedgekeurd op 15 december 2009.

In bijgevoegde tabel wordt een vergelijking gemaakt tussen het aantal geplande en het aantal gerealiseerde auditopdrachten per type opdracht.

Planning			Realisatiegraad (31/12/2010)					
Type opdracht	#	Capa	Status					Totaal
			Afge- werkt	Voor- berei- ding	Ter- rein- werk	Rap- por- te- ring	Uitge- steld	
Validatie-opdrachten (*)		85%						
Audit-op-audit	2		2					2
Thema-audits								
Debiteurenbeheer	7		5			2		7
Voortgangscontroleaudits	9	15%	9					9
Procesaudits/ad-hoconderzoeken	2		2					2
Thema-audit BCM	7		7					7
Totaal	18	100%	16	0	0	2	0	18

(*) = In de tweede jaarhelft van 2010 werden +/- 45 validatie-opdrachten gepland in het kader van de evaluatie van de generieke doelstelling rond IC/OB (cf. beslissing VR van 30/05/2008). Het afronden van de volledige validatie-operatie (62 entiteiten) is voorzien tegen einde maart 2011.

Uit dit overzicht blijkt dat 88,9 % van de geplande auditopdrachten voor 2010 ook daadwerkelijk in betrokken werkingsjaar werd opgeleverd in de vorm van eindrapporten. Indien men echter ook rekening houdt met de in het betrokken werkingsjaar opgeleverde ontwerpversies, stijgt de realisatiegraad naar 94,4 %.

Het feit dat er "slechts" 88,9 % van de geplande auditopdrachten effectief werd opgeleverd, heeft een logische verklaring. Er mag immers niet uit het oog verloren worden dat niet alle auditopdrachten in hetzelfde werkingsjaar worden opgestart én afgesloten en dat sommige auditopdrachten van het ene jaar in het andere kunnen overlopen. Auditopdrachten die nog niet afgesloten werden per 31 december 2010, zijn opdrachten die werden opgestart in het derde of vierde kwartaal van 2010 en de finale rapporteringsfase nog niet hadden bereikt.

Het is belangrijk te noteren dat deze percentages geen rekening houden met de uitvoering van de validatie-opdrachten, waarvan de finalisering voor alle entiteiten gezamenlijk, opgeleverd werd op 13 mei 2011.

Het hiernavolgende overzicht geeft weer hoeveel rapporten er effectief werden opgeleverd in 2010, opgedeeld per soort auditopdracht :

- Evaluaties stappenplannen 3
- Thema-audit ICT-netwerken (eindrapport) 1
- Thema-audit BCM (voortgangscontroleaudits) 7
- Thema-audit Debiteurenbeheer 5
- Voortgangscontroleaudit Procesaudit/Ad-hoc 2
- Voortgangscontroleaudits SZa 10
- Audits Europese Structuurfondsen 4

• Audit-op-audits	3
• Ad-hocopdrachten en detectie-audits	5
• Forensische audit	1
Totaal	41

1.2.1. Evaluatie stappenplan interne controle/organisatiebeheersing

In een evaluatie-audit van een stappenplan werd beoordeeld of een entiteit een degelijk stappenplan had opgesteld conform de beslissing van de Vlaamse Regering van 30 mei 2008 betreffende de uitbouw van het interne controle/organisatiebeheersingssysteem binnen de Vlaamse overheid (VR/2008/3005/DOC.0501). Hierbij werd ook ingeschat of het voorliggende stappenplan redelijke zekerheid bood dat in 2010 het vereiste maturiteitsniveau 3 voor alle bouwstenen (thema's) inzake het systeem van organisatiebeheersing behaald zou kunnen worden.

De hiernavolgende tabel bevat een overzicht van in 2009 geplande evaluaties van stappenplannen waarvan de rapporten in 2010 werden opgeleverd.

Diensten Algemeen Regeringsbeleid (DAR)	
Entiteit	Datum oplevering rapport
Departement DAR	11/02/2010
Mobiliteit en Openbare Werken (MOW)	
Entiteit	Datum oplevering rapport
Departement MOW	28/01/2010
Ruimtelijke ordening, Woonbeleid en Onroerend erfgoed (RWO)	
Entiteit	Datum oplevering rapport
IVA Inspectie RWO	26/02/2010

1.2.2. Validatie-audits

Zie hoofdstuk "3 De genese van een auditinstrument", p. 53.

1.2.3. Thema-audits

Een thema-audit is een geplande auditopdracht waarbij een bepaald aspect van een horizontale (HRM, financiën, facility, ICT) of transversale (wetsmatiging, e-government,...) materie wordt doorgelicht binnen de volledige Vlaamse administratie.

In 2010 werd 1 thema-audit (ICT-netwerken) opgeleverd en 1 thema-audit opgevolgd (Bedrijfscontinuïteitsmanagement). Eén thema-audit (Debiteurenbeheer) werd opgestart.

Thema-audit "ICT-netwerken"

Deze thema-audit, waarvan het eindrapport op 17 juni 2010 werd opgeleverd, handelde over het ICT-netwerk van de Vlaamse administratie. Aan de keuze voor deze thema-audit lagen voornamelijk de volgende aspecten ten grondslag:

- het efficiënt inzetten van de middelen is een doelstelling van interne controle (cf. art. 33 Kaderdecreet bestuurlijk beleid d.d. 18 juli 2003) en ook één van de prioriteiten van de Vlaamse Regering;
- het ontbreken van een totaaloverzicht op de beschikbare ICT-netwerkinfrastructuur van de Vlaamse administratie houdt risico's in m.b.t. de efficiënte inzet ervan.

Via de resultaten van deze audit wenste IAVA tevens input te leveren voor de werkgroep Business ICT Alignment (BIA) die het beleid inzake de ICT-basisinfrastructuur van de Vlaamse overheid wenst uit te tekenen.

De doelstelling van deze auditopdracht was dan ook tweeledig:

- een technisch en financieel overzicht verkrijgen van alle in gebruik zijnde WAN (Wide Area Network) connecties en LAN (Local Area Network) omgevingen binnen de Vlaamse administratie;
- nagaan welke optimalisatiemogelijkheden er zijn m.b.t. de ICT-netwerken van de Vlaamse administratie op macroniveau. De auditopdracht beperkte zich tot de voor de hand liggende optimalisaties (de zgn. quick wins) en streefde geen nieuwe globale netwerktopologie na.

Alle entiteiten behorende tot het werkkterrein van IAVA werden gevat door deze thema-audit.

Gelet op de doelstellingen en de reikwijdte van deze thema-audit werd geopteerd voor een gefaseerde aanpak. Hierbij werd IAVA bijgestaan door een externe consultant.

- De eerste fase betrof een inventarisatiefase en had als doel een volledig zicht te krijgen op de beschikbare ICT-netwerkinfrastructuur. Deze inventarisatiefase werd uitgevoerd in de periode juli – november 2009.
- De tweede fase van de thema-audit ICT-netwerken behelsde een analyse- en rapporteringsfase. Deze fase werd uitgevoerd in de periode oktober 2009 – juni 2010. Het eindrapport werd opgeleverd op 17 juni 2010.

De aanbevelingen uit dit rapport hebben voornamelijk betrekking op de nood aan een globale visie m.b.t. netwerkdiensten en op het uitwerken van business cases m.b.t. de optimalisatie van de commerciële WAN verbindingen door gebruik te maken van de ICT-netwerkinfrastructuur van de Vlaamse administratie. Naar aanleiding van deze audit formuleerde het CAG een actieprogramma waarbij de realisatie van een aantal aanbevelingen werd toevertrouwd aan het BIA (Business ICT Alignment). Het actieprogramma streeft ernaar alle aanbevelingen te realiseren voor eind 2011 en werd toegevoegd aan het definitieve rapport. IAVA zal in functie van deze streefdata nagaan in welke mate de aanbevelingen door de verschillende verantwoordelijken worden gerealiseerd.

Sinds augustus 2010 wordt binnen de BIA werkgroep 'ICT basisinfrastructuur' een visie, strategie en business case voor netwerkoptimalisatie binnen de Vlaamse overheid uitgewerkt. Deze opdracht werd ook ingeschoven in het Meerjarenprogramma Slagkrachtige Overheid (sleutelproject 'rationalisatie ondersteuning klantgedreven ICT').

Thema-audit "Bedrijfscontinuïteitsmanagement (BCM)"

Op 21 mei 2008 leverde IAVA het globaal rapport van de thema-audit bedrijfscontinuïteitsmanagement op. In deze thema-audit ging IAVA na in welke mate de entiteiten van de Vlaamse administratie conform werken met de strategische veiligheidsbeleidslijn 'bedrijfscontinuïteitsmanagement' uit het strategisch informatieveiligheidsbeleid van de Vlaamse overheid.

Een adequaat en effectief proces van bedrijfscontinuïteitsmanagement bereidt entiteiten voor op ernstige incidenten / calamiteiten (brand, stroompannes, stakingsacties...) en de risico's die hiermee gepaard gaan (imagoverlies, verlies aan cruciale data en systemen...).

In een eerste fase werd in 2008 het proces bedrijfscontinuïteitsmanagement doorgelicht binnen 10 entiteiten. Op basis van deze auditopdrachten en bijkomende informatie m.b.t. bedrijfscontinuïteitsmanagement op het niveau van de Vlaamse administratie werd vervolgens een globaal overkoepelend auditrapport geschreven. Zowel op het niveau van de entiteiten als op het niveau van de Vlaamse administratie werd de maturiteit van het proces BCM ingeschat.

