



**Vlaamse
overheid**

Rapport

Audit op audit van Audio

Auditopdracht 2306 040 | 29.03.2024

INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	3
2	Samenvatting	6
3	Belangrijkste aandachtspunten	13
4	Suggesties voor verdere verbetering	18
5	Managementreactie	20
6	Aanbevelingen en overige verbeterpunten	21
	Bijlage 1: Overzicht gesprekken en selectie auditdossiers	26
	Bijlage 2: Inschatting IIA ambition model door Audio	27

1 INLEIDING

1.1 AUDITDOELSTELLING EN –REIKWIJDTE

ONE Risk Advisory B.V. werd in opdracht van Audit Vlaanderen aangesteld om een Quality Assurance Review (QAR) uit te voeren van Audio en de auditcomités van de leden van Audio.

De QAR betreft een evaluatie van de huidige werking van Audio en de auditcomités van de leden van Audio. De audit omvat:

- een evaluatie van Audio volgens het vooropgestelde internationale normenkader (van het Instituut van Interne Auditoren (IIA-standaarden) en de ethische code van het IIA);
- een inschatting van de maturiteit van de interne auditfunctie van Audio volgens het Ambition Model van het IIA (op basis van analyse en van een zelfevaluatie van Audio);
- een evaluatie van de rol en werking van de (globaliteit van de) auditcomités van de leden van Audio ten aanzien van Audio volgens algemeen aanvaarde principes van goed bestuur.

1.2 AUDITAANPAK

De evaluatie werd uitgevoerd in de periode van november 2023 tot februari 2024. Het rapport reflecteert onze bevindingen tijdens deze periode. De aanpak bevatte de volgende elementen:

Data verzameling en nazicht

- Interviews met het interne audit team en stakeholders, waaronder leden van de lokale auditcomités. Zie bijlage 1 voor een overzicht van geïnterviewden.
- Nazicht documentatie. Beoordelen van documentatie, zoals charters, procesbeschrijvingen, handboeken, templates, rapportages en de uitkomsten van de zelfevaluatie op basis van het IIA Ambition Model.
- Nazicht auditdossiers. Bestaande uit een “walkthrough” van het auditproces door interviews met auditors, gebaseerd op het audit rapport en onderliggend dossier. Focus op audit trail, onderbouwing van conclusies en helderheid van rapporten. Zie bijlage 1 voor een overzicht van beoordeelde dossiers.

Evaluatie

- IIA standaarden
- Ambition Model van het IIA
- een evaluatie van de rol en werking van de (globaliteit van de) auditcomités van de leden van Audio ten aanzien van Audio volgens algemeen aanvaarde principes van goed bestuur.

Methodologie

Onze quality assessment methodologie is gebaseerd op de 5 P’s van “effective performance management”:

- **Purpose:** wat is het mandaat van de interne audit functie vanuit het bestuur en de aard van de geleverde interne auditdiensten?
- **Positioning:** hoe is de interne audit functie gepositioneerd om onafhankelijkheid te waarborgen en bij te kunnen dragen aan de bedrijfsprestaties?

AUDIT VLAANDEREN

- **People:** in hoeverre zijn de middelen voor interne audit afgestemd op het doel, de doelstellingen en verantwoordelijkheden ervan?
- **Process:** hoe effectief worden de activiteiten van de interne audit functie gemanaged (i) om haar doel, doelstellingen en verantwoordelijkheden te bereiken, waardoor de interne audit functie kan reageren op veranderende organisatie behoeften, en (ii) in het leveren van waarde toevoegende en objectieve interne auditdiensten.
- **Performance:** in hoeverre ondersteunen de kwaliteitsprocedures de voortdurende evaluatie en verbetering van de interne audit functie?

Dit Internal Audit Quality Assessment framework© bevat alle elementen van het IPPF, waaronder leading practices afgeleid van de implementation guidelines, supplemental guidelines, Internal Audit Ambition Model, en onze uitgebreide ervaring in het uitvoeren van externe kwaliteitstoetsingen. Wij zijn van mening dat het door ons uitgevoerde onderzoek en de daarmee verkregen informatie een voldoende basis geeft voor onze conclusies en bevindingen.

Daarnaast zullen we in deze kwaliteitstoetsing expliciet de maturiteit van de interne auditdienst Audio evalueren volgens het IIA Ambition Model en de rol en werking van de globaliteit van de auditcomités van de leden van Audio ten aanzien van Audio volgens algemeen aanvaarde principes van goed bestuur, waaronder de Belgische Corporate Governance Code 2020.

Rapportering

Finaal rapport – de resultaten van de evaluatie werden besproken met en gevalideerd door Audit Vlaanderen en besproken met de directeur van Audio en samengevat op volgende pagina's.

ONE Risk Advisory B.V. verrichtte volgende werkzaamheden:

- De auditdoelstellingen en –reikwijdte van deze opdracht werden opgenomen in de opdrachtdefinitie die op 8 november 2023 werd verstuurd. Op 22 november 2023 nam de raad van bestuur kennis van de opdracht. Er vond, op vraag van Audio, geen openingsmeeting op de raad van bestuur plaats.
- In de periode december 2023 tot en met januari 2024 werden interviews gehouden, auditdossiers nagekeken en werd de ontvangen info geanalyseerd.
- Een terugkoppeling over de belangrijkste bevindingen en conclusies met de directeur van Audio vond plaats op 8 februari 2024.
- Het ontwerprapport werd besproken door de raad van bestuur van Audio op de vergadering van 20 maart 2024.
- De managementreactie werd verkregen op 20 maart 2024 en werd toegevoegd aan dit rapport. Het actieplan voor de medium en lage aanbevelingen (= overige verbeterpunten) wordt in dialoog met de raad van bestuur verder uitgewerkt en opgevolgd.

Het auditteam van deze audit bestond uit:

- Robert Bogtstra, Partner, ONE Risk Advisory
- Inge Garretsen, Consultant Internal Audit, ONE Risk Advisory

Het auditrapport wordt bezorgd aan:

De bestemmelingen Audio

- Ingrid Pensaert, Directeur Audio
- Pascal Ennaert, Voorzitter van de Raad van Bestuur en van de Algemene vergadering van Audio

AUDIT VLAANDEREN

De voorzitter van de raad van bestuur wordt gevraagd om het rapport aan de andere bestuursleden te bezorgen.

De leden van het [auditcomité van de lokale besturen](#)

In het kader van actieve openbaarheid van bestuur plaatst Audit Vlaanderen het auditrapport op haar website, drie maanden nadat Audio het auditrapport definitief ontving.

2 SAMENVATTING

2.1 OPINIE

Wij hebben Audio in deze kwaliteitstoetsing beoordeeld vanuit het standpunt van het individuele lokale bestuur: Audio is niet de interne audit functie voor het totaal van alle aangesloten deelgenoten, maar positioneert zich – in het licht van de Standaarden – als de interne audit functie voor elk individueel lokaal bestuur.

Vanuit dit standpunt zijn wij van mening dat Audio in opzet alle aspecten kan leveren aan een lokaal bestuur die in zijn geheel voldoen aan de IIA Standaarden. Een algemene uitspraak over “conformiteit met de Standaarden” kan alleen op het niveau van een lokaal bestuur worden gedaan en hangt af van de mate waarin een lokaal bestuur Audio’s dienstverlening inzet.

