



# JAARVERSLAG

Federale Interne Audit

# VOORWOORD

**2022 was een belangrijk jaar voor FIA. De auditfunctie is net als veel andere functies ingrijpend veranderd door de coronacrisis. De “New way of working” brengt met zich mee dat de auditors hun werk nog steeds grotendeels remote verrichten, maar de mogelijkheid om fysiek te overleggen bestaat opnieuw en levert zijn meerwaarde vooral voor het opbouwen van een constructieve samenwerking met de geauditeerden alsook alle partners waar FIA mee samenwerkt.**

Op 15 april kwam ik als nieuwe Verantwoordelijke aan het hoofd van deze jonge maar zelfverzekerde dienst. Ik kijk reeds terug op mijn eerste jaar als VIA en de reeks uitdagingen die ik met veel enthousiasme ben aangegaan. Daarbij kon ik rekenen op een zeer gemotiveerd team dat mij een warm welkom heeft bezorgd.

Als eerste initiatief heb ik in samenwerking met het managementteam en de auditoren gewerkt aan een strategisch plan voor 2022-2024. Dit strategisch plan geeft de visie, missie en strategische assen weer waarop FIA zich in de periode 2022-2024 wil richten maar blikt ook reeds vooruit op de langere termijn.

In 2022 werden reeds belangrijke voorbereidende stappen gezet om dit strategisch plan te doen slagen:

- \* Om een betere dienstverlening en toegevoegde waarde voor het management, de beleidsmakers en Het Auditcomité van de federale overheid (ACFO) te creëren, is FIA gestart met de aanpassing van zijn rapportering om te focussen op de meeste kritieke risico's.
- \* Om bij te dragen tot transversale kennisdeling binnen de federale overheid, analyseert FIA de auditresultaten binnen haar audituniversum en brengt hieruit de belangrijkste transversale conclusies en aanbevelingen naar boven. Deze resultaten worden voorgelegd aan ons audituniversum.
- \* Om de kennis en competenties binnen FIA rond belangrijke risicodomeinen zoals cybersecurity, organisatiebeheersing, data governance, integriteit, financiën en fiscaliteit te bewaken, hebben onze auditoren deelgenomen aan talrijke opleidingen en stellen zij hun kennis ook ter beschikking aan de geauditeerden.

Een nieuwe rol van FIA werd voorbereid op een aantal domeinen:

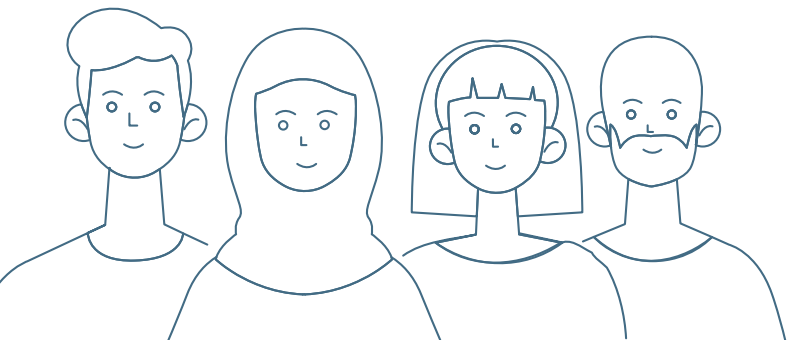
- \* FIA zal een bijkomende opdracht vervullen als intern meldingskanaal in het kader van de **implementatie van de nieuwe EU-klokkenluidersrichtlijn (EUR2019/1937)**, en dit voor de beleidsorganen, alsook de federale administratieve overheden waarbinnen geen intern meldingskanaal is opgericht.
- \* Op basis van het nieuwe KB organisatiebeheersing van 15 mei 2022 zal FIA vanaf 2023 ook een meer uitgebreide rol op zich nemen inzake de **evaluatie van de gewijzigde art. 7 rapporten**.
- \* Voor wat betreft de zekerheidsverstreckende rol inzake cybersecurity zal FIA, in het kader van de **implementatie van de Europese NIS2 richtlijn**, meer resources inzetten en een bijgewerkte aanpak ontwikkelen voor de uitvoering van zijn IT security audits vanaf 2024.

Cruciaal voor het slagen van onze missie, is het aantrekken en behouden van enthousiaste en bekwame medewerkers. Om die reden bouwt FIA continu verder aan een aangename en aantrekkelijke werk- en leeromgeving voor zijn medewerkers. In 2022 zijn we aan de slag gegaan met de resultaten van een in 2021 afgenomen tevredenheidsenquête, waarvan de vorderingen periodiek gecommuniceerd worden.

Daar waar FIA zelf niet beschikt over competenties of menskracht, werd in 2022 een middelenplan voorbereid die de dynamische en flexibele inzet van “guest auditoren” via interne mobiliteit, experts uit externe auditfirma's en IT-profielen via e-gov select moet mogelijk maken. Verder werd ook het gebruik van data analyse bevorderd als instrument om onze audits nog efficiënter en effectiever te maken. In 2022 vonden bovendien ook de voorbereidingen plaats om onze auditdossiers op te volgen binnen een kennis- en informatiebeheersysteem.

FIA ageert natuurlijk niet alleen in het controlelandschap. In 2022 werden verdere stappen gezet om het principe van “single audit” te bevorderen, dit door de uitbreiding van het bestaande samenwerkingsprotocol tussen FIA, ACFO en de Inspectie van Financiën met het Rekenhof. Ook ondersteunt FIA het belang van de 2<sup>e</sup> lijnsdiensten aanwezig binnen zijn audituniversum ter bevordering van de organisatiebeheersing. Met een aantal kwaliteitsauditdiensten werd in 2022 de basis van een vernieuwde samenwerking gelegd. Zo wil FIA haar rol nog beter verduidelijken en verankeren in het governance framework van de federale overheid.

*Kathleen Meganck*  
*Verantwoordelijke Interne Audit*



# ONZE MISSIE EN STRATEGIE

## 2022: DE VERDERE UITBOUW VAN ONZE MISSIE EN STRATEGIE

In 2022 werd met de komst van de nieuwe Verantwoordelijke Interne Audit werk gemaakt van een nieuw strategisch plan voor de periode 2022-2024.

De missie en visie van de Federale Interne Audit werden in overleg met de leden van het managementteam geherformuleerd:

### Onze missie

De Federale Interneauditdienst verstrekt als onafhankelijke organisatie een redelijke zekerheid over de manier waarop de risico's binnen de overheidsorganisaties van zijn audituniversum beheerst worden.

Door het uitvoeren van audits en het geven van advies wil FIA bijdragen tot een betere maatschappelijke dienstverlening, wat toelaat het vertrouwen van de burger in de federale overheid te versterken.