De Vlaamse Regering nam op 20 juni 2008 kennis van het rapport en de minister van Bestuurszaken verzocht het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) het verslag te onderzoeken en concrete voorstellen te doen om het maturiteitsniveau voor bedrijfscontinuïteitsmanagement te verhogen. Binnen het Strategisch Overlegforum Bestuurlijke Organisatie (SOBO) werd onder het voorzitterschap van het Departement Bestuurszaken een werkgroep Beveiliging/BCM opgericht die belast werd met de uitwerking van concrete actieplannen ter realisatie van de prioritaire (H)-aanbevelingen.

Begin 2010 startte IAVA met de opvolging van de aanbevelingen van de thema-audit Bedrijfscontinuïteitsmanagement.

In een eerste fase werden de aanbevelingen van de entiteitspecifieke auditopdrachten opgevolgd. Concreet voerde IAVA een voortgangscontroleaudit uit bij zes van de tien entiteiten (zie ook "1.2.4. Voortgangscontroleaudits en administratieve opvolging van aanbevelingen", p. 79). Voor de opvolging van de aanbevelingen bij de vier overige entiteiten die in 2008 werden doorgelicht, werden destijds afspraken gemaakt met de decentrale auditdiensten van de desbetreffende entiteiten, m.n. Vlaamse Radio- en Televisieomroep (VRT), Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB), Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW) en Vlaamse Vervoermaatschappij (VVM De Lijn). In 2010 werden door 2 van de 4 decentrale auditdiensten de aanbevelingen opgevolgd.

De tweede fase omvatte de opvolging van de realisatie van de 20 prioritaire (H)aanbevelingen van het globaal rapport. IAVA maakte het ontwerprapport met een verzoek voor een managementreactie en streefdata voor de openstaande aanbevelingen over aan de voorzitter van het CAG op 9 augustus 2010. Het ontwerprapport werd tegelijkertijd overgemaakt aan de voorzitters van het Strategisch Overlegforum Bestuurlijke Organisatie en de werkgroep Beveiliging/BCM.

Op de vergadering van 8 september 2010 keurde het CAG de managementreactie goed. Op 17 november 2010 legde de werkgroep Beveiliging/BCM een visienota inzake de verdere bedrijfscontinuïteitsaanpak

binnen de Vlaamse administratie voor aan het CAG, maar deze werd niet gevalideerd. Hierop voltooide IAVA het rapport op 30 november 2010. De visienota met een concreet tijdspad werd uiteindelijk op 8 december 2010 door het CAG bekrachtigd en op 6 mei 2011 goedgekeurd door de Vlaamse Regering. De streefdata voor de openstaande aanbevelingen zijn op basis van deze nota bepaald en door IAVA opgenomen in het systeem voor de administratieve opvolging van aanbevelingen.

(Zie ook "1.2.4. Voortgangscontroleaudits en administratieve opvolging van aanbevelingen", p. 79)

Thema-audit "Debiteurenbeheer"

Met deze thema-audit ging IAVA na in welke mate binnen de Vlaamse administratie een efficiënt debiteurenbeheer wordt gevoerd. Hierbij werd gefocust op de niet-fiscale eigen ontvangsten, die 5,9% bedragen van de totale middelen van de Vlaamse overheid.

Deze auditopdracht analyseerde en evalueerde het debiteurenproces vanaf de opmaak van een vastgesteld recht tot en met de inning of afboeking ervan.

De selectie van de te auditeren N-entiteiten gebeurde op basis van de risicograad in functie van materialiteit en op basis van single-auditprincipes.

De hiernavolgende tabel geeft een overzicht van de betrokken entiteiten en de datum van de opgeleverde rapporten.

Ruimtelijke ordening, Woonbeleid en Onroerend erfgoed (RWO)	
Entiteit	Datum oplevering rapport
DAB Herstelfonds	28/09/2010
Landbouw en Visserij (LV)	
Entiteit	Datum oplevering rapport
EV ILVO	07/10/2010
Leefmilieu, Natuur en Energie (LNE)	
Entiteit	Datum oplevering rapport
OVAM	08/10/2010
Mobiliteit en Openbare Werken	
Entiteit	Datum oplevering rapport
DAB VIF	12/10/2010
Werk en Sociale Economie	
Entiteit	Datum oplevering rapport
VSA WSE	15/10/2010

Naast deze uitgevoerde audits trachtte IAVA ook inzicht te verkrijgen in de wijze waarop het debiteurenbeheer wordt afgedekt in de revisorale controles, uitgevoerd bij die entiteiten die voor hun financiële/boekhoudkundige revisie een beroep doen op de diensten van een bedrijfsrevisor. Hiertoe vonden in september 2010 een aantal gesprekken plaats met diverse bedrijfsrevisoren.

Bovenop de individuele rapporten werd ook een syntheserapport voorzien, waarin de organisatiebrede aandachtspunten werden opgenomen samen met de bevindingen uit de gesprekken met de bedrijfsrevisoren. Dit syntheserapport werd opgeleverd in het voorjaar 2011.

1.2.4. Voortgangscontroleaudits en administratieve opvolging van aanbevelingen

Bij een voortgangscontroleaudit gaat IAVA na in welke mate de geauditeerde de geformuleerde prioritaire aanbevelingen van een eerder uitgevoerde audit heeft gerealiseerd. Ongeveer achttien maanden na de datum van het rapport wordt de status van de aanbevelingen (gerealiseerd, in uitvoering en niet gerealiseerd) geëvalueerd door IAVA.

In 2010 werden de rapporten van de volgende voortgangscontroleaudits opgeleverd. Dit overzicht bevat de rapporten van de voortgangscontroleaudits BCM, zoals voorzien in de planning 2010, maar ook de rapporten van de voortgangscontroleaudits die werden opgestart op het einde van 2009 en hun definitieve oplevering pas kenden in 2010.

CAG	Datum oplevering
Voortgangscontroleaudit van de thema-audit bedrijfscontinuïteitsmanagement: Globaal rapport	30/11/2010

Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid	Datum oplevering
Voortgangscontroleaudit van de thema-audit BCM bij het Departement DAR	19/05/2010

Bestuurszaken	Datum oplevering
Voortgangscontroleaudit van de sterkte-zwakteanalyse organisatiebeheersing bij het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO)	04/02/2010
Voortgangscontroleaudit van de thema-audit BCM bij het Agentschap voor Overheidspersoneel (AgO)	02/03/2010

Financiën en Begroting	Datum oplevering
Tweede voortgangscontroleaudit van de sterkte-zwakteanalyse organisatiebeheersing bij IVA Vlaamse Belastingdienst	01/03/2010

internationaal Vlaanderen	Datum oplevering
Voortgangscontroleaudit van de thema-audit BCM bij EVA Flanders Investment and Trade (FIT)	25/08/2010

Onderwijs en Vorming	Datum oplevering
Voortgangscontroleaudit van de sterkte-zwakteanalyse organisatiebeheersing bij het Agentschap voor Onderwijsdiensten (AgODi)	14/05/2010

Onderwijs en Vorming	Datum oplevering
Voortgangscntroleaudit van de thema-audit BCM bij het Agentschap voor Onderwijsdiensten (AgODi)	27/09/2010

Welzijn, Volksgezondheid en Gezin	Datum oplevering
Voortgangscntroleaudit van IVArp Vlaams Zorgfonds	08/02/2010
Tweede voortgangscntroleaudit van de sterkte-zwakteanalyse organisatiebeheersing bij het Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum Rekem	23/03/2010
Tweede voortgangscntroleaudit van de sterkte-zwakteanalyse organisatiebeheersing bij Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum Geel	29/03/2010
Voortgangscntroleaudit van de thema-audit BCM bij Kind en Gezin	12/07/2010

Cultuur, Jeugd, Sport en Media	Datum oplevering
Voortgangscntroleaudit van de sterkte-zwakteanalyse organisatiebeheersing bij het Departement CJSM	12/04/2010

Werk en Sociale Economie	Datum oplevering
Voortgangscntroleaudit van de procesaudit van het Vlaams Subsidieagentschap Werk en Sociale Economie	05/01/2010

Landbouw en Visserij	Datum oplevering
Tweede voortgangscntroleaudit van de sterkte-zwakteanalyse organisatiebeheersing bij het Instituut voor Landbouw- en Visserijonderzoek (ILVO)	25/03/2010

Leefmilieu, Natuur en Energie	Datum oplevering
Tweede voortgangscntroleaudit van de sterkte-zwakteanalyse organisatiebeheersing bij EVA Vlaamse Landmaatschappij (VLM)	30/03/2010
Voortgangscntroleaudit van de thema-audit BCM bij IVArp Vlaamse Milieumaatschappij (VMM)	25/05/2010

Mobiliteit en Openbare werken	Datum oplevering
Tweede voortgangscntroleaudit van de sterkte-zwakteanalyse organisatiebeheersing bij EVA Waterwegen en Zeekanaal	26/05/2010

Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed	Datum oplevering
Voortgangscntroleaudit van de sterkte-zwakteanalyse organisatiebeheersing bij IVA Wonen Vlaanderen	25/06/2010

Bij een **administratieve opvolging van aanbevelingen** wordt aan de geauditeerden een overzicht gestuurd van de aanbevelingen met hoge prioriteit, waarbij de geauditeerde dient aan te geven welke stappen werden genomen voor de implementatie van deze aanbevelingen. Op basis van een analyse van de ontvangen documenten en eventuele aanvullende gesprekken wordt een rapport opgemaakt dat de status van elke aanbeveling weergeeft.