Gezien de context waarbinnen Audio is opgericht alsook de beperkte audit resources ingezet door een aantal deelgenoten **concluderen wij dat het op dit moment voor Audio onmogelijk is voor alle aangesloten besturen te opereren in overeenstemming met de Standaarden.** Audio heeft adequate waarborgen getroffen om zo goed mogelijk in lijn met de Standaarden te werken, waaronder de vereiste van het hebben van een lokaal auditcomité voor deelgenoten, het oprichten van een Raad van Bestuur met een vertegenwoordiging vanuit de deelgenoten, een gedegen procedure om te komen tot een risk-based auditjaarplan en het aanbieden van opvolgaudits als standaard onderdeel van een auditopdracht.

Elke interne auditopdracht biedt toegevoegde waarde doordat het inzicht in en aanvullende assurance op de organisatiebeheersing van de betreffende deelgenoot geeft. Op deze wijze draagt Audio bij aan de verbetering van risicobeheersing en interne controle van lokale besturen. Dit leidt echter niet per definitie tot het hebben van een volwaardige interne audit functie met een bijbehorende governance structuur en voldoende risico gebaseerde planning en daaruit voortvloeiende inzet van middelen. **Het is de keuze van de aangesloten lokale besturen om de dienstverlening van Audio in te zetten onder de gestelde voorwaarden van lidmaatschap en met diens voordelen alsook beperkingen van het model.**

Op basis van het door ons uitgevoerde werk, concluderen wij dat, **voor wat betreft de uitvoering van haar auditopdrachten, Audio werkt in overeenstemming met de algemeen aanvaarde normen voor de beroepsuitoefening zoals deze zijn vastgelegd in het IPPF en de IIA Gedragscode.** Audio werkt met gedreven internal audit professionals gericht op het bieden van kosten efficiënte doch kwalitatief hoogstaande auditopdrachten, waarbij met name aandacht wordt gegeven aan het bieden van pragmatische aanbevelingen en het delen van goede praktijken.

We hebben enkele aandachtspunten (hoofdstuk 3). Dit zijn aandachtspunten waarbij wij bemerken dat het – gezien de context waarin Audio opereert - uitdagend is om in lijn met de Standaarden te kunnen werken. We raden Audio aan om deze aandachtspunten op te volgen. Daarnaast hebben we enkele suggesties voor verdere verbetering (hoofdstuk 4). Deze verbeterpunten hebben geen invloed op de naleving van de Standaarden, maar zijn suggesties om de kwaliteit en toegevoegde waarde van Audio verder te verbeteren.

2.2 5 P'S VAN "EFFECTIVE PERFORMANCE MANAGEMENT"

2.2.1 PURPOSE

Audio is een welzijnsvereniging met als missie bij te dragen tot een doelgerichte, efficiënte en risicobewuste organisatie. Audio doet dit door middel van onafhankelijke en objectieve evaluaties te komen met oplossingsgerichte aanbevelingen en concreet advies ter versteviging van de organisatiebeheersing. De activiteiten van Audio richten zich primair op het uitvoeren van interne audits en alle daaraan gerelateerde adviesverlening.

Volgens de Standaarden (2110 en 2120) dient Internal Audit periodiek de governance en risicomangement van de organisatie te beoordelen en over de effectiviteit te rapporteren aan het bestuur, waarbij een aantal specifieke elementen bij deze beoordeling moeten worden meegewogen. Gezien de huidige context - met het grote aantal deelgenoten, beperkte internal audit resources en (daardoor) beperkte auditdekking van Audio per individuele deelgenoot - achten wij dit momenteel onuitvoerbaar voor elke deelgenoot te kunnen doen. [aandachtspunt 3.1]

Opdrachten worden uitsluitend uitgevoerd in opdracht van aangesloten lokale besturen. Audio beperkt zich hierbij tot de lokale besturen van gemeentelijke organisaties (zoals steden of gemeenten en Openbare Centra voor Maatschappelijk Welzijn) in Vlaanderen. Momenteel biedt Audio haar dienstverlening aan meer dan 80 deelgenoten aan, onderverdeeld in 43 "groepen".

2.2.2 POSITION

Binnen de specifieke context en structuur waarin Audio werkt, typeren wij Audio als externe dienstverlener welke op verzoek interne auditopdrachten uitvoert. Audio is voldoende onafhankelijk zowel qua inrichting als qua werkwijze.

Rol en werking auditcomités

Elk deelnemend lid dient een auditcomité op te richten. Het auditcomité heeft als doel de gemeenteraad en het bestuur in het algemeen bij te staan in de uitvoering van hun verantwoordelijkheid voor een degelijk bestuur, een goed intern beheer en een adequaat risicobeheer.

Audio beveelt aan dat het auditcomité van een lokaal bestuur is samengesteld uit een meerderheid van (of uit meerdere) leden die niet betrokken zijn bij het dagelijks bestuur en als zodanig onafhankelijk kunnen optreden. Het is de verantwoordelijkheid van de individuele deelgenoot hier invulling aan te geven. Aangezien het geen dwingende eis is en in de praktijk de auditcomités van alle deelgenoten op diverse manieren zijn ingericht, kan de vraag worden gesteld in hoeverre een lokaal auditcomité voldoende onafhankelijk is samengesteld. Wij adviseren Audio lokale auditcomités te wijzen op het belang van een onafhankelijk toezichtsorgaan, alsook de lokale auditcomités in hun eigen reglementen te laten vastleggen welke waarborgen zij hebben getroffen om onafhankelijk en effectief te kunnen opereren. [aandachtspunt 3.2]

AUDIT VLAANDEREN

Over het algemeen is er geen systematisch contactmoment tussen Audio en alle lokale auditcomités met een vastgestelde agenda. In de praktijk komen het lokaal auditcomité en Audio voornamelijk bijeen om de resultaten van een uitgevoerde audit te bespreken. Verschillend per lokaal auditcomité worden dan ook andere relevante onderwerpen besproken en/of is er vaker contact. Naar onze mening kan niet ieder lokaal auditcomité op deze wijze voldoende uitvoering geven aan zijn doel.

Wij adviseren deelgenoten voor zichzelf na te gaan welke verantwoordelijkheden de individuele auditcomités hebben ten opzichte van een goede (effectieve) werking van hun interne audit functie. Waarbij aandacht is voor de wijze waarop de lokale auditcomités geïnformeerd worden en zij kunnen bijsturen om de eigen verantwoordelijkheid hierin te kunnen nemen. [aandachtspunt 3.3 en aandachtspunt 3.5]

2.2.3 PEOPLE

Het interne audit team beschikt over professionele expertise en auditopdrachten worden met de nodige professionele zorgvuldigheid uitgevoerd.

De beperkte schaalgrootte van Audio, die voortkomt uit de noodzaak om haar dienstverlening kostendekkend uit te voeren, maakt de vereniging kwetsbaar voor schommelingen in personele beschikbaarheid en bij toename van het aantal deelgenoten of in afname van de omvang van de dienstverlening.

Er is een voorstel geformuleerd voor het kunnen “insourcen” van middelen waarbij deelgenoten tijdelijk medewerkers ter beschikking stellen aan Audio voor het uitvoeren van audits of ondersteuning bij auditopdrachten. We adviseren Audio in samenwerking met deelgenoten hier opvolging aan te geven. [suggestie 4.2]

2.2.4 PROCESS

Om haar opdracht efficiënt en effectief in te vullen stelt Audio een auditplanning op, gebaseerd op een individuele risicoanalyse per deelgenoot.

