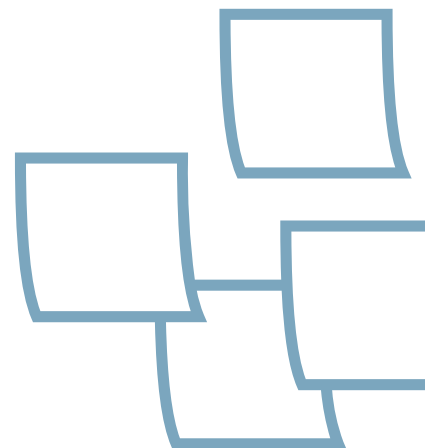


Federale Interne Audit

















*Strategisch plan
2022-2024*



Federale
Audit
Fédéral



INHOUD

1) Inleiding.....	4
2) Verbintenissen van de partijen	5
3) Situering van de Federale Interne Audit.....	8
 ART 9 Wettelijk kader	8
 ART 10 Onafhankelijkheid en werkingsgebied van FIA	9
 ART 11 Governance – verschillende actoren	11
4) Onze langetermijnstrategie	14
 ART 12 Onze missie.....	14
 ART 13 Onze visie.....	14
 ART 14 Onze waarden.....	15
 ART 15 Omgevingsanalyse en strategische risico's	16
 ART 16 Resultaten van stakeholderanalyse	19
5) Strategische en operationele doelstellingen, belangrijkste projecten, acties en initiatieven.....	25
 ART 17 Strategische assen.....	25
 ART 18 operationele doelstellingen, belangrijkste projecten, acties en initiatieven	28
6) Middelen.....	39
 ART 19 Organisatie en intern beheer	39
 ART 20 Kernprocessen	44
 ART 21 meerjarig middelenschema.....	45
7) Invulling van de transversale doelstellingen (art 22)	47
 Inleiding.....	47
 Transversale doelstelling inzake organisatiebeheersing.....	47
 realisatie Transversale doelstelling binnen fia	48
8) Communicatieplan (art 23).....	49
9) Ondertekening strategisch plan (art 24).....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 1 : Transversale doelstellingen	51



INLEIDING

Sinds zijn oprichting in 2016 is de Federale Interne Audit erin geslaagd uit te groeien tot een professionele en moderne auditororganisatie die vanuit zijn unieke positie een wezenlijke bijdrage wil leveren aan een efficiëntere, integere en kwaliteitsvolle dienstverlening van de Federale Overheid.

Gedurende de opstartjaren werd gewerkt aan de fundamenteën van de Federale Interne Audit, waaronder:

- * een charter waarin de werking van FIA in meer detail wordt beschreven;
- * een organisatiestructuur waarin de kennis inzake operationele, IT, financiële alsook forensische audits werd gecombineerd met een doorgedreven kennis van het audituniversum;
- * een gestandaardiseerde auditmethodologie waarin de professionele auditnormen worden toegepast;
- * een wisselwerking met ACFO als input voor diens alarmfunctie naar de Ministerraad toe;
- * een constructieve relatie met onze stakeholders en de andere controleactoren.

Net zoals andere auditororganisaties staat ook FIA voor de uitdaging om voldoende expertise en kennis in huis te halen om zijn audits op een kwaliteitsvolle en professionele wijze te kunnen uitvoeren.

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. Speerpunten van dit strategisch plan zijn:

- * een betere dienstverlening en toegevoegde waarde voor het management, de beleidsmakers en ACFO door focus op de voornaamste risico's, een duidelijke rapportering en opvolging van onze audits en het bijdragen tot transversale kennisdeling binnen de federale overheid;
- * een verdere ontwikkeling van kennis en competenties rond belangrijke risicodomeinen zoals cybersecurity, organisatiebeheersing, data governance, integriteit, financiën en fiscaliteit;
- * een dynamische en flexibele inzet van "guest auditoren" via interne mobiliteit, experts uit externe auditfirma's en IT-profielen via e-gov select;
- * het gebruik van nieuwe audittechnieken en -tools die bijdragen tot de kwaliteit en de kostenefficiëntie van onze audits (bijv. data-analyse, sharepoint, etc);
- * uitbouwen van de samenwerking met het Rekenhof en de Inspectie van Financiën volgens het single audit principe;
- * creëren van een aangename en aantrekkelijke werk- en leeromgeving voor onze medewerkers.

1) Inleiding

ART 1 DRAAGWIJDTE VAN HET STRATEGISCH PLAN

In het oprichtingsbesluit van de Federale Interne Audit van 4 mei 2016 is in art. 12 opgenomen dat de bepalingen die van toepassing zijn op de managementfuncties volgens het besluit van 29 oktober 2001 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de managementfuncties in de federale overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten, ook van toepassing zijn op de functie van “verantwoordelijke interne audit” (VIA) voor de Federale Interne Audit. Ondertussen werd dit besluit gewijzigd door het Koninklijk besluit van 21 december 2021 en werd de verplichting tot opstellen van een Bestuursovereenkomst vervangen door het opstellen van een strategisch plan, dat gelijkloopt met de legislatuur.

Opgelet! Voor de toepassing van alle andere reglementaire bepalingen dan bepaald in art 12 van het oprichtingsbesluit, is de verantwoordelijke van de Federale Interne Audit niet gelijkgesteld met deze van voorzitter van een directiecomité.

Op 15 april 2022 werd mevrouw Kathleen Meganck aangesteld als verantwoordelijke interne audit voor een mandaatperiode van 6 jaar. Voor deze mandaatperiode werd door mevrouw Meganck een strategisch plan opgesteld voor de periode 2022-2024, waarbij ook reeds richting werd gegeven aan de langere termijn van het mandaat.

Volgens de bepalingen van het Koninklijk Besluit van 4 mei 2016 betreffende de oprichting van de Federale Interne Auditdienst, wordt dit strategisch plan bezorgd aan de Voorzitter van het Audit Comité van de Federale Overheid (ACFO) en aan de ministers bevoegd voor interne audit:

- * De heer Werner Van Minnebruggen: voorzitter van ACFO;
- * Eerste minister Alexander De Croo;
- * Minister De Sutter, bevoegd voor Ambtenarenzaken en Overheidsbedrijven;
- * Staatssecretaris De Bleeker, bevoegd voor Begroting en Consumentenbescherming, toegevoegd aan de minister van Justitie, belast met Noordzee.

Het strategisch plan wordt afgesloten voor de duur van de legislatuur, te rekenen vanaf de datum van ondertekening door de hiervoor vermelde partijen tot de datum waarop het volgend strategisch plan in een nieuwe legislatuur wordt ondertekend. Het plan kan uiteraard tijdens zijn duurtijd steeds worden aangepast door de partijen die betrokken zijn bij de onderhandeling en de afsluiting.

ART 2 KADER VAN HET STRATEGISCH PLAN

De introductie van de strategische plannen kadert in de verdere uitbouw van de partnerverhouding tussen de politieke overheid en de overheidsdiensten. Deze partnerverhouding is gebaseerd op het onderhandelen en vastleggen van wederzijdse verbintenissen en afspraken over de te volgen strategie en de te realiseren doelstellingen, en over de daarvoor noodzakelijke middelen, en beoogt ook het vergroten van de responsabilisering en de autonomie van de leidinggevenden voor het beheer van de overheidsdiensten.

De introductie van de strategische plannen leidt tot de vervanging van een klassieke gezagsverhouding door een verhouding waarbij meer wordt ingezet op de principes van een partnerschap, weliswaar zonder daarbij afbreuk te doen aan het principe van het primaat van de politiek.

ART 3 CONCRETERISERING VAN HET STRATEGISCH PLAN

Dit strategisch plan wordt jaarlijks vertaald in een operationeel plan. Het strategisch plan en het jaarlijks operationeel plan vormen de basis voor de jaarlijkse evaluatie van de verantwoordelijke interne audit (VIA).

Dit plan bevat de SMART-omschrijving (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdsgebonden) van de operationele doelstellingen, alsook de middelen die hiervoor worden aangewend. Bovendien worden hierin de processen, projecten en acties/initiatieven beknopt omschreven die uitvoering geven aan de operationele doelstellingen, met inbegrip van de indicatoren aan de hand waarvan de uitvoering zal worden opgevolgd,

Elk operationeel plan treedt in werking op 1 januari van het kalenderjaar waarop het betrekking heeft en eindigt op 31 december van datzelfde kalenderjaar. FIA kan zijn operationeel plan steeds herzien, zolang dit binnen het kader van het strategisch plan blijft. Belangrijke wijzigingen aan het operationeel plan worden toegelicht in de voortgangsrapportering aan ACFO en de Voogdijministers en Voogdijstaatssecretaris, zoals bepaald in artikel 2, § 9 en § 10 van het KB van 21 december 2021.

2) Verbintenissen van de partijen

ART 4 PARTNERSCHAP TUSSEN DE POLITIEKE OVERHEID EN FIA

De partijen die het strategisch plan afsluiten verbinden zich ertoe om gunstige voorwaarden te scheppen met het oog op de correcte uitvoering van de strategieën en de bijhorende doelstellingen die beschreven staan in het strategisch plan en in de operationele plannen.

In dat verband zijn de proactieve uitwisselingen van informatie een kritieke factor voor succes.

De verantwoordelijke interne audit verbindt er zich toe de nodige initiatieven te ontwikkelen om:

- De efficiëntie te verhogen en efficiëntiewinsten te boeken,
- Innovatie na te streven,
- De nodige stappen te ontwikkelen om een kwaliteitsvolle en toegankelijke dienstverlening te verzekeren, in samenspraak met en afgestemd op de noden en de verwachtingen van de gebruikers en de stakeholders.

Indien de FIA in het kader van een wettelijke opdracht moet samenwerken met een andere overheidsdienst, verbinden de voogdijoverheden zich ertoe de voorwaarden te scheppen om de samenwerking te waarborgen.

ART 5 PROACTIEVE UITWISSELING VAN INFORMATIE

In overeenstemming met de bepalingen van het koninklijk besluit van 29 oktober 2001 leggen de voogdijministers en voogdijstaatssecretaris elk voorontwerp van wet of besluit tot wijziging van de wetgeving en/of regelgeving die FIA betreft, voor advies voor aan de verantwoordelijke interne audit en het ACFO.

De voogdijministers en voogdijstaatssecretaris leggen contacten met de VIA om enerzijds, rekening te houden met de technische aspecten en de haalbaarheid op het vlak van de toepassing van de

overwogen wettelijke en reglementaire wijzigingen en anderzijds, de VIA in staat te stellen de nodige aanpassingen voor te bereiden binnen een redelijke tijdspanne.

Na overleg met de VIA leggen de voogdijministers en voogdijstaatssecretaris de datum van inwerkingtreding van de overwogen wijzigingen of nieuwe maatregelen vast, onder meer rekening houdend met de nodige tijd die vereist is om eventuele informatica-aanpassingen uit te voeren en een goede informatie aan de betrokkenen te verzekeren.

In dat kader zullen de voogdijministers en voogdijstaatssecretaris, de FIA te gelegener tijd op de hoogte brengen van elke vraag om informatie of beslissing die een impact kan hebben op de werking of de realisatie van de taken van de auditdienst. Ze verbinden zich ertoe zo snel mogelijk de budgettaire kennisgevingen mee te delen die tijdens het begrotingsconclaf zijn genomen, met de nodige uitleg, evenals de kwesties en vragen (parlementaire vragen, vragen van burgers of stakeholders, vragen van de strategische beleidscellen) waarvoor de FIA een antwoord moet leveren. FIA zal alles in het werk stellen om er zo goed mogelijk op te antwoorden binnen de termijnen die met de politieke overheid zijn overeengekomen.

ART 6 WIJZIGINGEN VAN DE OVEREENKOMST

Het strategisch plan kan tijdens zijn duurtijd worden aangepast, volgens de procedure voorzien in artikel 2, § 7, van het Koninklijk besluit van 21 december 2021.

Iedere nieuwe opdracht toegewezen aan de FIA, bij of krachtens een wet of een reglementaire beslissing, wordt in een aanhangsel bij het strategisch plan opgenomen. Indien deze nieuwe opdracht een impact heeft op de budgettaire en/of personeelsmiddelen, zal dit het voorwerp uitmaken van onderhandelingen met de voogdijministers en voogdijstaatssecretaris.

Voor een vlotte opvolging van de verbintenissen van beide partijen zullen alle wijzigingen bij de uitvoering van het strategisch plan worden geconsolideerd in hetzelfde document.

ART 7 OPVOLGING EN TOETSING VAN DE UITVOERING

De partijen die het strategisch plan afsluiten verbinden zich er toe de vooruitgang van de uitvoering van de in het strategisch plan en in de eventuele wijzigingen van het strategisch plan opgenomen strategieën voor de legislatuur, alsook de realisatie van de operationele doelstellingen die zijn opgenomen in het operationeel plan van het betreffende jaar en de processen, de projecten, de acties en/of de initiatieven die er uitvoering aan geven aandachtig op te volgen.

De VIA zal hiervoor jaarlijks in de nodige rapportering voorzien.

Om de voogdijministers en voogdijstaatssecretaris en FIA toe te laten de verbintenissen die uit dit strategisch plan voortvloeien op een correcte en adequate manier na te komen zullen de voogdijministers en voogdijstaatssecretaris op geregelde tijdstippen een overleg organiseren met betrekking tot budgettaire maatregelen en maatregelen inzake het openbaar ambt die een betekenisvolle impact kunnen hebben op het lopende strategisch plan.

FIA zal voor de opvolging en de rapportering van de uitvoering van het strategisch plan en van de operationele plannen die er uitvoering aan geven, een rapporteringssysteem ontwikkelen zodat dit als basis kan dienen voor het periodiek en/of ad hoc overleg met de partijen die het strategisch plan afsluiten.

In het kader van de jaarlijkse toetsing van de uitvoering van de wederzijdse verbintenissen opgenomen in het strategisch plan en in de context van het sluiten van strategische plannen zullen de voogdijministers en staatssecretaris rekening houden met de weerslag van de maatregelen waarover werd beslist of die werden ingevoerd na het sluiten van onderhavig plan en die hebben geleid tot een relevante en meetbare toename van de taken, de complexiteit of bepaalde uitgaven, in de mate dat FIA de impact van deze wijzigingen tijdig heeft kenbaar gemaakt.

ART 8 FINANCIERING

FIA voert de opdrachten zoals beschreven in het strategisch en operationeel plan uit binnen het jaarlijks budgettair kader dat goedgekeurd werd door het Parlement.

De Federale Regering verbindt er zich toe FIA de noodzakelijke basishypotheses mee te delen voor het opmaken van de jaarlijkse begroting.

De voogdijministers en voogdijstaatssecretaris brengen FIA zo snel mogelijk op de hoogte van elke beslissing die de (uitvoering van de) begroting van FIA zou kunnen wijzigen.

In het kader van nieuwe opdrachten en projecten, zullen de voogdijministers en voogdijstaatssecretaris, de voorstellen inzake nodige budgettaire en personeelsmiddelen, onderzoeken in overleg met de VIA.

3) Situering van de Federale Interneauditdienst

*De interne audit is een onafhankelijke en op objectieve wijze zekerheidsverstrekken-
de en raadgevende activiteit.*

*De interne audit wil toegevoegde waarde leveren door het verbeteren
van organisatieprocessen.*

*De interne audit helpt een organisatie bij het realiseren van haar doelstellingen door, via
een systematische en gedisciplineerde aanpak, de doeltreffendheid van het risico- en
controlebeheer en de beleidsprocessen te evalueren en te verbeteren.*



ART 9 WETTELIJK KADER

De Federale Interne Auditdienst werd opgericht met het “Koninklijk Besluit tot oprichting van de Federale Interne Auditdienst” van 4 mei 2016.