Vanaf 2011 zal er, omwille van de beschikbare auditcapaciteit, van voortgangscontroleaudits overgestapt worden op administratieve opvolging van de aanbevelingen.

Om de entiteiten hierbij te ondersteunen zal IAVA op drie tijdstippen per jaar de openstaande aanbevelingen waarvan de streefdatum verlopen is, overmaken aan de betrokkenen met de vraag de implementatiestatus hiervan mee te delen.

Indien de aanbeveling als gerealiseerd wordt opgegeven, zal hiervoor een korte motivering en onderbouwing moeten worden voorgelegd die door IAVA wordt onderzocht.

Indien de aanbeveling niét gerealiseerd werd binnen de voorziene streefdatum, zal de betrokken entiteit de stand van zaken en een nieuwe streefdatum voorleggen, in functie waarvan de verdere administratieve opvolging zal plaatsvinden.

De resultaten van deze administratieve opvolging worden gerapporteerd aan het Auditcomité. Met deze nieuwe aanpak wordt het management verder geresponsabiliseerd om ambitieuze maar realistische streefdata voor de implementatie van de aanbevelingen voorop te stellen.

1.2.5. Europese Structuurfondsen

Situering

De Europese Unie (EU) wil via financiële hulp economische en sociale verschillen tussen regio's in Europa verkleinen (nivellering van de welvaart, verbetering van de werkgelegenheid, bevordering van een harmonieuze ontwikkeling van de diverse Europese regio's, bescherming en verbetering van het milieu, verbetering van het onderwijs...). Daartoe zijn onder andere de Europese Structuurfondsen in het leven geroepen. Deze structuurfondsen zijn fondsen waaruit subsidies worden verstrekt voor de stimulering van achtergebleven regio's en beroepsopleidingen of ter bevordering van bepaalde ontwikkelingen in de landbouw en visserij. De uitvoering van de fondsen gebeurt in meerjarige programma's die ingediend kunnen worden hetzij door de lidstaten, hetzij door de Europese Commissie als ze opportuniteiten ziet die nog niet door de lidstaten zelf worden ingevuld.

De programma's moeten steeds passen in een bepaalde programmaperiode. Voor de programma's die in het kader van de programmaperiode 2000-2006 werden ingediend, vond de afsluiting in 2010 plaats. Er was dus een overlap met de opgestarte programmaperiode 2007-2013.

Tussen 35 en 45 % van de EU-begroting wordt voor het regiobeleid ingezet. Dat geld wordt verdeeld via vier Europese Structuurfondsen:

- **het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) (incl. Interreg);**
- **het Europees Sociaal Fonds (ESF);**
- **het Europees Oriëntatie- en Garantiefonds voor de Landbouw - afdeling Oriëntatie (EOGFL-Oriëntatie: Leader +);**
- **het Financieringsinstrument voor de Oriëntatie van de Visserij (FIOV).**

Daarnaast beschikt het Europese beleid nog over instrumenten die niet onder de noemer Europese Structuurfondsen vallen en die onderhevig zijn aan andere regels. Zo is er bijvoorbeeld het Europees Oriëntatie- en Garantiefonds voor de Landbouw - afdeling Garantie (EOGFL-Garantie) dat heel dicht aanleunt bij EOGFL-Oriëntatie, maar volledig anders opgezet is.

Taakstelling IAVA

Tijdens zijn vergadering van 24 januari 2006 heeft het Auditcomité van de Vlaamse Administratie gesteld dat het niet aangewezen is dat IAVA de opdracht met betrekking tot de Europese Structuurfondsen nog langer op zich zou nemen voor de programmaperiode 2007-2013. Bij Besluit van 30 november 2007 van de Vlaamse Regering houdende aanduiding van de Vlaamse Auditautoriteit voor de Europese Structuurfondsen en houdende oprichting van de Auditcel van de Auditautoriteit, werden voor de programmaperiode 2007-2013 twee Inspecteurs van Financiën, geaccrediteerd bij de Vlaamse Gemeenschap, aangewezen als Auditautoriteit in de zin van art. 59 van Verordening (EG) nr. 1083/2006 van 11 juli 2006 houdende algemene bepalingen inzake het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling, het Europees Sociaal Fonds en het Cohesiefonds. Dit besluit heeft uitwerking met ingang van 1 januari 2007. Het uitvoeren van systeemaudits is één van de functies van de Auditautoriteit.

Voor de programmaperiode 2000-2006 bleef IAVA verantwoordelijk voor de uitvoering van (jaarlijkse) systeemaudits. Op basis van de afspraken die tussen de binnen Vlaanderen betrokken partijen werden gemaakt, staat IAVA (in het kader van art. 11 van de Europese Verordening Nr. 438/2001) voor deze programmaperiode in voor de verificatie van de adequaatheid en efficiëntie van de beheers- en controlesystemen. Gezien de programma's van deze programmaperiode in 2010 werden afgesloten, startte IAVA in 2009 een laatste systeemaudit op met oplevering in 2010.

Werkzaamheden 2010

IAVA heeft de systeemaudits gespreid over de volledige programmaperiode met ingang vanaf 2003. Voor IAVA was het de bedoeling om jaarlijks een systeemaudit uit te voeren bij ESF, EFRO, EOGFL (Leader+) en FIOV, waarbij telkens een rapport werd bezorgd dat het daaropvolgende jaar zou worden opgevolgd.

In 2010 leverde IAVA volgende systeemaudits op:

Auditobject	Datum rapport
Europees Structuurfonds Financieringsinstrument voor de Oriëntatie van de Visserij (FIOV)	17/03/2010
Europees Structuurfonds EOGFL, afdeling Oriëntatie, Leader+	17/03/2010
Europees Structuurfonds ESF	20/05/2010
Europees Structuurfonds Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) - Programma voor het Communautair Initiatief (PCI) INTERREG III A - Grensregio Vlaanderen- Nederland	15/07/2010

De reikwijdte en doelstellingen van deze audits betroffen enerzijds de opvolging van reeds geformuleerde aanbevelingen. Anderzijds werd ook bijkomende aandacht besteed aan de evaluatie van specifieke elementen. De auditdoelstellingen werden steeds vóór aanvang van de opdracht overgemaakt aan de certificerende instantie (Inspectie van Financiën). Voor ESF werd in 2010 nog een laatste aanvullende audit uitgevoerd. In deze audit werd nagegaan of

- het IT-systeem geschikt is om betrouwbare informatie te leveren;
- het systeem alle volgens bijlage IV van verordening 438/2001 vereiste informatie levert;
- er afdoende procedures bestaan om het systeemonderhoud te waarborgen;
- er afdoende procedures bestaan om de gegevens in het systeem te beschermen;
- er afdoende procedures bestaan voor de overdracht van gegevens aan de Commissie.

1.2.6. Detectie-audits en ad-hocopdrachten

Detectie-audits hebben tot doel om, op basis van vooraf gedefinieerde risicofactoren, actief op zoek te gaan naar mogelijke onregelmatigheden binnen het audituniversum (zie ook "1.1.2 Overzicht planning 2010 en afdekking audituniversum", p. 72). IAVA startte in 2009 en 2010 een aantal pilootprojecten op het niveau van het proces van de gunning en uitvoering van overheidsopdrachten. Op basis van datamining werd steekproefsgewijs een selectie gemaakt van overheidsopdrachtendossiers, waarbij enerzijds werd nagegaan of deze dossiers conform zijn met de wetgeving overheidsopdrachten, interne procedures en afspraken en anderzijds of de betaalde vergoeding overeenstemt met de geleverde prestaties door de aannemers.

Aan de hand van deze projecten kon IAVA een techniek/methodiek ontwikkelen m.b.t. de gunning en uitvoering van overheidsopdrachten. Volgende rapporten werden in 2010 opgeleverd :

- detectie bij het Agentschap voor Facilitair Management – afdeling Gebouwen Regio Brussel (rapport 20/01/10)
- detectie-audit Overheidsopdrachten m.b.t. technisch beheer van gebouwen Provincie Oost-Vlaanderen Agentschap Facilitair Management – afdeling Gebouwen (rapport 03/05/2010)
- detectie-audit bij het agentschap Facilitair Management, afdeling Gebouwen – Onderhoudscontracten van de grote gebouwen te Brussel (rapport 10/05/2010)
- detectie-audit overheidsopdrachten m.b.t. het technisch beheer van gebouwen bij de Regio Centrum - Vlaams-Brabant van de voormalige afdeling Gebouwen van het agentschap Facilitair Management (rapport 23/12/2010)

De eerste voorbereidingen werden getroffen om de ontwikkelde techniek/methodiek in 2011 ter beschikking te stellen van alle entiteiten die op jaarbasis een significant aantal overheidsopdrachten gunnen, teneinde als beheersmaatregel zelf aan de slag te kunnen gaan met deze methodiek. Deze uitrol zal plaatsvinden in 2011.

Naast deze audits werd ook een ad-hocaudit uitgevoerd van het project Herinrichting Leien Antwerpen fase 1 (rapport 26/10/2010).

1.2.7. Forensische opdrachten

In 2010 werd 1 forensische auditrapport (datum rapport: 12/07/2010) opgeleverd naar aanleiding van een melding uit 2009.

