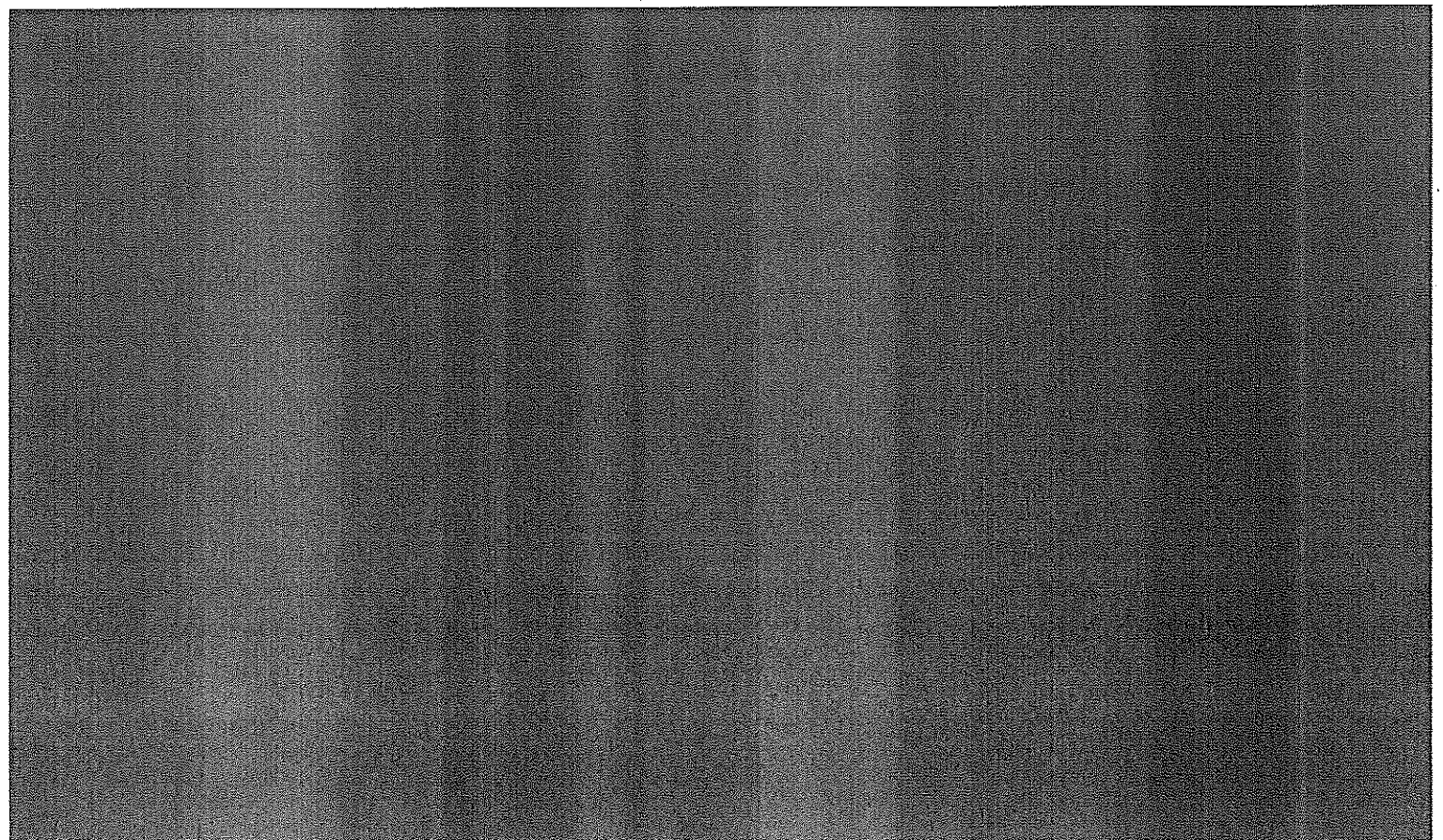


Audio✓

MEERJARENPLAN

2015 - 2022



Meerjarenplanning 2015 - 2022

1. Strategische nota

2. Financiële nota

- 2.1. Het financieel doelstellingenplan
- 2.2. De staat van het financieel evenwicht

3. Toelichting bij het meerjarenplan

- 3.1. Omgevingsanalyse
- 3.2. Financiële risico's
- 3.3. Overzicht beleidsdoelstellingen
- 3.4. Interne organisatie
 - 3.4.1. Organogram
 - 3.4.2. Schema TM1
 - 3.4.3. Budgethouders
 - 3.4.4. Beleidsvelden per beleidsdomein
- 3.5. Overzicht entiteiten financiële vaste activa
- 3.6. Financiële schulden: schema TM2

1. Strategische nota meerjarenplan 2015 – 2022

De strategische nota geeft een beschrijving van de beleidsdoelstellingen en de beleidsopties van de vereniging. Enkel de **prioritaire beleidsdoelstellingen** worden tot uitdrukking gebracht in de strategische nota van het meerjarenplan. De andere beleidsdoelstellingen maken deel uit van het zogenaamde 'overige beleid' en worden in het meerjarenplan alleen financieel vertaald.

Hierna geven we voor deze prioritaire doelstellingen volgende elementen weer:

1. **Wat willen we bereiken?** Een specifieke omschrijving van het vooropgestelde resultaat of van het vooropgestelde effect.
2. **Wat gaan we ervoor doen?** Een of meerdere actieplannen die ondernomen zullen worden voor de realisatie van de beleidsdoelstelling.
3. **Wat zijn de financiële gevolgen?** De raming van de ontvangsten en uitgaven per jaar waarop de beleidsdoelstelling betrekking heeft.

Audio is een welzijnsvereniging (WV) die zich de professionalisering van ondersteunende processen en activiteiten van de deelgenoten tot doel stelt. In eerste instantie concentreert de vereniging zich op het uitvoeren van interne audits, zowel onder de vorm van kwaliteitscontrole op de interne controle als onder de vorm van operationele audits, en alle daaraan gerelateerde adviesverlening. Alle opdrachten worden in principe uitgevoerd in opdracht van de deelgenoten van deze vereniging. De maatschappelijke zetel is gevestigd op het adres van het OCMW Mechelen, Lange Schipstraat 27, 2800 Mechelen.

In het meerjarenplan pogen we een realistische inschatting te maken van de budgetten voor de periode 2019 – 2020. Het budget voor de daaropvolgende jaren (2021 – 2022) geeft mogelijks een minder getrouw beeld gezien o.a. de veranderende omgeving. De raming op lange termijn is gebaseerd op basis van de huidige inschatting van groei van de vereniging en (toekomstige) dienstverlening aan de leden. We verwijzen hiervoor o.a. naar punt 1.1 op pagina 4.

BELANGRIJKSTE AANPASSINGEN MEERJARENPLAN BIJ OPMAAK BUDGET 2019

1. Opbrengsten uit audit

Voor de berekening van de opbrengsten uit auditwerkzaamheden passen we de aannames verder aan op basis van recente informatie en van de gewijzigde omgeving (integratie van gemeente/stad en OCMW, fusies, gewijzigde strategie Audio ten gevolge resultaten audit op audit...).

1.1. We hebben de berekeningsmethodiek voor de opbrengsten aangepast. We baseren de prognose op het aantal geïntegreerde entiteiten, niet langer op het aantal leden (OCMW en gemeente/stad als afzonderlijk lid). Uitgaande van het aantal geïntegreerde entiteiten en de veronderstelling dat de helft ervan één opdracht besteld, 20% ervan geen opdracht en 30% meer dan één opdracht besteld, komen we tot een opbrengst voor 2019 van 705.000 euro. We voorzien gemiddeld 19 opdrachtdagen per geïntegreerde entiteit voor audit-, advies-, ondersteunings-opdrachten of opvolgaudits.¹

1.2. We voorzien slechts een beperkte toename van de omzet vanaf 2020 met één extra opdracht op jaarbasis. We ramen dat minimaal één nieuw lid toetreedt op jaarbasis.

→ Gevolg van bovenstaande is een afname van de opbrengsten met 45.000 euro in 2019 en 30.000 euro in 2020.

2. Bezoldigingen auditoren

Ter invulling van twee openstaande vacatures heeft Audio in het tweede semester 2018 twee medewerkers aangeworven onder dienstverleningscontract.

→ Bovenstaande heeft echter geen gevolg op de begrote personeelskosten.

3. Huisvesting Audio

Momenteel en sinds de oprichting is Audio gehuisvest in de gebouwen van VVSG. In december 2018 verhuist VVSG naar een nieuwe locatie (omgeving Madou in Brussel). Op de vergadering van oktober 2018 zal de Raad van Beheer Audio een beslissing nemen inzake de huisvesting Audio. Een verhuis brengt extra kosten met zich mee, m.n. verhoogde huurprijs, nieuw meubilair en kantooruitrusting...

→ Verhoogd budget voor huur kantoorruimte en meubilair en kantooruitrusting was reeds voorzien in meerjarenplan 2015-2021.

4. Investerings

We onderzoeken de mogelijkheden om te investeren in auditmanagement software en data-analyse software.

In 2017 en 2018 werd voorzien in nieuwe hardware (laptops) voor alle medewerkers. Investerings in nieuwe hardware dienen we bijgevolg niet te voorzien de volgende jaren, uitgezonderd bij aanwerving nieuwe medewerkers.