In het KB worden volgende punten aangehaald:

- (Art. 6) De FIA evalueert voor elke aangesloten dienst de betrouwbaarheid van het systeem voor organisatiebeheersing, het risicobeheer en het goed bestuur. Door aanbevelingen te doen om de doelmatigheid ervan te versterken, helpen de evaluaties de dienst zijn doelstellingen te halen.
- (Art. 7) De interne auditactiviteiten worden opgevat en uitgevoerd op basis van een onafhankelijke, objectieve, systematische en methodologische aanpak. Zij geven de dienst redelijke zekerheid over de graad van beheersing van zijn processen en geven advies om deze te verbeteren. Zij dragen bij tot het scheppen van toegevoegde waarde. Zij helpen de diensten of hun onderdelen om hun doelstellingen te halen door hun processen van risicobeheer, controlebeheer en bedrijfsvoering te evalueren en door voorstellen te doen om de doelmatigheid ervan te versterken.
- (Art. 6) De bevindingen van de evaluatie geven aanleiding tot een dialoog tussen de interne auditoren en de leidinggevende en leiden tot het formuleren van aanbevelingen om het systeem voor organisatiebeheersing te verbeteren en de zwakke punten ervan bij te sturen.
- (Art. 18) De FIA licht het ACFO in over de opvolging door elke leidinggevende van de aanbevelingen naar aanleiding van een audit. De VIA moet de opvolging van de uitvoering van de aanbevelingen verzekeren.
- (Art. 6 §2) De FIA oefent zijn activiteiten uit onder toezicht van het Audit Comité (ACFO).
- (Art. 9) De prioriteiten van de auditactiviteiten worden vastgelegd in een auditplan opgesteld door de VIA en goedgekeurd door het ACFO.
- (Art 7 § 3) De FIA wordt ook belast met het uitvoeren van Forensic Audit.
- (Art. 8) De interne auditactiviteiten worden uitgeoefend met naleving van de normen die zijn vastgelegd door het Institute of Internal Auditors (IIA).
- (Art. 8) De interne auditactiviteiten worden zo georganiseerd dat de externe controle instanties zich kunnen beroepen op de besluiten ervan.
- (Art. 8) De interne auditactiviteiten zijn onderworpen aan een vijfjaarlijkse externe evaluatie.

De werking van de FIA wordt verder ook gedetailleerd in een charter.



ART 10 ONAFHANKELIJKHEID EN WERKINGSGBIED VAN FIA

Met het KB van 4 mei 2016 tot de oprichting van FIA, werd voorzien om de auditdiensten binnen de verschillende entiteiten op te nemen binnen één Federale Interne Auditdienst.

FIA werkt onder toezicht van het Audit Comité (ACFO). De integratie van de verschillende auditdiensten binnen één federale Interne Audit versterkt de onafhankelijke positie van de Interne Auditfunctie.

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.

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

Binnen dit audituniversum voert FIA verschillende types auditopdrachten:

- ✳ De **zekerheidsverstrekkende 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 geijkt

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 interne meldingskanaal is opgericht¹. 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**². 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 zekerheidsverstrekken 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.

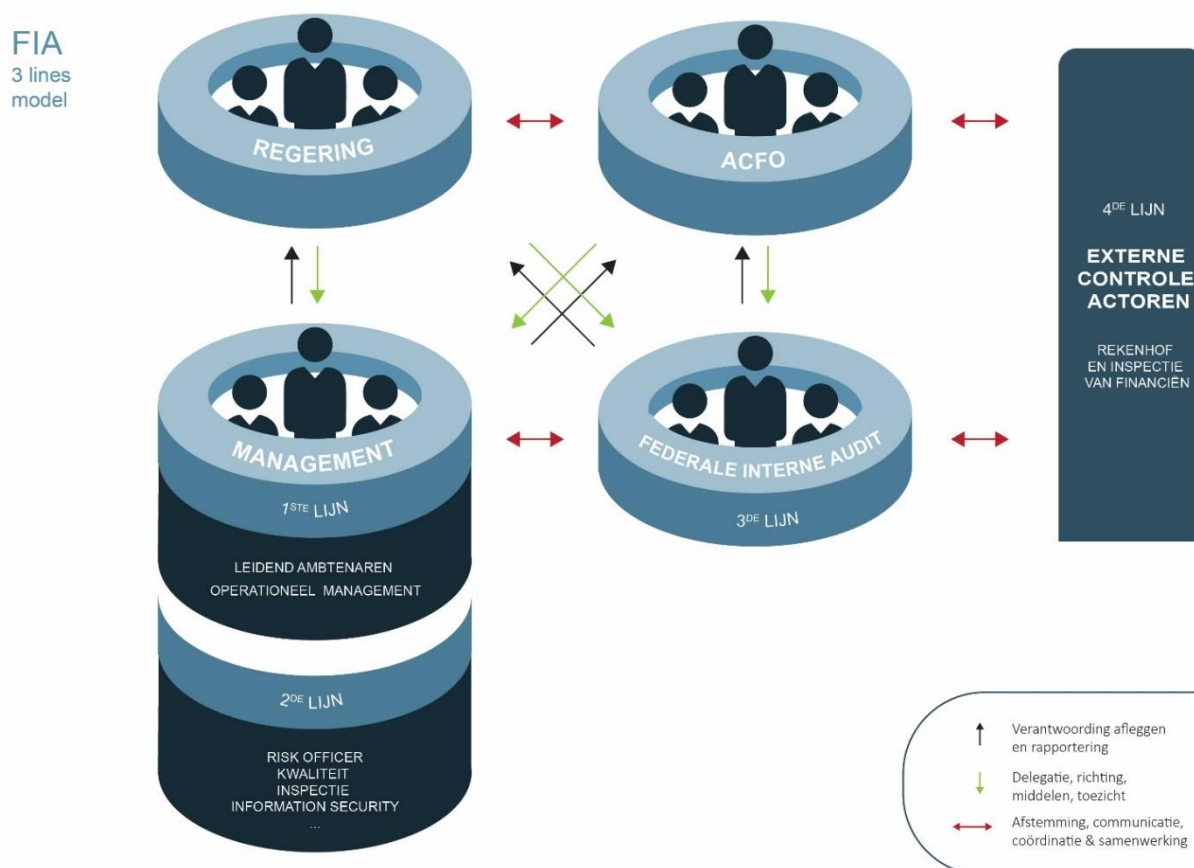
1 Voorontwerp van wet betreffende de meldingskanalen en de bescherming van de melders van integriteitsschendingen in de federale overheidsinstanties en bij de geïntegreerde politie.

2 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.

ART 11 GOVERNANCE – VERSCHILLENDE ACTOREN

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 model³ van het Instituut van Interne Auditoren.



BESTUURSORGANEN

DE REGERINGSLEDEN

- Leggen de beleidslijnen vast van de Federale Regering.
- Bepalen de waarden op vlak van ethiek en integriteit.
- Keuren het kader goed van organisatie- en risicobeheersing voorgesteld door het management om de vooropgestelde objectieven te bereiken.
- Beoordelen op basis van de rapportering van FIA en ACFO of er voldoende garanties zijn om de door de Federale Regering aangegane verbintenissen te verwezenlijken en de vooropgestelde doelstellingen te bereiken in overeenstemming met de principes van “Goed Bestuur”.

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

HET AUDITCOMITÉ VAN DE FEDERALE OVERHEID (ACFO)

- ✦ monitort de performantie en de betrouwbaarheid van het systeem voor organisatie- en risicobeheersing
- ✦ vervult een alarm- en rapporteringsfunctie naar de individuele Ministers en de Ministerraad op het vlak van organisatiebeheersing, risicobeheersing en rapportering, op basis van de interne auditactiviteiten
- ✦ houdt toezicht op de onafhankelijkheid, werking en doeltreffendheid van FIA (goedkeuring auditcharter, risicoanalyse, auditplan)
- ✦ bevordert de coherentie tussen de controle actoren om de efficiëntie volgens het single Audit- principe te bewaken
- communiceert met de hoogste leidinggevenden van de organisaties m.b.t. kritieke en belangrijke risico's die een impact hebben op de organisatie, alsook inzake de rapportering omtrent organisatiebeheersing
- ✦ verhoogt de rol en het bewustzijn rond het belang van de interne auditfunctie in het federale governance-model

MANAGEMENT

1° LIJN : DE LEIDEND AMBTENAREN – OPERATIONEEL MANAGEMENT

- ✦ vertalen het regeringsbeleid in een strategisch en operationeel plan voor de organisatie
- ✦ implementeren een systeem voor organisatiebeheersing binnen de organisatie
- ✦ identificeren de risico's die het bereiken van de vooropgestelde objectieven in de weg kunnen staan
- ✦ nemen de gepaste maatregelen om de risico's te beheersen in functie van de vooropgestelde risico appetijt van de organisatie
- ✦ rapporteren rond organisatie- en risicobeheersing naar het ACFO
- ✦ implementeren tijdig de actieplannen met betrekking tot de kritische en belangrijke risico's zoals vastgesteld door FIA

2° LIJN : DE ONDERSTEUNENDE FUNCTIES

In de praktijk zal het management de hulp inroepen van een aantal ondersteunende functies om te helpen bij de uitbouw en de monitoring van een systeem voor organisatiebeheersing.

Meer bepaald kan het gaan om o.a.:

- ✦ functies ter bevordering van de organisatiebeheersing zoals de risk officer;
- ✦ compliance functies;
- ✦ informatieveiligheidsfuncties;
- ✦ inspectiefuncties;
- ✦ kwaliteitscontrole.

3° LIJN: DE FEDERALE INTERNE AUDIT (FIA)

- ✦ staat in voor een onafhankelijk en objectieve evaluatie van de organisatie- en risicobeheersing binnen de verschillende entiteiten van zijn audituniversum.

- * formuleert op basis van zijn vaststellingen een aantal aanbevelingen die het management kan uitvoeren om de kritische en belangrijke risico's binnen hun organisatie beter te beheersen.
- * volgt op in welke mate het management een antwoord biedt op de voorgestelde aanbevelingen en vooruitgang boekt in de realisatie van de voorgestelde actieplannen.
- * rapporteert over zijn auditwerkzaamheden op samengevatte wijze aan de bevoegde ministers.
- * voorziet in een rapportering naar het ACFO met betrekking tot de voornaamste vaststellingen, aanbevelingen en de opvolging van de met het management afgesproken acties met betrekking tot de aanbevelingen.
- * beantwoordt de specifieke verzoeken tot het uitvoeren van een audit ingediend door de leidend ambtenaren, de regeringsleden alsook ACFO (volgens de bepalingen van art. 10 van het oprichtingsbesluit van FIA).
- * vormt een belangrijke partner voor de 2e lijns-diensten binnen de organisaties, in het bijzonder de risk officer, en levert een objectief advies aan deze diensten.
- * voert audits uit mbt de ontwikkeling van de tweedelijnsfuncties (cfr quick scan) en voert vanaf 2023 een evaluatie uit van de art 7 rapporten volgens de bepalingen van het nieuwe KB organisatiebeheersing van 15 mei 2022.
- * werkt samen met het Rekenhof en de Inspectie van Financiën om het principe van single audit te respecteren.
- * werkt samen met andere auditdiensten buiten zijn audituniversum om de processen op een end-to-end wijze te kunnen auditeren.

4^e / 5^e LIJN: DE OVERIGE CONTROLE ACTOREN (REKENHOF/INSPECTIE VAN FINANCIËN)

- * De **Inspectie van Financiën** is een overheidsdienst die controletaken uitvoert in verband met de wettelijkheid, de regelmatigheid, de budgettaire haalbaarheid en de opportuniteit van de overheidsuitgaven, en dit vanuit het oogpunt van de efficiëntie, de effectiviteit en de zuinigheid (de zgn. 3 E's).
- * Het **Rekenhof** oefent naast zijn functie als budgettair raadgever, een financiële controle, een wettigheids- en regelmatigheidscontrole en een controle op de goede besteding van de overheidsgelden uit.

De samenwerkingsmodaliteiten tussen FIA en de andere controleactoren worden vastgelegd in een samenwerkingsprotocol "single audit".

4) Onze langetermijnstrategie



ART 12 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.



ART 13 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.



ART 14 ONZE WAARDEN

De vernieuwde waarden⁴ 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.


- ❖ We tonen respect voor onze gesprekspartners en garanderen een neutrale en gelijke behandeling;
- ❖ We hebben een goed begrip van de objectieven, cultuur en werking van de verschillende entiteiten waarmee we in contact komen, zodat onze vaststellingen en aanbevelingen op een adequate manier worden geformuleerd;
- ❖ We werken als heterogeen en divers team samen binnen onze organisatie, we luisteren naar en hebben respect voor verschillende ideeën binnen ons team.



VERTROUWEN

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

- ❖ We gaan vertrouwelijk om met informatie en communiceren op een onpartijdige, duidelijke en begrijpelijke manier;
- ❖ We werken in een geest van samenwerking en vertrouwen. We werken samen met de stakeholders om duidelijke en betrouwbare overeenkomsten af te sluiten die we naleven;
- ❖ We werken samen met de geauditeerden in onze auditopdrachten om tot wederzijds aanvaard en gedragen resultaat te komen.



PROFESSIONALISME

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

- ❖ We voeren onze audits op een objectieve en onafhankelijke manier uit en streven naar continue verbetering van onze expertise, kennis en competenties d.m.v. doorgedreven professionele ontwikkeling;
- ❖ We willen door innovatie en flexibiliteit de kwaliteit van onze audits en adviezen verbeteren en nieuwe inzichten verschaffen aan onze stakeholders;
- ❖ We zorgen ervoor dat wij correcte, tijdige, doeltreffende en efficiënte audits leveren en onze stakeholders op een duidelijke, nauwkeurige en relevante manier adviseren.

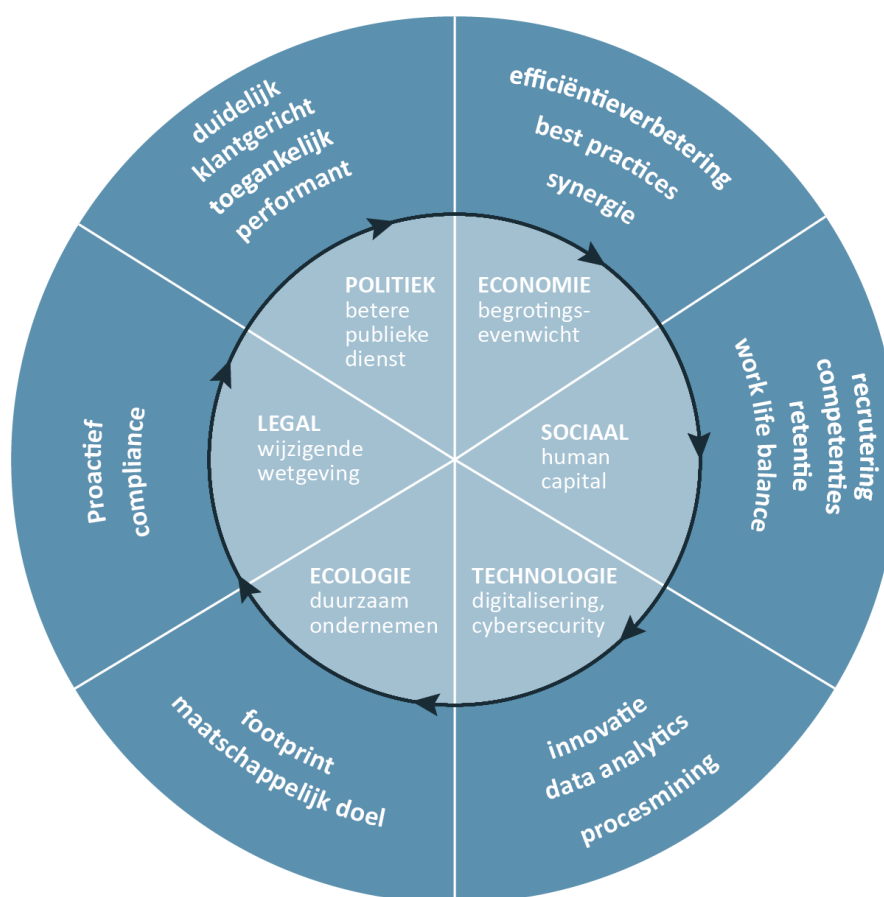
⁴ <https://bosa.belgium.be/nl/themes/werken-bij-de-overheid/federaal-waardenkader>

ART 15 OMGEVINGSANALYSE EN STRATEGISCHE RISICO'S

Het is de taak van FIA om een evaluatie te maken van de betrouwbaarheid van het systeem voor organisatiebeheersing, het risicobeheer en het goed bestuur om op deze basis aanbevelingen te formuleren die de doelmatigheid versterken en de verschillende diensten helpen om hun doelstellingen te halen.