### Onze visie

- ☞ FIA wenst de **vertrouwenspartner** bij uitstek te worden van het management en het beleidsniveau in hun streven naar een efficiëntere, integere en kwaliteitsvolle dienstverlening.
- ☞ FIA wil haar kennis delen door het ontwikkelen van een **expertisecentrum** dat een transversale en unieke kijk biedt op de beheersing van risico's binnen de federale overheid.
- ☞ FIA wil binnen de organisatie dé ultieme **signaalfunctie** vervullen voor het management, het beleidsniveau en het ACFO wanneer kritische risico's onvoldoende beheerst zijn.

### Onze waarden

De vernieuwde waarden van de federale overheid vormen de kern van onze missie als Federale Interne Auditdienst. Ze vormen onze dagelijkse leidraad, zowel voor onze interne werking als in onze samenwerking met onze externe stakeholders.

Drie waarden zijn gekoppeld aan de houding die wordt verwacht in onze professionele omgeving:



#### RESPECT

We handelen op een voorbeeldige en neutrale wijze, met eerbied voor ieders rechten.



#### VERTROUWEN

We gaan in alle openheid en onpartijdigheid de dialoog aan met onze klanten en medewerkers en bouwen sterke partnerschappen met hen uit.



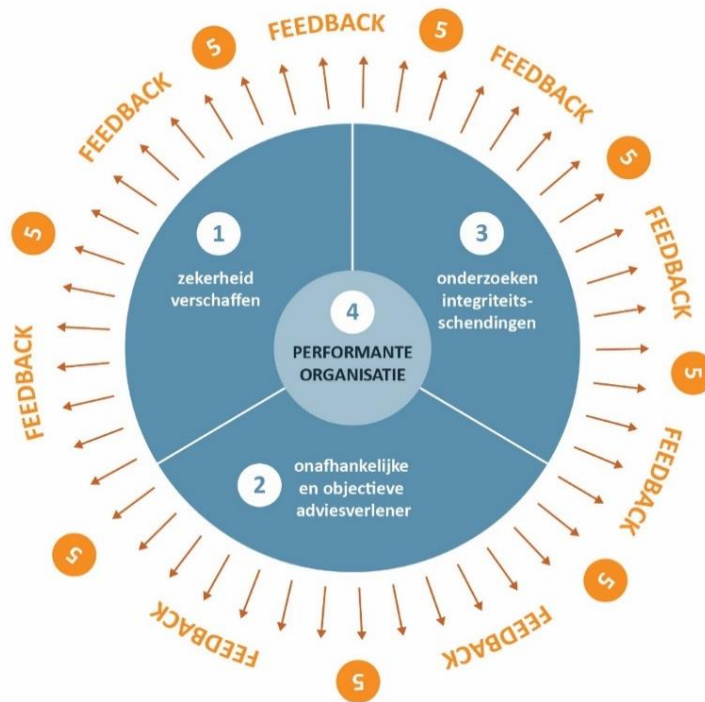
#### PROFESSIONALISME

We streven naar professionele uitmuntendheid en leveren kwalitatieve, innovatieve en klantgerichte producten en diensten.

# ONZE STRATEGIE EN SCOPE

## ONZE STRATEGIE

FIA heeft op basis van de SWOT analyse en een aantal workshops onder begeleiding van een externe consultant, de heer Jean-Pierre Garitte, een aantal actiepunten geïdentificeerd die hieronder worden geordend onder 5 grote assen:



1

FIA wil binnen zijn mandaat aan de leidend ambtenaren en aan de bevoegde voogdijministers een **redelijke zekerheid verschaffen** over de beheersing van de belangrijkste risico's binnen de organisatie waarvoor zij respectievelijk management- en politieke verantwoordelijkheid dragen.

2

FIA wil als expertisecentrum inzake risicobeheer een **onafhankelijke en objectieve adviesverlener** zijn van het management van de federale overheid.

3

FIA wil voor de federale overheid de centrale partner zijn voor de **onderzoeken naar integriteits-schendingen** en de evaluatie van een preventief integriteitsbeleid.

4

FIA wil zichzelf uitbouwen tot een **performante organisatie**, waar talenten voldoende ruimte vinden om te groeien.

5

FIA wil als een **transparante en betrouwbare partner** met zijn stakeholders **communiceren en samenwerken**

## ONS AUDITUNIVERSUM

Het audituniversum van FIA bevat momenteel volgende scope: 19 entiteiten en ongeveer 30 administratieve diensten met autonome boekhouding (ADBA's) die afhangen van deze entiteiten. In 2021 werd nog het Agentschap voor de Schuld van de Staat toegevoegd, per Koninklijk Besluit van 15 November 2021.

In 2022 werden geen wijzigingen aan het audituniversum doorgevoerd. In het KB organisatiebeheersing van 15 mei 2022 werd het audituniversum van FIA nader gespecificeerd in art. 8.

FOD FINANCIËN	FOD BUZA
FOD ECONOMIE	FOD WASO
FOD IBZ	FOD SOCIALE ZEKERHEID
FOD KANSELARIJ	FOD MOBILITEIT
REGIE DER GEBOUWEN	FEDASIL
FAGG	POD MI
FAS	POD WETENSCHAPSBELEID
FOD JUSTITIE	DEFENSIE
FOD VVVL	FAVV
FOD BOSA	ADBA's

## ONZE OPDRACHTEN

Binnen dit audituniversum voert FIA verschillende types auditopdrachten:

- De **zekerheidsverstrekken** auditopdrachten zijn gericht op het geven van redelijke zekerheid over de betrouwbaarheid, de doeltreffendheid, de doelmatigheid en de kwaliteit van het risicomanagement, van de organisatiebeheersing of van het goed bestuur. Binnen deze opdrachten voert FIA evaluaties uit op grond van een systematische en zorgvuldige aanpak en formuleert op basis van de bevindingen die hij tijdens deze evaluaties vaststelt, aanbevelingen of aandachtspunten die de organisatie toelaten en aanzetten om zijn werking te verbeteren. Het kan gaan om financiële audits, operationele audits, IT audits, organisatorische audits, projectaudits en compliance audits.
- De **raadgevende** auditopdrachten zijn eerder gericht op het aanreiken van richtinggevende adviezen die het management helpen om de maturiteit van de organisatiebeheersing te verbeteren. Opgelet: een raadgevende opdracht kan in geen enkel geval toe leiden dat FIA op enige wijze tussenkomt in het beheer van een dienst of onderdeel van een dienst.
- Sinds 1 januari 2018 voert FIA eveneens **forensische** auditopdrachten uit. Een forensische audit of een administratief onderzoek is het geheel van activiteiten bestaande uit het verzamelen, controleren, bewerken, analyseren van en rapporteren over gegevens, met het oog op waarheidsbevinding en/of bewijsvoering, in een geïkt referentiekader. De waarheidsbevinding en bewijsvoering betreffen onregelmatigheden op het gebied van integriteit zoals onder meer financiële fraude, misbruik van bevoegdheden, juridische non-conformiteit. Tevens beoogt forensische audit ook preventieve adviezen te geven op dit terrein.