Tegelijkertijd hebben lokale auditcomités grote keuze- en beslissingsvrijheid in het bepalen van de audits die worden uitgevoerd, waarbij de zwaarte van het risico niet de afweging hoeft te zijn om te komen tot een keuze voor een audit object. We adviseren deze beperkingen vast te leggen in het Auditcharter, inclusief rationale voor afwijkingen en aan te geven welke alternatieve activiteiten Audio onderneemt om te voldoen aan de intentie van deze Standaard. [aandachtspunt 3.4]

Audio beschikt over een gedegen intern audit proces. Audio heeft diverse audit procedures geformaliseerd. Deze beschrijven de auditmethodologie en de activiteiten, doelstellingen en hulpmiddelen waarmee audits op een consistente manier kunnen worden uitgevoerd. Op basis van een gedegen vooronderzoek worden doelstellingen, reikwijdte, aanpak en timing van de audit bepaald. Wij concluderen dat de auditdossiers de bevindingen en conclusies in de betreffende rapporten ondersteunen.

AUDIT VLAANDEREN

De rapporten van Audio zijn helder, kernachtig en geven handvatten aan het bestuur om geconstateerde bevindingen op te kunnen volgen.

Op gebied van audit trail is verbetering mogelijk in het maken van heldere kruisverwijzingen van onderliggende uitgevoerde werkzaamheden en documentatie naar vaststellingen, (sub)conclusies en rapport. We stellen echter vast dat er voldoende werkzaamheden zijn uitgevoerd om de gedane vaststellingen en conclusies in het rapport te kunnen onderbouwen. [aandachtspunt 3.6]

Er is sprake van supervisie tijdens de opdracht door het uitvoeren van reviews op de basisnota en het concept en definitieve rapport, waarbij ook indirect wordt gevraagd naar de onderbouwing van de vaststellingen en conclusies. Er worden echter geen structurele inhoudelijke reviews uitgevoerd op de auditwerkzaamheden, audit trail en de volledigheid van het auditdossier.

Wij doen de aanbeveling om met de Raad van Bestuur overeen te komen welke kwaliteitswaarborgen afdoende zijn, rekening houdend met de vereiste kwaliteitsstandaarden van het IIA, de wensen van deelgenoten hieromtrent en de daarmee gemoeide kosten en baten. We adviseren daarbij om minimaal jaarlijks een inhoudelijke kwaliteitsreview uit te voeren op een uitgevoerde auditopdracht en dit te bespreken in het auditteam. [aandachtspunt 3.7]

In de regel volgt Audio de implementatie van de acties van het management naar aanleiding van een interne audit op via een opvolgaudit en rapporteert hierover aan het lokale auditcomité. Hoewel in goed overleg met Audio, is het aan het lokale bestuur om te besluiten of en wanneer een opvolgaudit ingepland wordt. Op (nog openstaande) audit aanbevelingen volgend uit de opvolgaudits vindt geen monitoring plaats door Audio. Ook is er niet altijd structurele tussentijdse monitoring van de voortgang op audit aanbevelingen.

We adviseren een monitoringsproces te implementeren waarmee wordt toegezien op de voortgang van de geconstateerde audit aanbevelingen tot het moment van opvolging, waarmee kan worden toegezien op het mitigeren van geïdentificeerde risico's naar een voor de organisatie gewenst niveau en tijdig wordt bijgestuurd waar nodig. [aandachtspunt 3.8]

2.2.5 PERFORMANCE

Een kwaliteitsprogramma is bedoeld om een beoordeling van de naleving door de interne audit functie van de Standaarden en een evaluatie van de naleving door de internal auditors van de Gedragscode mogelijk te maken. Op grond van het kwaliteitsprogramma moeten ook de efficiëntie en effectiviteit van de interne audit functie worden beoordeeld en de mogelijkheden voor verbetering worden geïdentificeerd.

Binnen Audio worden diverse reviews uitgevoerd op elkaars werkzaamheden en worden andere kwaliteitschecks uitgevoerd (waaronder klanttevredenheids-bevragingen). Tevens is dit de tweede externe kwaliteitstoetsing die op Audio is uitgevoerd.

Het kwaliteitsprogramma van Audio waarborgt echter geen periodieke zelfevaluaties ten aanzien van naleving van de Standaarden en de Gedragscode en een onafhankelijke externe kwaliteitstoetsing minimaal eens in de 5 jaar. Wij adviseren deze vereisten te formaliseren in Audio's kwaliteitsprocedures en te integreren in haar processen. De uitkomsten van het

kwaliteitsprogramma dienen gecommuniceerd te worden aan de lokale besturen en auditcomités, inclusief eventueel overeengekomen verbeterplannen. [aandachtspunt 3.9]

Een voorschot nemend op de nieuwe Standaarden, zoals geldend per 2025, adviseren wij Audio – in samenspraak met de Raad van Bestuur en haar deelgenoten - een Internal Audit Strategie op te stellen en te voorzien in key performance indicatoren om de kwaliteit en effectiviteit van Audio te meten.

Inschatting van de maturiteit van de interne auditfunctie van Audio volgens het Ambition model van het IIA.

Audio heeft het Ambition Model ingevuld en daarbij een inschatting geven van de maturiteit van Audio op de verschillende thema's:

1. Services and Role of Internal Audit
2. Professional Practices
3. Performance Management and Accountability
4. People Management
5. Organizational Relationships
6. Governance Structures

Volgens de eigen evaluatie voldoet Audio op alle onderdelen minimaal aan de eigen gestelde ambitie, met uitzondering van Staff training (target-budget). De samenvatting van de inschatting door Audio is opgenomen in bijlage 2.

Audio heeft een gemiddelde score van niveau 3 op een schaal van 5. Waarbij volgens het model niveau 3 ook het niveau is waarmee wordt voldaan aan de Standaarden. Op de volgende sub-onderdelen bereikt Audio niveau 3 (nog) niet: data analytics, soft controls, audit plan, monitoring follow-up, quality management reviews, staff training (target-budget), professional associations.

Wij hebben de door Audio ingevulde scores gevalideerd op basis van ons beeld van Audio (over context, structuur, scope, werkwijze etc.) zoals opgebouwd gedurende deze kwaliteitstoetsing. Wij zijn van mening dat de zelfevaluatie gedegen en weloverwogen is gedaan en daarmee een goed beeld geeft. Zoals eerder aangegeven zal de maturiteit echter verschillen per deelgenoot. Zie hiervoor onze aandachtspunten, waarbij het uitdagend is om in lijn met de Standaarden te kunnen werken.

Overzicht van aandachtsgebieden per IIA Standaard.