Het is dan ook belangrijk dat FIA zich richt op huidige en toekomstige risico's die het bereiken van de doelstellingen verhinderen. In die context zijn de risico's en de context van de omgeving waarin de verschillende entiteiten functioneren voor FIA een cruciaal element in de bepaling van zijn activiteiten (audit meerjarenprogramma, auditplan), zijn organisatie, aanpak en competenties.

De factoren die zeker binnen de overheidssector een belangrijke rol spelen zijn:



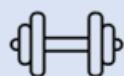
- ⌘ Wijzigingen van wetgevingen op Europees en Federaal niveau. Garanderen van compliance, tijdige omzetting, vertaling in begrijpbare uitvoeringsbesluiten. Proactief inschatten van de impact van bepaalde wijzigingen op vlak van regelgeving op de organisatie, vermindering of toename van administratieve last, verschuiving van verantwoordelijkheden, ...
- ⌘ Financiële beperkingen: er worden duidelijke besparingsobjectieven vooropgesteld, die noodzaken tot efficiënter werken, mogelijk hergebruik van bepaalde technieken, verminderen administratieve last door hergebruik van gegevens.
- ⌘ De uitstroom omwille van de leeftijdspiramide is een factor die impact kan hebben op verlies van kennis door niet tijdige rekrutering of het niet kunnen aantrekken van de juiste profielen.
- ⌘ De sterk toenemende digitalisering die nieuwe risico's meebrengt op het vlak van controles, informatieveiligheid, cyber-security enz.
- ⌘ De vraag van de burger naar steeds betere kwaliteit, beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de dienstverlening van de Federale Overheid.
- ⌘ De nadruk op het voeren van een duurzame bedrijfsvoering en het bieden van antwoorden op de klimaatverandering en de uitdagingen die dit met zich meebrengt (bijv. beperken energieverbruik).

Naast de externe omgeving die een belangrijke input is voor de keuze van de auditactiviteiten en organisatie van FIA, zijn er ook externe invloeden op het vlak van audit zelf.

In de professionele beroepsomgeving van interne auditoren (IIA) wordt steeds meer de nadruk gelegd op het belang van de interne auditfunctie als een waarde toevoegende partner voor het management. Het is in die context voor FIA belangrijk om bij de verdere uitbouw van de organisatie ook de verwachtingen van de stakeholders hierin te kennen.

De toenemende mate van digitalisering betekent voor de auditfunctie nieuwe risico's op vlak van informatieveiligheid en nodige technische competenties. Anderzijds geeft het de mogelijkheid om via data-analyse op een meer efficiënte en gerichte manier audits te voeren en de kwaliteit van de audits te verbeteren.

Volgend schema geeft een overzicht van de SWOT analyse die d.m.v. verschillende workshops binnen FIA tot stand kwam:



STRENGTHS

- Kwaliteit en toegevoegde waarde van de audits
- Heterogene mix van skills en overheidservaring – multidisciplinaire teams
- Sterk gemotiveerd team
- Transversale audits
- Flexibele werkomstandigheden (o.a. telewerk) – toegankelijk & bereikbaar
- Stevige methodologische basis
- Risicogebaseerde planning
- Intense samenwerking met de 2^e lijnsdiensten (BOSA, CCB, etc)
- Continue contacten met de geauditeerde organisaties



WEAKNESSES

- Kennisbeheer onvoldoende ontwikkeld
- Rapporten uitgebreid en gedetailleerd waardoor essentie soms verloren gaat
- Gebrek aan automatisering
- Management heeft onvoldoende tijd voor coaching teams
- On-boarding en opleidingsplan onvoldoende uitgestippeld
- Silowerking binnen de verschillende expertisepijlers
- Geringe visibiliteit als werkgever (“employer branding”)
- Website verouderd
- Personeelskader niet ingevuld – 25 % niet-actieve medewerkers



OPPORTUNITIES

- Aanpassing oprichtings-KB kan sterker juridisch kader scheppen
- Uitbreiding personeelsbestand via interne mobiliteit (“guest auditors”)
- Single audit t.o.v. andere controleactoren (Inspectie van Financiën, Rekenhof, andere auditdiensten)
- Nieuwe expertise domeinen ontwikkelen d.m.v. integriteitsaudits, NIS2 wetgeving, fiscaliteit, ...
- Geïntegreerde & PUSH aanpak voor de opvolging aanbevelingen FIA en andere controleactoren
- Verhogen mogelijkheden om maturiteit inzake organisatiebeheersing te verhogen
- Data-analyse en andere innovatieve audittechnieken uitbreiden



THREATS

- Uitbreiding audituniversum onvoorspelbaar & moeilijk om resources snel te laten volgen
- Verwachtingen stakeholders niet steeds duidelijk
- Rapporteringslijnen niet steeds efficiënt
- Inzet van externe experts onvoldoende vlot en risico op onvoldoende kennisoverdracht
- Uitbreiding & invulling personeelskader complex
- Andere controleactoren bieden hogere verloning en voordelen waardoor veel verloop
- Budgettaire beperkingen binnen de geauditeerde overheidsorganisaties

De strategische en operationele doelstellingen, die de FIA vooropstelt, willen hierop een antwoord bieden (zie artikels 17 en 18 onder hoofdstuk 5).



Stakeholder

Een stakeholder is een persoon, een groep of een organisatie die een direct of indirect voordeel of belang heeft in de activiteiten of de output van een organisatie.

DE STAKEHOLDERS VAN FIA

De stakeholders van FIA zijn alle personen, groepen, organisaties die een invloed kunnen hebben of beïnvloed kunnen worden door onze auditactiviteiten.

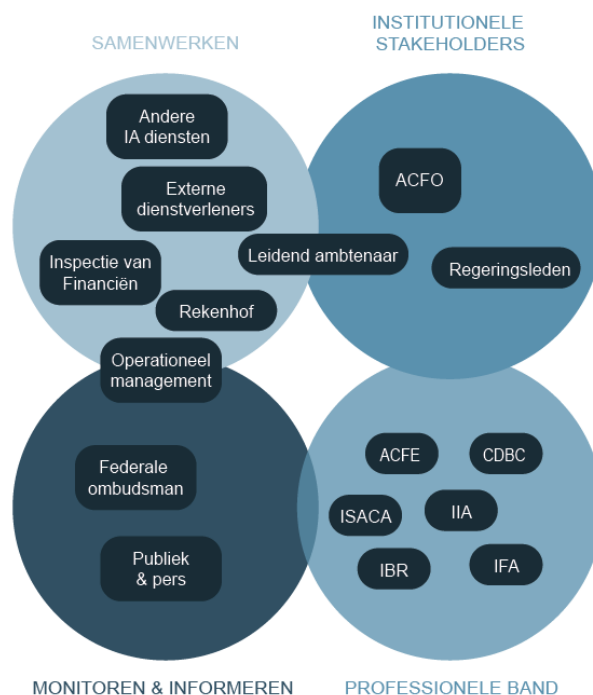
Het identificeren van de belangrijkste stakeholders en hun belangen is cruciaal voor het succes van de werking van FIA. Het helpt ons ervoor te zorgen dat de auditactiviteiten op een doelmatige manier gealigneerd zijn met de behoeften van de organisatie, de grote tendensen, evoluties en opkomende risico's binnen de verschillende domeinen van ons audituniversum.

De regelmatige interactie met de stakeholders laten zowel FIA als de stakeholders toe om:

- Op de hoogte te zijn van prioriteiten, projecten, opkomende risico's en issues binnen de verschillende entiteiten
- Nieuwe inzichten te verkrijgen over methodes, de prioriteiten in de planning, aanpak en rapportering van de auditactiviteiten
- Aan de verschillende stakeholders uitleg te geven over de plaats en rol die FIA kan en moet spelen in de organisatie
- Aan te tonen welke toegevoegde waarde FIA kan bieden
- De bijdrage en de diensten van FIA te promoten binnen de organisatie

De mate waarin FIA zijn missie, visie en planning kan realiseren is sterk afhankelijk van de ondersteuning van zijn stakeholders.

Om voor FIA de stakeholders te groeperen naargelang hun impact en invloed maken we gebruik van volgende verdeling:



De voornaamste stakeholders groepen voor FIA bevinden zich in de bovenste kwadranten: ACFO, Ministers, Voorzitters, het operationeel management, de andere controle actoren zoals het Rekenhof, Inspectie van Financiën enz. Een beschrijving van de rol van elke actor binnen het Governance model van FIA is terug te vinden onder artikel 11.

Voor de belanghebbendenanalyse werd een bevraging uitgevoerd van onze belangrijkste stakeholders:

- De heer Werner Van Minnebruggen, voorzitter van ACFO;
- De bevoegde ministers/staatssecretarissen van alle 19 entiteiten⁵ die vallen binnen het audituniversum van FIA
- De leidend ambtenaren van alle 19 entiteiten⁶ die vallen binnen het audituniversum van FIA (responsgraad: 80%).

Hierbij werd FIA ondersteund door een externe consultant, de heer Jean-Pierre Garitte.

Er werd een schriftelijke vragenlijst gehanteerd voor deze bevraging. Voor de voorzitter van ACFO, de voogdijministers en voogdijstaatssecretaris en voor een selectie van leidend ambtenaren of op vraag werd ook een mondeling overleg ingepland.

BEVRAGING VOORZITTER ACFO

Uit het gesprek tussen de voorzitter van ACFO en de externe consultant, leidt de VIA volgende aandachtspunten af:

⁵ De ADBA's (administratieve diensten met boekhoudkundige autonomie) werden niet afzonderlijk bevraged.

⁶ De ADBA's (administratieve diensten met boekhoudkundige autonomie) werden niet afzonderlijk bevraged.

- De samenvatting van de auditresultaten dient het ACFO op een efficiënte wijze inzicht te geven in de kritische en belangrijke risico's binnen de geauditeerde processen;
- FIA dient ACFO, met het oog op diens alarmfunctie, aan te geven wanneer de leidend ambtenaren een onvoldoende adequate aanpak voorstellen voor de vastgestelde kritische en belangrijke risico's;
- FIA dient de opvolging van de aanbevelingen verder uit te bouwen tot een adequate input voor de beoordeling van de risico's d.m.v. een "push-aanpak" (integratie in de bestaande of te ontwikkelen beheerscontrolesystemen) en een aangepaste classificatie van aanbevelingen (onderscheid kritische en belangrijke risico's);
- Fijnere scopebepaling moet toelaten om de rapporten in omvang te beperken en de doorlooptijden in te korten;
- De auditrapporten dienen een vast rapporteringsmodel te volgen en houden best een finaal oordeel in;
- Versterking van het forensische team wordt aangemoedigd.

BEVRAGING LEIDEND AMBTENAREN

Hieronder zijn de vragen opgenomen die werden gesteld aan de leidend ambtenaren. Een licht aangepaste vragenlijst werd bezorgd aan de ministers/staatssecretarissen.

1 Rekening houdend met de beperkte mankracht waarover FIA beschikt, is het onmogelijk om in de loop van een kalenderjaar alle federale overheidsdiensten met een kritisch oog te bekijken. **Aan welke risico's zou FIA de meeste aandacht moeten besteden?** En kan u ook uw keuze motiveren?

3 FIA biedt aan zijn auditoren een enorme mogelijkheid om de federale overheid van alle zijden dieper te leren kennen. FIA overweegt om zichzelf te positioneren als een **kweekvijver voor toekomstig overheidsmanagement**.

Een bijkomend voordeel is dat de door FIA opgeleide managers een gezonde attitude meekrijgen inzake risicobeheer en interne controle. Hoe staat u tegenover dergelijk initiatief?

2 In welke mate zorgen de auditresultaten die FIA binnen uw organisatie voorlegt, voor verrassingen inzake de goede werking van controles?

In welke mate zijn de door FIA geformuleerde **aanbevelingen pragmatisch** van aard?

4 Zijn er volgens u domeinen waarin FIA zich nog meer kan profileren?

2 Waar situeert zich volgens u **de rol van de FIA**:

- Uitsluitend **verlenen van zekerheid** dat de risico's goed beheerst worden.
- Voornamelijk **verlenen van advies** omtrent een betere risicobeheersing.
- Een goede mix tussen verlenen van zekerheid en advies omtrent risicobeheersing.



1. Voor wat betreft de **belangrijke risico's waaraan FIA aandacht moet besteden**, zal FIA deze input meenemen in de jaarlijkse risicoanalyse ter voorbereiding van zijn auditplan. Volgende thema's komen hierin vaak terug:
 - Informatieveiligheidsrisico's,
 - Risico's inzake continuïteitsplanning en crisisbeheer,
 - Risico's binnen de financiële processen,
 - Nieuwe thema's zoals klimaatadaptie, energietransitie, duurzaam begrotingsbeleid.

Door zijn unieke positie is FIA in staat risico's transversaal te evalueren en de coördinatie tussen de verschillende overheidsdiensten mee in beschouwing te nemen.

De leidend ambtenaren benadrukken dat hierbij het single audit principe zeer belangrijk is. Er wordt ook bevestigd dat de huidige dialoog tussen FIA en de leidend ambtenaren, over de belangrijkste risico's als input voor het auditplan, als zeer waardevol wordt beschouwd aangezien het de bereidheid tot deelname en samenwerking (en uitvoering van de actieplannen) versterkt. Er wordt gevraagd de mogelijkheid te onderzoeken tot het voorzien van "snelle audits" waarbij audits in een zeer kort tijdsbestek kunnen gerealiseerd via een vereenvoudigde procedure waardoor het advies van FIA m.b.t. een project of een kernproces van de organisatie kan worden bekomen. Tevens wordt vooropgesteld dat FIA in zijn audits voldoende streng is zodat de geauditeerde organisatie is voorbereid op audits door bijv. het Europese niveau om compliance met Europese richtlijnen te verzekeren.