Gezien nog een overdracht zal gebeuren van resterend investeringsbudget 2018, zal in 2019 slechts een krediet van 5.000 worden voorzien.

→ Verminderd investeringskrediet van 15.000 euro voor 2019 en 2020

¹ In 2018 bedroeg de prognose 12 auditdagen per lid m.a.w. 12 dagen voor het OCMW en 12 dagen voor de gemeente/stad.

Financieel resultaat:

	2019	2020	2021	2022
Ontvangsten	€ 706.627,00	€ 721.627,00	€ 736.627,00	€ 751.627,00
Uitgaven - exploitatie	€ 696.839,00	€ 705.263,00	€ 716.246,00	€ 727.945,00
Uitgaven - investeringen	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00	€ 5.000,00
Saldo	€ 4.788,00	€ 11.364,00	€ 15.381,00	€ 18.682,00

PRIORITAIRE DOELSTELLINGEN

Prioritaire doelstelling 1

Uitvoeren van kwaliteitsvolle, onafhankelijke interne audits bij deelgenoten van de vereniging

	EXPLOITATIE			INVESTERINGEN		
	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO
2019	7.500	0	-7.500	0	0	0
2020	7.500	0	-7.500	0	0	0
2021	7.500	0	-7.500	0	0	0
2022	7.500	0	-7.500	0	0	0

Bovenstaande tabel geeft per jaar de ontvangsten en uitgaven voor exploitatie en investeringen weer gecumuleerd voor alle onderstaande acties inzake prioritaire doelstellingen. In de onderstaande tabellen is deze informatie terug te vinden voor de betreffende actie.

Actieplan 1 kwaliteitsvolle groeistrategie

Audio wil ook in de toekomst een groeistrategie blijven ontwikkelen. Deze biedt diverse voordelen o.a. sterkere spreiding van de overheadkosten, mogelijkheid om personeel (en zelfstandigen) met meer gespecialiseerde competenties aan te trekken, beperking transportkosten, beperking risico op discontinuïteit...

Gelet op de gewijzigde omgeving (integraties, fusies...) en de mogelijke impact van de resultaten van de audit op de werking Audio, voorzien we voor de volgende jaren momenteel slechts een beperkte groei van één extra lid op jaarbasis.

Actie 1.1 Jaarlijks zal de Algemene Vergadering een mandaat verstrekken om een aantal nieuwe leden te werven.

Acties die daarvoor in aanmerking komen zijn:

- Benaderen van potentiële kandidaten o.a. via mails, regiodagen...
- Benaderen van de nog niet toegetreden centrumsteden
- Presentaties op samenkomsten secretarissen / financieel beheerders ...
- Valorisering van gemeenschappelijke audits door presentaties en publicaties
- Actualiseren en opwaarderen van de website.

Indicator: We voorzien een groei van minimaal 1 lid per jaar. Op basis van het ledenbestand september 2018 en de prognose van de groei de volgende jaren streven we naar een ledenbestand van 72 leden op 01.01.2022.

Audio mikt op een dienstverlening aan alle entiteiten op het lokale niveau. Het gaat daarbij o.a. ook om verzelfstandigde entiteiten en lokale samenwerkingsverbanden, hulpverleningszones...

Bij deze aantallen beschouwt Audio de lokale entiteiten die juridisch afhangen van een lokaal bestuur (of van een vereniging van lokale besturen), als een afzonderlijk lid. Bovendien houden we geen rekening met integratie, fusie... m.a.w. locaties waar zowel de stad of gemeente als het OCMW lid zijn van Audio zijn dubbel opgenomen in bovenstaande cijfers.

OVERIG BELEID

Beleidsdoelstelling 2

Overig beleid

Actieplan 2 Bewaken van kwaliteitsvolle dienstverlening en efficiëntie

Actie 2.1

Om de kwaliteit van de dienstverlening te bewaken, voeren we jaarlijks een tevredenheidsonderzoek uit. Jaarlijks in het najaar bevaart Audio al de leden d.m.v. een tevredenheidsbevraging. De resultaten laten toe de werking te evalueren en verbeterpunten te detecteren. Deze informatie benut Audio voor de aanmaak van het actieplan voor het erop volgend jaar.

Indicator:

1. We streven naar een gemiddelde tevredenheid van 84% in 2019.
2. De doelstelling voor alle vragen is een score van 60% en meer te behalen.

➔ Geen financiële impact

Actie 2.2

Audio formuleert oplossingsgericht aanbevelingen en versterkt het luik advisering. De output, de aanbevelingen uit de audits, dienen vooral m.b.t. efficiëntie en effectiviteit qua bruikbaarheid en toepasbaarheid versterkt te worden.

Audio positioneert zich als auditorganisatie. Binnen de op dit vlak evoluerende klantenverwachtingen en in lijn met de normen van het beroep, versterkt Audio het luik advisering. Audio legt naast de conceptuele aanbevelingen zoveel mogelijk concrete en toepasbare voorstellen voor aan de leden, die autonoom keuzes maken over oplossingen, vervolgtrajecten...

Inzake advisering werkt Audio sterker aan informatie en verspreiding van goede praktijken. Hiertoe worden geschikte kanalen verkend en benut.

De Algemene Vergadering van 14 juni 2017 keurde de nieuwe strategie van Audio goed. Audio staat meer dan ooit klaar om de leden te ondersteunen de juiste doelen en acties te voorzien en een organisatie uit te bouwen die deze ook daadwerkelijk realiseert. Audio verstrekt nu naast auditdiensten, ook advies en praktische ondersteuning. Tot deze uitgebreidere dienstverlening is Audio gekomen op basis van de vraag die hiernaar al langer leeft bij onze leden². Het dienstverleningsaanbod sluit zo sterker aan bij de behoeften van de leden die zich tot Audio richten voor ondersteuning in hun organisatieversterking en beheerscontrole.

² Het strategisch project is grondig voorbereid met o.a. bevraging bij de leden en de beleidsorganen, zoals toegelicht tijdens de algemene vergadering.

Indicator:

1. We streven naar een tevredenheid van 80% of meer inzake de kwaliteit van de auditevaluaties en m.b.t. het formuleren van concrete en werkbare aanbevelingen.
2. Audio zal naast de specifieke auditrapportering ook informatie op elektronische wijze ter beschikking stellen van (al) de leden en jaarlijks minimaal vijf maal communiceren aan de leden inzake goede praktijken.

→ Geen financiële impact

Actie 2.3

Binnen het groeiscenario dient Audio te voorzien in de beschikbaarheid van de nodige personeelscapaciteit. Redelijke garanties naar continuïteit van de dienstverlening en inzake vereiste beschikbare expertise zijn nodig. Hiertoe investeert de organisatie in een team van zich specialiserende auditoren in vast dienstverband.

Audio richt zich op termijn tot een vaste kern van een achttal auditoren. Door een mogelijke stijging van het personeelsbestand zal Audio beschikken over een sterker aanbod van de verschillende competenties op het vlak van interne audit. Regionale spreiding van het personeel beperkt de verplaatsingsijd en –kost.

Audio organiseerde in 2018 een medewerkersbevraging. N.a.v. deze bevraging is een actieplan opgesteld. Voor elke medewerker voorziet Audio jaarlijks in een vormingsplan dat aansluit bij de behoeften van Audio, zoals ze blijken uit het actieplan, en bij het persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerker.

	EXPLOITATIE			INVESTERINGEN		
	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO
2019	10.000	0	-10.000	0	0	0
2020	10.000	0	-10.000	0	0	0
2021	10.000	0	-10.000	0	0	0
2022	10.000	0	-10.000	0	0	0

Actie 2.4

Audio dient kritisch om te gaan met de schaaffecten en snel groeiende behoefte aan gespecialiseerde kennis. Naast het vast personeelsbestand schakelt Audio zelfstandige auditoren in. Daarbij kan het gaan om gespecialiseerde opdrachten zowel als om meer courante opdrachten³. In deeldomeinen is het soms interessanter kennis in te kopen, dan deze zelf op te bouwen. Waar nuttig gebeurt er aldus wel kennisopbouw binnen Audio. Daarnaast gebeurt er ook insourcing om financieel-economische redenen en om met Audio een slanke organisatie te behouden.

³ De auditstandaarden vereisen dat de auditoren over voldoende kennis dienen te beschikken om tot objectieve evaluaties te komen.

Indicator:

Audio streeft naar een netwerk van zelfstandige dienstverleners gespecialiseerd in diverse domeinen zo de groei van de activiteit dit bedrijfseconomisch justifieert. Daarvan worden er een vijftal op regelmatige basis ingeschakeld.

De prognose voor inschakeling van zelfstandige auditoren is gebeurd op basis van de inschatting van de te leveren prestaties en van de eigen personeelscapaciteit. Mits volledige invulling van het personeelskader zal de personeelscapaciteit van eigen personeel Audio voldoende zijn voor het leveren van de gebudgetteerde prestaties. We dienen bijgevolg geen zelfstandige auditoren in te schakelen om de nodige capaciteit te bereiken. Wel ramen we een beperkte kost voor het inschakelen van zelfstandige auditoren voor audits die een specifieke kennis vereisen.