IIA Standaarden	Rating
1000 — Doel, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	
1010 — Interne audit Charter	
1100 — Onafhankelijkheid en objectiviteit	
1110 — Organisatorische onafhankelijkheid	
1111 — Directe interactie met het bestuur	
1120 — Individuele objectiviteit	
1130 — Bedreigingen van de onafhankelijkheid of objectiviteit	
1200 — Deskundigheid en professionele zorgzaamheid	
1210 — Deskundigheid	
1220 — Professionele zorgzaamheid	
1230 — Performante professionele vorming	
1300 — Kwaliteitsprogramma	

AUDIT VLAANDEREN

1310 — Vereisten van het kwaliteitsprogramma	Yellow
1311 — Interne kwaliteitsbeoordeling	Green
1312 — Externe kwaliteitsbeoordeling	Green
1320 — Rapportering over het kwaliteitsprogramma	Green
1321 — Bekendmaking van de conformiteit met de standaarden	Grey
1322 — Bekendmaking van de non-conformiteit met de standaarden.	Grey
2000 — Beheer van de interne audit activiteit	Yellow
2010 — Planning	Yellow
2020 — Communicatie en goedkeuring	Green
2030 — Personeelsmanagement	Green
2040 — Beleidslijnen en procedures	Green
2050 — Coördinatie	Green
2060 — Rapportering aan het Senior Management en het Bestuur	Green
2070 — Externe dienstverlening en de organisatorische verantwoordelijkheid	Yellow
2100 — Aard van de werkzaamheden	Yellow
2110 — Governance	Yellow
2120 — Risico Management	Yellow
2130 — Controle	Green
2200 — Planning van de auditopdrachten	Green
2201 — Planning overwegingen	Green
2210 — Doelstellingen van de opdracht	Green
2220 — Scope van de opdracht	Green
2230 — Toewijzen van Middelen aan opdracht	Green
2240 — Werkprogramma van de auditopdracht	Green
2300 — Uitvoering van de auditopdracht	Green
2310 — Identificeren van informatie	Green
2320 — Analyse en evaluatie	Green
2330 — Documenteren van informatie	Green
2340 — Supervisie tijdens de auditopdracht.	Green
2400 — Communicatie van de Resultaten	Green
2410 — Communicatie criteria	Green
2420 — Kwaliteit van de communicatie	Green
2421 — Fouten en onvolkomenheden	Grey
2430 — Bekendmaking van de conformiteit met de standaarden	Grey
2431 — Bekendmaking van de non-conformiteit met de standaarden	Grey
2440 — Verspreiding van de resultaten	Green
2450 — Opinies	Grey
2500 — Monitoring van de voortgang	Yellow
2600 — Aanvaarden van risico's door het topmanagement	Yellow



Aanbevelingen met hoge prioriteit



Aanbevelingen met medium prioriteit (zie hoofdstuk 3)



Algemeen conform met de IIA Standaarden



Uitspraak kan alleen op niveau van een lokaal bestuur worden gedaan

AUDIT VLAANDEREN

Voor verdere details verwijzen wij naar hoofdstuk 3.

Tot slot

Wij zijn van mening dat Audio goed in staat is om de ingezette verbeteringen voort te zetten en zo een positieve impact te blijven hebben bij haar deelgenoten.

3 BELANGRIJKSTE AANDACHTSPUNTEN

3.1 BEOORDEEL PERIODIEK DE OVERALL GOVERNANCE EN RISICOMANAGEMENT

Volgens de Standaarden (2110 en 2120) dient Internal Audit periodiek de governance en risicomanagement van de organisatie te beoordelen en over de effectiviteit te rapporteren aan het bestuur, waarbij een aantal specifieke elementen bij deze beoordeling moeten worden meegewogen.

Gezien de huidige context - met het grote aantal deelgenoten, beperkte internal audit resources en (daarmee) beperkte audit coverage van Audio per individuele deelgenoot - achten wij het momenteel onuitvoerbaar om dit voor elke deelgenoot te kunnen doen. We adviseren deze beperking vast te leggen in het Auditcharter, inclusief rationale voor afwijking en aan te geven of, en zo ja welke, alternatieve activiteiten Audio onderneemt om te voldoen aan de intentie van deze Standaard (zoals het aanbieden en uitvoeren van de organisatieaudits bij lokale besturen, waar in de volle breedte gekeken wordt naar de status van interne beheersing middels een begeleide zelfevaluatie methodiek).

3.2 VERSTEVIGEN ONAFHANKELIJKE WERKING LOKALE AUDITCOMITÉS

Elk deelnemend lid dient een auditcomité op te richten. Het auditcomité heeft als doel de gemeenteraad en het bestuur in het algemeen bij te staan in de uitvoering van hun verantwoordelijkheid voor een degelijk bestuur, een goed intern beheer en een adequaat risicobeheer.

Audio beveelt aan dat het auditcomité van een lokaal bestuur is samengesteld uit een meerderheid van (of uit meerdere) leden die niet betrokken zijn in het dagelijks bestuur en als dusdanig onafhankelijk kunnen optreden. Het is de verantwoordelijkheid van de individuele deelgenoot hier invulling aan te geven. Aangezien het geen dwingende eis is en in de praktijk alle deelgenoten op een andere wijze zijn ingericht, kan de vraag worden gesteld in hoeverre een lokaal auditcomité voldoende onafhankelijk is ingericht.

Wij adviseren Audio lokale auditcomités te wijzen op het belang van een onafhankelijk toezichtsorgaan, alsook de lokale auditcomités in hun eigen reglementen te laten vastleggen welke waarborgen zij hebben getroffen om onafhankelijk en effectief te kunnen opereren. In lijn met de goede praktijken omtrent deugdelijk bestuur¹, dient elk auditcomité als geheel evenwichtig te zijn samengesteld en het de benodigde onafhankelijkheid, competenties, kennis, ervaring en vermogen te hebben om zijn taken effectief uit te voeren.

¹ We verwijzen naar de Belgische Corporate Governance Code 2020 hieromtrent, meer specifiek artikel 4.3. Deze Code is van toepassing op beursgenoteerde vennootschappen. Zij omschrijft echter principes die als essentiële pijlers worden gezien van goede governance, waaronder de inrichting en verantwoordelijkheden van een auditcomité.

3.3 VERSTEVIGEN TOEZICHT OP AUDIO DOOR LOKALE AUDITCOMITÉS

Audio rapporteert inhoudelijk aan de geëigende organen van de opdracht gevende deelgenoten, waaronder het lokale auditcomité. Er is vastgelegd dat Audio minimaal jaarlijks aanwezig is op een vergadering van het lokale auditcomité. Bij het merendeel van de deelgenoten gebeurt dit, met name die deelgenoten waarbij een audit wordt uitgevoerd in het betreffende jaar.

Over het algemeen is er geen systematisch contactmoment tussen Audio en alle lokale auditcomités met een bijbehorende (vaste) agenda. In de praktijk komen het lokaal auditcomité en Audio voornamelijk bijeen in functie van het bespreken van de resultaten van een uitgevoerde audit. Verschillend per lokaal auditcomité worden dan ook andere relevante onderwerpen besproken en/of is er vaker contact. Naar onze mening kan een lokaal auditcomité op deze wijze onvoldoende uitvoering geven aan zijn doel, waaronder:

- Toezien dat de opvolging van de interne audit aanbevelingen tot voldoende bijsturing leidt, zodat het organisatiebeheer voldoende sterk wordt uitgebouwd.
- Toezicht houden op de onafhankelijkheid van Audio.
- Toezicht houden op de prestaties van Audio, waaronder de effectiviteit van de interne audit functie (zie tevens 3.5 “Formele verantwoordelijkheid deelgenoten voor een effectieve interne audit functie” hieromtrent). Hieronder wordt onder meer verstaan een beoordeling of de interne audit functie over voldoende middelen, kennis en competentie beschikt rekening houdend met de aard, de omvang en de complexiteit van de individuele deelgenoot.²

Wij adviseren deelgenoten voor zichzelf na te gaan welke verantwoordelijkheden de individuele auditcomités hebben ten opzichte van een goede (effectieve) werking van hun interne audit functie (op basis van de reglementen, beroepsstandaarden, wetgeving etc. en eigen inzichten). Waarbij aandacht is voor de wijze waarop de lokale auditcomités geïnformeerd worden en zij kunnen bijsturen om de eigen verantwoordelijkheid hierin te kunnen nemen.