Vanaf 2022 worden een aantal **nieuwe opdrachten** voorbereid en ontwikkeld:

- De FIA zal bovendien een bijkomende opdracht vervullen als intern meldingskanaal in het kader van de **implementatie van de nieuwe EU-klokkenluidersrichtlijn (EUR2019/1937)**. Meer bepaald wordt de Federale Audit aangeduid als het verantwoordelijke interne meldingskanaal voor de beleidsorganen, alsook de federale administratieve overheden waarbinnen geen intern

meldingskanaal is opgericht<sup>1</sup>. Hiertoe zal FIA in 2023 meewerken aan een Koninklijk Besluit waarin de elementen van de procedure voor interne melding en opvolging nader worden omschreven. Op basis hiervan zal tussen de Federale Audit en de federale overheidsinstanties behorende tot zijn audituniversum, een permanent samenwerkingsverband tot stand worden gebracht.

- ✦ Op basis van het nieuwe KB organisatiebeheersing van 15 mei 2022 zal FIA vanaf 2023 ook een meer uitgebreide rol op zich nemen inzake de **evaluatie van de gewijzigde art. 7 rapporten**<sup>2</sup>. Hiertoe zal in overleg met FOD BOSA en ACFO een nieuwe methode worden ontwikkeld. Bovendien zal FIA de resultaten van deze evaluatie met de leidinggevende van de desbetreffende dienst bespreken, alvorens zijn resultaten aan het Auditcomité van de Federale Overheid over te maken.
- ✦ Voor wat betreft de zekerheidsverstreckende rol inzake cybersecurity zal FIA, in het kader van de **implementatie van de Europese NIS2 richtlijn**, meer resources inzetten en een bijgewerkte aanpak ontwikkelen voor de uitvoering van zijn IT security audits vanaf 2024.

## ONZE ORGANISATIE

---

### KENNISDOMEINEN, CLUSTERS EN ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

---

Het werkingsmodel van FIA is opgebouwd in:

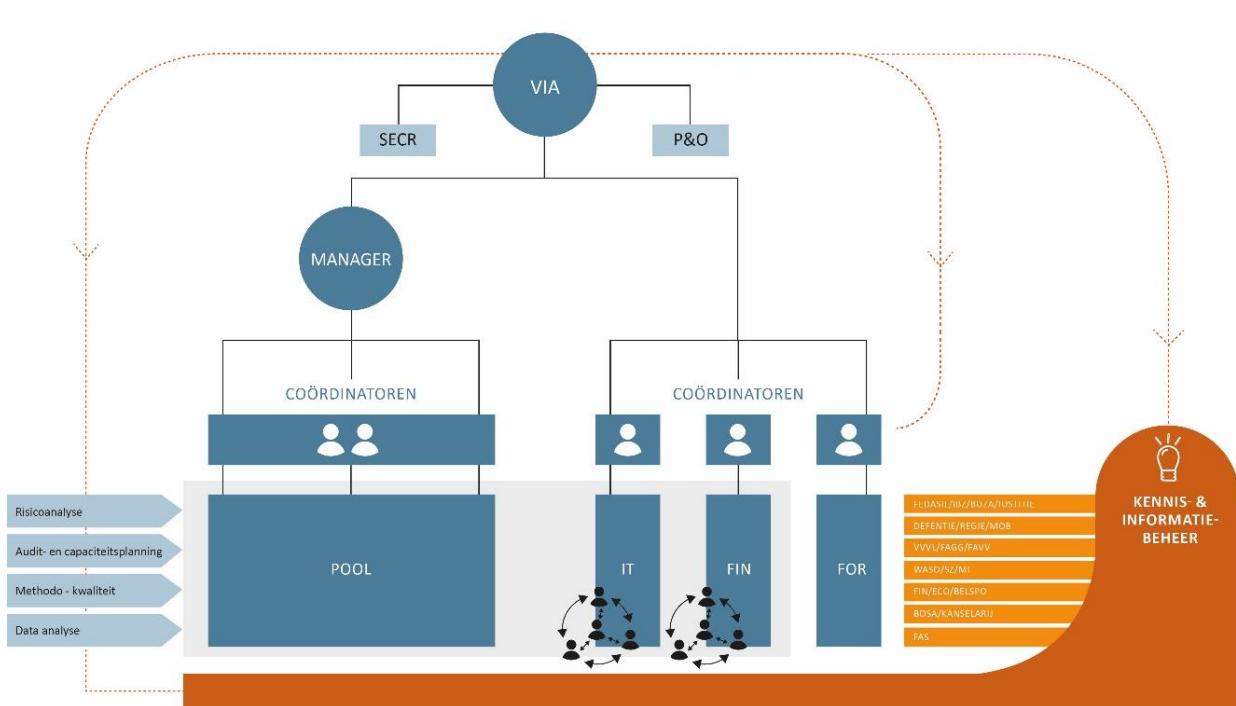
- ✦ Een pool van auditoren die breed inzetbaar zijn en zich snel kunnen inwerken in een breed gamma aan operationele auditonderwerpen: procesaudits, projectaudits, HR audits, enz.;
- ✦ 3 expertiseteams voor een aantal specifieke types audit: Forensische audit, Financiële audit en IT audit.

In functie van de competenties nodig in het kader van een auditopdracht worden de medewerkers flexibel ingezet en naargelang de opdracht wordt in mixte teams gewerkt. FIA beschikt tevens over de mogelijkheid om beroep te doen op externe expertise voor specifieke domeinen: zowel overheidsprofessionals via interne mobiliteit (“guest auditoren”), als experts uit consultancy firma’s of via E-GOV select (voorbereid in 2022). In het najaar 2022 werd een oproep gelanceerd via “Special Federal Forces” om statutaire ambtenaren binnen de federale overheid aan te trekken en in te zetten als “guest auditor”. Met dit initiatief wil FIA een win-win creëren voor zichzelf alsook de organisatie van oorsprong. “Guest auditoren” brengen heel wat nuttige terreinkennis mee en krijgen op hun beurt de kans hun competenties inzake audit en risicobeheer te verbeteren.

---

<sup>1</sup> Voorontwerp van wet betreffende de meldingskanalen en de bescherming van de melders van integriteitsschendingen in de federale overheidsinstanties en bij de geïntegreerde politie.

<sup>2</sup> Art 7 van het Koninklijk besluit van 15 mei 2022 betreffende de organisatiebeheersing binnen sommige diensten van de federale uitvoerende macht stipuleert dat de leidinggevende elk jaar een verslag opstelt waarin hij aangeeft in welke mate de algemene doelstellingen van organisatiebeheersing werden bereikt, alsook waarin hij een beschrijving van zijn systeem voor organisatiebeheersing geeft.