	EXPLOITATIE			INVESTERINGEN		
	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO
2019	20.000	0	-20.000	0	0	0
2020	20.000	0	-20.000	0	0	0
2021	20.000	0	-20.000	0	0	0
2022	20.000	0	-20.000	0	0	0

Actie 2.5

Audio bouwt zijn dienstverlening zo uit dat elk jaar het totaal van de activiteit kostendekkend is en dat Audio goedkoper is dan de andere grote marktspelers o.a. dankzij een hoge productiviteit door kennisopbouw (uitvoeren van gemeenschappelijke audits bij meerdere besturen) en een efficiënte interne werking.

	EXPLOITATIE			INVESTERINGEN		
	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO
2019	0	705.000	705.000	0	0	0
2020	0	720.000	720.000	0	0	0
2021	0	735.000	735.000	0	0	0
2022	0	750.000	750.000	0	0	0

Actie 2.6

Periodiek kritische doorlichting van de eigen processen met als doel efficiënte, soepele en lichte processen.

Indicator:

1. We streven naar min. 84% factureerbare tijd voor de auditoren in 2019 en 85% tegen 2020.
2. Audio werkt aan competitieve prijzen (jaarlijkse vergelijking van de auditkost met deze van de

grote auditkantoren).

→ Geen financiële impact

Actie 2.7

Audio investeert gradueel in het gebruik van IT-tools rekening houdend met de toegevoegde waarde (kwaliteit) en de kostprijs (software voor informatie-uitwisseling, -beheer, -analyse, -transfert), dit zowel voor de interne organisatie, als voor de eigenlijke auditaanpak.

	EXPLOITATIE			INVESTERINGEN		
	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO
2019	0	0	0	5.000	0	-5.000
2020	0	0	0	5.000	0	-5.000
2021	0	0	0	5.000	0	-5.000
2022	0	0	0	5.000	0	-5.000

Actie 2.8

Audio versterkt de auditmethodologie. Aandachtspunten zijn:

1. Duidelijke aflijning van de opdracht en doelstelling van de audit dankzij een versterkte investering in de voorbereidingsfase.
2. Versterken van de werkprogramma's rekening houdend met de snel wijzigende vereisten door de evoluties bij de leden en in de externe omgeving.
3. Vereenvoudigen van de rapportering aan de behoeften van de klant en aan de mogelijkheden om zo de efficiëntie in de rapportering binnen Audio te versterken.
4. Auditplanning en auditobjectieven sterker baseren op kritische indicatoren, hiertoe voortbouwen aan een risico-analyse per lid.
5. Kennisbeheer versterken (inhoudelijk en verankering).
6. Adequate oplossing om effectieve realisatie van geplande acties sterker te bewaken.

Indicator:

1. We streven naar een tevredenheid van 80% of meer inzake het formuleren van concrete en werkbaar aanbevelingen.
2. We streven naar het jaarlijks uitvoeren van drie nieuwe audits risico-analyse bij de leden

→ Geen financiële impact

Actieplan 3 Overig beleid

Personeelskost rekening houdend met voorziene indexeringen en evt. weddeverhogingen.

De geraamde kost van de directie is in overeenstemming gebracht met de kost op basis van het dienstverleningscontract van de nieuwe directeur aangeworven april 2018.

	EXPLOITATIE			INVESTERINGEN		
	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO
2019	659.339	1.627	-657.712	0	0	0
2020	667.763	1.627	-666.136	0	0	0
2021	678.746	1.627	-677.119	0	0	0
2022	690.445	1.627	-688.818	0	0	0

2. Financiële nota meerjarenplan 2015 - 2022

Hierna vindt u een korte toelichting bij de inhoud van de financiële nota.⁴

De financiële nota van het meerjarenplan heeft een dubbel doel.

2.1. Financieel doelstellingenplan

Enerzijds bevat deze de weergave van de financiële consequenties die verbonden zijn aan de gemaakte beleidskeuzes. Ze geeft de concrete financiële gevolgen weer van het geplande beleid, ongeacht of dit verband houdt met de prioritaire beleidsdoelstellingen (die zijn opgenomen in de strategische nota) of met beleidsdoelstellingen die ressorteren onder het overige beleid (die niet zijn opgenomen in de strategische nota).

Het financiële doelstellingenplan wordt opgesteld volgens het modelschema M1. Het wordt ingedeeld volgens de door de raad vastgestelde beleidsdomeinen. Daarbij moet ook het beleidsdomein 'algemene financiering' opgenomen worden. Op deze manier krijgen de raadsleden een overzicht van hoeveel er voor de realisatie van de prioritaire beleidsdoelstellingen en voor elk beleidsdomein wordt bijgedragen vanuit de algemene financieringsmiddelen.

Voor elk beleidsdomein wordt per jaar van het meerjarenplan een overzicht gegeven van de geraamde ontvangsten en uitgaven voor de prioritaire beleidsdoelstellingen uit de strategische nota enerzijds, en voor het overige beleid anderzijds. Zowel voor de prioritaire beleidsdoelstellingen als voor het 'overig beleid' wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen exploitatie, investeringen en de andere transacties.

Staat van het financieel evenwicht

Anderzijds verduidelijkt de financiële nota hoe het financiële evenwicht wordt gehandhaafd. Via de financiële nota toont de vereniging dus aan dat het voorgenomen beleid uitgevoerd kan worden binnen de beschikbare financiële ruimte en zonder de financiële toestand van de vereniging structureel uit evenwicht te brengen. Dit document wordt opgesteld volgens het modelschema M2. Daarbij wordt het financiële evenwicht bekeken vanuit twee invalshoeken.

*Enerzijds is er het **toestandsevenwicht**, waarop men zicht krijgt door de berekening van het resultaat op kasbasis. Dat houdt in dat de totale ontvangsten (aangevuld met eventuele overschotten van het vorige financieel boekjaar) moeten volstaan om de totale uitgaven (aangevuld met de eventuele tekorten van het vorige financieel boekjaar) te dekken. Hiermee wordt het evenwicht op korte termijn aangetoond. Anderzijds is er het **structureel evenwicht**, dat aangetoond wordt door de berekening van de autofinancieringsmarge. Dat houdt in dat het bestuur moet aantonen dat op het einde van de bestuursperiode de exploitatie-ontvangsten zullen volstaan om de exploitatie-uitgaven en de interesten en aflossingen te financieren. Hiermee wordt het evenwicht op lange termijn aangetoond.*

Voor de verzelfstandigde entiteiten (art. 192 BVR BBC), zoals Audio geldt dit verplicht financieel evenwicht in het meerjarenplan niet. Artikel 14, tweede en derde lid, en artikel 15, tweede lid van het BVR BBC zijn niet van toepassing op die verzelfstandigde entiteiten. De verzelfstandigde entiteiten dienen de autofinancieringsmarge op te nemen in de beleidsrapporten, maar ze wordt als indicator gebruikt en niet als norm.

⁴ Bron: De beleids- en beheersrapporten – Agentschap voor Binnenlands Bestuur (18 december 2012)

Rapportgegevens :

Titel :

Schema M1 : Het financiële doelstellingenplan

Type beleidsrapport :

Meerjarenplan / Financiële nota

Naam bestuur :

AUDIO

NIS-code bestuur :

12025

Adres bestuur :

Lange Schipstraat 27

Rapporteringsperiode :

2015 - 2022

Laatste volgnummer budgetfair dagboek : 2019000152

Schema M1 : Het financiële doelstellingenplan

	Jaarrekening 2015			Jaarrekening 2016			Jaarrekening 2017		
	Uitgaven	Ontvangsten	Saldo	Uitgaven	Ontvangsten	Saldo	Uitgaven	Ontvangsten	Saldo
Algemeen Bestuur	608.541	615.836	7.295	521.834	569.503	47.669	569.772	518.556	-51.217
Prioritaire Beleidsdoelstelling	1.126	0	-1.126	106	0	-106	506	0	-506
Exploitatie	1.126	0	-1.126	106	0	-106	506	0	-506
Investeringen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andere	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige	607.415	615.836	8.421	521.728	569.503	47.775	569.266	518.556	-50.710
Exploitatie	602.072	598.653	-3.420	521.728	552.732	31.004	566.362	508.465	-57.896
Investeringen	5.343	0	-5.343	0	0	0	2.904	341	-2.563
Andere	0	17.183	17.183	0	16.771	16.771	0	9.749	9.749
Algemene Financiering	35	138	104	7	29	22	0	0	0
Prioritaire Beleidsdoelstelling	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Exploitatie	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investeringen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andere	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige	35	138	104	7	29	22	0	0	0
Exploitatie	35	138	104	7	29	22	0	0	0
Investeringen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andere	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totalen:	608.575	615.974	7.399	521.841	569.532	47.692	569.772	518.556	-51.217
E	603.232	598.791	-4.442	521.841	552.761	30.920	566.868	508.465	-58.403
I	5.343	0	-5.343	0	0	0	2.904	341	-2.563
A	0	17.183	17.183	0	16.771	16.771	0	9.749	9.749