3.4 RISK-BASED AUDITPLANNING

Om haar opdracht efficiënt en effectief in te vullen stelt Audio een auditplanning op, gebaseerd op een individuele risicoanalyse per deelgenoot. De globale planning wordt voorgelegd aan de Raad van Bestuur. Echter, alleen het lokale auditcomité kan auditopdrachten geven aan Audio en de (eigen) auditplanning goedkeuren. Lokale auditcomités kunnen op basis van een schriftelijke motivatie verzoeken om af te wijken van de planning. Dit geeft de lokale auditcomités grote keuze- en beslissingsvrijheid in het bepalen van de audits die worden uitgevoerd, waarbij de zwaarte van het risico niet de afweging hoeft te zijn om te komen tot een keuze voor een audit object.

We adviseren deze beperking vast te leggen in het Auditcharter, inclusief rationale voor afwijking en aan te geven welke alternatieve activiteiten Audio onderneemt om te voldoen aan de intentie van deze Standaard. Het doel hiervan is ervoor te zorgen dat interne audit op adequate wijze de grootste risicogebieden onderzoekt die van invloed kunnen zijn op het vermogen van de organisatie om haar doelstellingen te bereiken. Daarnaast adviseren wij Audio helder de overwegingen vast te leggen om te komen tot een voorstel voor een audit onderwerp.

² We verwijzen naar de Belgische Corporate Governance Code 2020 hieromtrent, meer specifiek de artikelen 4.12, 4.14, 4.15 en 4.16.

3.5 FORMELE VERANTWOORDELIJKHEID DEELGENOTEN VOOR EEN EFFECTIEVE INTERNE AUDIT FUNCTIE

Aangezien Audio zich kenmerkt als een externe dienstverlener, moet zij deelgenoten ervan bewust maken dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het in stand houden van een effectieve interne audit functie. Deze verantwoordelijkheid moet worden vormgegeven in het programma voor kwaliteitsbewaking, op grond waarvan de naleving van de Gedragscode en de Standaarden door individuele deelgenoten wordt beoordeeld. Deze bevoegdheid is nu (deels) gedelegeerd aan de Raad van Bestuur van Audio.

Dit neemt echter de eigen verantwoordelijkheid van de deelgenoten hierin niet weg, die is belegd bij de lokale auditcomités. De wijze waarop deze verantwoordelijkheid is vormgegeven, is verder uitgewerkt in de procedure kwaliteitsmanagement (versie mei 2021). Hierbij ligt met name de focus op de resultaten van een klantentevredenheidsbevraging. Wij adviseren om in aanvulling hierop formeel vast te leggen :

- De eigen verantwoordelijkheid van deelgenoten voor een effectieve interne audit functie.
- De interne kwaliteitsprocedures die gelden binnen Audio om kwalitatieve en objectieve audit opdrachten uit te kunnen voeren.
- Dat de Directeur Audio zich committeert een effectieve programma voor kwaliteitsbewaking en -verbetering te onderhouden, waaronder de verplichting tot het laten uitvoeren van een 5 jaarlijks externe onafhankelijke kwaliteitstoetsing.
- De wijze waarop lokale auditcomités geïnformeerd worden over de resultaten van het (volledige) programma voor kwaliteitsbewaking (zoals resultaten van zelfevaluaties, interne reviews, overeengekomen kwaliteitsindicatoren, externe kwaliteitstoetsingen).

Audio rapporteert periodiek aan de Raad van Bestuur over de status en voortgang van het jaarplan, incl. financiën en beschikbare capaciteit, en (personeels)ontwikkelingen binnen Audio. We zien dat de onderwerpen met name van financiële aard zijn en/of betrekking hebben op de beschikbare capaciteit van Audio. Er is beperkt aandacht voor kwalitatieve aspecten van Audio zoals beschreven in de Standaarden (waaronder integriteit, onafhankelijkheid, objectiviteit, vakbekwaamheid, professionele zorgvuldigheid). Wij adviseren vanuit de Raad van Bestuur meer aandacht te hebben voor de kwaliteitsaspecten van Audio en haar dienstverlening.

3.6 AUDIT TRAIL

In een werkprogramma worden de uitkomsten van auditwerkzaamheden op basis van uitgevoerde analyses en evaluaties vastgelegd, inclusief verwijzing naar onderliggende documentatie. In bijlage 2 van het rapport wordt een link gemaakt tussen de onderzoeksvragen en de sterke punten en vaststellingen.

Op gebied van audit trail is verbetering mogelijk in het maken van heldere kruisverwijzingen van onderliggende uitgevoerde werkzaamheden en documentatie naar vaststellingen, (sub)conclusies en rapport. We stellen echter vast dat er voldoende werkzaamheden zijn uitgevoerd om de gedane vaststellingen en conclusies in het rapport te kunnen onderbouwen.

3.7 PERIODIEKE KWALITEITSREVIEWS

Veldwerk wordt in de regel uitgevoerd door één auditor, met in specifieke gevallen mogelijk tot het inzetten van een “buddy”. Er is sprake van supervisie tijdens de opdracht door het uitvoeren van reviews op de basisnota en het concept en definitieve rapport, waarbij ook indirect wordt gevraagd naar de onderbouwing van de vaststellingen en conclusies. Er worden echter geen structurele inhoudelijke reviews uitgevoerd op de auditwerkzaamheden, audit trail en de volledigheid van het auditdossier.

Wij doen de aanbeveling om met de Raad van Bestuur overeen te komen welke kwaliteitswaarborgen afdoende zijn, rekening houdend met de vereiste kwaliteitsstandaarden van het IIA, de wensen van deelgenoten hieromtrent en de daarmee gemoeide kosten en baten. We adviseren daarbij om minimaal jaarlijks een inhoudelijke kwaliteitsreview uit te voeren op een uitgevoerde auditopdracht en dit te bespreken in het auditteam.

3.8 MONITORING VAN AUDIT AANBEVELINGEN

In de regel volgt Audio de implementatie van de audit aanbevelingen op via een opvolgaudit en rapporteert hierover aan het lokale auditcomité. Hoewel in goed overleg met Audio, is het aan het lokale bestuur om te besluiten of en wanneer een opvolgaudit ingepland wordt. Op (nog openstaande) audit aanbevelingen volgend uit de opvolgaudits vindt geen monitoring plaats door Audio. Ook is er niet altijd structurele tussentijdse monitoring van de voortgang op audit aanbevelingen.

We adviseren een monitoringsproces te implementeren waarmee wordt toegezien op de voortgang van de geconstateerde audit aanbevelingen tot het moment van opvolging. Alsook om in samenspraak met haar deelgenoten een haalbare periodiciteit overeen te komen waarmee systematisch over de voortgang, status en eventueel openstaande (overdue) actieplannen wordt gerapporteerd. Hiermee wordt (adequate) opvolging van audit aanbevelingen beter geborgd, en kan Audio signaleren en escaleren wanneer het management een risiconiveau aanvaard dat mogelijk ontoelaatbaar is voor de organisatie. Waarmee – door het lokale auditcomité - kan worden toegezien op het mitigeren van geïdentificeerde risico's naar een voor de organisatie gewenst niveau en tijdig wordt bijgestuurd waar nodig.