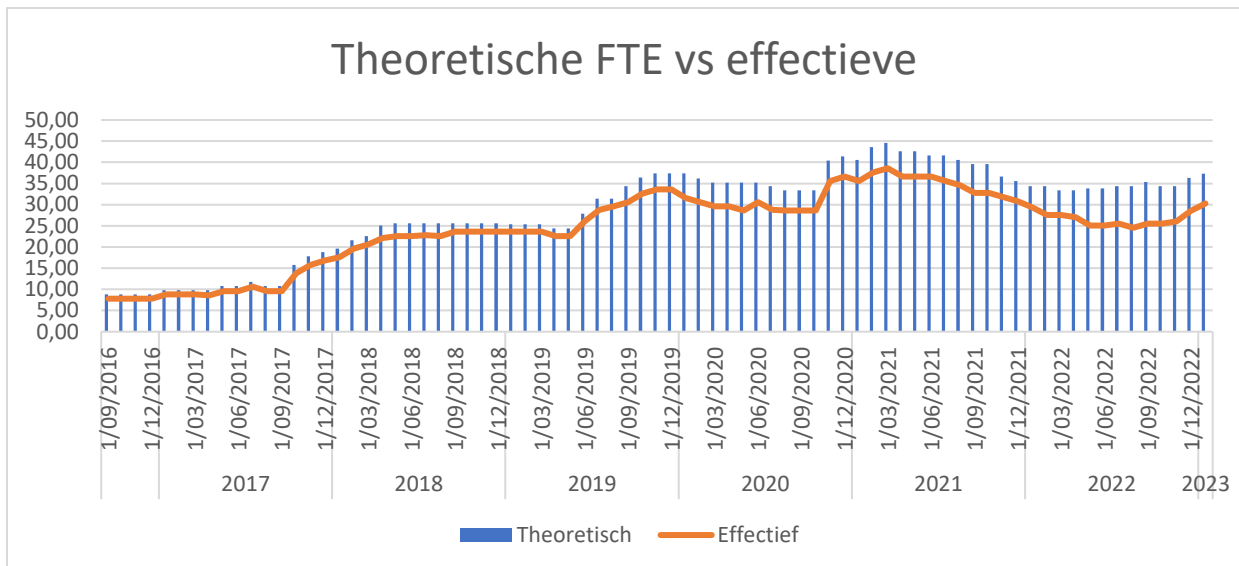


De VIA werkt voor het dagelijkse beheer en de vlotte communicatie naar alle medewerkers van de FIA samen met de manager (tevens back-up van de VIA) en de coördinatoren. Op die manier zijn zowel de pool als de expertiseteams op permanente basis vertegenwoordigd in het managementteam.

De auditwerking wordt voor haar effectiviteit ondersteund door teams die zorgen voor de risico-analyse, planning, methodologie en human resources. De teams risicoanalyse en human resources werden in 2022 versterkt. Nieuw in 2022 is ook de voorbereiding van een projectmanagement office en het kennis- en informatiebeheer binnen FIA. De PMO heeft tot doel de opvolging van de projecten te optimaliseren. Het kennisbeheer wil de fundamenten leggen voor een goede kennis van ons audituniversum en een performante dossieropvolging. Verder wordt ook het data analyse team als stafdienst geïntegreerd en versterkt om de toepassing ervan binnen de FIA verder te veralgemenen.

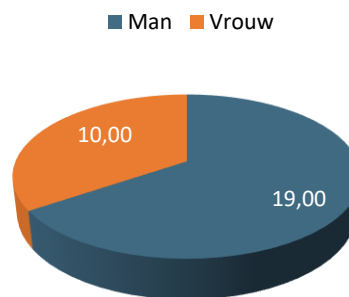
## PERSONEEL

Volgende grafiek geeft het gemiddeld aantal medewerkers weer sinds het ontstaan van de FIA– realiteit versus personeelsplan met een trendsetting voor het effectieve aantal inzetbare FTE's.



**Verdeling man/vrouw**

De verdeling man/vrouw (in aantal personen) op 31.12.2022 binnen FIA wordt weergegeven in de nevenstaande grafiek.



## COMPETENTIES

Naar aanleiding van de komst van nieuwe medewerkers en dankzij de versterking van ons HR team werd in 2022 het **on-boarding traject** op punt gesteld. Opleiding vormt een continu aandachtspunt, het is cruciaal om voor onze verschillende profielen een hoogstaand opleidingsaanbod aan te bieden om zo de competenties binnen FIA te kunnen verzekeren en monitoren.

In 2022 werd het **opleidingsplan geactualiseerd** met aandacht voor de verdere ontwikkeling van een in-house traject (bijv. interne opleidingen rond de IIA-standaarden, onze Koninklijke Besluiten en praktijk in boekhoudkundige principes) alsook het aanbieden van extern georganiseerde opleidingen met desgevallend het behalen van certificaties afgeleverd door de beroepsorganisaties zoals IIA, ISACA, IFA (bijv. certified internal auditor, financial auditor, certified fraud auditor, COSO ERM, CISA, enz ) of inzake onze kennis van bepaalde ISO normen (bijv. ISO 31000, ISO 9001, ISO 27001). Bovendien werd begin 2022 de masterclass interne audit (basistraject) afgerond, welke na een evaluatie en bijsturing in 2023 opnieuw zal georganiseerd worden.

Bedoeling is om per functieniveau en expertisedomein een gewenst competentieniveau voorop te stellen. Op basis van een nieuwe self-assessment zullen de noden aan competenties en opleiding worden geactualiseerd. Deze elementen zullen gebundeld worden in het FIA-competentiemodel. Competenties die ontbreken op FIA niveau zullen worden aangetrokken via aanwerving, interne mobiliteit of uitbesteding.



In 2022 werden 530 mandagen of 12,47% van de beschikbare capaciteit besteed aan opleiding. Het aantal opleidingsdagen lag lager dan in 2021, maar procentueel is de tijdsinvestering in opleiding gestegen. Het lager aantal dagen valt te verklaren door een lager aantal aanwervingen in 2022 (geen trajecten Masterclass interne audit) en een lagere capaciteit ten gevolge van uitstroom van auditoren. De verlaging van de capaciteit heeft als gevolg dat desondanks procentueel de opleidingstijd gestegen is.

---

## WELZIJN VAN WERKNEMERS

---

In 2021 hebben we een 'welzijnsenquête' gehouden onder de FIA-werknemers. De enquête bracht een aantal bevindingen aan het licht op het gebied van evenwicht tussen werk en privéleven, communicatie, teamgeest, materialen, werkomgeving, visie en competentiebeheer.

Het jaar 2022 heeft ons in staat gesteld een strategie voor te bereiden om zo goed mogelijk op deze bevindingen in te spelen en een begin te maken met de nodige aanpassingen om aan de behoeften van de werknemers tegemoet te komen en het behoud binnen de FIA te verbeteren.