In 2010 werden in totaal 11 nieuwe meldingen ontvangen :

- aan 5 meldingen werd geen gevolg gegeven omwille van diverse redenen (de betrokken entiteit behoort niet tot het werkterrein van IAVA, het probleem werd reeds aangepakt door het eigen management, er bestaat onvoldoende grond voor opstart onderzoek, ...);
- in 2 gevallen werd overgegaan tot adviesverlening en begeleiding bij de aanpak door de entiteit zelf;
- voor 4 meldingen heeft IAVA een forensisch onderzoek opgestart. Deze auditopdrachten zullen worden afgerond in 2011.

OD 1.3 Integriteitsbewaking

De aandacht voor het integriteitsbeleid binnen de Vlaamse overheid is sedert 2004 sterk geëvolueerd en vindt expliciet zijn oorsprong in de beleidsnota Bestuurszaken uit de vorige regeerperiode. In deze beleidsnota werd integriteit omschreven als sluitstuk voor een beter beleid. Op 1 juli 2005 keurde de Vlaamse Regering de nota *“Een eerste uitwerking van een geïntegreerd en doeltreffend integriteitsbeleid voor de Vlaamse overheid”* goed. Deze nota ging in op de vraag waarom een expliciet integriteitsbeleid nodig is voor de Vlaamse overheid en de eerste algemene lijnen voor het beleid inzake integriteitszorg werden er uitgetekend.

Het bewustzijn rond integriteit is sterk gegroeid in de afgelopen beleidsperiode. Het merendeel van de entiteiten neemt dit aspect van organisatiebeheersing op en er werden verschillende beheersmaatregelen ontwikkeld, zoals bvb. een deontologische code, dienstnota's, vormingsactiviteiten. Maatregelen op het vlak van procesdesign (met onder meer functiescheidingen) dragen bij tot een lagere kans op fouten of integriteitschendingen, maar worden in eerste instantie ingevoerd vanuit procesbeheersing.

Een adequaat en effectief integriteitsbeleid is enkel mogelijk indien de kwetsbare functies en de organisatorische kwetsbaarheden van een entiteit gekend zijn. Dit is de basis voor de integriteitsrisicoanalyse die het beheersinstrumentarium vorm en inhoud geeft. Belangrijk is integriteit ook ruim te bekijken en niet enkel te benaderen vanuit het risico op financiële schade.

Een volwaardig en gestructureerd integriteitsbeleid is het geheel van beleidsinstrumenten dat erop gericht is de integriteit van de overheid in haar geheel en het integere optreden van de individuele ambtenaren afzonderlijk te bevorderen. Daarnaast moet het ook in staat zijn om onregelmatigheden, normvervalsing en laakbare praktijken te voorkomen en te detecteren. Bij een modern integriteitsbeleid is het belangrijk dat de stimulerende en controlerende benadering goed op elkaar zijn afgestemd. De ultieme doelstelling van een integriteitsbeleid is integriteit te integreren in de processen en op deze wijze het dagelijks handelen van elk personeelslid te beïnvloeden. Een volwaardig integriteitsbeleid moet een evenredige aandacht schenken aan de drie objectieven: preventie, detectie en reactie.

De meest ingezette beheersmaatregelen binnen de Vlaamse administratie passen in een stimulerende benadering van integriteit. De ingevoerde controlerende beheersmaatregelen zijn vooral preventief van aard en worden meestal ingevoerd vanuit procesbeheersing, eerder dan vanuit een integriteitsdenken. De luiken detectie en reactie zijn in de meeste gevallen weinig of niet uitgewerkt. Nochtans is geen enkel preventiesysteem in staat onregelmatigheden of misbruiken (volledig) uit te sluiten. De Vlaamse administratie mag niet blind zijn voor de realiteit dat er steeds personeelsleden zullen zijn met een minder eerbare of zelfs malafide ingesteldheid, waardoor de kans op onregelmatigheden en misbruiken steeds latent aanwezig zal zijn. Door het uitbouwen van detectieve beheersmaatregelen zal een aantal van dergelijke personeelsleden afgeschrikt worden om laakbaar gedrag te ontplooiën, wanneer de kans op ontdekking (en de kans op sanctionering) reëel is.

Het detectieluik in het integriteitsbeleid bleef in de Vlaamse administratie tot eind 2008 braakliggend terrein. In het kader van een aanvullende actieve exceptiegebaseerde risicoafdekking, is IAVA eind 2008 (na bespreking in het Auditcomité) gestart met het uitwerken van een aanpak voor het uitvoeren van detectie-audits.

Na de conceptuele uitwerking van het detectieproces heeft IAVA in 2009 en 2010 pilootprojecten uitgevoerd op het niveau van de gunning en uitvoering van overheidsopdrachten bij 2 N-entiteiten. Hierbij werden een aantal risicofactoren in kaart gebracht en werden verschillende data met elkaar gecombineerd. Dit pilootproject toonde aan dat op basis van een aantal weloverwogen risicofactoren, met beperkte inspanningen inderdaad een aantal interessante patronen konden worden aangetroffen. Deze auditactiviteiten leverden belangrijke resultaten op: enerzijds werden leemten vastgesteld in cruciale processen van de betrokken entiteiten en anderzijds werden in meerdere dossiers substantiële onregelmatigheden vastgesteld.

Aangezien IAVA over slechts een beperkte auditcapaciteit beschikt, is het in de praktijk onmogelijk dat IAVA deze detectie-oefening met betrekking tot de gunning en uitvoering van overheidsopdrachten ook zelf uitvoert bij elke N-entiteit, waarin dit proces significant van toepassing is. Daarom werd beslist de detectie-audit voor de gunning en uitvoering van overheidsopdrachten uit te rollen bij alle in dit verband relevante N-entiteiten. Eind 2010 werden deze entiteiten door IAVA gecontacteerd om de uitgewerkte methodiek toe te lichten, de gehanteerde detectie-instrumenten en praktijkervaringen aan te reiken en indien gewenst ondersteuning te bieden bij het uitdenken van mogelijke specifieke detectiemogelijkheden voor de betrokken entiteiten. De feitelijke uitrol vindt plaats in het voorjaar van 2011 en moet de betrokken entiteiten in staat stellen de aangereikte methodiek zelf te implementeren en zelf afwijkende patronen/knipperlichten te detecteren en te onderzoeken.

OD 1.4 Opvolgen ontwikkelingen auditmethodologie binnen de overheidssector

Op het vlak van ontwikkelingen van de auditmethodologie binnen de overheidssector, participeerde IAVA in 2010 op actieve wijze aan diverse overlegfora, stuur- en werkgroepen, waarvan hiernavolgend een beknopt overzicht :

- leveren van input voor een paper op het congres van de European Evaluation Society
- verzorgen van toelichting over de thematiek 'Organisatiebeheersing' op de wetenschappelijke raad van PRIMO Vlaanderen
- deelname in klankbordgroep SBOV-project "Government governance: theoretische en normatieve modellen voor deugdelijk bestuur in de Vlaamse overheid"
- verlenen van assistentie in de consultatieronde Utiliteit van het Performance of Public Administration-projectvoorstel (Instituut voor de Overheid)
- deelname in de stuurgroep en het seminarie Audeval (Instituut voor de Overheid)
- participatie in de IIA-workgroup public sector - medewerking aan onderzoek toepassingsmogelijkheden Internal Audit Capabilitymodel (IIA)
- participatie in de IIA-workgroup public sector - medewerking aan wetenschappelijk onderzoek naar interne audit binnen de publieke sector (UCL en UG)
- verlenen van medewerking aan het MOD-onderzoek van de SBOV
- geven van toelichting omtrent organisatiebeheersing aan de politiezone van Sint-Pieters-Leeuw
- deelname opleidingscommissie van de Master Bedrijfseconomie – Management van overheidsorganisaties, Universiteit Gent

SD 2 MANAGEMENT SENSIBILISEREN, ADVISEREN EN ONDERSTEUNEN

IAVA wil het management sensibiliseren, adviseren en ondersteunen rond interne controle, risicomanagement en deugdelijk overheidsbestuur om zo bij te dragen tot de uitbouw van een kwalitatieve organisatie- en risicobeheersing. Om dit te vervullen wil IAVA o.a. zijn kennis op dit vlak optimaal delen via het verspreiden van goede praktijken inzake interne controle of organisatiebeheersing en de leidraad organisatiebeheersing alsook de nodige communicatieactiviteiten hieromtrent initiëren. De rol en positionering van IAVA dient in dit kader duidelijk bekend gemaakt te worden.

OD 2.1 Uitbouw kennisdatabank

Ook in 2010 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 Technische Werkgroep Interne Controle (TWIC);**

IAVA maakt deel uit van de werkgroep Interne Controle en haar technische werkgroep. Deze werkgroep blijft verder instaan voor de coördinatie, evaluatie en bijsturing van de verschillende instrumenten voor interne controle/organisatiebeheersing. Hij ligt aan de basis van de uitwerking van een leidraad/controleprogramma rond 'Kwaliteit van Informatie en Rapportering' (KIR). Hiermee wordt (versneld) invulling gegeven aan een aantal bouwstenen uit het single auditconcept (Zie "SD 3 Single Audit", p. 91. en "OD 5.3 Auditcomité en methodologieontwikkeling", p. 102.).

- **het Netwerk Organisatiebeheersing (zie ook "OD 3.3 Interne netwerking en kennisdeling", p. 94);**

Vanuit verschillende entiteiten groeide de voorbije 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 het agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie, 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 het uitwisselen 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 deze zin is het een verderzetting van het oorspronkelijke opzet van de Ronde Tafels van IAVA, die dan ook opging in het nieuwe initiatief (zie "OD 3.3 Interne netwerking en kennisdeling", p. 94).