3.9 PROGRAMMA VOOR KWALITEITSBEWAKING EN - VERBETERING

Een kwaliteitsprogramma is bedoeld om een beoordeling van de naleving door de interne audit functie van de Standaarden en een evaluatie van de naleving door de internal auditors van de Gedragscode mogelijk te maken. Op grond van het kwaliteitsprogramma moeten ook de efficiëntie en effectiviteit van de interne audit functie worden beoordeeld en de mogelijkheden voor verbetering worden geïdentificeerd.

Binnen Audio worden diverse reviews uitgevoerd op elkaars werkzaamheden en worden andere kwaliteitschecks uitgevoerd (waaronder klanttevredenheidsbevragingen). Tevens is dit de tweede externe kwaliteitstoetsing uitgevoerd op Audio (voorlaatste is uitgevoerd 8 juni 2018).

Het kwaliteitsprogramma van Audio waarborgt echter geen periodieke zelfevaluaties ten aanzien van naleving van de Standaarden en de Gedragscode en een onafhankelijke externe kwaliteitstoetsing

AUDIT VLAANDEREN

minimaal eens in de 5 jaar. Wij adviseren deze vereisten te formaliseren in Audio's kwaliteitsprocedures en te integreren in haar processen. De uitkomsten van het kwaliteitsprogramma dienen gecommuniceerd te worden aan de lokale besturen en auditcomités, inclusief eventueel overeengekomen verbeterplannen.

Een voorschot nemend op de nieuwe Standaarden, zoals geldend per 2025, adviseren wij Audio – in samenspraak met de Raad van Bestuur en haar deelgenoten - een Internal Audit Strategie op te stellen en te voorzien in key performance indicatoren om de kwaliteit en effectiviteit van Audio te meten.

4 SUGGESTIES VOOR VERDERE VERBETERING

4.1 VERDUIDELIJKEN BEVOEGDHEDEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN AUDIO IN AUDITCHARTER

Het doel en het mandaat van Audio wordt vermeld in het Interne Auditcharter, inclusief de verplichte richtlijnen van het IPPF. Dit Auditcharter is goedgekeurd door Raad van Bestuur van Audio op 7 december 2018 en is van toepassing op alle deelgenoten. Bij toetreding dient een nieuw lid zich akkoord te verklaren met dit Auditcharter.

Wij adviseren de volgende punten aanvullend op te nemen in het Auditcharter om de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van Audio verder te verduidelijken:

- Hoe de organisatorische onafhankelijkheid van Audio is gewaarborgd binnen de huidige positionering van Audio als welzijnsvereniging en interne audit dienstverlener van lokale gemeenten, waaronder de benoeming en het ontslag van de Directeur Audio door de Raad van Bestuur. Waarbij wij adviseren dat hierover ook de goedkeuring vanuit de Algemene Vergadering vereist is.
- De dienstverlening die Audio verleent aan haar deelgenoten, daarbij een helder onderscheid maken tussen audits en adviesopdrachten.
- Dat de Directeur Audio zich committeert een effectief kwaliteit- en verbeterprogramma te onderhouden, waaronder de verplichting tot het laten uitvoeren van een 5 jaarlijkse externe onafhankelijke kwaliteitstoetsing.

Jaarlijks dient de Directeur Audio het Auditcharter te beoordelen en actualiseren indien nodig.

Afstemming daarvan dient plaats te vinden met de Raad van Bestuur en lokale auditcomités, waarbij (materiële) aanpassingen formeel goedgekeurd dienen te worden.

4.2 MOGELIJKHEDEN OM CAPACITEITSTEKORT OP TE VANGEN

Onderdeel van de criteria voor lidmaatschap is dat Audio bij elk aangesloten lokaal bestuur minstens één auditopdracht per jaar uitvoert. Dit gebeurt globaal genomen wel, echter bij een aantal deelgenoten niet. Voor die deelgenoten wordt - sinds 2023 - een kostendekkingsbijdrage in rekening gebracht voor het betreffende jaar waarin geen auditopdracht wordt afgenomen. Als er langere tijd geen auditopdrachten worden afgenomen, treedt Audio in gesprek met de betreffende deelgenoot om voorzetting van het lidmaatschap te bespreken. Voor een aantal kleinere deelgenoten is bij uitzondering besloten tot een lagere frequente van minimaal één opdracht per twee jaar. Mocht de afspraak van minimaal één auditopdracht door iedere deelgenoot worden nagekomen, kan Audio qua capaciteit niet onmiddellijk voorzien in de vraag. Dit geldt ook in die gevallen waarin er een groei is in het aantal nieuwe deelgenoten. Ook zien we dat Audio in 2023 door beperkingen in personeelsbezetting niet alle auditopdrachten heeft kunnen uitvoeren.

De beperkte schaalgrootte van Audio, die zijn achtergrond kent in het belang van het kostendekkend moeten uitvoeren van haar dienstverlening, maakt de vereniging kwetsbaar voor schommelingen in personeelsbeschikbaarheid en bij toename van het aantal deelgenoten of in afname van de omvang van de dienstverlening.

Er is een voorstel geformuleerd voor het kunnen “insourcen” van middelen waarbij deelgenoten tijdelijk medewerkers ter beschikking stellen aan Audio voor het uitvoeren van audits of

AUDIT VLAANDEREN

ondersteuning bij auditopdrachten. We adviseren Audio in samenwerking met deelgenoten hier opvolging aan te geven. Tevens zien we bij andere interne audit functies dat er vaak een co-sourcingsovereenkomst is met een externe dienstverlening om te voorzien in een flexibele schil en/of ten behoeve van het inschakelen van specialistische kennis (technische IT, ESG, AI, etc.).

4.3 VERDER UITWERKEN VAN STANDAARD WERKPROGRAMMA'S

Voor het uitvoeren van vaker uitgevoerde audit opdrachten zijn standaard werkprogramma's beschikbaar. De werkprogramma's bevatten een belangrijke opsomming van de domeinen en componenten die tijdens de audit dienen onderzocht te worden. Het betreffen geen uitgewerkte werkprogramma's, met per (sub-)vraag de verwachte controls en/of toets criteria en uit te voeren auditwerkzaamheden. Tijdens het verloop van een audit wordt door de auditor op flexibele wijze besloten over de benodigde uit te voeren werkzaamheden. Dit betekent dat diepgang van de testprocedures gedurende de duur van de audit wordt bepaald en afhankelijk van aangetroffen risico indicatoren en beschikbare resources. Vanwege de volwassenheid, ervaring en kennis van de auditoren, en mogelijkheid tot extra ondersteuning middels een "buddy" in geval van personeelwisseling, achten wij deze aanpak adequaat.

In het kader van behoud van (specialistische) kennis bij mogelijke personeelwisselingen, adviseren wij dergelijke standaard werkprogramma's verder uit te werken. Verdere standaardisatie maakt een efficiënter gebruik van audit middelen mogelijk en verhoogt tegelijkertijd de vergelijkbaarheid tussen lokale besturen.

4.4 HELDERHEID OVER DIEPGANG AUDITOPDRACHT

De rapporten van Audio zijn helder, kernachtig en geven handvatten aan het bestuur om geconstateerde bevindingen op te kunnen volgen. We zien mogelijkheid tot verbetering in het nauwkeurig beschrijven van de diepgang van een opdracht met betrekking tot de beoordeling van de werking van controls en de verschaft mate van zekerheid.