Tot de verwezenlijkingen in 2022 behoren:

- De invoering van een onboarding traject voor werknemers
- Het ter beschikking stellen van computerapparatuur ter verbetering van de ergonomie
- De installatie van WIFI
- De vernieuwing van de computerinfrastructuur
- ...

# ONZE ACTIVITEITEN

---

## RISK ASSESSMENT

---

Om de keuze van de onderwerpen in het auditplan beter te motiveren conform de reglementering, werd in 2020 gestart met een project binnen FIA om het audituniversum op te delen in verschillende “auditable units” (dwz in grote type activiteiten inzake management, ondersteuning en “core/current business”) en voor elk van deze “auditable units” een identificatie en evaluatie van de risico’s en inherente kwetsbaarheden te maken.

Met het oog hierop werd een lijst van 147 “auditable units” per entiteit geïdentificeerd. Voor elk van deze “auditable units” werd eerst nagegaan of ze al dan niet van toepassing is binnen de entiteit. In een volgende stap werden per “auditable unit” de kwetsbaarheden geïdentificeerd in functie van een aantal risico-categorieën en vervolgens geëvalueerd in termen van impact en probabiliteit.

Deze theoretische inschatting werd fijngesteld in functie van de context van elke organisatie en de beschikbare informatie voor wat betreft de materialiteit van elke “auditable unit”. Op basis van de resultaten van deze oefening werd een lijst van mogelijke auditonderwerpen opgesteld, gerangschikt volgens graad van kwetsbaarheid.

Parallel werd aan de organisaties gevraagd om hun risicoanalyse te actualiseren. Beide risico-inschattingen (door FIA, resp. de organisaties) werden dan naast mekaar gelegd om tot een definitieve lijst van onderwerpen te komen voor bespreking met de leidend ambtenaren. De resultaten van de risico-inschatting door FIA moeten nog verder verfijnd worden in samenwerking met de risk officers.

De oefening werd verdergezet in 2021 met een verfijning van de risico-categorieën en de families waartoe zij behoren (bv onderscheid in strategische en operationele performantie). Ook de inbreng van de expertiseteams (FOR, IT, FIN) werd geapprecieerd door de collega’s van het risico-team. Bovendien werd in 2021 de oefening uitgebreid naar 4 ADBA’s, met het objectief op middellange termijn alle diensten te dekken.

De bijbehorende auditfiches worden opgesteld voor de auditteams en beschrijven de scope en auditobjectieven van de opdracht. Ze bevatten ook een luik van benodigde competenties en inschatting van het aantal nodige mandagen.

In 2022 werd de oefening uitgevoerd voor het auditplan van de volgende twee jaar (2023-2024), en niet alleen voor het jaar X+1. De methodologie als zodanig heeft geen significante wijzigingen ondergaan. Ten slotte heeft het risicoteam een methodologische gids opgesteld waarin de methode voor de risico-/kwetsbaarheidsanalyse wordt beschreven die wordt gebruikt om de auditplannen op te stellen.

---

## AUDITS & OPVOLGINGEN

---

De Risk Assessment uitgevoerd in de loop van 2021 vormde de basis voor de opmaak van het auditplan voor 2022. Deze informatie werd aangevuld met:

- Thema’s aangehaald in de gesprekken met de Voorzitters
- Geconsolideerd rapport Art 13 van het ACFO
- Risico-inschatting FIA in context van de globale objectieven binnen de organisatie en huidige brede risico-trends binnen Interne Audit

Het auditplan 2022 werd goedgekeurd door het ACFO op 26.11.2021 en aan de Leidend Ambtenaren voorgesteld in april 2022 nadat het reeds werd bezorgd per mail begin 2022.

Naast de onderwerpen voorzien in het auditplan ontving FIA in 2022 geen bijkomende vragen voor het uitvoeren van auditopdrachten.

Wegens het vertrek van een aantal lead auditoren wierp zich een prioritisering van een aantal onderwerpen op gezien het hele auditplan niet kon afgewerkt worden. Ook worden auditopdrachten niet in het betrokken kalenderjaar afgewerkt maar heeft men een overloop over de jaarwissel heen. Zeker als men wacht op een actieplan van de geauditeerden kan de finalisatie van een auditrapport hieronder soms te lijden hebben.

Volgende tabel geeft een overzicht van de afgeleverde rapporten tussen 01.01.2022 en 31.12.22:

Pijler	# finale rapporten	# draft rapporten
OPERATIONEEL	28	1
IT	6	2
FIN	2	0
FORENSISCH	4	0
Totaal	40	3

Sinds de oprichting van de FIA en de uitvoering van de auditopdrachten werden al zo'n 2.895 aanbevelingen geformuleerd, te verdelen over 830 HIGH, 1.674 MEDIUM en 391 LOW. Sinds 2021 wordt de opvolging van de implementatie van de vooropgestelde acties door de geauditeerde diensten op een meer systematische manier aangevat en bijgevolg formeel gerapporteerd. Door de realisatie van opvolgingsaudits wil FIA een zicht krijgen op de toegevoegde waarde van zijn audits, alsook een stimulans leveren voor de diensten om werk te maken van de afgesproken actieplannen. Tevens wordt hierdoor gevolg gegeven aan de aanbeveling door het Rekenhof en de wens van het ACFO.

In 2022 heeft FIA 48 formele opvolgingsaudits uitgevoerd en gerapporteerd.

De 391 LOW aanbevelingen worden niet opgevolgd door de auditdienst zelf.

Voor de HIGH en MEDIUM categorieën konden al 752 aanbevelingen afgesloten worden en staan er nog 1.238 open in afwachting van opvolging. Voor 51 ervan gaf de geauditeerde aan het risico te willen aanvaarden en dus geen acties in plaats te willen stellen. De overige zijn hetzij deels uitgevoerd maar nog niet met het gewenste resultaat hetzij werd nog geen enkele actie ondernomen niettegenstaande de vooropgezette deadline reeds overschreden is op het moment van de opvolging.

In 2023 zal de opvolgingsmethode worden aangepast om de efficiëntie te verhogen, alsook de inspanningen van de FIA voornamelijk te richten op de HIGH (en in de toekomst: KRITIEKE) aanbevelingen. Verder wil de FIA ook werk maken van het "push-principe", waarbij de FIA een beroep wil doen op de interne opvolging binnen de organisaties en op basis van ontvangen signalen over de implementatie zijn opvolging wil inplannen.

### Transversale Quickscan tweedelijnsfuncties

In 2021 en 2022 heeft FIA bij de 18 belangrijkste organisaties in haar audituniversum een transversale Quickscan uitgevoerd naar de opzet en uitvoering van het organisatiebeheer van de 5 onderzochte tweedelijnsfuncties (Risicomanagement, Kwaliteits-/Compliance Management, Juridisch Management, Integriteitsmanagement, Project Portfolio Management).