In 2010 vonden 5 sessies van het netwerk plaats.

Meer informatie over dit netwerk is te vinden op www.vlaanderen.be/internecontrole.

- **de verdere uitbouw van goede praktijken;**

Met het doel intern opgebouwde kennis en gedetecteerde 'goede praktijken' ter beschikking te stellen van het management, bouwde IAVA aan een kennisdatabank op het vlak van interne controle, risicomanagement en deugdelijk overheidsbestuur. Via deze kennisdatabank werden de oorspronkelijke versie van de leidraad organisatiebeheersing en de goede praktijken aangeboden.

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 en 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 het zoeken naar instrumenten om de organisatiebeheersing of het systeem van interne controle te optimaliseren. Dit was tevens een 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 2010 werden 11 nieuwe goede praktijken gepubliceerd die gekoppeld werden aan de thema's van een effectieve, efficiënte, integrale en kwaliteitsvolle organisatie.

Doelstellingen, Proces- en Risicomanagement	2
Belanghebbendenmanagement	0
Monitoring	2
Organisatiestructuur	1
Human Resource Management	3
Organisatiecultuur	1
Informatie en Communicatie	1
Financieel Management	1
Facilitymanagement	0
ICT	0
Totaal	11

Op 31 december 2010 bedroeg het totaal aantal effectief online gepubliceerde goede praktijken 50.

Doelstellingen, Proces- en Risicomanagement	7
Belanghebbendenmanagement	3
Monitoring	5
Organisatiestructuur	5
Human Resource Management	8
Organisatiecultuur	7
Informatie en Communicatie	3
Financieel Management	1
Facilitymanagement	3
ICT	8
Totaal	50

Deze documenten zijn consulteerbaar via <http://dar.vonet.be/iava>.

Navolgende tabel geeft een overzicht van het aantal bezoeken aan de VOnet-site van IAVA in 2010, specifiek voor het onderdeel Goede Praktijken. Hierbij kan de grote interesse vastgesteld worden voor de goede praktijken van het thema "Doelstellingen, proces- en risicomanagement", gevolgd door de goede praktijken van de thema's "HRM", "Organisatiecultuur" en "Monitoring".

	jan	feb	ma	april	mei	juni	juli	aug	sep	okt	nov	dec	To- taal
DPR	45	93	84	97	45	31	24	28	39	38	24	17	565
BHM	16	11	7	17	6	12	9	4	3	3	4	5	97
MON	15	16	23	9	10	20	18	26	28	21	36	35	257
ORG	10	14	17	7	10	7	16	14	21	29	1	16	162
HRM	16	32	69	34	18	28	33	53	70	41	19	28	441
CUL	22	39	65	61	9	22	13	13	9	5	20	16	294
ICO	3	18	32	13	9	8	10	8	22	39	19	3	184
FIM	9	6	14	14	4	1	9	5	5	3	3	3	76
FAM	15	9	17	12	3	9	4	10	2	2	2	4	89
ICT	24	9	16	20	4	46	14	18	28	5	16	7	207
Overzich- ten	2	1	2			1	2	2	5			3	18
Alge- meen	91	105	131	143	89	105	83	70	95	97	96	89	1194
Totaal	268	353	477	427	207	290	235	251	327	283	240	226	3584

OD 2.2 Ondersteuning vorming en training

Faciliteren van het Netwerk Organisatiebeheersing

Het Netwerk Organisatiebeheersing (zie ook "OD 3.3 Interne netwerking en kennisdeling", p. 94) 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 sessie van 30 september 2010 met betrekking tot HRM.

OD 2.3 Verfijnen van het bestaande externe communicatiebeleid

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.

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 2010 30.558 pagina's bezocht. 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. De rest van de top 10 oogt als volgt :

Nationaliteit bezoekers	
Land	Pageviews
België	26.418
Nederland	2.569
VSA	730
Groot-Brittannië	230
Frankrijk	119
Duitsland	113
Suriname	79
Ierland	76
Aruba	23
Indië	20

Nieuwsbrieven

In 2010 verschenen 4 elektronische nieuwsbrieven van IAVA waarbij o.a. volgende thema's aan bod kwamen: resultaten klantenbevraging, Netwerk Organisatiebeheersing, thema-audit ICT-netwerken, jaarverslag 2009 IAVA, validatie maturiteitsniveau 3, goede praktijken, de nieuwe samenstelling van het Auditcomité, FAQ maturiteitsinschatting 3, jaarplan 2010, thema-audit Debiteurenbeheer, detectie-audits, nieuwe methode opvolging aanbevelingen...

Op deze nieuwsbrieven kan men 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 2011 vroeg IAVA in de tweede jaarhelft van 2010 om een onderhoud met alle beleidsraden of managementcomités. IAVA werd uitgenodigd op de vergaderingen van 12 managementcomités en op 1 beleidsraad. De mening van de managementorganen, zowel met betrekking tot de risicoanalyses als over de daaruit voortvloeiende voorstellen van planning 2011, zijn voor IAVA inderdaad zeer belangrijk. Tijdens deze ontmoetingen wordt waardevolle input vanwege de managementcomités op de voorgestelde planning genoteerd, alsook een reeks bijkomende aandachtspunten. Deze contacten gebeuren samen met een vertegenwoordiging van het Rekenhof.

OD 2.4 Participatie aan overlegfora en seminars

Om bij te dragen tot de realisatie van de strategische doelstelling die voorziet in advisering en ondersteuning van het management inzake deugdelijk overheidsbestuur, heeft IAVA ook in 2010, waar mogelijk en aangewezen, geparticipeerd in diverse (overleg)fora, waarvan hierna een overzicht volgt :

- de werkgroep "Policy inzake gebruik van informatie- en communicatiemiddelen"
- de werkgroep "Inspectiediensten"
- de stuurgroep "Onderzoek naar aanbevelingen voor een sterker Vlaams handhavingsbeleid"
- de werkgroep "(Subsidie)fraudebestrijding"
- het Vlaams netwerk Integriteitsbeleid
- de doorbraakgroep "Slagkrachtige overheid / Meerjarenprogramma"
- de werkgroep "Business IT-Alignment" (BIA)
- de werkgroep Interne Controle / Organisatiebeheersing
- het Strategisch Overlegforum Bestuurlijke Organisatie (SOBO)
- het overleg Departement BZ – IAVA
- BiccVor-overleg

SD 3 SINGLE AUDIT

IAVA zet zich actief in om vanuit zijn overkoepelend zicht op de interne controlesystemen en op de invulling van de interne auditfunctie in de Vlaamse administratie, de controle- en interne auditstructuur te verbeteren.

OD 3.1 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 2010 vond drie maal een periodiek overleg plaats tussen IAVA en het Rekenhof waarbij bepaalde aspecten uit deze afsprakennota systematisch aan bod komen. Eind 2010 werd de afsprakennota door beide actoren ook voor de eerste maal geëvalueerd.

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, die werd ondertekend op 26 januari 2011, houdt rekening met de huidige wetgeving, in het bijzonder inzake het beroepsgeheim van de bedrijfsrevisoren.

In deze nota werd gepoogd, binnen de huidige wetgeving inzake het beroepsgeheim van de bedrijfsrevisoren, een oplossing te bieden inzake de uitwisseling van informatie en eventueel werkdocumenten. Deze materie is echter complex en vatbaar voor interpretatie. Het IBR is zich hiervan bewust en is bereid, op basis van de opgedane ervaring, deze materie verder op te volgen en overleg te plegen met het Rekenhof en IAVA.

OD 3.2 Holdingmodel - Positionering IAVA

In haar beslissing van 10 februari 2006 hechtte de Vlaamse Regering haar goedkeuring aan het "holdingmodel" 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 EVA's een eigen interne audit kunnen hebben en bepaalt de samenwerkingsmodaliteiten tussen IAVA en de decentrale interne auditentiteiten (DIA's) van de 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 VRT.

Belangrijkste doelstelling blijft de verdere integratie van de werking i.f.v. de single auditgedachte. Dit vereist het ontgroeien van het "papieren (verplichte) cohabitatiemodel" naar een effectieve getrapte samenwerking. Dit houdt o.m. in dat:

- de decentrale auditdiensten volledig instaan voor de auditrol m.b.t. 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 VO-niveau via thema-audits;
- IAVA zich verlaat op het auditwerk van de DIA's;
- er meer gedacht en gewerkt wordt i.f.v. het grotere geheel, m.n. de Vlaamse overheid.

Hiertoe moet onder meer verder werk gemaakt worden van:

- de verdere 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.

Hoe hier concreet invulling aan gegeven kan worden, maakt het voorwerp uit van de opdracht van een werkgroep die samengesteld is uit vertegenwoordigers van IAVA en de DIA's.

Andere essentiële punten van het holdingmodel zoals onafhankelijke positionering en functionering, aansturing, respecteren van de internationaal aanvaarde auditnormen en uitvoering van de audit-opdracht behoren tot de cyclus van audit-op-audit en worden behandeld en gerapporteerd via deze auditopdrachten door IAVA.