5 MANAGEMENTREACTIE

De raad van bestuur en het management waarderen de externe kwaliteitstoetsing die ONE Risk Advisory heeft uitgevoerd bij Audio. ONE Risk Advisory integreert in het verslag de specifieke rol en werking van onze organisatie. Audio is immers niet de interne auditfunctie voor het totaal van alle aangesloten deelgenoten maar functioneert als interne auditfunctie voor elk individueel lokaal bestuur.

Audio beschouwt dit verslag als een opportuniteit om de eigen organisatie verder te verbeteren. Maar Audio gaat dit ook als een hefboom gebruiken bij de auditcomités van de lokale besturen zodat ook zij verder kunnen evolueren naar een hogere maturiteit inzake goed bestuur.

Audio zal de aanbevelingen opvolgen met een actieplan, dat het management opstelt in samenspraak met de raad van bestuur.

20 maart 2024,

Raad van Bestuur Audio
Directeur Audio, Ingrid Pensaert

6 AANBEVELINGEN EN OVERIGE VERBETERPUNTEN

In dit rapport werden geen aanbevelingen met hoge prioriteit geformuleerd. Onderstaande overige verbeterpunten (medium) en suggesties (laag) moeten worden gelezen in het licht van de context en toelichting zoals omschreven in hoofdstukken 3 en 4, om (de aard en zwaarte van) deze goed te begrijpen.

Standaard	Aanbeveling	Prioriteit	Actieplan (bepaling hiervan loopt)	Streefdatum
AANDACHTSPUNTEN				
2110 2120	1 3.1 Beoordeel periodiek de overall governance en risicomanagement Gezien de huidige context - met het grote aantal deelgenoten, beperkte internal audit resources en (daarmee) beperkte audit coverage van Audio per individuele deelgenoot - achten wij het momenteel onuitvoerbaar om dit voor elke deelgenoot te kunnen doen. We adviseren deze beperking vast te leggen in het Auditcharter, inclusief rationale voor afwijking en aan te geven of, en zo ja welke, alternatieve activiteiten Audio onderneemt om te voldoen aan de intentie van deze Standaard (zoals het aanbieden en uitvoeren van de organisatieaudits bij lokale besturen, waar in de volle breedte gekeken wordt naar de status van interne beheersing middels een begeleide zelfevaluatie methodiek).	Medium		
n/a	2 3.2 Verstevigen onafhankelijke werking lokale auditcomités Wij adviseren Audio lokale auditcomités te wijzen op het belang van een onafhankelijk toezichtsorgaan, alsook de lokale auditcomités in hun eigen reglementen te laten vastleggen welke waarborgen zij hebben getroffen om onafhankelijk en effectief te kunnen opereren. In lijn met de goede praktijken omtrent deugdelijk bestuur, dient elk auditcomité als geheel evenwichtig te zijn samengesteld en het de benodigde onafhankelijkheid, competenties, kennis, ervaring en vermogen te hebben om zijn taken effectief uit te voeren.	Medium		

AUDIT VLAANDEREN

2070	3	<p>3.3 Verstevigen toezicht op Audio door lokale auditcomités</p> <p>Wij adviseren deelgenoten voor zichzelf na te gaan welke verantwoordelijkheden de individuele auditcomités hebben ten opzichte van een goede (effectieve) werking van hun interne audit functie (op basis van de reglementen, beroepsstandaarden, wetgeving etc. en eigen inzichten). Waarbij aandacht is voor de wijze waarop de lokale auditcomités geïnformeerd worden en zij kunnen bijsturen om de eigen verantwoordelijkheid hierin te kunnen nemen.</p>	Medium		
2010	4	<p>3.4 Risk-based auditplanning</p> <p>We adviseren deze beperking vast te leggen in het Auditcharter, inclusief rationale voor afwijking en aan te geven welke alternatieve activiteiten Audio onderneemt om te voldoen aan de intentie van deze Standaard. Het doel hiervan is ervoor te zorgen dat interne audit op adequate wijze de grootste risicogebieden onderzoekt die van invloed kunnen zijn op het vermogen van de organisatie om haar doelstellingen te bereiken. Daarnaast adviseren wij Audio helder de overwegingen vast te leggen om te komen tot een voorstel voor een audit onderwerp.</p>	Medium		
2070 1300 1310 1312 1320	5	<p>3.5 Formele verantwoordelijkheid deelgenoten voor een effectieve interne audit functie</p> <p>De wijze waarop deze verantwoordelijkheid is vormgegeven, is verder uitgewerkt in de procedure kwaliteitsmanagement (versie mei 2021). Hierbij ligt met name de focus op de resultaten van een klantentevredenheidsbevraging. Wij adviseren om in aanvulling hierop formeel vast te leggen :</p> <ul style="list-style-type: none"> – De eigen verantwoordelijkheid van deelgenoten voor een effectieve interne audit functie. – De interne kwaliteitsprocedures die gelden binnen Audio om kwalitatieve en objectieve audit opdrachten uit te kunnen voeren. – Dat de Directeur Audio zich committeert een effectieve programma voor kwaliteitsbewaking en – verbetering te onderhouden. 	Medium		

AUDIT VLAANDEREN

		<p>waaronder de verplichting tot het laten uitvoeren van een 5 jaarlijks externe onafhankelijke kwaliteitstoetsing.</p> <ul style="list-style-type: none"> – De wijze waarop lokale auditcomités geïnformeerd worden over de resultaten van het (volledige) programma voor kwaliteitsbewaking (zoals resultaten van zelfevaluaties, interne reviews, overeengekomen kwaliteitsindicatoren, externe kwaliteitstoetsingen). <p>Daarnaast adviseren wij vanuit de Raad van Bestuur meer aandacht te hebben voor de kwaliteitsaspecten van Audio en haar dienstverlening.</p>			
2330	6	<p>3.6 Audit trail</p> <p>Op gebied van audit trail is verbetering mogelijk in het maken van heldere kruisverwijzingen van onderliggende uitgevoerde werkzaamheden en documentatie naar vaststellingen, (sub)conclusies en rapport. We stellen echter vast dat er voldoende werkzaamheden zijn uitgevoerd om de gedane vaststellingen en conclusies in het rapport te kunnen onderbouwen.</p>	Medium		
1300 1310 1311 2340	7	<p>3.7 Periodieke kwaliteitsreviews</p> <p>Wij doen de aanbeveling om met de Raad van Bestuur overeen te komen welke kwaliteitswaarborgen afdoende zijn, rekening houdend met de vereiste kwaliteitsstandaarden van het IIA, de wensen van deelgenoten hieromtrent en de daarmee gemoeide kosten en baten. We adviseren daarbij om minimaal jaarlijks een inhoudelijke kwaliteitsreview uit te voeren op een uitgevoerde auditopdracht en dit te bespreken in het auditteam.</p>	Medium		
2500	8	<p>3.8 Monitoring van audit aanbevelingen</p> <p>We adviseren een monitoringsproces te implementeren waarmee wordt toegezien op de voortgang van de geconstateerde audit aanbevelingen tot het moment van opvolging. Alsook om in samenspraak met haar deelgenoten een haalbare periodiciteit overeen te komen waarmee systematisch over de voortgang, status en eventueel openstaande (overdue) actieplannen wordt gerapporteerd. Hiermee wordt (adequate) opvolging van audit aanbevelingen beter geborgd, en kan Audio</p>	Medium		