De 2<sup>e</sup> lijn beoogt een accuraat en relevant beeld te geven van wat er in de organisatie gebeurt en wat de invloed van de omgeving daarop is (risico's), teneinde het management van de organisatie te ondersteunen/adviseren bij hun besluitvorming.

Voor de vijf geselecteerde functies waren de belangrijkste bevindingen van deze oefening de volgende:

- ☛ De 2<sup>e</sup> lijn wordt nog onvoldoende begrepen, in termen van zijn ins en outs, en is nog niet goed ontwikkeld. Het concept van de 2<sup>e</sup> lijn is niet in alle organisaties veralgemeend of voldoende geïntegreerd.
- ☛ Wat de uitvoering van deze 2<sup>e</sup> lijn betreft, constateerde de FIA een zeer heterogene situatie, niet alleen tussen organisaties met dezelfde functie, maar ook binnen organisaties met verschillende functies.
- ☛ Wat de uitvoering betreft, is de 2<sup>e</sup> lijn gebaseerd op verschillende organisatiestructuurmodellen binnen organisaties (centralisatie versus decentralisatie, enz.).
- ☛ Het algemene maturiteitsniveau van de 2<sup>e</sup> lijn varieert sterk tussen organisaties en tussen de geanalyseerde functies binnen dezelfde organisatie. Bestaande goede praktijken worden niet geïdentificeerd of gedeeld.

Bijgevolg kon de FIA geen redelijke zekerheid geven dat de opzet en de uitvoering van het organisatiebeheer voor de 5 onderzochte tweedelijnsfuncties adequaat en doeltreffend waren binnen de betrokken diensten. De FIA kon niet garanderen dat de preventieve en proactieve (risico)aspecten van deze 5 functies transversaal op federaal niveau waren gewaarborgd.

Naar aanleiding van de conclusies en aanbevelingen van deze Quickscan hebben de betrokken organisaties een werkgroep opgericht onder toezicht van de cel « Organisatiebeheersing » van de FOD BOSA om een actieplan ter verbetering op te stellen. Dit actieplan zou in het najaar van 2023 klaar moeten zijn.

### Purchase-2-Pay

De audit-reeks "Purchase-2-Pay" toonde aan dat de volledige implementatie van het "gouden scenario" (opmaak PO => uitvoeren van de movement in goods (MIGO) → registratie van de factuur) nog niet volledig bereikt is binnen het federale budgettaire-financiële landschap. Het actualiseren van delegatie- & bevoegdheidsbesluiten, het op punt houden van de rollenmatrix binnen FEDCOM, het vermijden dat een PO & MIGO plaatsvindt na het ontvangen van de factuur en tenslotte een correcte weergave van de reële betalingstermijn blijven de voornaamste aandachtspunten.

### Investerings

Dat van een uniforme & correcte toepassing van ESR (Europees stelsel van nationale & regionale rekeningen) nog geen sprake is, werd aangetoond middels de transversale audit "Investerings". Nochtans vormen deze boekhoudregels de basis om de overheidsfinanciën van de verschillende lidstaten op te volgen. De bestaande Belgische wetgeving & reglementering dient niet alleen onderling nog beter op elkaar afgestemd worden, maar uiteraard ook volledig in lijn te staan met de betrokken Europese Richtlijn (i.c. 2010). Procedures en

werkinstructies van de individuele organisaties zijn uiteraard een hulpmiddel om ESR af te stemmen met de eigen specifieke werkomgeving, maar dienen steeds de link met het juiste wetgevende kader te behouden.

## Cybersecurity

Cyberbeveiliging en IT-governance audits dragen bij tot de doelstellingen van de beleidsnota van de regering om de prestaties te verbeteren en de IT-systemen van federale entiteiten te beschermen. Het doel van deze audits is het management van deze entiteiten bewuster te maken en hen te ondersteunen bij hun inspanningen om hun informatiesystemen te verbeteren. De FIA merkt op dat de federale entiteiten zich meer bewust worden van het belang van cyberbeveiliging, maar dat de algemene maturiteit nog laag is. Deze cyberbeveiligingsaudits hebben ook tot doel de federale entiteiten voor te bereiden op de vereisten van de Europese richtlijn 2022/2555 van 14/12/2022, die tot doel heeft de beveiliging van overheidsinformatie in de Europese Unie te versterken.

---

## FORENSISCHE AUDITS

---

In 2022 werden 4 administratieve onderzoeken en 2 detail analyses zonder rapport uitgevoerd. In totaal ontving de FIA 72 meldingen, waarvan 16 ontvankelijk werden verklaard.

FIA leverde ook heel wat inspanningen in voorbereiding van de omzetting van de Europese klokkenluidersrichtlijn naar Belgische wet, welke op 23 december 2022 gepubliceerd werd. In 2023 wordt een uitvoeringsbesluit voorbereid. Belangrijk is te vermelden dat FIA in de toekomst de rol van intern meldingskanaal zal opnemen voor de alsook de federale administratieve overheden waarbinnen geen intern meldingskanaal is opgericht.

---

## PLANNING EN REALISATIE

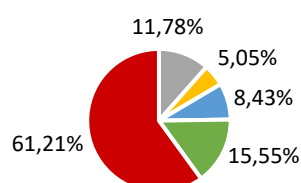
---

Volgende grafieken geven een overzicht van het beschikbaar aantal mandagen en de besteding. Het betreft het aantal mandagen exclusief verlof, ziekte, management en support maar dus wel met de voorziene dagen voor opleiding en nevenactiviteiten in opgenomen.

Als gevolg van de uitstroom werden 1.606 mandagen minder gepresteerd dan voorzien in het plan (5.855 dagen). Het gaat dus in totaal over 4.249 mandagen waarvoor de verdeling van tijdsbesteding in onderstaande grafieken kan teruggevonden worden.

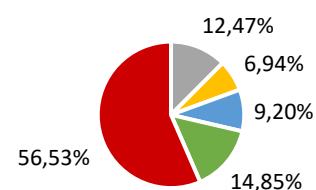
Wegens het vertrek van een aantal (Lead) auditoren en vertraging in de aanwervingsprocedures kon het auditplan niet volledig worden gerealiseerd. Verhoudingsgewijs werd iets minder tijd aan audit besteed dan voorzien, om meer tijd te investeren in de uitbouw van de organisatiestructuur van FIA.

Geplande tijdsbesteding 2022 met extern zonder verlof en support



- opleiding
- meetings en middenkader
- organisatie
- auditgerelateerd
- audit

Reële tijdsbesteding 2022 met extern zonder verlof en support



- opleiding
- meetings en middenkader
- organisatie
- auditgerelateerd
- audit

---

## KWALITEIT

---

FIA werkt volgens de standaarden van het International Institute of Internal Auditors.