2. Wat betreft de aard van de geformuleerde aanbevelingen bevestigen de leidend ambtenaren dat de nood bestaat aan **pragmatische en concrete aanbevelingen**, die exploiteerbaar zijn en de omzetting naar verbeteracties faciliteren die adequaat, realistisch en realiseerbaar zijn. Men is zich bewust dat het gebrek aan middelen vaak wordt aangehaald als reden om aanbevelingen niet te realiseren. De leidend ambtenaren geven dan ook aan dat FIA dient rekening te houden met de budgettaire context en de juridische en praktische werkomgeving van de geauditeerde entiteit. Het formuleren van pragmatische aanbevelingen houdt m.a.w. in dat wordt rekening gehouden met de middelen, structuur en de maturiteit van de organisatie in kwestie. Auditresultaten van FIA zijn zelden tot nooit verrassend, door goede zelfkennis van de organisatie maar ook door goede tussentijdse communicatie van auditresultaten tijdens de audit. In geval van (negatieve) verrassingen over de goede werking van een dienst of een beheersdomein, laten de auditresultaten aan de leidend ambtenaren toe om kennis te nemen van de zwakheden die ze zelf niet hadden geïdentificeerd en deze proactief aan te pakken. Voor een goed begrip en aanzet tot uitvoering van de aanbevelingen, zijn vele organisaties op zoek naar ondersteuning. Tenslotte wordt ook voor de opvolging van de aanbevelingen opgemerkt dat de huidige procedure administratief zwaar uitvalt.
3. Op het plan van FIA om zich te positioneren als kweekvijver voor toekomstig managementtalent wordt zowel positief als negatief gereageerd:
 - Het kan er inderdaad toe leiden dat de door FIA opgeleide auditors een gezonde attitude meekrijgen inzake risicobeheer en organisatiebeheersing indien ze later aan de slag gaan als overheidsmanagers;
 - Echter, ook een set andere skills (leidinggevende, people management) dienen nog bijkomend te worden aangeleerd.
4. Wat betreft de domeinen waarop FIA zich nog beter meer kan profileren worden door de leidend ambtenaren de volgende pistes naar voren geschoven:
 - Het identificeren en verspreiden van goede praktijken tussen de overheidsdiensten
 - Uitbouw van een expertisecentrum inzake organisatiebeheersing (in samenwerking met BOSA) => FIA's kennis inzetten om overheidsinstanties te voeden, inspireren, richting te geven binnen de grenzen van onze onafhankelijkheid.

- Principe van single audit werkelijk implementeren: goede afstemming verzorgen met Rekenhof, Korps van IF.
- Maximaal de FOD's met een eigen kwaliteitssysteem (en bijhorende interne audits) valoriseren door ook te auditeren tegen de FOD-eigen kwaliteitsprocedures.
- FIA dient in samenwerking met BOSA een ondersteuning uit te bouwen om de uitvoering van aanbevelingen binnen de organisaties te bevorderen. Kenmerken van deze ondersteuning zijn: aangepast aan de organisaties én rekening houdend met de beperkte middelen op de 2^e lijnsfuncties.
- FIA dient bijkomende inspanningen te leveren om een relevante vertaalslag te maken van zijn adviesfunctie op maat van elke organisatie.
- FIA dient voor specifieke audits ook specifieke expertise in huis te halen: bijv. communicatie en crisisbeheer.
- FIA zou de impact van wijzigende regelgeving en bijkomende externe controles op de organisaties kunnen analyseren en meenemen in zijn audits.

BEVRAGING MINISTERS EN STAATSSECRETARISSEN

De bevraging⁷ van de ministers en staatssecretarissen leverde nog een aantal extra aandachtspunten op:

- FIA dient in zijn samenvatting van de auditrapporten (management summary) naar Ministers toe te signaleren wanneer kritische en belangrijke risico's blijven bestaan of niet (adequaat) worden aangepakt binnen de geauditeerde organisaties;
- De aanbevelingen uit de auditrapporten dienen rekening te houden met de budgettaire realiteit van de federale overheidsorganisaties;
- De aanbevelingen uit de auditrapporten kunnen helpen bij opstellen van strategische en operationele plannen van het management;
- De conclusies van auditrapporten kunnen door de ministers meegenomen worden in de opmaak van hun beleidsnota's;
- FIA kan een neutrale rol spelen in de rapportering over de uitvoering van de strategische plannen binnen de overheidsdiensten;
- Auditrapporten kunnen op samengevatte wijze en binnen de grenzen van de openbaarheid van bestuur worden gepubliceerd en op die manier de transparantie naar de burger toe vergroten.

Bovenop de verwachtingen die werden gesignaleerd n.a.v. de stakeholdersbevraging, verwijzen we ook naar het Regeerakkoord van 30 september 2020. Dit akkoord geeft aan dat «bij de opmaak van een omvattend plan om de kwaliteit van de dienstverlening van de overheid te verbeteren o.a. volgende doelstelling van primordiaal belang is: Het vereenvoudigen en moderniseren van interne administratieve procedures en verdere uitbouw van interne controle en interne audit.»

In het auditplan 2021-2022 werden bovendien onderwerpen opgenomen die een duidelijk verband tonen tussen de risicoanalyse, de keuze van de audits en het Regeerakkoord: aankoop/betalingsproces, IT security, authentieke bronnen, processen m.b.t. aanvragen

⁷ Kan nog worden aangevuld met input verkregen op basis van de toelichting van het strategisch plan aan de bevoegde ministers en staatssecretaris.

(vergunningen, certificaten, ...), crisisbeheer. FIA zal ook in de resterende duur van de legislatuur werk maken van de onderwerpen die voor het beleidsniveau belangrijk zijn.

WHAT'S NEXT?

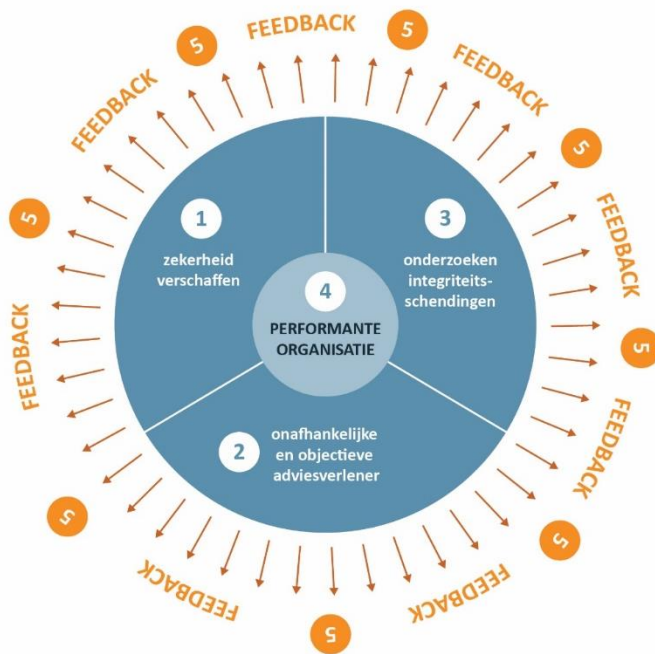
FIA zal in de volgende periode zijn stakeholdersbevraging en -contacten herhalen en uitbreiden op regelmatige basis, om zo zijn kennis van het audituniversum steeds verder te vergroten met de bedoeling nog betere en meer kwaliteitsvolle audits uit te voeren.

Bovendien verwijst FIA naar art. 10 van zijn oprichtingsbesluit voor het aanvragen van specifieke audits.

5) Strategische en operationele doelstellingen, belangrijkste projecten, acties en initiatieven

ART 17 STRATEGISCHE ASSEN

FIA heeft op basis van de SWOT analyse (zie artikel 15) 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 integriteitsschendingen** 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**

Strategische As 1: **Zekerheidsverstrekking**

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.

- * Uiteraard kan FIA zich alleen uitspreken over de processen en risico's die deel uitmaken van zijn audituniversum zoals bepaald in het oprichtingsbesluit van de FIA van 4 mei 2016.
- * Maar zelfs binnen dit universum gaat FIA, gezien de toch beperkte budgettaire ruimte, prioriteiten moeten vastleggen. Die prioriteiten worden onder meer bepaald op basis van een door FIA uitgevoerde risicoanalyse, waarbij zowel wordt gekeken naar risico's waarvan management meent dat ze beheerst zijn als naar de uitvoering van actieplannen voor minder beheerste risico's.
- * Zekerheid houdt in dat door de bijdrage van FIA de leidend ambtenaar en de voogdijminister- of staatssecretaris in staat zijn een beter beeld te verkrijgen over het 'in controle' zijn van hun processen.

Strategische As 2: **Adviesverlener**

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

- * Door veelvuldige en diepgaande interventies heeft FIA een unieke en transversale kennis opgebouwd van de organisaties, de processen en de risicobeheersmaatregelen die tot het audituniversum van FIA behoren. Door middel van richtinggevende adviezen wil FIA die kennis delen met de diverse federale overheidsorganisaties, om de maturiteit van de organisatiebeheersing te verbeteren.
- * Vastgestelde goede praktijken in transversale thema's zullen door FIA gedeeld worden met alle overheidsorganisaties.

Strategische As 3: **Onderzoeken naar integriteitsschendingen**

FIA wil voor de federale overheid de centrale partner zijn voor de onderzoeken naar integriteitsschendingen en de evaluatie van een preventief integriteitsbeleid.

- * FIA wil een sturende rol spelen op federaal niveau inzake de opvolging van interne klokkenluidersmeldingen en andere bronnen van mogelijke integriteitsschendingen. FIA treedt hierbij op ofwel rechtstreeks als intern meldingskanaal ofwel als toezichthouder op de kwaliteit ervan voor de instellingen die beschikken over een eigen intern meldingskanaal.
- * Daarnaast wil FIA door zijn zekerheidsverstreckende en adviesverlenende opdrachten de preventie en de detectie van integriteitsschendingen binnen de diverse overheidsorganisaties maximaliseren.

Strategische As 4: **Performante organisatie**

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

- ✦ Onder het motto van ‘progress through sharing’ wil FIA een professioneel expertisecentrum zijn waar zowel beroeps- als gastauditoren zich thuis voelen. De uitwisseling van effectieven op tijdelijke basis met de diverse organisaties levert zowel voor FIA als voor de organisaties een win-win op. De uitgewisselde medewerkers krijgen de kans hun expertise transversaal binnen de federale overheid in te zetten, terwijl FIA een oplossing vindt voor ontbrekende expertise en een meer aanvaard en gefundeerd oordeel kan uitspreken. FIA wil zodoende een voortrekkersrol spelen op federaal niveau inzake de verbetering van de risicocultuur.
- ✦ FIA wil hierbij ook verder bouwen aan een aangename werkomgeving waar de ‘new way of working’ centraal staat.

Strategische As 5: **Communicatie en samenwerking met stakeholders**

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

- ✦ FIA wil op regelmatige wijze de verwachtingen van zijn stakeholders in kaart brengen om zijn eigen doelstellingen af te stemmen op de belangrijkste aandachtspunten van de federale overheidsorganisaties. FIA zal ook regelmatig feedback geven aan zijn stakeholders over de realisatie van zijn doelstellingen.
- ✦ In zijn auditrapporten wil FIA ook steeds een gebalanceerde uitspraak maken over de maturiteit van de diverse organisaties inzake risicobeheersing. De door FIA voorgestelde aanbevelingen zullen het resultaat zijn van een positieve en pragmatische samenwerking met de diverse organisaties.
- ✦ FIA zal op basis van een samenwerkingsprotocol met de Inspectie van Financiën en het Rekenhof het principe van “single audit” respecteren.
- ✦ FIA zal op basis van samenwerking met andere auditdiensten processen in hun volledigheid (“end-to-end”) auditeren.





ART 18 OPERATIONELE DOELSTELLINGEN, BELANGRIJKSTE PROJECTEN, ACTIES EN INITIATIEVEN

Om als organisatie te kunnen evolueren volgens de vooropgestelde strategische assen voorziet FIA binnen de volgende periode verschillende ontwikkelingstrajecten en projecten binnen de eigen organisatie en in relatie met onze stakeholders.



Voor elk van de verschillende assen wordt een overzicht gegeven van de vooropgestelde projecten of aanpak, de bijdrage van de projecten aan de strategische objectieven en de vooropgestelde operationele doelstellingen.



Per jaar zal een operationeel plan worden opgesteld waarin de operationele doelstellingen in meer detail zullen worden uitgewerkt, alsook de indicatoren om deze operationele doelstellingen op te volgen en de streefwaarden voor deze doelstellingen. Een van de initiatieven is ook het opstellen van een strategisch en operationeel dashboard – dat in een latere fase zal worden gecommuniceerd aan de stakeholders.



① Zekerheid verschaffen					
 OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	 PROJECT/ACTIE	2022	2023	2024	2025 -2028
1.1 Uniformiseren van de bepaling van kritische en belangrijke risico's binnen de auditrapportering	1.1.1. Definiëren van het geschikte niveau waarop risico's worden geïdentificeerd	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	1.1.2. Definiëren classificatie van de risico's	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	1.1.3. Systematiseren gebruik Risk Control Matrix (RCM)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
1.2 Op een objectieve manier de maturiteitsbeoordeling van de overheidsorganisaties evalueren	1.2.1 Ontwikkelen en implementeren van een methode om de auditresultaten in rekening te nemen in de beoordeling van de maturiteit van de federale entiteiten		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	1.2.2 Ontwikkelen en implementeren van een methode om de resultaten van de opvolging van de audits in rekening te nemen in de beoordeling van de maturiteit van de federale entiteiten		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
1.3 Auditaanbevelingen op een meer efficiënte en effectieve wijze opvolgen	1.3.1 Ontwikkelen van een werkwijze voor de opvolging van de aanbevelingen waarbij optimaal wordt gebruik gemaakt van de interne opvolging binnen de organisaties zelf (PUSH) en (te evalueren) enkel nog uitvoeren voor kritische en belangrijke risico's	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



	1.3.2	Organiseren van een “Proof of concept” voor een aantal organisaties die reeds over een mature vorm van opvolging aanbevelingen beschikken		✓			
	1.3.3	Organiseren van sensibiliserings- en uitwisselingscampagnes omtrent de opvolging van aanbevelingen door de verschillende controle actoren		>	✓		
1.4 Risico analyse verfijnen en efficiënter uitvoeren als belangrijke input voor een onderbouwd auditplan	1.4.1	Aanpassen van de methodologie van risicoanalyse met als doel:					
		• Nieuwe risicofactoren op graduele wijze toevoegen aan de methode (“verfijning”)	✓	✓	✓		
		• Een herbruikbare en consistente input voor het jaarlijkse auditplan	✓	✓	✓		
			• Een efficiëntere uitvoering dmv onderscheid tussen de methode voor een gedetailleerde risicoanalyse 1x om de x jaren en de methode voor de jaarlijkse update van de risicoanalyse.		>	✓	
	1.4.2	Scan van nieuwe risico’s of risicofactoren (“emerging risks”)	✓	✓	✓	✓	
	1.4.3	Materialiteit/ informatie m.b.t. audituniversum per organisatie verhogen (evt. via de uitbouw van een clustersysteem – sharepoint-platform)	✓	✓	✓		
	1.4.4	Integreren van het volledig FIA audituniversum in de risicoanalyse (in het bijzonder de ADBA’s)		>	✓		
	1.4.5	Methode bijsturen om te komen tot een fijnere scopebepaling en een inkorting van de doorlooptijden	>	✓			
1.5 Innovatie binnen onze auditmethodes: data analytics gebruiken binnen alle audits waar dit toegevoegde waarde kan opleveren	1.5.1	Bepalen van een visie met betrekking tot het gebruik van data-analyse binnen de FIA per auditfase: vanaf de fase van voorbereiding tot en met de uitvoeringsfase	✓				
	1.5.2	Analysecriteria bepalen voor de evaluatie van de toegevoegde waarde en praktische haalbaarheid van data-analyse bij elke audit	>	✓			
	1.5.3	Identificeren van de data-analyse tools voor de FIA en integratie in de auditwerkzaamheden	>	✓			
	1.5.4	Aanwerven van bijkomende expertise inzake data-analyse	>	✓	✓		
	1.5.5	Opzetten flexibele inzet externe resources inzake data-analyse	>	✓	✓		