Schema M1 : Het financiële doelstellingenplan

	Budget 2018			Budget 2019			Budget 2020		
	Uitgaven	Ontvangsten	Saldo	Uitgaven	Ontvangsten	Saldo	Uitgaven	Ontvangsten	Saldo
Algemeen Bestuur	777.448	751.412	-26.037	701.339	705.627	4.288	709.763	720.627	10.864
Prioritaire Beleidsdoelstelling	10.000	0	-10.000	7.500	0	-7.500	7.500	0	-7.500
Exploitatie	10.000	0	-10.000	7.500	0	-7.500	7.500	0	-7.500
Investerings	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andere	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige	767.448	751.412	-16.037	693.839	705.627	11.788	702.263	720.627	18.364
Exploitatie	730.695	751.753	21.058	688.839	705.627	16.788	697.263	720.627	23.364
Investerings	36.753	-341	-37.095	5.000	0	-5.000	5.000	0	-5.000
Andere	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Algemene Financiering	500	100	-400	500	1.000	500	500	1.000	500
Prioritaire Beleidsdoelstelling	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Exploitatie	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investerings	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andere	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Overige	500	100	-400	500	1.000	500	500	1.000	500
Exploitatie	500	100	-400	500	1.000	500	500	1.000	500
Investerings	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Andere	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totalen:	777.948	751.512	-26.437	701.839	706.627	4.788	710.263	721.627	11.364
E	741.195	751.853	10.658	696.839	706.627	9.788	705.263	721.627	16.364
I	36.753	-341	-37.095	5.000	0	-5.000	5.000	0	-5.000
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Schema M1 : Het financiële doelstellingenplan

	Budget 2021			Budget 2022		
	Uitgaven	Ontvangsten	Saldo	Uitgaven	Ontvangsten	Saldo
Algemeen Bestuur	720.746	735.627	14.882	732.445	750.627	18.182
Prioritaire Beleidsdoelstelling	7.500	0	-7.500	7.500	0	-7.500
Exploitatie	7.500	0	-7.500	7.500	0	-7.500
Investerings	0	0	0	0	0	0
Andere	0	0	0	0	0	0
Overige	713.246	735.627	22.382	724.945	750.627	25.682
Exploitatie	708.246	735.627	27.382	719.945	750.627	30.682
Investerings	5.000	0	-5.000	5.000	0	-5.000
Andere	0	0	0	0	0	0
Algemene Financiering	500	1.000	500	500	1.000	500
Prioritaire Beleidsdoelstelling	0	0	0	0	0	0
Exploitatie	0	0	0	0	0	0
Investerings	0	0	0	0	0	0
Andere	0	0	0	0	0	0
Overige	500	1.000	500	500	1.000	500
Exploitatie	500	1.000	500	500	1.000	500
Investerings	0	0	0	0	0	0
Andere	0	0	0	0	0	0
Totalen:	721.246	736.627	15.382	732.945	751.627	18.682
E	716.246	736.627	20.382	727.945	751.627	23.682
I	5.000	0	-5.000	5.000	0	-5.000
A	0	0	0	0	0	0

Rapportgegevens :

Titel :

Schema M2 : De staat van het financiële evenwicht

Type beleidsrapport :

Meerjarenplan / Financiële nota

Naam bestuur :

AUDIO

NIS-code bestuur :

12025

Adres bestuur :

Lange Schipstraat 27

2800 Mechelen

Rapporteringsperiode :

2015 - 2022

Laatste volgnummer budgettair dagboek :

2019000152

Schema M2 : De staat van het financiële evenwicht

RESULTAAT OP KASBASIS		2015	2016	2017	2018	2019	2020
		Jaarrekening	Jaarrekening	Jaarrekening	Budget	Budget	Budget
I. Exploitatiebudget (B-A)							
A. Uitgaven		-4.442	30.920	-58.403	10.658	9.788	16.364
B. Ontvangsten		603.232	521.841	566.868	741.195	696.839	705.263
1.a Belastingen en boetes		598.791	552.761	508.465	751.853	706.627	721.627
1.b Algemene werkingsbijdrage van andere lokale overheden		0	0	0	0	0	0
1.c Tussenkomst door derden in het tekort van het boekjaar		0	0	0	0	0	0
2. Overige		598.791	552.761	508.465	751.853	706.627	721.627
II. Investeringsbudget (B-A)							
A. Uitgaven		-5.343	0	-2.563	-37.095	-5.000	-5.000
B. Ontvangsten		5.343	0	2.904	36.753	5.000	5.000
III. Andere (B-A)							
A. Uitgaven		17.183	16.771	9.749	-341	0	0
1. Aflossing financiële schulden		0	0	0	0	0	0
a. Periodieke aflossingen		0	0	0	0	0	0
b. Niet-periodieke aflossingen		0	0	0	0	0	0
2. Toegestane leningen		0	0	0	0	0	0
3. Overige transacties		0	0	0	0	0	0
B. Ontvangsten		17.183	16.771	9.749	0	0	0
1. Op te nemen leningen en leasings		0	0	0	0	0	0
2. Terugvordering van aflossing van financiële schulden		0	0	0	0	0	0
a. Periodieke terugvorderingen		0	0	0	0	0	0
b. Niet-periodieke terugvorderingen		0	0	0	0	0	0
3. Overige transacties		0	0	0	0	0	0
IV. Budgettaire resultaat boekjaar (I + II + III)		17.183	16.771	9.749	0	0	0
V. Gecumuleerd budgettaire resultaat vorig boekjaar		7.399	47.692	-51.216	-26.437	4.788	11.364
VI. Gecumuleerd budgettaire resultaat (IV + V)		368.872	376.270	423.962	372.746	346.309	351.097
VII. Bestemde gelden (toestand op 31 december)		376.270	423.962	372.746	346.309	351.097	362.461
A. Bestemde gelden voor de exploitatie		0	0	0	0	0	0
B. Bestemde gelden voor investeringen		0	0	0	0	0	0
C. Bestemde gelden voor andere verrichtingen		0	0	0	0	0	0
VIII. Resultaat op kasbasis (VI - VII)		376.270	423.962	372.746	346.309	351.097	362.461

Schema M2 : De staat van het financiële evenwicht

RESULTAAT OP KASBASIS		2021	2022
		Budget	Budget
I. Exploitatiebudget (B-A)			
A. Uitgaven		20.382	23.682
B. Ontvangsten		716.246	727.945
1.a Belastingen en boetes		736.627	751.627
1.b Algemene werkingsbijdrage van andere lokale overheden		0	0
1.c Tussenkomenst door derden in het tekort van het boekjaar		0	0
2. Overige		0	0
		736.627	751.627
II. Investeringsbudget (B-A)			
A. Uitgaven		-5.000	-5.000
B. Ontvangsten		5.000	5.000
		0	0
III. Andere (B-A)			
A. Uitgaven		0	0
1. Aflossing financiële schulden		0	0
a. Periodieke aflossingen		0	0
b. Niet-periodieke aflossingen		0	0
2. Toegestane leningen		0	0
3. Overige transacties		0	0
B. Ontvangsten		0	0
1. Op te nemen leningen en leasings		0	0
2. Terugvordering van aflossing van financiële schulden		0	0
a. Periodieke terugvorderingen		0	0
b. Niet-periodieke terugvorderingen		0	0
3. Overige transacties		0	0
		0	0
IV. Budgettaire resultaat boekjaar (I + II + III)			
		15.382	18.682
V. Gecumuleerd budgettaire resultaat vorig boekjaar			
		362.461	377.843
VI. Gecumuleerd budgettaire resultaat (IV + V)			
		377.843	396.525
VII. Bestemde gelden (toestand op 31 december)			
A. Bestemde gelden voor de exploitatie		0	0
B. Bestemde gelden voor investeringen		0	0
C. Bestemde gelden voor andere verrichtingen		0	0
VIII. Resultaat op kasbasis (VI - VII)			
		377.843	396.525

Schema M2 : De staat van het financiële evenwicht

AUTOFINANCIERINGSMARGE		2015	2016	2017	2018	2019	2020
		Jaarrekening	Jaarrekening	Jaarrekening	Budget	Budget	Budget
Autofinancieringsmarge (I-II)		-4.442	30.920	-58.403	10.658	9.788	16.364
I. Financieel draagvlak (A-B)		-4.442	30.920	-58.403	10.658	9.788	16.364
A. Exploitatieontvangsten		598.791	552.761	508.465	751.853	706.627	721.627
B. Exploitatie-uitgaven excl. de nettokosten van schulden (1-2)		603.232	521.841	566.868	741.195	696.839	705.263
1. Exploitatie-uitgaven		603.232	521.841	566.868	741.195	696.839	705.263
2. Nettokosten van de schulden		0	0	0	0	0	0
a. Kosten van de schulden		0	0	0	0	0	0
b. Terugvordering van de kosten van de schulden		0	0	0	0	0	0
II. Netto periodieke leningsuitgaven (A + B)		0	0	0	0	0	0
A. Netto-aflossingen van schulden		0	0	0	0	0	0
1. Periodieke aflossingen van schulden		0	0	0	0	0	0
2. Terugvordering van periodieke aflossingen van schulden		0	0	0	0	0	0
B. Nettokosten van schulden		0	0	0	0	0	0
1. Kosten van de schulden		0	0	0	0	0	0
2. Terugvordering van de kosten van de schulden		0	0	0	0	0	0

Schema M2 : De staat van het financiële evenwicht

AUTOFINANCIERINGSMARGE		2021	2022
		Budget	Budget
Autofinancieringsmarge (I-II)		20.381	23.682
I. Financieel draagvlak (A-B)		20.381	23.682
A. Exploitatieontvangsten		736.627	751.627
B. Exploitatie-uitgaven excl. de nettokosten van schulden (1-2)		716.246	727.945
1. Exploitatie-uitgaven		716.246	727.945
2. Nettokosten van de schulden		0	0
a. Kosten van de schulden		0	0
b. Terugvordering van de kosten van de schulden		0	0
II. Netto periodieke leningsuitgaven (A + B)		0	0
A. Netto-aflossingen van schulden		0	0
1. Periodieke aflossingen van schulden		0	0
2. Terugvordering van periodieke aflossingen van schulden		0	0
B. Nettokosten van schulden		0	0
1. Kosten van de schulden		0	0
2. Terugvordering van de kosten van de schulden		0	0

3. Toelichting bij het meerjarenplan 2015 – 2022

3.1. Omgevingsanalyse

In deze omgevingsanalyse hebben we informatie over de **externe omgeving** (opportuniteiten en bedreigingen) en **interne organisatie** (sterktes en zwaktes) verzameld en verwerkt. De stakeholders hebben hierin hun bijdrage gehad: medewerkers, leden en beleid.