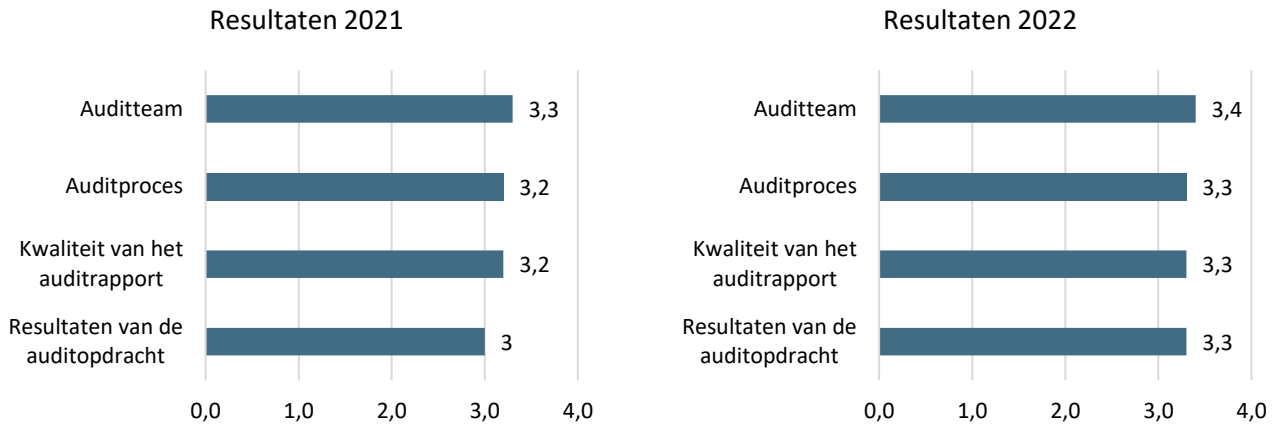
FIA beschikt over een geavanceerd systeem om de kwaliteit van de interne (audit)activiteiten op te volgen en te bewaken. Zoals voorgeschreven in de internationale auditnormen, omvat dit systeem een interne en een externe kwaliteitsbeoordeling.

De **verplichte 5-jaarlijkse externe evaluatie** werd uitgevoerd door EY in het najaar 2022. De evaluatie is gebaseerd op informatie verzameld via (i) interviews met sleutelpersonen, (ii) het nazicht van documentatie en (iii) het nazicht van geselecteerde auditdossiers voor de kalenderjaren 2020-2022. EY concludeert dat er geen materiële afwijkingen van de IIA standards bestaan, waardoor FIA een rating bekommt van “**generally conforms**”. Er werden bijgevolg geen aanbevelingen met hoge prioriteit geformuleerd.

Vanuit een maturiteitsperspectief werd de FIA als een “**established**” IA functie ingeschat. Hierbij werden enkel de aspecten rond “sustaining people excellence” en “tools & technology” als “evolving” ingeschat. Het aspect “quality” werd als “advanced” geëvalueerd. Er werden 12 MEDIUM aanbevelingen en 5 LOW aanbevelingen geformuleerd om de maturiteit van FIA op de verschillende domeinen te verhogen.

De **interne kwaliteitsbewaking** bestaat uit verschillende acties:

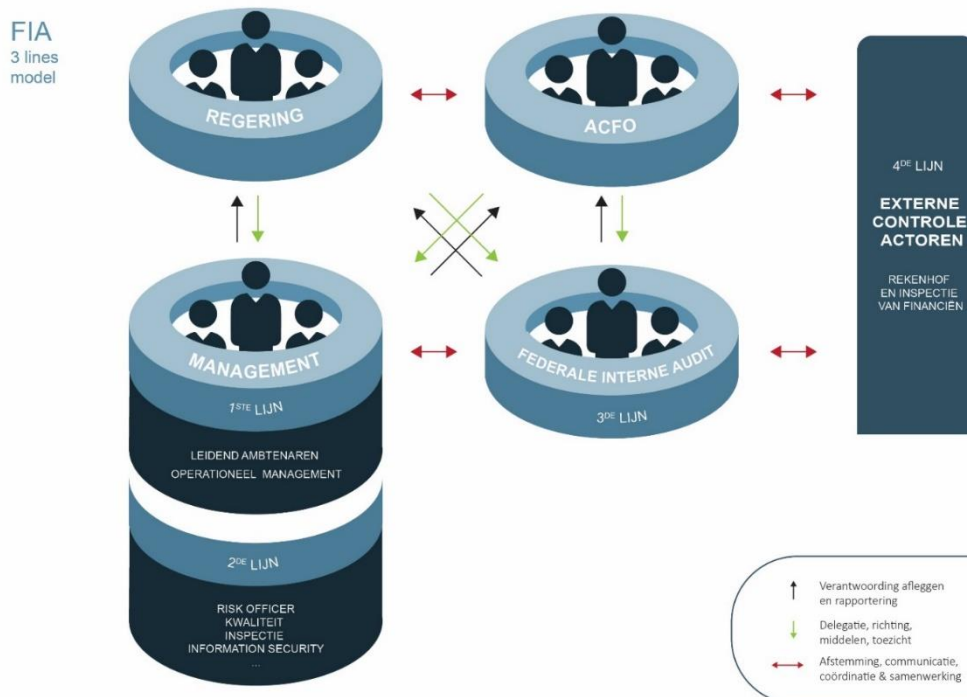
- Een audithandboek omvat de verschillende auditprocedures en templates die de auditoren dienen te gebruiken. Bovendien organiseert de FIA interne opleidingen om de (aanpassingen aan de) auditmethodologie toe te lichten. Zo werd de rapporteringsprocedure binnen het auditproces in 2022 bijgestuurd waardoor meerdere (intermediaire) debriefings worden georganiseerd en het ontwerprapport in 2 fasen wordt gevalideerd: feitelijke validatie en vervolgens management reactie met actieplan. De achterliggende doelstelling is 2-ledig: zich verzekeren dat auditvaststellingen correct zijn en sneller aanvaard worden door geauditeerde, alsook bekomen van een management reactie en duidelijke afspraken maken inzake tijdige rapportering naar ACFO indien actieplannen uitblijven.
- Jaarlijks voert FIA een interne zelf-evaluatie uit van de IIA normen. Deze interne evaluatie werd als vertrekpunt genomen voor de externe evaluatie en werd na analyse grotendeels bevestigd door EY (zie hiervoor).
- Het team verantwoordelijk voor methodologie doet na elke audit een nazicht van het auditdossier (volledigheid auditdossier, gebruik voorgeschreven templates, duidelijke link tussen werkdocumenten en rapport, heldere conclusie en executive summary,...).
- Elk auditteam organiseert, samen met het management van FIA, een interne feedbacksessie tijdens de finaliseringsfase van de audit waarbij er lessen getrokken worden uit de audit. De belangrijkste positieve ervaringen en verbeterpunten worden besproken, waarna acties ter verbetering van de interne werking van FIA worden geïdentificeerd. Het team “Methodo” analyseert de resultaten van deze interne feedbacksessies, alsook van de externe tevredenheidsenquêtes...
- Samen met de bevindingen van de individuele auditdocumentatie tijdens de reviews en de intervisiemomenten rond methodologie leidt dit tot een algemene trendanalyse en een verbeterplan met acties waaronder opleidingen.
- FIA stuurt na elke auditopdracht een tevredenheidsenquête naar de geauditeerden. De respons op tevredenheidsenquêtes nam iets toe in vergelijking met 2021 maar blijft laag niettegenstaande reminders (51 antwoorden op 200 uitgestuurde mails of 25,5 %). De scores variëren tussen 1 en 4 waarbij 1 staat voor helemaal niet akkoord, 2 voor niet akkoord, 3 akkoord en 4 helemaal akkoord. De enquête is opgebouwd rond 4 thema's: het auditteam, het audit proces, de kwaliteit van de audit en de resultaten van de audit voor de organisatie. Gelijklopende evaluaties worden genoteerd voor de jaren 2019 tot 2022. Algemeen genomen kan gezegd worden dat het gros van de geauditeerden tevreden zijn over de werking van het auditteam, voor alle thema's werd een lichte stijging van de tevredenheid genoteerd.