1.6 Opvolgen nieuwe evoluties inzake zekerheidsverstreckende en adviesverlenende auditopdrachten	1.6.1 Input verzamelen vanuit de samenwerking met andere controleactoren en bevraging verwachtingen stakeholders	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1.6.2 Jaarlijkse scan omgeving (incl. nieuwe wetgeving)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1.6.3 Toetsen nieuwe opdrachten tegenover de missie/opdrachten van FIA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1.6.4 Uitwerken van een middelenbehoefteplan voor nieuwe opdrachten (interne competenties/resources, externe ondersteuning)	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



② Onafhankelijke en objectieve adviesverlener					
 OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	 PROJECT/ACTIE	2022	2023	2024	2025 -2028
2.1 Optimaliseren en efficiënt ter beschikking stellen van onze kennis van ons audituniversum	2.1.1 Ontwikkelen van een visie op kennis- en informatiebeheer	<input checked="" type="checkbox"/>			
	2.1.2 Ontwikkelen van een project voor het beheren van kennis en informatie binnen FIA	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
2.2 Optimaliseren communicatie met audituniversum (horizontale werking)	2.2.1 Creatie van clusters van entiteiten & aanduiden van aanspreekpunten binnen FIA per cluster/entiteit van audituniversum FIA.	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	2.2.2 Verderzetten samenwerking met het netwerk van risk officers om de informatiedoorstroming van de organisaties naar de FIA te bevorderen	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.3 Uitbouwen en excelleren binnen onze expertisedomeinen (verticale werking)	2.3.1 Bepalen over welke expertises FIA wenst te beschikken (eventueel in overleg met andere controle actoren)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	2.3.2 Bepalen welke expertises intern worden opgebouwd en voor welke expertises een beroep wordt gedaan op externen	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	2.3.3 Flexibele inzet van gues auditoren en externe auditoren (d.m.v. uitbesteding) voor expertise die FIA niet intern aanwezig heeft (link met AS 4 – efficiënte planning)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
2.4 Bijdragen tot transversale kennisdeling binnen het audituniversum	2.4.1 Ontwikkelen van methodes om transversale kennisdeling te promoten	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	2.4.2 Faciliteren van de zoektocht naar transversale oplossingen d.m.v. delen best practices & adviezen	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	2.4.3 Opzetten van workshops om de resultaten van transversale audits te delen	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	2.4.4 Communicatie acties opzetten i.v.m. transversale audits		>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



③ Onderzoeken naar integriteitsschendingen					
 OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	 PROJECT/ACTIE	2022	2023	2024	2025 -2028
3.1. Continuïteit van de kerntaak inzake forensische onderzoeken verzekeren	3.1.1. Analyse behoeften in licht van nieuwe realiteit na omzetting van richtlijn (nieuwe wetgeving)	<input checked="" type="checkbox"/>			
	3.1.2. Uitbouw grotere en evenwichtig samengestelde forensische equipe (d.m.v. rekruteringen): <ul style="list-style-type: none"> • Verzekeren tweetalige equipe • Verhogen capaciteit in functie van nieuwe opdracht 		<input checked="" type="checkbox"/>		
	3.1.3. Voorzien van opleidingstraject voor forensische auditors	<input checked="" type="checkbox"/>			
3.2. Opdracht inzake forensische onderzoeken beter verankeren /nader omschrijven in het oprichtingsbesluit en het charter van de FIA.	3.2.1. Bijsturen oprichtingsbesluit en charter FIA op het vlak van forensische audit.	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
3.3. Auditaanbevelingen op een meer efficiënte en effectieve wijze opvolgen	3.3.1. Organiseren infosessies met contactpersonen binnen audituniversum FIA ter verduidelijking van de rol die FIA op zich kan nemen als intern meldingskanaal	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	3.3.2. Uitwerken van een standaardmodel van protocol/functioneel equivalent van samenwerking;	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	3.3.3. Opzetten van concrete overlegmechanismen		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	3.3.4. Afsluiten van definitieve samenwerkingsprotocollen/ functionele equivalenten		<input checked="" type="checkbox"/>		
	3.3.5. Opvolging uitvoering van samenwerkingsprotocollen/ functionele equivalenten		>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	3.3.6. Evaluatie en rapportering over de uitvoering samenwerkingsprotocollen /functionele equivalenten			<input checked="" type="checkbox"/>	
3.4. Opvolging van de werking van de interne meldingskanalen voor die organisaties binnen haar audituniversum die dit systeem zelf opzetten	3.4.1. Meewerken aan een wetgevend kader waarin de kwaliteitscriteria voor de interne meldingskanalen zijn vastgelegd	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



③ Onderzoeken naar integriteitsschendingen					
 OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	 PROJECT/ACTIE	2022	2023	2024	2025 -2028
	3.4.2. Uitvoeren van forensische onderzoeken voor die meldingen die niet door de organisatie zelf kunnen worden uitgevoerd (criteria nog te bepalen)		<input checked="" type="checkbox"/>		
3.5. Ontwikkelen van een geïntegreerde/multidisciplinaire evaluatie van integriteitsrisico's in operationele, financiële & IT audits.	3.5.1. Ontwikkelen integriteitsopleiding voor alle FIA-medewerkers	<input checked="" type="checkbox"/>			
	3.5.2. Interdisciplinaire uitwisselingsessies inrichten en uitvoeren om tot een interdisciplinaire aanpak te komen	<input checked="" type="checkbox"/>			
	3.5.3. Verfijnen en actualiseren methodologie (risicoanalyse inzake integriteit)	<input checked="" type="checkbox"/>			
	3.5.4. Uitwerken guidelines voor de detectie van fraudesignalen		<input checked="" type="checkbox"/>		
	3.5.5. Opstellen van een meerjarenplan voor de uitvoering van integriteitsaudits	<input checked="" type="checkbox"/>			
	3.5.6. (Transversale) integriteitsaudits uitvoeren voor specifieke integriteitsrisico's		<input checked="" type="checkbox"/>		
3.6. Uitbouwen van een systeem om meldingen inzake veronderstelde integriteitsschendingen op een vlotte manier toe te laten, evenals de verwerking en archivering van deze meldingen door FIA	3.6.1. Analyse van nieuwe wetgeving inzake de vereisten en criteria van het interne meldingskanaal		<input checked="" type="checkbox"/>		
	3.6.2. Ontwikkeling webportaal (d.m.v. externe ondersteuning)		<input checked="" type="checkbox"/>		

④ Performante organisatie					
 OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	 PROJECT/ACTIE	2022	2023	2024	2025 -2028
4.1 Aantrekkelijke werkgever worden	4.1.1 Zichtbaarheid en naambekendheid van FIA vergroten binnen de Federale Overheid (“Employer branding FIA”):				
	• Website op punt stellen en regelmatig actualiseren	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	• Campagnes opzetten via sociale media, in het bijzonder LinkedIn	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	• Systematische aanwezigheid op jobbeurzen		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	4.1.2 Opstellen on-boarding pakket & aantrekkelijk opleidingsaanbod	<input checked="" type="checkbox"/>			
4.2 Verhogen « retentie » binnen FIA – onze medewerkers (tevreden) (be)houden	4.2.1 Uitwerken van een “retention strategy” om onze medewerkers te behouden	<input checked="" type="checkbox"/>			
	4.2.2 Uitbouw van een aangename werkomgeving (incl. werkinstrumenten) volgens de NWOW-principes (“New Way of Working”)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.2.3 Optimalisatie van verloning en andere arbeidsvoorwaarden	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.2.4 Verzekeren van een aangenaam onthaal van nieuwe medewerkers en medewerkers die na een lange période van afwezigheid terugkeren	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.2.5 Meer tijd besteden aan coaching van de medewerkers d.m.v. o.a. feedback (nieuwe evaluatiecyclus)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.2.6 Verantwoordelijkheden toekennen op basis van de competenties en interesses van de medewerkers	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.2.7 Communiceren omtrent de realisaties n.a.v. bezorgdheden gesignaleerd in de tevredenheidsenquête	<input checked="" type="checkbox"/>			
	4.2.8 Definiëring carrièrepad(en) (incl. minimumvereisten om te evolueren) binnen FIA, binnen de context van de nieuwe organisatiestructuur	>	<input checked="" type="checkbox"/>		

④ Performante organisatie					
 OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	 PROJECT/ACTIE	2022	2023	2024	2025 -2028
	4.2.9 Uitwerken leertrajecten m.b.t. de verschillende rollen binnen FIA (lead, auditor, coördinator, ...), gealigneerd met de carrièrepad(en)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.2.10 Investeren in groepsactiviteiten die de cohesie versterken (teambuilding, afterwork, sportactiviteiten, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>			
4.3 Verhoging efficiënte inzet resources FIA en maximaliseren uitvoering auditplan	4.3.1 Onderzoeken pistes om het planningsproces efficiënter te organiseren	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.3.2 Resources d.m.v. systeem van « guest auditoren » en externe uitbesteding vlot en flexibel kunnen inplannen	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.3.3 Goede afspraken maken met de externe dienstverleners (bijv. FIA template, afspraken timesheets, ...)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
4.4 Efficiënter beheer, uitvoering en opvolging van auditopdrachten	4.4.1 Ontwikkeling en implementatie van een efficiënte en performante audittool	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
4.5 Verduidelijken verantwoordelijkheden/taken van onze medewerkers	4.5.1 Rollen en verantwoordelijkheden van alle functies binnen FIA verduidelijken	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.5.2 Functiebeschrijvingen actualiseren volgens de nieuwe federale cartografie	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
4.6 Onze interne FIA processen optimaliseren/uitbouw van onze organisatiebeheersing	4.6.1 Verbeteringsinitiatieven projectmatig opvolgen (verbetering projectmanagementstructuren binnen FIA)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.6.2 Procescartografie FIA uittekenen – actualisatie beschrijving interne processen en procedures	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.6.3 Risicoanalyse voor de processen van FIA en opstellen van actieplannen om de risico's beter te beheersen	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.6.4 Uitvoeren van acties uit het kwaliteitsbewakingsprogramma (in het bijzonder naar aanleiding van de externe evaluatie)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		

④ Performante organisatie					
 OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	 PROJECT/ACTIE	2022	2023	2024	2025 -2028
	4.6.5 Aanpassen oprichtingsbesluit en charter om tegemoet te komen aan nieuwe evoluties en aandachtspunten vanuit de zelf-evaluatie en de externe review	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.6.6 Aanpassen structuur rapportering volgens de input van de stakeholders (zie bevraging onder art 16)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		

⑤ Feedback					
 OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	 PROJECT/ACTIE	2022	2023	2024	2025 -2028
5.1 Rekening houden in onze strategie met de verwachtingen van de stakeholders	5.1.1 Een geïntegreerde aanpak inzake bevraging stakeholdersverwachtingen ontwikkelen, d.w.z. elementen samenleggen vanuit tevredenheidsenquêtes, omgevingsanalyse, jaarlijkse gesprekken in het kader van het auditplan, feedback aanspreekpunten, etc	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	5.1.2 Organiseren van periodiek gestructureerd overleg met de diverse stakeholders (jaarlijkse gesprekken in het kader van het auditplan + extra moment(en))	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	5.1.3 Ontwikkelen van een strategische oefening met de leden van de stuurgroep	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
	5.1.4 Ontwikkelen van een strategische oefening met de leden van het FIA-managementteam	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
5.2 Regelmatig feedback geven over de realisatie van de doelstellingen die FIA heeft vooropgesteld Efficiënter beheer, uitvoering en opvolging van auditopdrachten	5.2.1 Ontwikkelen van een dashboard / balanced scorecard (key performance indicatoren; KPI)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	5.2.2 Ontwikkelen van HR indicatoren	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	5.2.3 Ontwikkelen van een performante website om informatie te delen met de stakeholders (zie ook AS 3)	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	5.2.4 Rapportering van de resultaten aan de verschillende groepen stakeholders	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
5.3 Respecteren "single audit" principe tov IF en Rekenhof	5.3.1 Uitbreiden bestaande samenwerkingsprotocol met IF naar het Rekenhof	<input checked="" type="checkbox"/>			
	5.3.2 Uitwerken van een afsprakenkader met het RH en IF in het kader van het nieuwe samenwerkingsprotocol	>	<input checked="" type="checkbox"/>		

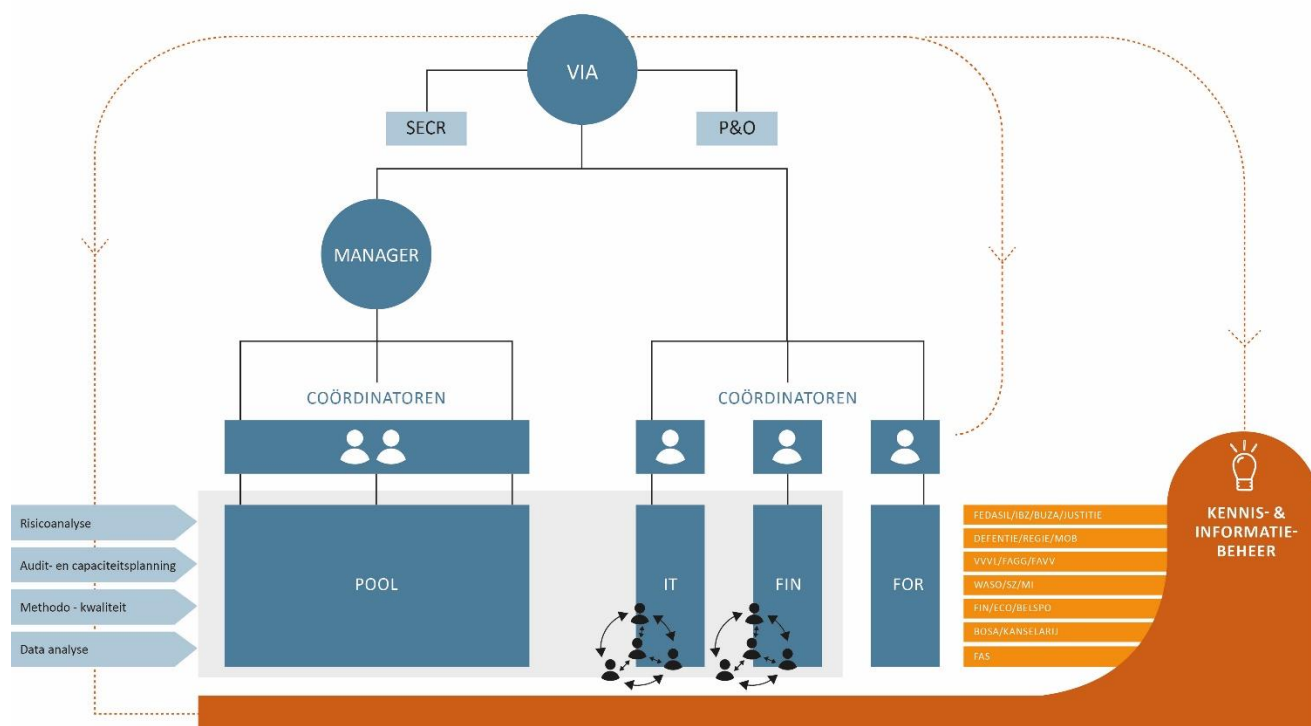
⑤ Feedback					
 OPERATIONELE DOELSTELLINGEN	 PROJECT/ACTIE	2022	2023	2024	2025 -2028
	5.3.3 Overlegmomenten inplannen en organiseren met het Rekenhof en IF (op sleutelmomenten in het auditproces: bepaling auditplan, voorbereiding van audits, etc.)	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	5.3.4 Uitwerken van een systeem van kennis- en informatie-uitwisseling (met de andere controleactoren) inzake risicoanalyse, auditresultaten, opvolging aanbevelingen en kennis audituniversum	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
5.4 Samenwerken met andere auditdiensten binnen de federale context (buiten universum FIA) of bij de regio's om processen in hun volledigheid te kunnen auditeren.	5.4.1 Samenwerkingsakkoorden afsluiten met andere auditdiensten buiten ons universum, maar waar een link is met processen bij organisaties binnen audituniversum FIA	>	<input checked="" type="checkbox"/>		
	5.4.2 Gezamenlijke audits uitvoeren voor processen om end-to-end karakter of het "Follow the money principe" te kunnen garanderen van de audit" zonder de eigen bevoegdheden/ grenzen audituniversum te overschrijden	>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

6) Middelen



ART 19 ORGANISATIE EN INTERN BEHEER

WERKINGSMODEL FIA



VIA

Aan het hoofd van de Federale Interne Audit is een verantwoordelijke aangesteld. De rol en verantwoordelijkheden van de VIA werden vastgelegd in het oprichtingsbesluit van FIA en verder verduidelijkt in het charter van FIA.