In 2010 werd het audit-op-audit programma bijgesteld. Er werd gebruik gemaakt van het Internal Audit Capability Model (IA-CM). Dit algemeen model werd in 2009 door het Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF) ontwikkeld. Het model is op de publieke sector gericht. Het IA-CM is een raamwerk waarin de bouwstenen worden geïdentificeerd die nodig zijn voor een effectieve interne audit bij de overheid en de bredere publieke sector. Het IA-CM is uitgewerkt als een universeel model dat interne auditactiviteiten binnen de publieke sector kunnen gebruiken als instrument voor zelfevaluatie, capaciteitsopbouw en ondersteuning/handhaving. Het beschrijft een groeipad dat gevolgd kan worden bij het ontwikkelen van een effectieve interne audit binnen een overheidsorganisatie. Het IA-CM illustreert de stappen die genomen worden bij de evolutie van een minder uitgebouwde interne audit tot een sterke, effectieve interne audit bij een meer mature en complexe organisatie. Deze stappen zijn opgebouwd in vijf progressieve maturiteitsniveaus en gestructureerd in 6 elementen. Elk element is per niveau verder geconcretiseerd aan de hand van 1 of meerdere sleutelprocessen. Grafisch is het model voor te stellen als een matrixmodel, met in de horizontale rijen de progressieve maturiteitsniveaus en verticaal de elementen.

Element Niveau	Diensten en rol van IA	People management	Beroepspraktijk	Performantiebeheer en verantwoording	Relaties & cultuur i/d organisatie	Beheersstructuren
Niveau 5 Optimizing	IA erkend als sleutelspeler inzake verandering	Leiderschapsbetrokkenheid in beroepsorganisaties	Voortdurende verbetering van professionele praktijken	Publieke rapportering m.b.t. effectiviteit van de IA	Effectieve en blijvende relaties	Onafhankelijkheid, macht en autoriteit van de IA activiteit
		Personeelsbestandsprojecties	Strategische planning IA			
Niveau 4 Managed	Globale zekerheidsversterking m.b.t. governance, risicomanagement en controle	IA draagt bij aan de ontwikkeling van het management	Auditstrategie maakt gebruik van het risicomanagement van de organisatie	Integratie van kwalitatieve en kwantitatieve performantiemaatstaven	CAE adviseert en beïnvloedt topmanagement	CAF rapporteert aan het hoogste niveau
		Ondersteuning van beroepsorganisaties				Onafhankelijk toezicht op de IA activiteit
		Personeelsplanning				
Niveau 3 Integrated	Raadgevende diensten	Teambuilding en competentie	Kader voor kwaliteitsmanagement	Managementsrapportering IA	Coördinatie met andere controle-actoren	Managementtoezicht van de IA activiteit
	Audits van de effectiviteit en efficiëntie	Professioneel gekwalificeerd personeel	Risicogebaseerde auditplanning	Performantiemaatstaven	Integraal onderdeel van het managementteam	Financieringsmechanismen
	Coördinatie van het personeelsbestand		Kosteninformatie			
Niveau 2 Infrastructure	Compliance auditing	Individuele professionele vorming	Kader voor professionele praktijken en processen	Werkingsbudget IA	Management binnen de IA activiteit	Volledige toegang tot de informatie, middelen en mensen en van de organisatie
		Gekwalificeerde mensen geïdentificeerd en aangeworven	Auditplan gebaseerd op prioriteiten van management en belanghebbenden	Ondernemingsplan IA		Gevestigde rapporteringrelaties
Niveau 1 Initial	Ad hoc en ongestructureerd: geïsoleerde single audits of recensie van documenten en transacties op accuraatheid en naleven; output hangt af van de vaardigheden van individuen op bepaalde posities; geen uitwerking van specifieke professionele praktijken met uitzondering van deze die verstrekt worden door beroepsverenigingen; goedkeuring van de nodige middelen door het management, afwezigheid van infrastructuur; auditors zijn een onderdeel van een groter organisatieonderdeel; geen vastgestelde maturiteit en geen specifieke 'key process areas'					

IAVA heeft de mogelijkheid onderzocht om het model toe te passen in het kader van de 5-jaarlijkse audit-op-auditcyclus waarbij de werking van de decentrale interne auditdiensten wordt geëvalueerd. De evaluatie volgens het IA-CM model, bovenop de reeds bestaande evaluatie van de toepassing van de IIA-normen, biedt de mogelijkheid om in te schatten op welk niveau een auditdienst is uitgebouwd binnen haar ruimere omgeving (organisatie, bestuurlijke context). Toepassing van het model laat ook toe verbetermogelijkheden te detecteren en ook, afhankelijk van de behoeften, het groeipotentieel van de geëvalueerde auditactiviteit te bepalen.

In deze optiek werd in overleg met de Interne Auditdiensten van de VDAB en De Lijn beslist tot het opstarten van een pilootproject, waarbij de toepasbaarheid van het model werd afgetoetst.

Naar aanleiding van dit pilootproject wordt het Interne Audit Capability Model [voor de eerste maal toegepast in de Belgische overheidscontext](#).

Hiernavolgende tabel geeft een overzicht van de ingezette VTE van de decentrale interne auditfuncties.

Entiteit	VTE
Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen	4,6
Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding	5,5
De Scheepvaart	1
De Lijn	3
Waterwegen en Zeekanaal	0,5
VRT	3
Totaal	17,6

OD 3.3 Interne netwerking en kennisdeling

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 (zie "OD 2.1 Uitbouw kennisdatabank", p. 86). Het kan hierbij gaan om beschrijvingen van processen, goedlopende projecten, innovatieve aanpassingen, ... Het doel van deze beschrijvingen is onder meer directe betrokkenen zoals leidinggevenden kennis te laten maken met goede praktijkvoorbeelden.

Uit de noodzaak de bestaande netwerken rond organisatiebeheersing meer in overeenstemming te brengen met elkaar en zo te verhelpen aan het overaanbod dienaangaande, ontstond in 2008 het Netwerk Organisatiebeheersing, een initiatief van IAVA, de Departementen Bestuurszaken en Financiën en Begroting, MOVI en het netwerk Kwaliteit.

In 2010 vonden volgende 5 sessies van het Netwerk plaats:

Datum	Onderwerp
04/02/2010	Integriteit
03/03/2010	Maturiteitsniveau 3 – middenkader
03/06/2010	Organisatiecultuur en HRM
30/09/2010	HRM
16/12/2010	Belanghebbendenmanagement

De sessie van 4 februari 2010 stond in het teken van het thema Integriteit, één van de vier overkoepelende doelstellingen van organisatiebeheersing, naast Effectiviteit, Efficiëntie en Kwaliteit. Aan het woord kwamen twee sprekers respectievelijk uit de afdeling Inspectie Economie en het Departement Landbouw en Visserij, die met beide voeten in de integriteitspraktijk staan en via een pragmatische aanpak invulling hebben gegeven aan het concrete integriteitsbeleid binnen hun organisatie. In het tweede deel van de sessie gingen kleinere groepen verder in gesprek, met de bedoeling frisse ideeën te verzamelen om het thema integriteit levendig te houden binnen de eigen organisatie. Daarbij werd ook een analyseschema uitgetest dat helpt om ethische dilemma's bespreekbaar te maken bij medewerkers.

Op 3 maart 2010 vond een netwerksessie plaats rond de aanpak van de validatie-audits van het maturiteitsniveau 3 met als doelpubliek het middenkader. Nadat IAVA een algemene toelichting gaf over het thema, kwamen best practices van Departement WSE en OVAM aan bod. Nadien werd er een paneldiscussie aangeboden met de medewerking van o.a. kabinetsafgevaardigden van de ministers Crevits en Bourgeois. Hierbij werd gedebatteerd over de zin en onzin van maturiteitsniveaus, documenteren, de plaats van organisatiebeheersing in de organisatie en in de relatie met het politieke niveau, ...

Op 3 juni 2010 organiseerde het Netwerk een sessie rond de thema's Organisatiecultuur en HRM. Aan de hand van getuigenissen van 3 privébedrijven (Cisco, Colruyt en Studio 100) werd verduidelijkt hoe een gezond evenwicht kan gevonden worden tussen innovatie en beheersing in tijden van financiële krapte. Elk van de bedrijven stelde zijn eigen visie en aanpak voor, met daarin steeds één rode draad: geef medewerkers autonomie in zinvolle jobs van A tot Z. Bovendien bleek uit elk verhaal ook hoe belangrijk de voorbeeldfunctie van de CEO wel is.

Op 30 september 2010 stond het Netwerk Organisatiebeheersing (in samenwerking met het netwerk P&O) in het teken van het thema HRM. Het optimaal inzetten van menselijk kapitaal aan de hand van een geïntegreerd HRM beleid en strategisch competentie management stonden centraal, gekaderd binnen de Leidraad Organisatiebeheersing. Het Instituut voor Natuur- en Bosonderzoek en het Departement Landbouw en Visserij gaven toelichting bij de aanleiding en aanpak voor de opmaak van een HR-beleidsplan en de implementatie van een strategisch competentie management. Meer informatie over een concrete methodologie om tot een HR-beleidsplan en implementatie van strategisch competentie management te komen, kwam tijdens de twee afsluitende workshops aan bod.

Op 16 december 2010 focuste de sessie op Belanghebbendenmanagement. De leidend ambtenaar van het OPZC Rekem lichtte toe hoe zijn organisatie verschillende belanghebbenden betrokken heeft bij het ontwikkelen van een nieuwe strategische visie en een projectleidster bij de Vlaams Landmaatschappij

Oost-Vlaanderen verduidelijkte hoe zij samen met burgers, bedrijven en landbouwers instaat voor de landschapsinrichting van de Gentse kanaalzone. Tenslotte werden, vanuit een algemeen theoretisch kader met betrekking tot belanghebbendenmanagement en participatief beleid, een aantal overkoepelende beschouwingen meegegeven vanuit het Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen (SBOV).