Onder 3.1.1. volgt de analyse van de externe omgeving. Deze is gebeurd op basis van het DESTEP⁵ model. Onder 3.1.2. volgt de analyse van de interne omgeving, die gebeurd is op basis van het 7s model⁶. Zo brengen we de verschillende factoren en ontwikkelingen in kaart. Bij elk element geven we de mogelijke Sterktes, Zwaktes, Opportuniteiten of Bedreigingen voor Audio weer.

Deze analyse dient als basis voor de opmaak van het meerjarenplan en voor het bepalen van de (prioritaire) beleidsdoelstellingen en kadert binnen de vereisten van BBC.

In dit document hebben we bij elke rubriek van de interne en externe omgeving telkens de meest significante evoluties naar voor gebracht. Telkens hebben we ook reeds een aanzet gegeven wat de impact voor Audio kan zijn.

Deze analyse werd in het najaar van 2013 besproken met de stuurgroep en raad van beheer Audio. In deze versie zijn geen belangrijke afwijkingen of nieuwe elementen opgenomen, wel enkele accentverschuivingen en verfijningen.

⁵ DESTEP is een afkorting voor demografische, economische, sociaal/culturele, technologische, ecologische en politiek/juridische factoren. Het is een middel waarmee een beeld verkregen kan worden van de externe (macro) omgeving waarin een organisatie actief is. Inzicht in de externe omgeving van een organisatie is van belang om effectief gebruik te maken van de kansen en bedreigingen veroorzaakt door het landschap waarin een organisatie opereert. Afstemmen van het strategisch beleid op de bevindingen van de DESTEP-analyse stelt een onderneming in staat om succesvol actief te zijn in haar omgeving.

⁶ 7s is een model om de kwaliteit te meten van de prestaties van een onderneming, waarbij de zeven S-factoren zijn: strategie, structuur, systemen, stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staf.

3.1.1. Externe omgevingsanalyse

Nr	Evoluties	Nr	Antwoord Audio
A. Demografische factoren			
1	De vergrijzing van de bevolking blijft toenemen. De leeftijdspiramide krijgt een grotere top en kleinere basis. De vergrijzing, ook bij de personeelsleden van de lokale besturen, leidt mee door aan de leeftijd verbonden voordelen tot een verhoging van de personeelskost. Besturen zien zich genoodzaakt te besparen op de personeelsuitgaven (personeelsstop?) en/of op de andere uitgaven. De noodzaak om de werkingskosten te beheersen kan ertoe leiden dat besturen minder audits bestellen. Toenemende verarming bij een groeiende bevolkingsgroep (van vooral laaggeschoolden, eenoudergezinnen en gepensioneerden), dualisering. Laaggeschoolde mensen vinden moeilijker werk en inkomen, ze worden meer afhankelijk van steun. Inkomsten en uitgaven van lokale besturen komen onder druk.	1	De audits dienen vooral in economisch moeilijke tijden sterker bij te dragen tot het onder controle houden van de uitgaven en de werkingskosten bij de leden. In dit kader kan gedacht worden aan het aanbieden van limited scope audits, die gericht zijn op de evaluatie van (slechts) enkele van de zes domeinen van interne controle, zo bv. op efficiëntie en effectiviteit. De output, de aanbevelingen uit de audits, dienen vooral m.b.t. efficiëntie en effectiviteit qua bruikbaarheid en toepasbaarheid te versterken. De resultaten uit deze audits dienen groter te zijn dan de kost ervan.
B. Macro-economische factoren			
2	Het (tijdelijke?) einde van een fase van economische groei en de aanhoudende economische (structurele?) crisis leidt tot besparingen bij de hogere overheden. De economische groei lijkt zich meer te ontwikkelen bij de BRIC landen en in andere continenten, eerder dan in Europa, België, Vlaanderen. De effecten hiervan zijn naast de hierboven geschetste o.a. ▪ daling, stabilisering of vertraagde groei van de inkomsten van de leden. ▪ wijzigingen in de regelgeving m.b.t. de financiering van lokale besturen. ▪ druk op de kosten van de leden; toenemende behoefte aan kosten-beheersing, efficiënte organisatie en effectieve werking⁷.	2	De audits dienen in de risicoanalyse meer rekening te houden met belangrijke ontwikkelingen op termijn en aansluitend termijngerichte bruikbare adviezen te bevatten. Audio dient meer aandacht te besteden aan externe en strategische risico's, hiertoe dient Audio meer in te zetten op audit van 'risk management framework' (Coso II) ⁸ .
		3	Audio blijft zich positioneren als auditororganisatie. Binnen de op dit vlak ook evoluerende normen van het beroep, versterkt Audio het luik advisering. Audio legt mogelijkheden voor aan de leden, die autonoom keuzes maken over oplossingen, vervolg-

⁷ BBC vereist een sterkere financiële discipline van de besturen

⁸ Het risk management framework is bedoeld om aan organisaties een uniform en gemeenschappelijk referentiekader voor interne controle aan te bieden en om het management te ondersteunen bij de verbetering van het interne controlesysteem. In 2004 werd het model geactualiseerd, werden elementen toegevoegd en aangepast. Dit geactualiseerde model richt zich niet meer alleen op interne controle maar op het gehele interne beheersingssysteem en staat bekend als COSO II of Enterprise Risk Management Framework (ERMF).

	▪ versterkte zoektocht naar nieuwe inkomsten (subsidies, sponsoring, giften, samenwerkingsvormen...) ▪ toenemende druk op werknemers om tot hogere productiviteit te komen en op burgers om zelfvoorzienend te zijn o.a. door pogingen tot beperken aanbod publieke overheden ▪ Dit leidt tot meer economische en psycho-sociale problemen op niveau van cliënten, burgers en personeel (armoede, stress, burn-out, zelfmoord...) De dienstverlening en de wijze waarop deze opgebouwd wordt, verandert drastisch o.a. kerntakendebat (strategisch en constant discussiepunt, gegeven sterke bewegingen in de maatschappij, snel wijzigende nieuwe mogelijkheden, rollen (on-)mogelijkheden van lokale overheden).	trajecten... Auditors doen niet aan projectmanagement voor de leden. Inzake advisering werkt Audio sterker aan informatie en -verspreiding van goede praktijken en staat sterker in voor zeer concrete en werkbare aanbevelingen. <u>Noteer</u> dat de statuten voorzien in de mogelijkheid binnen Audio andere activiteiten op te starten, zoals organisatie-ontwikkeling, kwaliteitsondersteuning...⁹ Vanuit Audio bekeken is een groot risico bij de sterkere rol inzake advisering het werkelijk of gepercipieerd verlies aan objectiviteit, doordat de auditanalyses en evaluaties evt. minder "onafhankelijk" zouden gebeuren. Objectieve analyses zijn een belangrijke norm voor het IIA en in het Audio-charter. Dit risico beheert het management van Audio o.a. door het inzetten van ander personeel bij vervolgoedragen en door kwaliteitscontroles op de uitgevoerde audits.
4		Audio bouwt kennis op van personen en organisaties met expertise in de belangrijke domeinen voor de werking van lokale besturen en inzake projectmanagement. Audio stelt deze informatie ter beschikking van haar leden, zodat deze na het audittraject ook bij geschikte partners terecht kunnen voor de implementatie of begeleiding erbij.
3	Lokale besturen missen veelal de expertise, de beschikbare tijd, de scope of de schaalgrootte om de veranderttrajecten zelf volledig vorm te geven. Er is nood aan schaalvergroting en nieuwe samenwerkingsvormen. Zeker in de ondersteunende diensten neemt de bovenlokale samenwerking toe. De "productieketen" wordt complex en veel dynamischer, ook omdat er sneller op nieuwe opportuniteiten of uitdagingen ingespeeld wordt. Dit gebeurt (slechts) deels in eigen beheer. Samenwerking kan onder vorm van	Audio evalueert de volledige dienstverlening en productieketen, en de ondersteunende diensten, ook in (totaal) nieuwe (verzelfstandigde) werkvormen. In de analyses zal Audio sterker met de hiernaast vermelde sneller veranderende omgeving en rol van de besturen, en met mogelijkheden van schaal en procesbeheer rekening houden. De aanbevelingen nemen waar nodig deze schaal- en procesdimensie concreet mee op.