## GOVERNANCE MODEL

Er zijn verschillende actoren die een rol spelen binnen het Governance model van de Federale Overheid, elk met een eigen rol, maar samen streven ze een gemeenschappelijk doel na van “Good Governance” of goed bestuur.

FIA heeft het Governance model van de Federale Overheid gestructureerd volgens het 3-lines model<sup>3</sup> van het Instituut van Interne Auditoren.



<sup>3</sup> <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf>

---

## AUDITCOMITE

---

De FIA oefent zijn auditactiviteiten uit onder het toezicht van het Auditcomité van de Federale Overheid (ACFO). Het ACFO en de FIA zijn partners in de ontwikkeling van de federale-auditfunctie en werken op permanente basis samen. De VIA neemt deel aan alle vergaderingen van het ACFO en is betrokken bij de opmaak van de agenda. De VIA geeft op elke vergadering ook een stand van zaken betreffende de lopende audits en de evolutie in de organisatie van de FIA.

Voor de samenstelling van ACFO en het jaarverslag verwijzen wij door naar de website:  
<https://comitedaudit.belgium.be/nl>.

---

## SINGLE AUDIT

---

In 2022 werd ook het Rekenhof toegevoegd aan het bestaand samenwerkingsprotocol tussen de Inspectie van Financiën (IF), het Auditcomité van de Federale Overheid (ACFO), de FIA en de 3 bevoegde Ministers. Hiermee willen de betrokken partijen door middel van samenwerking en kennisdeling de controlelast voor de geauditenden zo veel mogelijk beperken en een efficiënte en effectieve dekking van het audituniversum verzekeren.

De informatie-uitwisseling zal vanaf 2023 nog verder worden gestructureerd binnen een concreet afsprakenkader en op basis van een permanent dossier dat zal worden ontwikkeld.

---

## SAMENWERKING MET ANDERE AUDITDIENSTEN

---

Zowel met FAVV en FAGG bestaat reeds enkele jaren een constructieve samenwerking en verdeling van audittaken tussen de interne kwaliteitsauditdiensten en de FIA. In 2022 werd deze samenwerking geëvalueerd en zal eenzelfde basismodel van samenwerkingsprotocol worden uitgewerkt om de samenwerking tussen deze diensten en FIA verder te formaliseren en optimaliseren. Ook andere organisaties, waarbinnen een streven naar compliance met ISO-normen en zeer specifieke Europese regelgeving geldt, kunnen bij deze oefening worden betrokken (bijv. FOD WASO).

Met het Federaal Agentschap voor Nucleaire Controle (FANC) werd in 2021 een protocol afgesloten op basis waarvan de FIA beperkte ondersteuning zal bieden voor de audits in management en supportactiviteiten.

Met Audit Vlaanderen werd in 2021 reeds een samenwerkingsprotocol afgesloten met als doel de samenwerking en informatie-uitwisseling vast te leggen, met het oog op het vinden van mogelijke synergiën die de uitvoering van de respectieve auditopdrachten kan versterken. Het principe van de single audit is ook hier een leidraad.

In 2022 werd ook met de gemeenschappelijke auditdienst van het Waalse Gewest en de Franstalige Gemeenschap<sup>4</sup> een overleg ingepland om tot uitwisseling van goede praktijken te komen.

---

<sup>4</sup> Le Service public de Wallonie (SPW) et le Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (MFWB)



---

## VERSTERKING ORGANISATIEBEHEERSING

---

Het Koninklijk Besluit Organisatiebeheersing van 15 mei 2022 werd gepubliceerd op 17 juni 2022 en vervangt het Koninklijk Besluit uit 2007 betreffende het intern controlesysteem. Belangrijk in dit KB is de opname van de rapporteringsmodaliteiten in art 7 waarbij de leidinggevende van de betrokken organisatie elk jaar een verslag dient op te stellen waarin wordt aangegeven in welke mate de algemene doelstellingen van organisatiebeheersing werden bereikt, alsook waarin een beschrijving van het systeem voor organisatiebeheersing wordt opgenomen.

Het heeft voorts ook enkele wijzigingen tot gevolg van de koninklijke besluiten van 4 mei 2016 tot oprichting van de Federale Interneauditdienst en van 17 augustus 2007 tot oprichting van het Auditcomité van de Federale Overheid.

De evaluatieroosters die in 2020 door de FIA werden opgesteld, werden per Ministerieel Besluit van 7 september 2022 opgelegd aan de organisaties behorend tot het audituniversum van de Federale Interne Audit. Deze evaluatieroosters zijn gedefinieerd in overeenstemming met de principes van het COSO-werkkader van het "Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission" (COSO Intosai 2004 en COSO 2013) en laten de organisaties toe hun maturiteit in de verschillende beheersdomeinen te meten om het globale maturiteitsniveau van de organisatie te evalueren. Ook vele externe organisaties hebben de FIA in 2022 gecontacteerd om geïnformeerd te worden over deze roosters.

In 2022 werden deze evaluatieroosters een eerste maal gebruikt door de organisaties voor de zelf-evaluatie van hun maturiteit op het vlak van 15 beheersdomeinen. Begin 2023 zullen de vernieuwde art 7 rapporten aan de FIA worden bezorgd, die instaat voor de evaluatie ervan en de bespreking met de leidinggevenden van de desbetreffende dienst. Vervolgens zullen de art 7 rapporten samen met de evaluatie door FIA aan het ACFO worden overgemaakt, als basis voor diens art 13 rapportering.