FIA-ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

- **SECR - Secretariaat:** staat in voor de dagelijkse ondersteuning van de VIA, het versturen van de officiële correspondentie, het uitvoeren van ICT en logistieke ondersteuning, het beheer van budgetten en aankopen, de ondersteuning van de HR-opdrachten, alsook communicatie (website) en grafische vormgeving;
- **P&O – Personeel en organisatie:** coördinatie van rekruterings- en selectieprocedures in overleg met SELOR, beheren van on-boarding en competentie-ontwikkeling, beheer van de functiebeschrijvingen; beheer en opvolging van de personeelstevredenheidsenquête, beheer van de evaluatiecycli, ontwikkeling van organisatiecultuur en waarden, enz.

MANAGEMENT TEAM

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 onze expertiseteams (zie verder) vertegenwoordigd in ons managementteam en dit op permanente basis.

Het managementteam overloopt samen met de VIA alle operationele punten waarvan bespreking op het FIA-niveau nuttig is:

- Opvolging van de planning en uitvoering van de auditopdrachten;
- Opvolging van het te ontwikkelen dashboard (BSC) van de FIA;
- Belangrijke onderwerpen vanuit de FIA -ondersteunende (SECR & P&O) en audit-ondersteunende functies (zie verder);
- Nieuwe evoluties inzake wetgeving of stakeholdersvragen;
- Feedback en voorbereiding van het auditcomité;
- High level opvolging van projecten (milestone status, blokkerende issues).

AUDITTEAMS

Om zijn taken op een kwalitatieve manier te kunnen uitvoeren, heeft FIA nood aan:

- een diverse combinatie van audit professionals en business specialisten uit verschillende domeinen;
- de mogelijkheid om resources flexibel in te zetten in functie van de noden van de auditopdracht;
- 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.

Externe expertise kan worden ingeroepen:

- wanneer de interne resources en/of competenties intern FIA ontoereikend zijn om het auditplan uit te voeren;
- voor bepaalde specifieke sterk gespecialiseerde topics waarvoor omwille van snel evoluerende technologie het opbouwen van eigen kennis niet loont (bijv. technische testen in het kader van cybersecurity);
- wanneer FIA er niet in slaagt deze competenties intern te vinden of vrij te maken;
- voor het opvangen van een plotse sterke fluctuatie van de vraag (cfr ad hoc of forensische audits).

DE POOL

Binnen FIA werken we met 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. In deze pool zitten ook auditors die onze audits leiden ("lead auditor") en de contacten met de geauditeerden verzorgen.

EXPERTISETEAMS

Voor een aantal specifieke types audit, werden expertiseteams opgericht:

✦ **FIN - Financiële audit:**

De opzet van een financiële audit is het beoordelen van de beheersmaatregelen rond de overeenstemming van de financiële staten (begroting, jaarrekening, balans, winst- en verliesrekening, enz.) met de wettelijke, reglementaire en andere voorschriften en diverse normen.

De financiële audit geeft een oordeel over de betrouwbaarheid en de transparantie van de in de financiële staten opgenomen gegevens, over de voorzichtigheid waarmee de waarderingsbeginselen zijn toegepast en over de onderliggende ramingen.

Ten slotte kan de financiële audit in voorkomend geval al dan niet redelijke zekerheid verschaffen over de beheersmaatregelen die met betrekking tot deze punten binnen de organisatie zijn genomen.

✦ **IT - IT-audit:**

De IT-audits omvatten de evaluatie van de cybersecurity, de beveiliging van systemen, netwerken, toepassingen en gegevens overeenkomstig de Belgische en Europese wetgeving. Voor deze audits gebruikt de FIA specifieke raamwerken zoals ISO/IEC 27000, het COBIT-model, enz.

Bedoeling van deze expertiseteams is om de kennis en expertise in een specifiek domein te vergroten. Een zuiver IT/ financiële audit zal met auditors uit deze expertiseteams worden uitgevoerd. Daar waar nodig, zal ook met gemengde teams worden gewerkt:

- Generieke auditors leiden de auditopdracht;
- Experts uit de expertiseteams brengen hun specifieke expertise in.

✦ **FOR: Forensische audit:**

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 – maar niet exclusief - financiële fraude, misbruik van bevoegdheden, juridische non-conformiteit. Tevens beoogt forensische audit ook preventieve adviezen te geven op dit terrein.

De forensische auditors werken volgens een specifieke methodologie. Voor de forensische audits kan binnen een strikt afsprakenkader ook beroep gedaan worden op de expertise uit de andere teams van de FIA.

CLUSTERS

Daarnaast wil FIA een aantal **clusters van auditentiteiten** definiëren. Elke cluster zal een aantal entiteiten van het audituniversum groeperen, die activiteiten uitvoeren binnen eenzelfde domein en

waar er vanuit auditstandpunt potentieel transversale synergie of aansluiting mogelijk is binnen de core processen.

Voor elke cluster zal een aanspreekpunt binnen FIA worden aangeduid. Dit aanspreekpunt is voor de geauditeerde entiteit het eerste aanspreekpunt bij vragen en dus ook essentieel in het opbouwen van een goede relatie tussen FIA en de geauditeerde. Het aanspreekpunt volgt op wat er binnen de entiteit leeft en bewaakt de wijze waarop de kennis over een bepaalde entiteit wordt verzameld, opgeslagen en ter beschikking gesteld van de volledige FIA en in het bijzonder het team risicoanalyse.

Alle auditors worden ingezet over de verschillende klantenclusters heen, tenzij er omwille van continuïteitsredenen of uit interesse van de auditor zelf voor gekozen wordt om binnen een vaste cluster actief te blijven. In dat geval wordt in een rotatie voorzien voor de volgende auditcyclus.

AUDIT-ONDERSTEUNENDE DIENSTEN

- Om onze activiteiten te kunnen richten op de onderwerpen met de grootste risico's voorzien we binnen FIA een **team risicoanalyse**. Dit team stelt de onderwerpen voor het jaarlijks auditplan en het meerjarig auditprogramma voor, op basis van nauwe contacten met de leidend ambtenaren en de risk officers binnen de verschillende entiteiten. Dit team voert bovendien ook de risicoanalyse uit voor de FIA zelf, op basis van de onderliggende procescartografie.
- Het jaarlijks auditplan wordt omgezet in een **uitvoeringsplan**: de beschikbare competenties worden zo efficiënt mogelijk ingezet. Voor ontbrekende competenties wordt een beroep gedaan op externe resources of "guest auditoren". Doorheen het jaar wordt de realisatie van de planning opgevolgd en bijgestuurd. Hierover wordt op regelmatige basis gerapporteerd aan ACFO.
- Binnen FIA werd een **team "METHODODO"** samengesteld, dat verantwoordelijk is voor:
 - o het uitwerken van de auditmethodologie, met name de verschillende auditprocessen en -procedures, volgens de normen van het Instituut voor Interne Audit (IIA);
 - o de uitbouw en opvolging van het kwaliteitbewakingsprogramma binnen FIA;
 - o de rapportering over de kwaliteit van de audits en het respecteren van de procedures;
 - o het voorstellen van verbeteringen m.b.t. de werkmethodes.

Het nazicht van de auditrapporten omvat o.a. volgende kwaliteitsaspecten: duidelijke conclusie, risico-gebaseerde aanpak; duidelijk verband tussen aanbevelingen en vaststellingen, duidelijk verband tussen vaststellingen en de onderliggende werkdossiers, goede documentatie/ rechtvaardiging van de conclusies.

Volgens de normen van het IIA moet FIA bovendien vijfjaarlijks een kwaliteitsreview voorzien door een externe partij. Deze externe review werd ingepland in het najaar van 2022 en de resultaten zullen worden gerapporteerd aan het ACFO tegen het einde van het eerste trimester van 2023. In 2023 zal FIA werk maken van de aanbevelingen voortkomend uit deze externe review. In het bijzonder zal het charter van FIA worden bijgewerkt op een aantal punten.

- Binnen FIA werd ook een team "**DATA ANALYTICS**" samengebracht, dat als doel heeft om data analyse tot een fundamenteel onderdeel te maken van de werking van de FIA en van de

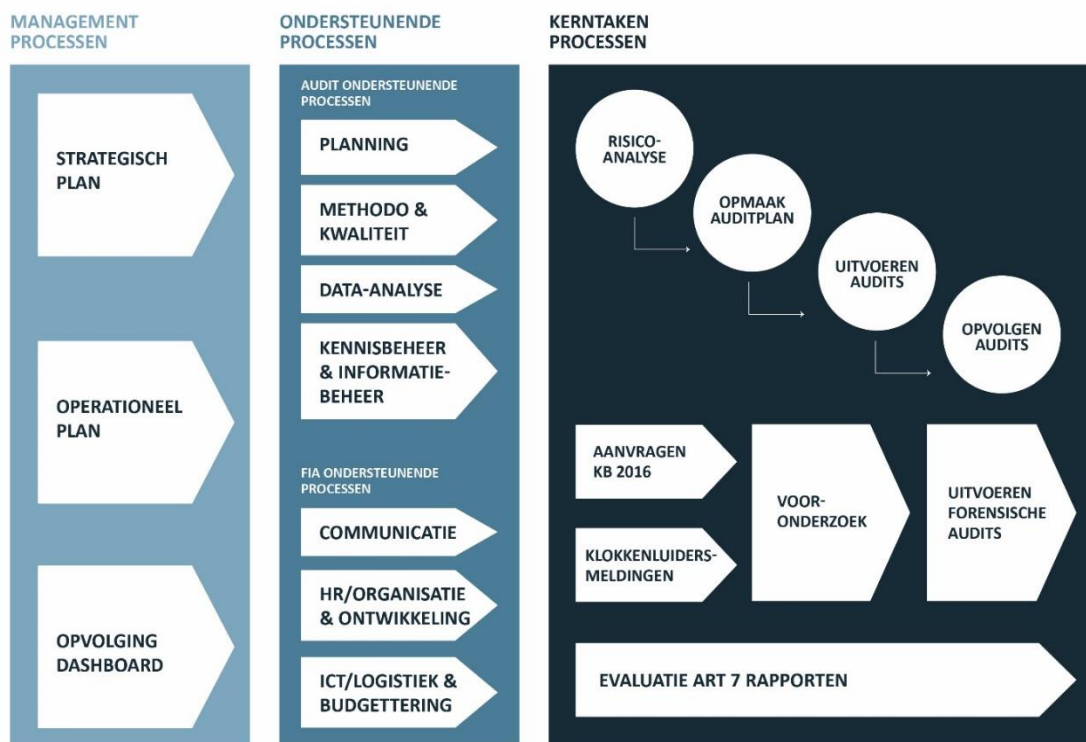
uitvoering van de auditopdrachten. Hierbij zal tevens aandacht besteden worden aan de praktijken inzake data governance binnen het audituniversum.

- **Rapportering:** FIA wil regelmatig feedback geven over de realisatie van de doelstellingen die in strategisch en operationeel plan worden vooropgesteld. Hiertoe zal een dashboard/balanced scorecard met Key performance indicatoren (KPI) worden uitgewerkt en gerapporteerd naar de verschillende groepen stakeholders. De definitie van een aantal KPI's moet toelaten om de performantie van de processen te meten en verplicht FIA om zijn werking voortdurend in vraag te stellen en bij te sturen waar nodig.
- Om de kwaliteit van onze audits en adviezen op maat van de geauditeerde organisatie te verzekeren, wordt ingezet op **kennis- en informatiebeheer**. Dit houdt in dat
 - o de informatie omtrent de verschillende auditentiteiten wordt verzameld, opgeslagen en ter beschikking gesteld van de volledige FIA;
 - o de kennis die de auditors opdoen tijdens de auditopdrachten of opleidingen, wordt gedeeld met de andere auditors;

Om onze auditprocessen zo efficiënt mogen te laten verlopen en de informatie-uitwisseling toe te laten met de geauditeerde entiteiten, de andere controle-actoren en de externe dienstverstrekkers, kiest FIA ervoor een sharepoint-platform op te zetten.

∞ ART 20 KERNPROCESSEN

Volgend schema geeft een overzicht van de verschillende processen binnen de organisatie:



De management processen omvatten in hoofdzaak het opstellen van het strategisch en operationeel plan, alsook de opvolging ervan adhv een dashboard.

De ondersteunende processen werden reeds beschreven onder het werkingsmodel van de FIA (zie hiervoor).

De kernprocessen zijn:

- **Risicoanalyse:** uitvoeren van een risicoanalyse van de entiteiten van het audituniversum van FIA (incl. FIA zelf);
- **Opmaak auditplan:** opmaak van audit meerjarenprogramma en jaarlijks auditplan op basis van risico analyse & de interactie hierover met de stakeholders;
- **Uitvoeren van audits:** uitvoeren van auditopdrachten en rapportering conform de normen van het IIA;
- **Opvolgen audits:** opvolgen implementatie actieplannen, overeengekomen met de verschillende entiteiten in het kader van een opdracht;
- **Uitvoeren vooronderzoek en forensische auditopdrachten** op basis van:
 - aanvragen zoals voorzien in het oprichtingsbesluit van FIA;

- klokkenluidersmeldingen in het kader van de nieuwe Europese richtlijn, welke FIA ontvangt vanuit zijn nieuwe rol als intern meldingskanaal voor de entiteiten van zijn audituniversum die ervoor kiezen om geen intern meldingskanaal op te richten.

✎ **Evaluatie van de art. 7 rapporten** op basis van het nieuwe KB organisatiebeheersing van 15 mei 2022:

- Evaluatie aangeleverde elementen opgenomen in het art. 7 rapport volgens een nieuwe aanpak, te ontwikkelen in overleg met FOD BOSA en ACFO;
- Bespreken resultaten van de evaluatie met de leidinggevenden van de organisaties die een art. 7 rapport indienen;
- Rapporteren resultaten van deze evaluatie en bespreking aan ACFO.



ART 21 MEERJARIG MIDDELENSHEMA

De globale begroting van FIA kan in volgende delen uitgesplitst worden:

In duizenden euro	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
02.35.01.11.00.03 Statutair							
Vastleggingen	2 372	4 211	4 296	4 252	4 252	4 252	4 252
Vereffeningen	2 365	4 211	4 296	4 252	4 252	4 252	4 252
02.35.01.11.00.04 Contractueel							
Vastleggingen	451	418	427	422	422	422	422
Vereffeningen	451	418	427	422	422	422	422
02.35.01.12.11.01 Werking							
Vastleggingen	569	915	905	895	895	895	895
Vereffeningen	269	915	905	895	895	895	895
02.35.01.12.11.04 Werking informatica							
Vastleggingen	8	24	24	24	24	24	24
Vereffeningen	8	24	24	24	24	24	24
02.33.01.33.00.01 Sociale dienst							
Vastleggingen	12	12	12	12	12	12	12
Vereffeningen	11	12	12	12	12	12	12
02.35.01.74.22.01 Investerings							
Vastleggingen	2	18	18	18	18	18	18
Vereffeningen	2	18	18	18	18	18	18
02.35.01.74.22.04 Investerings informatica							
Vastleggingen	12	81	81	81	81	81	81
Vereffeningen	19	81	81	81	81	81	81
Totaal voor het programma 02.35.0							
Vastleggingen	3.426	5.679	5.763	5.704	5.704	5.704	5.704
Vereffeningen	3.125	5.679	5.763	5.704	5.704	5.704	5.704

De cijfers zijn gebaseerd op de begrotingsvoorstellen die zijn ingediend in het Parlement met het oog op de goedkeuring van de begroting 2023.