⁹ Artikel 3 van de statuten: "In eerste instantie concentreert de vereniging zich op het uitvoeren van interne audits, zowel onder de vorm van kwaliteitscontrole op de interne controle als onder de vorm van operationele audits, en alle daaraan gerelateerde adviesverlening. Niet limitatief kan in de toekomst ook gedacht worden aan activiteiten met betrekking tot organisatieontwikkeling, interne controle en kwaliteitsondersteuning."

	inbedding van (bestaande of nieuwe) dienstverlening, of van (deel-) processen in een bestaande organisatie, creatie van nieuwe organisatievormen, onder contractvorm, fusie... (o.a. mogelijkheden Decreet Intergemeentelijke Samenwerking).	6	Audio dient zelf ook kritisch en creatief resultaatgericht om te gaan met de schaafeffecten en de snel groeiende behoefte aan gespecialiseerde kennis. Audio zal sterker activiteiten uitbesteden en komen tot "co-creatie" enz.
	Intensieve samenwerking evt. tot integratie wordt mogelijk tussen steden, gemeenten en OCMW's (niet beperkt tot enkel ondersteunende processen, dus ook in de kernprocessen); met lokale, regionale en transnationale partners (feitelijk, juridisch, tijdelijk...); en met politie, brandweer, SVK, aankoop-verenigingen...	7	Audio is zelf een voorbeeld van een nieuwe samenwerkingsvorm en zal de eigen ervaring sterker benutten om leden te stimuleren samenwerkingsvormen proactiever te benaderen, door de analyses en aanbevelingen op dit vlak te versterken o.a. gebaseerd op deze eigen ervaring en op andere goede praktijken die Audio vaststelt bij leden.
	Het procesbeheer verandert drastisch: de besturen komen meer in een regiserende rol, met uitbesteding, onderaanneming, verzelfstandiging (om redenen van expertise, bedrijfseconomische dynamiek, fiscaliteit, regelgeving en andere) shared services centers, outsourcing, (insourcing), met traditionele en nieuwe partners zoals privébedrijven, hogescholen en universiteiten, VZW's, NGO's, sociale en (andere) actoren. Privatisering van de zorg kan/zal versterken, zoals ook meer types zorgnetwerken voor ouderen zullen ontstaan.	8	De geschetste evoluties bij de lokale besturen brengen Audio ertoe de afijning van de doelgroep-leden toekomstgericht te definiëren. Vanuit strategisch perspectief richt Audio zich gezien deze toenemende interdependencies op alle lokale entiteiten die juridisch en/of beleidsmatig afhangen van lokale besturen.
C. Politiek-institutionele ontwikkeling			
4	De externe Audit, het Agentschap Audit Vlaanderen (intern verzelfstandigd agentschap zonder rechtspersoonlijkheid). Lokale besturen zijn vanuit auditopgave tot nu toe weinig intensief benaderd. De externe audit beoogt, en zal besturen versterken in hun bestuurskracht en in het inzicht dat systematische doorlichtingen en evaluaties noodzakelijk zijn om de interne controle op een voldoende sterk niveau uit te bouwen. Gezien het AAV, zoals Audio, beoogt de interne controle te evalueren en aanbevelingen te formuleren bij de lokale besturen, kan het een bedreiging vormen indien Audio zijn meerwaarde onvoldoende neerzet., m.a.w. indien de kostprijs van interne audit (Audio) te hoog is ten opzichte van de geleverde meerwaarde (bovenop de kostprijs van externe audit).	9	Met de meerwaarde voor de leden voor ogen en rekening houdend met het "single audit-principe" dat de Vlaamse overheid vooropstelt, kiest Audio voor een constructieve en resultaatgerichte samenwerking met het Agentschap Audit Vlaanderen en draagt hiertoe concreet bij, ten voordele van zijn leden. Beide organisaties mikken, elk op een eigen wijze, op de versterking van de lokale besturen.
		10	Audio zal een strategisch en dynamisch antwoord bieden, dat een aangetoonde expliciete meerwaarde biedt tegenover de audits van het Agentschap Audit Vlaanderen. De meerwaarden liggen o.a. ook in het bieden van een zekere garantie over de kwaliteit van de interne controle als resultaat van de interne audits, wat gezien de "single audit" leidt tot

	Audio kan voordeel halen uit het versterkt bewustzijn dat interne controle nodig is bij lokale besturen. Audio kan door zijn permanente band en dienstverlening voor de leden meer diepgaande analyses bieden en aanbevelingen die sterker aansluiten bij de lokale mogelijkheden en behoeften, met een potentieel grotere meerwaarde voor de leden. Audio kan aldus ook een vorm van "assurance" bieden tegenover de externe audit. De "single audit" vormt een opportuniteit die hierbij aansluit. Tot slot, Audio rapporteert rechtstreeks en enkel aan de leden, dat kan ook belangrijk zijn.		minder of geen audits door Audit Vlaanderen bij leden van Audio. Mee daarom zal Audio zich uitbouwen als een auditororganisatie die beantwoordt aan de (internationale) auditstandaarden. Audio kan specifieke assistentie aanbieden als voorbereiding op de externe audit. De audit van het interne controlesysteem is ook in dit kader een strategisch sterk element. Dit zal sterker benut worden en als een pakket gebracht worden naar leden. Audio kan eveneens een rol spelen in de ondersteuning van lokale besturen na een externe audit.
5	VVSG Als sectororganisatie beschikt VVSG over een belangrijke bron aan kennis en ervaring op allerhande domeinen die voor de lokale besturen belangrijk zijn. VVSG is voor het AAV een belangrijke gesprekspartner.	11	Audio hanteert een andere invulling van het begrip confidentialiteit dan de externe audit. Ook de afstemming met de besturen over de uit te voeren audits is verschillend.
		12	Audio investeert in goede samenwerking met VVSG als sectororgaan, met respect voor mekaar's eigenheid. Audio heeft vlot toegang tot VVSG. Nabijheid als huurder is niet strategisch maar operationeel interessant. Audio zal VVSG duidelijk over zijn statuut en troeven communiceren, zodat VVSG vanuit een duidelijk beeld over de meerwaarde en rol van interne en van externe audit de samenwerking met deze partners kan uitbouwen.
D. Cultureel-maatschappelijke ontwikkeling			
6	De interne en externe omgeving veranderen aan een hoog tempo. Zo brengen nieuwe media, platformen... een enorme informatie-uitwisseling mee. Dit biedt telkens nieuwe mogelijkheden, maar ook nieuwe leeropdrachten en risico's, waar in toenemende mate gespecialiseerde analyses en inzichten vereist zijn, waar Audio kan op inspelen.	13	De nood aan een professionele interne adviseur neemt toe. Audio bouwt zich uit tot een partner die snel nieuwe tendensen, opportuniteiten en risico's capteert en deze integreert in zijn analyses en aanbevelingen, ten voordele van zijn leden. Deels speelt Audio hier rechtstreeks op in, deels via co-creatie. Zie ook antwoord Audio D.14.
		14	Audio werkt aan versterking van de organisatie bij de geauditeerde diensten en maakt zichzelf in die zin overbodig door de zelfredzaamheid van de leden te versterken, waar

		traditionele auditkantoren een meer commerciële benadering hanteren. Audio kan sterker gebruik maken van het kwaliteitsdenken en van kwaliteitsmodellen in de aanpak. Audio kan voortbouwend op een auditanalyse bv. een eerste gebruik van het CAF faciliteren.
7	De toenemende individualisering en rechtenmaatschappij leidt tot het afkalven van het middenveld. De burger positioneert zich sterker als rechthebber en cliënt en heeft hogere eisen ten aanzien van de kwaliteit van de dienstverlening van de lokale besturen. Besturen evolueren van aanbodgerichte homogene dienstverlening naar een vraaggerichte en gedifferentieerde kwalitatieve dienstverlening.	15 Door zijn specificiteit kan en zal Audio bijdragen aan de versterking van de kwaliteit van de dienstverlening door gerichte analyse, benchmarking en kennisoverdracht ('goede praktijken'), een aspect in de werking dat verder versterkt wordt.
		16 Audio stelt de opgebouwde kennis ter beschikking van de leden. Goede praktijken, tips and tricks, benchmarkmateriaal... zal sterk verspreid worden. Hiertoe worden geschikte kanalen verkend en benut (nieuwsbrief, webplatform...).
E. Ecologische ontwikkeling		
8	Op milieuvlak is zowel op micro- als op macroschaal een achteruitgang van het milieu waar te nemen. Grondstoffenvoorraden worden schaarser, energie wordt duur, de luchtkwaliteit staat onder druk, afvalverwerking wordt moeilijker en daardoor ook duurder.... De ecologische kwaliteit gaat achteruit en de kostprijs verhoogt. Van overheden wordt verwacht dat ze voorgaan in toekomstgericht en zuinig milieubeleid.	17 Audio neemt de belangrijkste aspecten van duurzaamheid op in het werkprogramma van audits. Audio zal specifieke audits aanbieden inzake o.a. zuinig energiebeheer, en zal hiertoe voldoende expertise opbouwen, zeker in een leerfase door insourcing.
F. Technologische ontwikkeling		
9	Ook in dit domein zijn snelle evoluties met belangrijke impact te verwachten bv. op het niveau van procesbeheer, in de communicatie en interactie met burgers en cliënten (dienstverlening en (actieve) communicatie en dialoog of interactiviteit), CRM en datamining, digitale platformen... Dit stelt de besturen voor zware uitdagingen en opportuniteiten, waar ze gericht en ambitieus dienen op in te spelen. Een adequate managementaanpak en interne controle terzake vormt een zware uitdaging.	18 Zie punt evolutie D.6. Het toenemend belang van strategisch informatiebeheer vereist een versterkte en meer gesystematiseerde integratie van deze materie in de audits. Een voldoende sterke basiskennis dient bij Audio aanwezig te zijn.