SD 4 KENNIS- EN COMPETENTIEOPBOUW

IAVA wil medewerkers aanwerven, behouden en inzetten die door continue vorming hun kennis en competenties ontwikkelen in functie van de organisatiedoelstellingen. Een aangepaste organisatiecultuur zal zowel de werking als de kennis- en competentie-uitbouw ondersteunen.

OD 4.1 HR-beleid

4.1.1 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 IVA's, de publiekrechtelijke EVA's, de Vlaamse openbare instellingen van de categorie A en de Eigen Vermogens (zie "2.2 Opdracht op basis van het kaderdecreet Bestuurlijk Beleid", p. 50). Hiertoe kon IAVA oorspronkelijk beschikken over een budget dat gebaseerd was op een kader van 21 auditoren (incl. auditmanagement), 3 VTE ondersteuning en de administrateur-generaal. Dit kader was evenwel duidelijk te beperkt in verhouding tot het werkerrein.

Het uitgebreide en heterogene werkerrein 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 de loop van 2010 verlieten 3 auditoren de diensten van IAVA. Hierdoor werd de auditcapaciteit op enkele maanden tijd gereduceerd van 20 auditoren naar 17 auditoren, d.w.z. **een vermindering met 15%**. Voor de dringende opvang van de uit te voeren validatie-audits, werd daarom een tijdelijke auditor geworven met een contract van zes maanden.

De volgende wijzigingen in het auditorenbestand werden genoteerd:

Datum	In	Uit	Totaal
01/01/2010			20
01/02/2010		Auditor (detachering)	19
01/05/2010		Auditor (verlof voor stage)	18
03/09/2010	tijdelijk contractueel auditor		19
30/09/2010		Auditor (verlof voor stage)	18

De opgelegde besparingen op de personeelsmiddelen enerzijds en de kosten, verbonden aan de endogene groei binnen IAVA anderzijds, hypothekeren de budgettaire mogelijkheden dermate, dat noch kan voorzien worden in een permanente vervanging van de vertrekkende auditoren, noch in de uitbouw van een retentiebeleid dat de exodus van hoogopgeleide competenties een halt kan toeroepen. Daarenboven is het niet mogelijk in vervanging te voorzien vooraleer definitief vaststaat dat op een terugkeer van betrokkenen niet meer gerekend moet worden (met name pas na het verlof voor stage = 1 jaar). In het kader van het hoognodige retentiebeleid, opteerde de directieraad trouwens dat bij eventuele budgettaire ruimte voorrang zal gegeven worden aan de bevordering van de junior auditoren die reeds voldoen aan alle voorwaarden om door te stromen naar senior auditor.

4.1.2 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 opgelijst. Vervolgens werden deze competenties ingedeeld in drie niveaus : het instapniveau, het gevorderdeniveau 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 en 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:

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

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

OD 4.2 Efficiënte inzet van mensen en middelen

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de tijdsbesteding van de auditoren binnen IAVA in 2010 en de vergelijking met voorgaande jaren. Uit deze tabel kan worden afgeleid dat in 2010 74.83% van de capaciteit binnen IAVA besteed werd aan auditactiviteiten, waarvan 67.69% aan de uitvoering van auditopdrachten en 7.14% aan andere auditactiviteiten zoals risicoanalyse, monitoring van de beleidsdomeinen,.... T.o.v. van het vorige jaar kan vastgesteld worden dat het aandeel van auditactiviteiten min of meer stabiel blijft.

Voor een gedetailleerd overzicht van de tijdsregistratie wordt verwezen naar "BIJLAGE 1: INTERNE WERKING VAN IAVA", p. 104.

Overzicht	2008		2009		2010	
	dagen	%	dagen	%	dagen	%
Beschikbare dagen	5.096,0	100,00%	5.704,0	100,00%	5.313,0	100,00%
Opgegeven dagen	5.232,3	102,67%	5.871,5	102,94%	5.475,0	103,05%
Gepresteerde dagen (100%) (zonder verloven en afwezigheden)	4.383,6	86,02%	4.680,5	82,06%	4.359,7	82,06%
Auditactiviteiten	3.324,5	75,84%	3.522,0	75,25%	3.262,5	74,83%
Uitvoering auditopdrachten	3.061,4	69,84%	3.112,7	66,50%	2.951,2	67,69%
Algemene auditwerkzaamheden	263,1	6,00%	409,3	8,74%	311,3	7,14%
Vorming	246,3	5,62%	221,5	4,73%	101,5	2,33%
Ondersteunende & interne werking	434,2	9,91%	390,1	8,34%	391,7	8,98%
Andere activiteiten	378,7	8,64%	547,0	11,69%	604,0	13,85%

OD 4.3 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 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 en de teamvergaderingen. De teamvergaderingen vinden, behalve in de verlofperiodes, eenmaal per maand gedurende een ganse dag 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 opvolgen en bespreking van de realisatie van de doelstellingen. De directieraad vindt eenmaal per maand plaats.

OD 4.4 Cultuur- en integriteitsbeleid

Cultuurbeleid

De teamdag rond cultuurwaardenonderzoek, in 2009 voorbereid door een interne werkgroep, vond plaats onder de vorm van een door de MOD DAR/IV begeleid self assessment. Met het uitvoeren van dit cultuurwaardenonderzoek beoogde IAVA:

- te bepalen welk imago het agentschap nastreeft en hoe zich dat vertaalt in waarden en normen;
- te onderzoeken in welke mate die gewenste waarden en normen op dit moment leven binnen het agentschap;
- de betrokkenheid van de individuele medewerkers te stimuleren.

Voor deze oefening heeft IAVA gebruik gemaakt van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Cameron & Quinn. Alle IAVA-medewerkers vulden de OCAI-formulieren in en de resultaten werden verwerkt door de MOD DAR/IV. Toelichting volgde op 9 februari 2010 tijdens genoemde teamdag. Aan de hand van verschillende groepsopdrachten werd daarbij de gewenste cultuur besproken.

Het cultuurtraject binnen IAVA is geen op zichzelf staand gegeven, maar maakt integraal deel uit van het streven naar voortdurend verbeteren. De gewenste cultuur hangt dan ook nauw samen met:

- de aanbevelingen uit de QAR (zie ook "OD 5.1 Quality Assurance Review (QAR)", p. 101),
- de verwachtingen van het Auditcomité en
- een verbetering van de efficiëntie en effectiviteit van IAVA.

Op basis van deze bevindingen werd in de loop van 2010 een actieplan uitgewerkt dat zijn uitrol zal kennen in 2011 en volgende jaren. Om de vertaalslag te maken van gewenste organisatiecultuur naar management- en individueel niveau en als kapstok voor het actieplan werd gebruik gemaakt van de gedragstijlen van het Human Synergistics model.

Integriteitsbeleid

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.

HRM-instrumenten

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 IIA.

Risicoanalyse integriteit

Het betreft hier een controlerend instrument van het integriteitsbeleid.

- IAVA is zich bewust van zijn eigen kwetsbare handelingen en organisatorische kwetsbaarheden en tracht steeds maatregelen te treffen om zich hiertegen weerbaar op te stellen.
- Nadenken over een nog betere beveiliging en bescherming van de opslag en verwerking van (vertrouwelijke) gegevens gebeurt op een continue wijze en wordt steeds op basis van een kosten/baten afweging beoordeeld.

De objectiviteit van de auditoren wordt bewaakt door ervoor te zorgen dat er voldoende verschillende partners worden aangeduid bij de teamsamenstelling voor auditopdrachten binnen de beleidsdomeinen. Hierbij wordt jaarlijks geïnventariseerd welke auditoren reeds lange tijd hetzelfde beleidsdomein opvolgen. Deze analyse kan indien nodig aanleiding geven tot het doorschuiven van de beleidsdomeinopvolging (rotatieprincipe).

SD 5 *MONITORING EN KWALITEITSZORG*

IAVA wil, door de toepassing van de principes van integrale kwaliteitszorg, zijn werking voortdurend verbeteren en zo zijn doelstellingen op de meest efficiënte, effectieve, integere en kwaliteitsvolle manier realiseren.

OD 5.1 Quality Assurance Review (QAR)

Door de toepassing van een kwaliteitsinstrument wil IAVA behoren tot de top van de auditororganisaties bij de overheid.

In overeenstemming met de internationale standaarden van het Institute of Internal Auditors (IIA) wordt IAVA om de vijf jaar geëvalueerd door een externe instantie. Deze standaarden worden door het Auditcomité van de Vlaamse Administratie en IAVA onderschreven. Een eerste externe doorlichting werd uitgevoerd in 2005.

De conclusie van de tweede externe doorlichting (dd. 9 juni 2010) herbevestigde dat de werking van IAVA in overeenstemming verloopt met de internationale standaarden voor de professionele werking van interne audit (The International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) van het Institute of Internal Auditors (IIA).

OD 5.2 Monitoringsysteem

5.2.1 *Uitwerking Opvolgingstool 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 ten aanzien van de Vlaamse Regering mede te ondersteunen door het voorleggen van beleidsrelevante rapporten aan het Auditcomité. Deze rapporten komen uiteraard tot stand op basis van de bevindingen van de auditwerkzaamheden. De redactie ervan wordt geruggesteund door de verdere ontwikkeling van de softwaretool voor de opvolging van auditactiviteiten "OTIAVA" en baseert zich op de informatie die deze zal opleveren.