AUDIT VLAANDEREN

		<p>signaleren en escaleren wanneer het management een risiconiveau aanvaard dat mogelijk ontoelaatbaar is voor de organisatie. Waarmee – door het lokale auditcomité - kan worden toegezien op het mitigeren van geïdentificeerde risico's naar een voor de organisatie gewenst niveau en tijdig wordt bijgestuurd waar nodig.</p>			
1300 1310 1311 1312 1320	9	<p>3.9 Programma voor kwaliteitsbewaking en -verbetering</p> <p>Het kwaliteitsprogramma van Audio waarborgt geen periodieke zelfevaluaties ten aanzien van naleving van de Standaarden en de Gedragscode en een onafhankelijke externe kwaliteitstoetsing minimaal eens in de 5 jaar. Wij adviseren deze vereisten te formaliseren in Audio's kwaliteitsprocedures en te integreren in haar processen. De uitkomsten van het kwaliteitsprogramma dienen gecommuniceerd te worden aan de lokale besturen en auditcomités, inclusief eventueel overeengekomen verbeterplannen.</p> <p>Een voorschot nemend op de nieuwe Standaarden, zoals geldend per 2025, adviseren wij Audio – in samenspraak met de Raad van Bestuur en haar deelgenoten - een Internal Audit Strategie op te stellen en te voorzien in key performance indicatoren om de kwaliteit en effectiviteit van Audio te meten.</p>	Medium		
SUGGESTIES VOOR VERDERE VERBETERING					
1000	10	<p>4.1 Verduidelijken bevoegdheden en verantwoordelijkheden Audio in Auditcharter</p> <p>Wij adviseren de volgende punten aanvullend op te nemen in het Auditcharter om de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van Audio verder te verduidelijken:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hoe de organisatorische onafhankelijkheid van Audio is gewaarborgd binnen de huidige positionering van Audio als welzijnsvereniging en interne audit dienstverlener van lokale gemeenten, waaronder de benoeming en het ontslag van de Directeur Audio door de Raad van Bestuur. Waarbij wij adviseren 	Laag		

AUDIT VLAANDEREN

		<p>dat hierover ook de goedkeuring vanuit de Algemene Vergadering vereist is.</p> <ul style="list-style-type: none"> – De dienstverlening die Audio verleent aan haar deelgenoten, daarbij een helder onderscheid maken tussen audits en adviesopdrachten. – Dat de Directeur Audio zich committeert een effectief kwaliteit- en verbeterprogramma te onderhouden, waaronder de verplichting tot het laten uitvoeren van een 5 jaarlijkse externe onafhankelijke kwaliteitstoetsing. <p>Jaarlijks dient de Directeur Audio het Auditcharter te beoordelen en actualiseren indien nodig. Afstemming daarvan dient plaats te vinden met de Raad van Bestuur en lokale auditcomités, waarbij (materiële) aanpassingen formeel goedgekeurd dienen te worden.</p>			
2030	11	<p>4.2 Mogelijkheden om capaciteitstekort op te vangen</p> <p>We adviseren Audio in samenwerking met deelgenoten opvolging te geven aan het voorstel voor het kunnen “insourcen” van middelen waarbij deelgenoten tijdelijk medewerkers ter beschikking stellen aan Audio voor het uitvoeren van audits of ondersteuning bij auditopdrachten. Tevens zien we bij andere interne audit functies dat er vaak een co-sourcingovereenkomst is met een externe dienstverlening om te voorzien in een flexibele schil en/of ten behoeve van het inschakelen van specialistische kennis (technische IT, ESG, AI, etc.).</p>	Laag		
2240	12	<p>4.3 Verder uitwerken van standaard werkprogramma's</p> <p>In het kader van behoud van (specialistische) kennis bij mogelijke personeelwisselingen, adviseren wij standaard werkprogramma's verder uit te werken. Verdere standaardisatie maakt een efficiënter gebruik van audit middelen mogelijk en verhoogt tegelijkertijd de vergelijkbaarheid tussen lokale besturen.</p>	Laag		
2420	13	<p>4.4 Helderheid over diepgang auditopdracht</p> <p>De rapporten van Audio zijn helder, kernachtig en geven handvatten aan het bestuur om geconstateerde bevindingen op te kunnen volgen. We zien mogelijkheid tot verbetering in het nauwkeurig beschrijven van de diepgang van een opdracht met betrekking tot de beoordeling van de werking van controls en de verschaft mate van zekerheid.</p>	Laag		

BIJLAGE 1: OVERZICHT GESPREKKEN EN SELECTIE AUDITDOSSIERS

Gesprekken

Internal Audit

- | | |
|-----------------------|-------------------|
| – Ingrid Pensaert | - Directeur Audio |
| – Bart De Pauw | - Procesbeheerder |
| – Roger Vissers | - Auditor |
| – Ineke De Moey | - Auditor |
| – Georgios Mihailidis | - Auditor |
| – Hans Vermeulen | - Auditor |

Stakeholders

- | | |
|------------------------|---|
| – Pascal Ennaert | - voorzitter Raad van Bestuur (gemeenteraadslid Brugge) |
| – Dirk De fauw | - voorzitter auditcomité Brugge (burgemeester) |
| – Colin Beheydt | - lid auditcomité Brugge (algemeen directeur) |
| – Dirk Abbeloos | - lid auditcomité Dendermonde (schepen van financiën) |
| – Wouter Van der Vurst | - lid auditcomité Dendermonde (algemeen directeur) |
| – Marijke Maelegheer | - lid auditcomité Dendermonde (directeur lokaal bestuur) |
| – Tijs van Vynckt | - voorzitter auditcomité Kruibeke (algemeen directeur) |
| – Dieter De Laere | - lid auditcomité Kruibeke (deskundige organisatiebeheer) |
| – Sigrid Moens | - lid auditcomité Kruibeke (Adjunct-algemeen directeur) |
| – Francis Stijnen | - lid auditcomité Turnhout (schepen van financiën) |
| – Bie De Busser | - lid auditcomité Turnhout (algemeen directeur) |
| – Els Geudens | - lid auditcomité Turnhout (adviseur strategie en beleid) |
| – Gunter Schryvers | - Audit Vlaanderen (manager-auditor) |

Audit dossiers

- Kinderopvang Oosterzele
- Welzijn Kruibeke
- Riziv Dendermonde
- Houthalen Organisatieaudit+
- Vlootbeheer Brugge

BIJLAGE 2: INSCHATTING IIA AMBITION MODEL DOOR AUDIO



MANAGEMENT SUMMARY

Score tables overview

Theme	IPPF	Level achieved	Ambition level
1 Services and Role of IA	3	3,00	3,00
2 Professional Practises	3	2,70	2,50
3 Performance mgt and Accountability	3	3,20	3,20
4 People Management	3	2,86	3,00
5 Organizational Relationships	3	3,33	3,00
6 Governance Structures	3	3,17	3,17

Theme	Subtheme	Level achieved	Ambition level
1 Services and Role of IA	1.1 Assurance Services	2,83	2,83
	1.2 Consulting Services	3,50	3,50
2 Professional Practices	2.1 Audit Plan	2,00	2,00
	2.2 Quality Assurance	3,17	2,83
3 Performance mgt and Accountability	3.1 Internal Audit Business Plan	3,50	3,50
	3.2 Reporting	3,00	3,00
4 People Management	4.1 Professional Development	2,50	2,75
	4.2 HR Planning	3,33	3,33
5 Organizational Relationships	5.1 Organizational Relationships	3,33	3,00
6 Governance Structures	6.1 Management and Oversight of IA Activity	3,00	3,00
	6.2 Access and Awareness	3,50	3,50