3.1.2. Interne omgevingsanalyse

Nr	Evoluties	Nr	Antwoord Audio
A. Strategie			
1	De kernopdracht van Audio is als nichespeler auditediensten (enkel) aan lokale besturen te leveren. Audio groeit door tot expert in de materie, met een concreet aanbod dat aansluit bij de lokale behoeften. Een belangrijk punt inzake strategische positionering is de aflijning van de dienstverlening. Mogelijkheden zijn o.a. 1. auditvaluaties 2. advisering m.b.t. verbetervoorstellen vanuit een auditexpertise 3. advisering m.b.t. verbetervoorstellen vanuit expertise werking lokale besturen 4. advisering m.b.t. verbetervoorstellen in gespecialiseerde domeinen 5. consulting 6. projectimplementatie	1	Audio hanteert een logische, beheersbare strategie, die conform de standaarden van het auditcharter en het IIA ontwikkeld wordt. Audio neemt aldus opdrachten op tot en met punt vier uit het overzicht van mogelijkheden hiernaast. Dit is de conclusie van de bespreking door de RvB van zes december 2014, die de diverse mogelijkheden besprak, zoals ook de stuurgroep dit in zijn voorbereidende vergadering deed. Pure consulting en project-implementatie vragen een operationaliteit, waarbij Audio (teveel) in conflict kan komen met de auditnorm van onafhankelijkheid. Dit is een te vermijden situatie. De oprichting van een specifieke consulting-entiteit, zoals mogelijk is volgens de statuten, is niet weerhouden.
		2	Uit de omgevingsanalyse komt de sterke behoefte aan voorstellen voor de leden naar voor.¹⁰ m.b.t. efficiëntie en effectiviteit. Audio organiseert zich om hier adequaat op in te spelen en communiceert hier ook duidelijk over, ook in het kader van zijn commerciële politiek en marketing.
		3	Audio bouwt zijn dienstverlening zo uit dat elk jaar het totaal van de activiteit kostendekkend is en dat Audio goedkoper is dan de andere grote markspelers o.a. dankzij een hoge productiviteit o.a. door kennisopbouw en door het uitvoeren van gemeenschappelijke audits), alsook door de BTW-vrijstelling.

¹⁰ In 2013 en 2014 heeft Audio terzake belangrijke inspanningen en resultaten geleverd (die alsnog niet op volledig rendement gekomen zijn, of die nog niet voor alle leden bekend zijn. Zo heeft Audio bv. een analyse gemaakt van diverse diensten bij stad of gemeente en OCMW bv. de technische dienst (facility), samenwerking binnen de financiële dienst, de personeelsdienst enz. audits met doorgeleverde aanbevelingen over de toekomstige werking, in een kader van verhoogde efficiëntie en effectiviteit.

2	De schaal waarop Audio opereert. Bij de bespreking van de externe omgeving kwam reeds de doelgroep naar voor, zie punt B.8. externe analyse	4	Audio zal de opgebouwde kennis sterker ter beschikking stellen van de leden. Goede praktijken zullen beter verspreid worden. Hiertoe worden geschikte kanalen verkend en benut.
		5	Audio zal zijn leden stimuleren om sterker in te zetten op gemeenschappelijke audits . Deze hebben belangrijke troeven o.a. lagere kost per uitgevoerde audit dan bij een lokale audit, sterk instrument om goede praktijken te verzamelen, opportuniteit om nuttig materiaal voor benchmarking te verzamelen, vormingsmoment aanbieden die open staan voor alle leden...
		6	De audit van het interne controlesysteem zal sterker benut worden en als een pakket gebracht worden, als een basisaudit, die ook nuttig is in relatie tot de planning van de (gemeenschappelijke) audits. Een periodieke update kan hieraan verbonden worden. Zie ook punt C4. Agentschap Audit Vlaanderen.
		7	Audio zal het instrument opvolgaudits sterker positioneren. Dit kan door jaarlijks een opvolgaudit als strategisch instrument in te schrijven, of door het concept/audit interne controlesysteem hiermee te versterken.
		8	Audio wil een groeistrategie blijven ontwikkelen. Daarbij zet Audio sterk in op groei bij steden en gemeenten waar het OCMW reeds lid is, of waar deze samen wensen toe te treden. Daarnaast verwijzen we naar punt 8 supra. Voor Audio als auditorganisatie (sterk genormeerd beroep) en als ledenorganisatie (hoge verwachtingen van de leden-klanten) is het belangrijk een hoge kwaliteit en klantentevredenheid te bieden. Audio bouwt daarom zijn dienstverleningsproces zo uit dat deze kwaliteit gegarandeerd is. Audio kiest om de hierna vermelde voordelen voor een groeistrategie, mits bovenvermelde voorwaarden voldoende

			sterk aangestuurd worden en gerealiseerd zijn. Een verdere gefaseerde groei biedt een aantal opportuniteiten en dekt verschillende risico's af ▪ Het herhalen van audits in meer besturen leidt tot efficiëntiewinsten en verdieping van de kennis en aanbevelingen ▪ Het financieel resultaat wordt minder onderhevig aan wijzigingen in de vraag bij een beperkte groep leden of van een daling van het (gemiddeld) aantal audits dat jaarlijks gepland wordt. ▪ Audio kan bij groei een grotere diversiteit van audits aanbieden en zo sterker inspelen op de behoeften van de leden ▪ Door een (beperkte) stijging van het personeelsbestand en door het inschakelen van externe dienstverleners zal Audio beschikken over een sterker aanbod van competenties en kennis op het vlak van interne audit, ICT, werking van lokale besturen... wat de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt ▪ Regionale spreiding van het personeel beperkt de verplaatsings tijd en -kost. ▪ Groei leidt tot een bredere spreiding van overheadkosten.
B. Shared values (gemeenschappelijke waarden)			
3	Audio is als auditororganisatie en als ledenvereniging bovengemiddeld sterk in klantgerichtheid en in dienstverlening conform de standaarden van het "Institute of Internal Audit" en van het auditcharter. De standaarden van het IIA hebben o.a. betrekking op de objectiviteit, de onafhankelijkheid, confidentialiteit en kwaliteitsstandaarden. De vertrouwelijkheid is strikt ten overstaan van elk lid-bestuur, bij de externe audit is dit anders. Audio vertrekt van de doelstellingen van haar leden, om te evalueren en te adviseren hoe door sterke interne of beheerscontrole de efficiëntie en de effectiviteit van hun organisaties kan versterken. De evoluties in het beroep volgt Audio op. Deze leiden evt. tot aanpassing van de methodieken en standaarden van Audio.	9 10	Audio volgt de evolutie in de normen van het beroep van nabij en bewaakt de aansluiting bij wijzigende normen. Audio definieert een sterk deontologisch kader voor de auditors en bewaakt de consequente naleving. De klantgerichtheid, binnen de normen van het beroep, vertaalt zich in snelle en adequate aansluiting bij nieuwe verwachtingen van de leden. Audio organiseert zich om sterke feedback- en kwaliteitsmechanismen te benutten.
C. Stijl			
4	Audio ontwikkelt zich volgens nieuwe mogelijkheden en inzichten, zodat de organisatie een sterke verstrekker van auditdiensten is en in organisatieontwikkeling en dienstverlening een voorbeeld is voor de leden en tot de leidinggevendsten behoort in de sector. Daartoe zijn er het jaarlijks		