Eind 2009 waren volgende modules van OTIAVA beschikbaar:

- [Planning](#);
- [Risicoanalyse](#);
- [Materialiteiten](#);
- [Afdeckingsgraad van het audituniversum](#);
- [Maturiteitsinschattingen](#);
- [Aanbevelingen](#);
- [Klantentevredenheid](#).

In 2010 werd de tool verder verfijnd. Volgende modules werden toegevoegd:

- [Tijdsregistratie](#);
- [Dashboard](#);
- [Statistieken \(niet zichtbaar voor gewone gebruikers\)](#).

Volgende modules werden op basis van de opgedane ervaringen herwerkt en/of uitgebreid:

- [Planning;](#)
- [Risicoanalyse;](#)
- [Aanbevelingen.](#)

Voor het jaarverslag van 2010 werd gebruik gemaakt van de modules 'Dashboard' en 'Statistieken', met daarin de beschikbare beleidsrelevante overzichtsinformatie. Dit vereenvoudigde de opmaak van het jaarverslag en vergrootte zijn toegevoegde waarde als beleidsadviserend document. In de toekomst zal aan de leidend ambtenaren van de N-entiteiten binnen het audituniversum van IAVA alle relevante informatie over de eigen entiteit via een Vonet-versie van OTIAVA ter beschikking worden gesteld. Hiertoe wordt nog een geschikte hostingoplossing gezocht binnen de beschikbare budgetten van IAVA.

5.2.2 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 werkte-rein 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.

Enkel naar de departementen werd in 2010 een bevraging uitgestuurd en dit wegens de lage responsgraad vanuit dit type entiteit in 2009. De resultaten van deze beperkte bevraging bevestigen echter andermaal de eerder genoteerde tevredenheidsscores, die eindigde op een totaal gemiddelde van 4,14 (op een maximum van 5).

OD 5.3 Auditcomité en methodologieontwikkeling

Auditcomité

Binnen de vergaderingen van het Auditcomité situeren zich onder de titel "princiële 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 (methodologieontwikkeling,...) 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 gewezen worden op o.m. de in dit rapport reeds beschreven activiteiten en ook naar initiatieven met betrekking tot

- [de voorbereiding van de nieuwe beheersovereenkomst 2011-2015;](#)
- [de evaluatienota betreffende de uitgevoerde forensische audits en de opvolging daarvan;](#)
- [de evaluatie van het "holdingmodel" voor de invulling van de interne auditfunctie in de Vlaamse administratie;](#)

- de voorbereiding van de overlegvergadering tussen het Auditcomité en de voorzitters van de decentrale auditcomités;
- het concept voor de publicatie van de viering “10 jaar IAVA” en voor het jaarverslag over het jaar 2010;
- het ontwerprapport van de thema-audit ICT-netwerken;
- de mogelijke trajecten voor geresponsabiliseerde cofinanciering;
- de voorontwerpen van beleidsgerichte rapporten;
- de voortgangsrapportering i.v.m. Single Audit;
- de voorbereiding van het auditplan 2011;
- de voortgangsrapportering van de uitvoering van de QAR-aanbevelingen.

Methodologieontwikkeling

Met het project “Kwaliteit van Informatie en Rapportering” (KIR) beoogt de gelijknamige projectgroep binnen IAVA de ontwikkeling van een controleprogramma en handreiking die specifiek gericht zijn op het informatie- en rapporteringsproces. Ook het Rekenhof werkt mee aan dit project, waarvan de afronding voorzien wordt in 2011.

BIJLAGE 1: INTERNE WERKING VAN IAVA

1 TIJDSBESTEDING

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. Hiervan wordt maandelijks een overzicht gemaakt voor de gehele ploeg auditoren, inclusief de manager-auditoren.

Op basis van het aantal werkdagen en het aantal auditoren wordt het theoretisch **beschikbare aantal uren** aangegeven. 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 met 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	2008		2009		2010	
	dagen	%	dagen	%	dagen	%
Beschikbare dagen	6088,00		6696,00		6301,00	
Opgegeven dagen	6238,80		6869,00		6464,60	
Gepresteerde dagen (100%) (zonder verloven en afwezigheden)	5111,93	100,00	5331,34	100,00	5034,07	100,00
SD0: Interne werking	424,07	8,30	416,33	7,81	453,40	9,01
SD1: Bijdrage risicobeheersing Vlaamse administratie	3355,86	65,65	3560,93	66,79	3304,20	65,64
OD1.1: Planning en risicoanalyse	237,80	4,65	382,80	7,18	299,27	5,94
OD1.2: Uitvoeren auditopdrachten	3022,80	59,13	2638,40	49,49	2658,00	52,80
OD1.3: Uitvoeren forensische opdrachten	68,80	1,35	513,27	9,63	334,53	6,65
OD1.4: Opvolging auditmethodologie	26,47	0,52	26,47	0,50	12,40	0,25
SD2: Sensibiliseren, adviseren en ondersteunen management	235,07	4,60	233,53	4,38	186,67	3,71
OD2.1: Kennisdatabase, goede praktijken en advies	78,87	1,54	56,73	1,06	35,13	0,70
OD2.2: Vorming rond Interne Controle	10,73	0,21	15,27	0,29	10,73	0,21
OD2.3: Extern communicatiebeleid	119,13	2,33	120,40	2,26	105,27	2,09
OD2.4: Overlegfora Interne Controle - Interne Audit	26,33	0,52	41,13	0,77	35,53	0,71
SD3: Single audit	91,60	1,79	74,60	1,40	57,33	1,14
OD3.1: Controlecascade	16,93	0,33	25,53	0,48	13,33	0,26
OD3.2: Holdingmodel	7,67	0,15	9,20	0,17	22,13	0,44
OD3.3: Netwerking	67,00	1,31	39,87	0,75	21,87	0,43

Overzicht	2008		2009		2010	
	dagen	%	dagen	%	dagen	%
SD4: Personeel & Organisatie	744,67	14,57	614,33	11,52	494,46	9,82
OD4.1: HR-beleid	371,00	7,26	352,93	6,62	197,87	3,93
OD4.2: Efficiëntie IAVA	51,67	1,01	24,80	0,47	22,13	0,44
OD4.3: Interne communicatie	294,60	5,76	229,67	4,31	255,87	5,08
OD4.4: Cultuur	27,40	0,54	6,93	0,13	18,60	0,37
SD5: Kwaliteit	260,67	5,10	431,60	8,10	538,00	10,69
OD5.1: Kwaliteitsinstrument	38,93	0,76	28,93	0,54	45,93	0,91
OD5.2: Periodieke rapportering BO-OP	92,13	1,80	57,67	1,08	69,60	1,38
OD5.3: Methodologie-ontwikkeling	129,60	2,54	345,00	6,47	422,47	8,39

1.1. Auditactiviteiten en vorming

Voor 2010 werden bij de auditoren en manager-auditoren volgende percentages genoteerd inzake auditcapaciteit en vorming (bron: timesheets).

Auditoren	Norm	2010
Ingezette auditcapaciteit	75%	72,98%
Vorming	5%	2,59%
Management (excl. AG)	Norm	2010
Ingezette auditcapaciteit	50%	46,88%
Vorming	5%	0,93%

1.2. Ondersteunende activiteiten en interne werking

Aan ondersteunende activiteiten en interne werking werden in 2010 door de auditoren 231,3 dagen besteed of 6,30 % van hun tijd. Hierbij zijn opgenomen: diverse HR-aangelegenheden (zoals PLOEG), ontwikkeling van het competentieboek, teamvergaderingen, ronde tafels, redactieteam compendium, etc.

2 PERSONEEL

Op 31 december 2010 bestond IAVA uit 26 (24,9 VTE) personen:

- 1 administrateur-generaal IAVA;
- 3 manager-auditoren;
- 1 stafid;
- 11 senior auditoren (10,4 VTE);
- 7 (junior) auditoren;
- 3 ondersteunende medewerkers (2,5 VTE).

2.1. Personeelsverloop

Op 31 december 2010 bestond IAVA uit 26 (24,9 VTE) personen ten opzichte van 28 (27,1 VTE) personen op 31 december 2009. De volgende wijzigingen in het personeelsbestand werden genoteerd:

Datum	In	Uit	Totaal
31 december 2009			28
01 februari 2010		auditor	27
01 mei 2010		auditor	26
01 juli 2010	tijdelijk contractueel IT-programmeur		27
03 september 2010	tijdelijk contractueel auditor		28
30 september 2010		auditor	27
31 oktober 2010		tijdelijk contractueel IT-programmeur	26

2.2. 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 2010 was 40,08 jaar (ten opzichte van 39,21 jaar op 31 december 2009).

Verdeling volgens leeftijd	31 december 2009	31 december 2010
Jonger dan 30 jaar	2	0
Vanaf 30 tot 34 jaar	5	5
Vanaf 35 tot 39 jaar	11	10
Vanaf 40 tot 44 jaar	4	4
Vanaf 45 jaar	6	7

Verdeling volgens graad	31 december 2009	31 december 2010
Niveau A	25	23
Niveau B	0	0
Niveau C	2	2
Niveau D	1	1

Verdeling volgens geslacht	31 december 2009	31 december 2010
Vrouw	9 (32%)	9 (35%)
Man	19 (68%)	17 (65%)

Vlaamse overheid



COLOFON

Verantwoordelijke uitgever

Eddy Guilliams
Boudewijnlaan 30
1000 Brussel

Foto's

Photonica

Vormgeving

IAVA

Depotnummer

D/2011/3241/199



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