In uitvoering van de beslissing van de ministerraad van 17/07/2015 en van de beslissingen die genomen werden bij het opmaken van de begroting 2016, is voor de overdracht van middelen een berekening toegepast die gesteund is op 0.1% van de personeelskredieten en 0.1% van de werkingskredieten van de diensten die deel uitmaken van het audituniversum van FIA.

7) Invulling van de transversale doelstellingen (art 22)



INLEIDING

In het koninklijk besluit van 21 december 2021 tot wijziging van het koninklijk besluit van 29 oktober 2001 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de managementfuncties in de federale overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten en tot wijziging van het koninklijk besluit van 2 oktober 2002 betreffende de aanduiding en de uitoefening van de staffuncties in de federale overheidsdiensten en de programmatorische federale overheidsdiensten, zijn transversale doelstellingen gedefinieerd als doelstellingen ter verwezenlijking van een transversaal regeringsbeleid. Deze doelstellingen kunnen ofwel betrekking hebben op de kernopdrachten van de meeste overheidsdiensten ofwel op hun intern beheer.

Op transversale wijze verbindt elke FOD/POD zich er in het kader van zijn bevoegdheden en rekening houdend met het budgettair kader toe om mee te werken aan de opmaak en/of de uitvoering van de federale/nationale plannen. Het gedeelte betreffende het transversaal beleid wordt gecoördineerd door de FOD BOSA in samenwerking met het college van voorzitters.

De Ministerraad van 9 juni 2022 heeft het voorstel van transversale doelstellingen met bijbehorende KPI's voor de eerste generatie van de strategisch plannen 2022-2024 en de jaarlijkse operationele plannen goedgekeurd.

De transversale doelstellingen worden geordend in 7 transversale activiteitsgebieden. Ze zijn opgedeeld in een deel van verplichte doelstellingen en een deel aanbevolen doelstellingen. Een overzicht kan worden gevonden [in bijlage1](#).



TRANSVERSALE DOELSTELLING INZAKE ORGANISATIEBEHEERSING

Onder de verplichte doelstellingen vinden we onder het activiteitsgebied 6 Goed bestuur een doelstelling 6.5 "Organisatiebeheersing":

De FOD's/POD's verbinden zich ertoe hun organisatiebeheersing op een degelijke manier te organiseren en een gunstig en tijdig gevolg te geven aan eventuele auditresultaten.

Het betreft een doelstelling zonder bijhorende KPI, waarvoor de FOD/POD de KPI die hiervoor in het operationeel plan zal worden voorzien zelf kan bepalen in overleg met de bevoegde minister(s). Op deze manier kan elke FOD/POD zijn KPI definiëren, rekening houdend met de specificiteit van de instelling.

FIA zal opvolgen in welke mate de FOD's/POD's invulling geven aan deze KPI's.



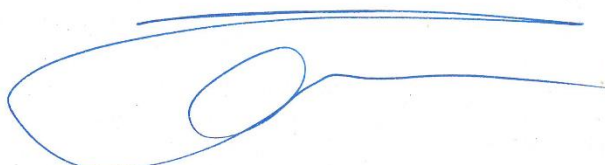
REALISATIE TRANSVERSALE DOELSTELLING BINNEN FIA

Het spreekt voor zich dat ook FIA zich inschrijft in de uitvoering van de transversale doelstellingen. Hiervoor zal FIA in overleg met de FOD Kanselarij analyseren voor welke transversale doelstellingen FIA eigen initiatieven en KPI's moet voorstellen in zijn operationeel plan.

8) Communicatieplan (art 23)

DOELGROEPEN	COMMUNICATIEDOELSTELLING	COMMUNICATIEBOODSCHAP	COMMUNICATIEKANAAL	VERANTWOORDELIJKEN
MEDEWERKERS	Informereren Uitleg Input	Voorstel van Strategisch Plan (SP) 2022-2024	STAFF meeting Team meeting	VIA Coördinatoren
MANAGEMENTTEAM	Informereren Uitleg Input	Voorstel van SP 2022-2024	Vergadering managementteam	VIA
ACFO	Informereren Uitleg Input	Voorstel strategische assen en operationele doelstellingen	Vergadering ACFO 11.10.2022	VIA
	Informereren Uitleg Input	Voorstel van SP 2022-2024	Vergadering ACFO 08.11.2022	VIA
VOOGDIJBELEIDSCELLEN	Informereren Uitleg Input	Voorstel van SP 2022-2024	Vergadering 16.12.2022 & 08.02.2023	VIA
INSPECTIE VAN FINANCIEN	Informereren	Informereren Uitleg Input	Mail Overleg	VIA
BREED PUBLIEK	Informereren	Voorstel van SP 2022-2024	Website	SECRETARIAAT

9) Signature du plan stratégique (article 24)

Alexander De Croo
Premier ministre



**Werner Van
Minnebruggen
(Signature)**

Digitaal ondertekend
door Werner Van
Minnebruggen
(Signature)
Datum: 2023.03.19
21:11:03 +01'00'

Werner Van Minnebruggen
Président du CAAF



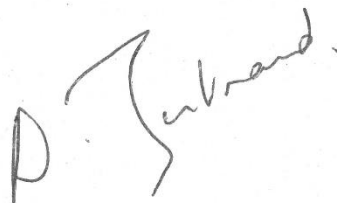

Petra De Sutter
Vice-Première ministre et ministre de la
Fonction publique et des Entreprises publiques, des
Télécommunications et de la Poste



**Kathleen
Meganck
(Signature)**

Digitally signed by
Kathleen Meganck
(Signature)
Date: 2023.03.16
13:13:26 +01'00'

Kathleen Meganck
Responsable audit interne

Alexia Bertrand
secrétaire d'État au Budget et
à la Protection des consommateurs
adjointe au ministre de
Justice, chargée de la mer du Nord

Bijlage 1 : Transversale doelstellingen

Onderstaande tabel bevat de transversale doelstellingen die de FODs/PODs in hun strategisch plan dienen te integreren, alsook de bijhorende KPI's. Wanneer er bij een transversale doelstelling geen KPI wordt vermeld, kan elke FOD vrij bepalen welke KPI(s) er in het operationeel plan worden opgenomen voor de opvolging van de desbetreffende transversale doelstelling.

Transversaal activiteitsgebied	Transversale doelstelling (te integreren in het strategische plan)	KPI (te integreren in de operationele plannen)
1. Algemeen	<p>1.1. <u>Algemene verklaring</u></p> <p>De FOD's en POD's verbinden zich ertoe om zich te profileren als de partner bij uitstek voor de regering. De organisaties herbevestigen hiermee hun engagement om alles in het werk te stellen om mee een succes te maken van de nieuwe legislatuur. De FOD's/POD's zullen in wederzijds vertrouwen met de regering samenwerken om het regeerakkoord uit te voeren. De FOD's/POD's zullen onder meer doelstellingen uitwerken om de beleidsprioriteiten uit te voeren die hun bevoegde minister(s) en/of staatssecretaris(sen) in hun respectievelijke beleidsverklaringen hebben vastgelegd.</p>	/
	<p>1.2. <u>Federaal actieplan</u></p> <p>Op transversale wijze verbindt elke FOD/POD zich er in het kader van zijn bevoegdheden en rekening houdend met het budgettair kader toe om mee te werken aan de opmaak en/of de uitvoering van o.a. de volgende federale/nationale plannen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Federaal Actieplan Handicap • Federaal Actieplan Gender Mainstreaming • Federaal Actieplan Mentale veerkracht op het werk 	a) Integratie waarvoor het initiatief aan elke FOD/POD gelaten moet worden (aangezien er reeds een monitoring voorzien is in elk federaal actieplan).

	<ul style="list-style-type: none"> • Actieplan strijd tegen sociale fraude en sociale dumping • Federaal Plan Armoedebestrijding en ongelijkheid • Actieplan federaal aankoopbeleid • Federaal plan voor Duurzame Ontwikkeling • Federaal Actieplan Administratieve Vereenvoudiging • Federaal actieplan Circulaire Economie • Federaal Actieplan ter Promotie van de Fiets BE CYCLIST • Nationaal energie- en klimaatplan • Strategisch plan Diversiteit • Nationale cybersecurity strategie • Federaal actieplan tegen fiscale en sociale fraude • Federaal actieplan voor duurzame ontwikkeling voor de federale overheidsdiensten (in voorbereiding) <p>In het kader van zijn bevoegdheden en rekening houdend met het budgettair kader verbindt elke FOD/POD zich ertoe om mee te werken aan de opmaak en/of de uitvoering van andere mogelijke actieplannen die door de regering zijn vastgesteld.</p>	
<p>2. Human resources</p>	<p>2.1. <u>Welzijn</u></p> <p>De FOD/POD's zijn ervan overtuigd dat gemotiveerde medewerkers die in een aangename werkomgeving en volgens vereenvoudigde procedures werken de basis vormen voor een degelijke overheidsdienst die dan ook een kwalitatieve dienstverlening zal bieden aan zijn gebruikers en partners. Elke FOD/POD waakt in het eigen personeelsbeleid dan ook over de fysieke en mentale gezondheid van elke medewerker.</p>	<p>a) Minstens één analyse van de psychosociale risico's per legislatuur Y/N.</p> <p>b) Minstens één (gestandaardiseerde) uitgevoerde tevredenheidsenquête bij het personeel per legislatuur Y/N.</p> <p>c) Verbeteracties zijn geïdentificeerd op basis van de resultaten van de analyse van psychosociale risico's en op basis van de tevredenheidsenquête bij het personeel Y/N.</p>

		a) Optie 1: Het % van de geïdentificeerde verbeteracties die zijn gerealiseerd. Optie 2: de geïdentificeerde verbeteracties zijn geïntegreerd in het operationeel plan Y/N.
	<p>2.2. <u>Binnen de overheid</u></p> <p>Elke FOD/POD verbindt zich ertoe een cultuur en arbeidsvoorwaarden te handhaven of in te voeren waarmee werk en privéleven zo goed mogelijk op elkaar kunnen worden afgestemd. In dit kader zal elke FOD/POD streven naar een gemiddelde van minimaal 2 dagen telewerk</p> <p>per week op jaarbasis, waarbij het principe van de individuele keuze voor hun medewerkers in acht wordt genomen.</p> <p>Elke FOD/POD ondersteunt de doelstelling om de kantoorruimtes te verminderen in functie van de verwachte structurele toename van telewerken (met respect voor het welzijn van de medewerkers en de NWOW). Na de herziening van de telewerkkosten worden de benodigdheden periodiek geactualiseerd.</p>	<p>a) De evolutie¹ van het gemiddeld aantal dagen telewerk per werknemer op weekbasis (waarvan de functie elewerk toestaat), gemeten op 31 december.</p> <p>a) b) Het College vraagt aan het netwerk van P&O directeurs om na te gaan of er nog andere relevante KPI's² inzake deze transversale doelstelling kunnen geformuleerd worden, zodat deze KPI's in het operationeel plan van 2023 kunnen worden opgenomen.</p>
	2.3. <u>Strategisch personeelsplanning</u>	/

¹ Wanneer een FOD/POD reeds zeer goede resultaten behaalt met betrekking tot de transversale doelstelling en bijgevolg een laag evolutie-percentage scoort, zal de desbetreffende FOD/POD beroep kunnen doen op het "comply or explain" principe om haar resultaten in de voortgangsrapportering te rechtvaardigen.

² Deze KPI's dienen eerst worden voorgelegd en worden goedgekeurd door het College van Voorzitters en door de Ministerraad

	<p>Elke FOD/POD streeft de doelstelling van een "future-proof" HR-personeelsbestand na. Zij verbindt zich ertoe in de loop van de legislatuur een analyse te maken van haar personeelsbehoeften, in overeenstemming met de uitdagingen van het regeerakkoord. Daarbij zal zij met betrekking tot de huidige situatie van haar personeelsbestand mogelijke tekorten, beperkingen of belemmeringen vaststellen en proactief de nodige maatregelen treffen om op termijn voldoende en geschikt personeel te behouden voor haar missies en opdrachten op lange termijn. De regering engageert zich er in dit verband toe om de nodige initiatieven te nemen om de strategische personeelsplanning te ondersteunen en daarbij voldoende flexibiliteit aan de instellingen te laten.</p> <p>Daarnaast zorgen de FOD's/POD's voor de ontwikkeling van dynamische loopbanen door onder andere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - intra- en interfederale mobiliteit (herplaatsing, re-integratie) - de voortdurende opleiding van hun personeel (om te komen tot een gemiddelde van 5 opleidingsdagen per jaar voor elk personeelslid). 	
<p>3. Inclusie</p>	<p><u>3.1. Diversiteit en personen met een handicap</u></p> <p>De FOD's/POD's zullen actief deelnemen aan de realisatie van de doelstellingen van de regering inzake inclusie en de bestrijding van</p>	<p>a) Meten van de evolutie³ van het inclusiepercentage⁴ van de personen met een handicap⁵, gemeten op 31 december.</p>

³ Wanneer een FOD/POD reeds zeer goede resultaten behaalt met betrekking tot de transversale doelstelling en bijgevolg een laag evolutie-percentage scoort, zal de desbetreffende FOD/POD beroep kunnen doen op het "comply or explain" principe om haar resultaten in de voortgangsrapportering te rechtvaardigen.

⁴ Aanwenden van de gegevens van het Infocenter om de evolutie te meten (vb. Indien de situatie in 2021 1% aangeeft en in 2022, 1,1% dient de KPI een evolutie van 10% weer te geven)

⁵ Het aantal personen met een handicap tewerkgesteld in een FOD/POD is altijd hoger dan wat wordt gemeten, gezien er altijd een aantal personen met een handicap zijn die hun handicap niet wensen mee te delen aan hun FOD/POD

	<p>discriminatie (maatschappelijke discriminatie, discriminatie op basis van de seksuele geaardheid, handicap enz.). Ze zullen meewerken aan het opstellen en/of uitvoeren van de federale plannen hieromtrent en zullen hun medewerking in hun operationele plan definiëren.</p> <p>Elke FOD/POD zal de principes van inclusief beheer in zijn organisatie integreren en zal relevante maatregelen treffen die de FOD/POD dichter bij de reglementair voorziene 3% tewerkstelling voor personen met een handicap brengt.</p> <p>De regering verbindt zich ertoe deze ambitie te ondersteunen door de selectiemogelijkheden voor personen met een handicap te faciliteren, de berekeningswijze van de 3% tewerkstelling te optimaliseren wanneer gebruik wordt gemaakt van diensten & producten van maatwerkbedrijven, redelijke aanpassingen te promoten waar mogelijk en gerichte employer brandinginspanningen te voorzien die de doelgroep moeten bereiken.</p>	<p>b) Verbeteracties op dit gebied zijn geïdentificeerd Y/N.</p>
	<p><u>3.2. Gelijkheid van vrouwen en mannen</u></p> <p>In het kader van zijn mogelijkheden zal de FOD/POD via de uitvoering van zijn opdrachten de gelijkheid van mannen en vrouwen in de samenleving bevorderen. Met het oog daarop zal hij de bepalingen uit de wet Gender mainstreaming van 12 januari 2007 en het uitvoeringsbesluit daarvan uitvoeren. Om de structurele en historische onevenwichtigheden te verhelpen zal de FOD/POD rekening houden met de verschillende situatie van vrouwen en mannen (integratie van de genderdimensie of gender mainstreaming) in zijn adviezen aan de politiek en in zijn acties, terugkerende activiteiten, programma's en projecten, en meer bepaald in de activiteiten die hij in het kader van dit strategisch plan zal uitvoeren.</p>	<p>a) Elke FOD/POD heeft tijdig de nodige gegevens in verband met de verdeling Inzake o.a. de genderverdeling in managementfuncties en functies in A3 en hoger ter beschikking gesteld van het Infocenter Y/N.</p>

	<p>3.3. <u>Strijd tegen pestgedrag</u></p> <p>Elke FOD/POD zal meewerken om tot een structureel antipestbeleid te komen in de organisaties.</p>	<p>a) Een antipestbeleid is aanwezig in de organisatie Y/N</p>
	<p>3.4. <u>Toekennen van rechten en gunstmaatregelen</u></p> <p>Elke FOD/POD onderzoekt of ze binnen de eigen bevoegdheden van rechtentoekenning en eventuele aangeboden gunstmaatregelen het beoogde doelpubliek bereikt en neemt indien nodig acties om de take-up te verhogen.</p> <p>Elke FOD/POD bekijkt hoe ze eigen ervaringsdeskundigen of ervaringsdeskundigen van de POD Maatschappelijke Integratie kan inzetten om haar communicatie naar de kwetsbare doelgroepen te optimaliseren (eg leesbaarheid, duidelijkheid etc.) en de non-take up te elimineren/minimaliseren.</p>	<p>/</p>
<p>4. Digitalisatie en vereenvoudiging</p>	<p>4.1. <u>Digitale transformatie</u></p> <p>Elke FOD/POD zal volwaardig deelnemen aan de voorbereiding en realisatie van overheidsdoelstellingen op het gebied van digitalisering van administratieve procedures, waaronder de Single Digital Gateway (SDG).</p> <p>Bovendien passen de FOD's en de POD's het beginsel "Only Once" of automatische toekenning van rechten toe, teneinde de administratieve verplichtingen van burgers en rechtspersonen te vereenvoudigen.</p> <p>Daarnaast streven de FOD's/POD's ernaar de beschikbare gegevens te hergebruiken (authentieke bron) en toegankelijk te maken.</p>	<p>Elke FOD/POD beschikt over een actuele lijst van digitaliseringsprioriteiten die o.a. gebaseerd is op een raadpleging van de gebruikers Y/N. Verbeteracties ten behoeve van gebruikers en waarbij bijzondere aandacht wordt besteed aan het wegwerken van de digitale kloof Y/N.</p>
	<p>4.2. <u>Cybersecurity</u></p> <p>Elke FOD/POD moet zijn IT-omgeving tegen cyberaanvallen beschermen. In het kader hiervan zal elke FOD/POD een "security by design"-beleid overwegen wanneer hij zijn applicaties en systemen</p>	<p>a) Het College van Voorzitters zal een beroep doen op experts (GCloud, DPO, ...) om relevante KPI's⁶ op te stellen die in het</p>

⁶ Deze KPI's dienen eerst worden voorgelegd en worden goedgekeurd door het College van Voorzitters en door de Ministerraad

	ontwikkelt en zal hij ten volle deelnemen aan de transversale initiatieven van de regering, het CCB en het DG DT van de FOD BOSA op dit vlak. Er wordt specifieke aandacht besteed aan de 'cyber awareness' van de federale ambtenaren om hen te sensibiliseren. De regering engageert zich om werk te maken van een transversale strategie inzake cybersecurity en zal rekening houden met de resultaten van de voorziene spending review rond cybersecurity.	operationeel plan van 2023 moeten geïntegreerd worden.
	<u>4.3 Sociale verantwoordelijkheid voor digitalisering</u> Elke FOD/POD verbindt zich ertoe na te gaan hoe het energieverbruik en de energieefficiëntie kunnen worden verbeterd door binnen de IT-afdeling, bijvoorbeeld door een audit uit te voeren, met als doel concrete maatregelen te nemen om de CO2-uitstoot te verminderen. Aandachtspunten in dit verband zijn het gebruik van 100% groene stroom, efficiënte koeling van de servers, de aankoop van apparatuur en de optimalisering van energieparameters.	a) Elke FOD/POD verzoekt om een koolstofarme audit Y/N.
5. Toegankelijkheid	<u>5.1. Digitale</u> Overeenkomstig de wet van 19 juli 2018 inzake toegankelijkheid van de websites en mobiele applicaties van overheidsdiensten die de bepalingen van Richtlijn (EU) 2016/2102 omzet, zorgt elke FOD/POD voor de digitale toegankelijkheid van zijn procedures ⁷ (met bijzondere aandacht voor mensen die getroffen zijn door de digitale kloof) en voert hiervoor een jaarlijkse analyse uit. Hiervoor respecteert de FOD/POD het principe van <i>Inclusion by design</i> , alsook het principe van <i>Digital by default, but not only</i> bij de ontwikkeling van software, zowel intern als extern.	a) Toegankelijkheidsanalyse ⁸ is beschikbaar Y/N. b) Verbeteracties met betrekking tot toegankelijkheid zijn geïdentificeerd Y/N. c) Optie 1: Het percentage geïdentificeerde verbeteracties dat is uitgevoerd. Optie 2: De geïdentificeerde verbeteracties worden geïntegreerd in het operationeel plan Y/N.
	<u>5.2. Continu</u> Het vertrouwen van de burger in de overheid wordt ook bepaald door de kwaliteit en de toegankelijkheid van de dienstverlening van de	a) De klantentevredenheid wordt gemeten Y/N.

⁷ Procedure: transactie tussen burger(s)/bedrijf(en)/openbare dienst(en) en openbare diensten

⁸ De dienst DG DT van de FOD BOSA kan audits uitvoeren, zie <https://accessibility.belgium.be/nl>.

	<p>overheidsdiensten. Elke FOD/POD zal in zijn operationele plannen doelstellingen vaststellen met betrekking tot zijn klantgerichtheid en de verbetering van de diensten o.a. op basis van het Federaal Actieplan Handicap die hij aan de Belgische samenleving verleent.</p>	<p>b) De verbeteracties over de klanttevredenheid zijn geïdentificeerd - in het kader hiervan zal er specifiek aandacht worden besteed aan de toegankelijkheid van de diensten voor de meest achtergestelde groepen uit de samenleving, aan de acties voorzien door de RDG betreffende de toegankelijkheid van de gebouwen op basis van de inventaris "toegankelijkheid van de gebouwen voor de personen met een beperking" en aan het/de criterium/criteria voor toegang voor PBM (personen met beperkte mobiliteit) - Y/N.</p> <p>c) Option 1: % van geïdentificeerde verbeteracties inzake de klanttevredenheid die zijn uitgevoerd. Optie 2: de geïdentificeerde verbeteracties inzake de klanttevredenheid zijn geïntegreerd in het operationeel plan Y/N.</p>
<p>6. Goed beheer</p>	<p><u>6.1.Partnerschappen/Internationale samenwerking :</u></p> <p>Van januari tot juni 2024 zal België het voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie op zich nemen. In de praktijk vangen de werkzaamheden van een voorzitterschap aan met het voorgaande voorzitterschap (Spanje, vanaf juni 2023) en eindigen ze met het volgende voorzitterschap (Hongarije, december 2024). Voor België biedt dit een kans om prioritaire thema's op de Europese agenda te zetten, maar ook om de afloop/toekomst van een aantal dossiers waarover onderhandeld wordt te kunnen beïnvloeden. Vanaf 2022 verbinden de FOD's/POD's zich ertoe om hun interne voorbereiding op te starten, overlegprocedures met hun federale en nationale partners</p>	

	<p>in te stellen en deel te nemen aan de initiatieven van de FOD Buitenlandse Zaken. In dit kader verbindt de federale staat zich ertoe om extra middelen te voorzien, zodat de FOD's/POD's hun verantwoordelijkheden in het kader van het voorzitterschap kunnen nakomen zonder dat dit een te grote impact heeft op hun organieke opdrachten.</p> <p>Elke FOD/POD streeft actief naar internationale contacten (experten), best practices, innovatieve oplossingen voor gemeenschappelijke uitdagingen binnen hun respectievelijke expertisedomeinen bij buitenlandse overheidsdiensten en deelt deze met de andere geïnteresseerde FOD's/POD's.</p>	
	<p>6.2. <u>Begrotingsbeheer</u> De FOD's/POD's zullen volop meewerken aan de begrotingsdoelstellingen van de regering, in het bijzonder in het kader van de spendingreviewoefeningen.</p> <p>De FOD's/POD's communiceren transparant over de betalingstermijnen naar de dienst Federal Accountant van de FOD BOSA toe en worden ertoe uitgenodigd de hiervoor voorziene module (VIM), ter beschikking gesteld door de dienst Federal Accountant van de FOD BOSA te gebruiken. De FOD's/POD's scharen zich achter de doelstelling de betalingstermijnen van de Federale Overheid in te korten. Bovendien zien de FOD's/POD's erop toe dat de rekeningen worden beheerd in overeenstemming met de geldende regelgeving.</p>	<p>a) De verbeteracties die resulteren uit de spending reviews zijn geïdentificeerd Y/N.</p> <p>b) Het % van de geïdentificeerde verbeteracties die zijn gerealiseerd.</p> <p>c) Gemiddelde betalingstermijn van de facturen op jaarbasis.</p>
	<p>6.3. <u>Communicatie:</u></p> <p>Elke FOD/POD draagt bij tot een beleid inzake doeltreffende, efficiënte en interactieve transversale communicatie (informereren, sensibiliseren, converseren) die is aangepast aan de noden van de burger.</p> <p>Elke FOD/POD werkt mee aan de implementatie van de algemene principes van de federale communicatie in al zijn communicatieactiviteiten.</p>	<p>a) Het College van Voorzitters geeft een mandaat aan het netwerk van de federale communicatoren om een reflectie-oefening inzake communicatiekanalen, de kwaliteit van de communicatie alsook de lessons learned (bv van het crisisbeheer) te organiseren Y/N.</p> <p>b) Elke FOD/POD neemt deel aan de reflectieoefeningen Y/N.</p>

	Elke FOD/POD implementeert synergie en samenwerking met andere organisaties op het vlak van communicatie om de effectiviteit, efficiëntie en impact te versterken.	
	<p>6.4. <u>Betere regelgeving</u> In het kader van het streven naar betere regelgeving, zal elke FOD/POD, bij beleidsvoorbereidend reglementair werk, een maximale inspanning leveren om de wetgeving zo eenvoudig mogelijk te houden.</p>	/
	<p>6.5. <u>Organisatiebeheersing</u> De FOD's/POD's verbinden zich ertoe hun organisatiebeheersing op een degelijke manier te organiseren en een gunstig en tijdig gevolg te geven aan eventuele auditresultaten.</p>	/
7. Duurzaamheid	<p>7.1. <u>Duurzame ontwikkeling</u></p> <p>Elke FOD/POD verbindt zich ertoe een milieu- en sociaal beheersysteem op te zetten waarmee hij ten minste de milieu- en sociale impact van zijn werking kan meten. De doelstellingen op dit vlak zullen concreet gemaakt worden via de jaarlijkse operationele plannen en zullen zowel in deze plannen als in de verslagen van de FOD/POD duidelijk herkenbaar zijn.</p> <p>De federale overheidsdiensten verbinden zich ertoe hun bijdrage aan duurzame ontwikkeling te maximaliseren, op basis van de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de Verenigde Naties.</p> <p>Daartoe zullen zij een geïntegreerd managementsysteem toepassen dat gebaseerd is op de ISO 26000-richtsnoeren en dat alle aspecten van de sociale verantwoordelijkheid van de organisatie bestrijkt. Daarmee erkent de overheidsinstantie zijn specifieke maatschappelijke verantwoordelijkheid en impact en betreft het zijn stakeholders erbij. Zij doet dit door de grondbeginselen van maatschappelijke verantwoordelijkheid te integreren in de hele organisatie, haar missies en haar waardeketen. Om de impact van haar bijdrage aan duurzame</p>	<p>a) De FOD/POD neemt initiatieven om te komen tot een beheerssysteem dat vergelijkbaar is met de ISO 26000-norm.</p> <p>Y/N</p> <p>b) Het College van Voorzitters geeft het mandaat aan de FOD BOSA om een werkgroep te faciliteren voor de uitwerking van duurzaamheidsclausules die bewerkstelligen dat de overheid zo duurzaam mogelijk aankoopt en gevaarlijke stoffen voor gezondheid of milieu, zoals PFAS en hormoonverstoorders, maximaal weert uit haar aankopen (Y/N).</p>

	<p>ontwikkeling te maximaliseren, past zij een materialiteitsbenadering (toe met betrekking tot de 7 kernthema's van maatschappelijke verantwoordelijkheid en de SDG's. De regering engageert zich om hierbij vanuit de FOD BOSA en het FIDO ondersteuning te bieden. De FOD's/POD's spelen een actieve rol in het federale aankoopbeleid en dragen in het algemeen meer bij tot de federale doelstellingen op het vlak van duurzaamheid, sociale economie, kmo-participatie, circulaire economie en maatschappelijk verantwoord ondernemen.</p> <p>Op subsidiaire basis zal de FOD/POD bij elke lancering van een nieuwe overheidsopdracht voor leveringen of diensten de voorraden van FINshop controleren, nagaan of een gemeenschappelijke opdracht kan worden uitgevoerd, of een sociale clausule kan worden ingevoegd.</p> <p>Bovendien zal de urgentielijst die zal worden geïdentificeerd door middel van CPV-codes waarvoor steeds naar 100% duurzaamheid wordt gestreefd, worden gerespecteerd in overheidsopdrachten. De regering verbindt zich ertoe deze urgentielijst op te stellen en zal deze ter beschikking van de aankopers stellen zodra deze is aangenomen.</p>	
	<p><u>7.2 Duurzame ontwikkeling</u> De FOD/POD vraagt een externe controle van de belangrijkste leveranciers van de federale regering op hun sociale verantwoordelijkheid voor producten en diensten op de noodlijst en van contractwaarden boven de Europese drempel. De FOD/POD kiest voor producten die gegarandeerd vrij zijn van toxische stoffen, zodra veilige en duurzame alternatieven beschikbaar zijn.</p>	<p>a) Jaarlijks overzicht van ratings van maatschappelijke verantwoordelijkheid van grote federale leveranciers op basis van een CSR Business Ratings Contract Y/N</p>
<p>8. Mobiliteit</p>	<p>Elke FOD/POD verbindt zich ertoe een duurzaam mobiliteitsbeleid voor alle soorten verplaatsingen te overwegen, uit te werken en toe te passen, met bijzondere aandacht en prioriteit voor de integratie van een mobiliteitsdimensie in haar beleid inzake duurzame ontwikkeling.</p>	<p>/</p>

	<p>De integratie van een mobiliteitsdimensie in haar beleid inzake duurzame ontwikkeling. Zo zal de nadruk worden gelegd op duurzame vervoerswijzen en de toepassing van het STOP-principe (Stappen, Trappen, Openbaar vervoer, Privé-voertuig).- het in overweging nemen van duurzame reismodaliteiten en de toepassing van de beginselen STOP en Avoid-Shift-Improve, zowel voor dienstreizen als voor logistiek vervoer. Er zal speciale aandacht worden besteed aan stedelijke verplaatsingen en verplaatsingen over korte afstand (< 15 km).</p>	
--	--	--