	actieplan, dat aansluit bij de strategie, de resultaten van de jaarlijkse tevredenheidsbevraging en de nieuwe mogelijkheden die zich aandienen ter versterking van de werking. Auditors stellen zich zakelijk en cliëntgericht op, ze leveren toegevoegde waarde voor de leden vanuit hun professionele expertise en normen zoals o.a. bepaald in de standaarden van het IIA en in het charter van Audio. In hun werk, opstelling en rapportering, zowel schriftelijk als mondeling, werken de auditors en Audio conform de normen en deontologie.		
D. Structuur			
5	Audio bewaakt de effectiviteit van de structuur in relatie tot de missie en de strategie. Audio beschikt vandaag over een duidelijke en geschikte structuur, die ertoe bijdraagt dat de organisatie haar strategie kan realiseren en efficiënt kan functioneren :		
	- Algemene vergadering (minstens jaarlijks) - Strategische oriëntaties, groeiscenario enz. naast de wettelijk voorziene materies zoals jaarrekening, budget . - Raad van beheer (viermaal per jaar) - beheersbeslissingen en opvolging van de werking . - Bureau (doorgaans elektronisch) - Voorbereiding stuurgroep en dringende belangrijke materies - Stuurgroep (viermaal per jaar)		advisorgaan dat raad verleent over elke materie die rechtstreeks of onrechtstreeks betrekking heeft op de geboden dienstverlening van Audio en over elke aangelegenheid waarover de raad van beheer advies vraagt.
	De directeur Audio is verantwoordelijk voor de dagelijkse werking en de realisatie van de doelstellingen, hij stuurt het personeel en de activiteiten aan.		
E. Systemen, methodologie en data			
6	Audio gebruikt tot op heden standaardtools voor de interne organisatie en maakt geen gebruik van specifieke auditsoftware. Voor het dagelijks beheer gebruikt Audio een databank in Access (intern ontwikkeld). De auditoren beschikken over een laptop en mobiel internet. De auditoren hebben op locatie geen toegang tot de centrale bestanden op de gemeenschappelijke schijf. De informatie bewaart Audio op een afgeschermd schijf, met systematische backup.	11	Audio bouwt zich uit tot een dynamische lichtvoetige maar goed aangestuurde organisatie, met representatieve beleidsinformatie, sterk procesbeheer, jaarlijks actieplan met verbeterplannen, opgebouwd op basis van feedback van (de belangrijkste) stakeholders (kwaliteitsaanpak).
		12	Audio investeert gradueel in het gebruik van IT-tools, rekening houdend met de toegevoegde waarde en de kostprijs (software voor informatie-uitwisseling, - beheer, -analyse, -transfert...), dit zowel voor de interne organisatie, als voor de eigenlijke auditaanpak.
		13	De voor de realisatie van de opdracht benodigde informatie

			dient ook op afstand voldoende beschikbaar te zijn, rekening houdend met de veiligheids- en confidentialiteitsvereisten. Auditoren werken immers veel op verplaatsing.
	14		Audio licht periodiek kritisch de eigen processen door en is receptief voor optimalisatiemogelijkheden en signalen terzake, dit met als doel te beschikken over efficiënte, soepele en lichte processen, als "lean organisatie". Dit kan o.a. door het vermijden van dubbele inbreng, effectieve en zo efficiënt mogelijke sturings-, ondersteunings- en reviewprocessen.
7		Auditmethodologie De methodologie is een zeer belangrijke sleutel. Ze dient een klantgerichte en objectieve evaluatie te garanderen en de formulering van correcte aanbevelingen. Ze garandeert de werking conform de standaarden van het beroep en het auditcharter.	15 Audio versterkt de auditmethodologie. Aandachtspunten zijn: 1. versterken van de werkprogramma's, rekening houdend met de snel wijzigende vereisten door de evoluties (risico's & opportuniteiten) bij de leden en in de externe omgeving. 2. aanpassen van de rapporteringsvorm aan de behoeften van de klant en aansluitend bij de eigenheid van elk onderzoek 3. sterkere uniformiteit (kwaliteit en efficiëntie) 4. auditplanning en auditobjectieven sterker baseren op kritische indicatoren, hiertoe o.a. voortbouwen aan de risicoanalyse per lid 5. kennisbeheer versterken (inhoudelijk en verankering) 6. beschikken over een adequaat instrument(en) om de effectieve realisatie van door leden geplande acties te bewaken (o.a. concept opvolgaudit herzien)
F. Sleutelbekwaamheden			
8		De realisatie van de doelstellingen van Audio staat of valt met de kwaliteit en inzet van het personeel. Kennisverdieping en retentie zijn de belangrijkste uitdagingen. Het personeel dient in de eerste plaats geschoold te zijn in de auditmaterie en in de werking van lokale besturen. Daarnaast is expertise in risicobeheersingsinstrumenten en management-technieken nodig. Interne controle is een 'levend' systeem met hardware (procedures, systemen, databases, organogrammen) en software (mensen, attitudes, bedrijfscultuur). Continu doorgroeien in nieuwe inzichten laat Audio toe	16 Voor de personeelsleden voorziet Audio in een opleidingsplan en een individuele begeleiding. Doorheen de loopbaan heeft Audio systematisch aandacht voor verdere kennisopbouw via o.a. vormingsmomenten en audits die leiden tot het inwerken in nieuwe domeinen en technieken. Het opleidingsplan, de zelfevaluaties, de sturing en terugkoppeling omvatten o.a. de kennisopbouw, de attitude en inzet van de staf.

		telkens nieuwe relevante risico's (en opportuniteiten) te capteren en aan te kaarten.		
G. Staf / personeel				
9		Audio voorziet binnen het groeiscenario de beschikbaarheid over de nodige personeels-capaciteit, ook in piekperiodes. Redelijke garanties naar continuïteit van de dienstverlening en inzake vereiste-beschikbare expertise zijn nodig.	17	Hiertoe investeert de organisatie in een team van zich specialiserende auditors in vast dienstverband. Daarnaast bouwt Audio een netwerk uit van zelfstandige dienstverleners die vooral ingeschakeld worden bij de behoefte aan nieuwe of sterk gespecialiseerde expertises.
10		Audio levert diensten aan zijn leden aan een kostprijs lager dan de andere marktspelers. De leden zijn lokale besturen, met een eigen waarden- en verloningsstelsel. Het belang van niet-financiële motiverende factoren voor de auditors is belangrijk. Zelfontplooiing en een dynamisch team van een zekere omvang zijn hierbij belangrijke elementen, naast de mogelijkheid wisselende opdrachten uit te voeren bij diverse leden en met een evoluerende graad van complexiteit.	18	Door een jaarlijkse anonieme tevredenheidsbevraging bij de medewerkers, gevolgd door een analyse en de nodige (te plannen) acties brengt Audio de medewerkers-tevredenheid in kaart, neemt het de initiatieven om deze te versterken en om zo een gunstig klimaat uit te bouwen voor de over de tijd blijvende inzet van de medewerkers, in lijn met de evoluerende behoefte van de organisatie.
			19	Audio mikt op een verloning die globaal en op netto-basis voldoende aansluit bij de normale marktvergoeding en deze van AAV, zonder zelf de verloning aan te bieden van de grote kantoren. Audio benut daarbij de mogelijkheden van moderne motivatie- en vergoedingssystemen die binnen zijn statuut mogelijk zijn.

Samenvattende SWOT analyse

<u>Sterktes</u> 1. Expert in zijn domein bij lokale besturen 2. Hoge productiviteit door kennisopbouw en repetitiviteit 3. Aanleveren van concrete handvaten om de werking te verbeteren (goede praktijken, benchmarkinginfo en vormingen) 4. Goedkoper dan de andere marktspelers 5. Duidelijke en transparante structuur, goed werkende organen 6. Sterk in klantgerichtheid en dienstverlening conform de standaarden IIA en auditcharter 7. Kan gebruik maken van expertise VVSG-medewerkers	<u>Zwaktes</u> 1. Beperkte schaalgrootte Audio (overheadkosten) 2. Expertise in meerdere domeinen te versterken 3. Werving van voldoende sterke profielen en voldoende retentie is belangrijk gezien de relatief hoge opstartinvestering 4. Beschikbare kennis en info worden voor leden onvoldoende benut 5. De efficiëntie van interne/externe communicatie versterken 6. Er zijn onvoldoende toepasbare en betaalbare concepten voor kleine besturen
<u>Opportunities</u> 1. Bijdragen aan optimalisatie van de kosten en inkomsten van de leden door versterkte aandacht voor efficiëntie en effectiviteit 2. Sterk toegenomen belang van concretisering aanbevelingen, inclusief ondersteuning bij beoordeling van alternatieven en bij de implementatie ervan 3. Sterkere dienstverlening door gerichte analyse, benchmarking, kennisoverdracht (goede praktijken) ... 4. Verbreden van de dienstverlening naar verzelfstandigde entiteiten van lokale besturen, lokale samenwerkingsverbanden... 5. Voorbereiden van en samenwerken met de externe audit. 6. Aanbieden van audits en reviews of assistentie voor kleinere organisaties. 7. Kerntakendebat => effectiviteit, continu nieuwe middelen en productiewijzen mogelijk => efficiëntie (bij leden en bij Audio) 8. Gefaseerde groei (groei strategie), synergie stad/gemeente-OCMW	<u>Bedreigingen</u> 1. Minder middelen voor leden kan tot minder audits leiden 2. Externe audit 3. Nieuwe vormen van concurrentie/concurrenten 4. Snel veranderende omgeving, nieuwe risico's 5. Delicaat evenwicht tussen hands-on en onafhankelijkheid als vereiste voor latere audits bij datzelfde bestuur

9. De meerwaarde van gemeenschappelijke audits sterker benutten 10. Versterken en versnellen communicatie van nuttige info aan leden bv. goede praktijken (via nieuwsbrief, webplatform...) 11. Netwerk van gespecialiseerde auditdienstverleners 12. Sterkere impact (risico's & mogelijkheden) van nieuwe evoluties in externe omgeving onder de aandacht brengen in de audits	
--	--

3.2. Financiële risico's

De financiële risico's van de vereniging zijn globaal beheersbaar.

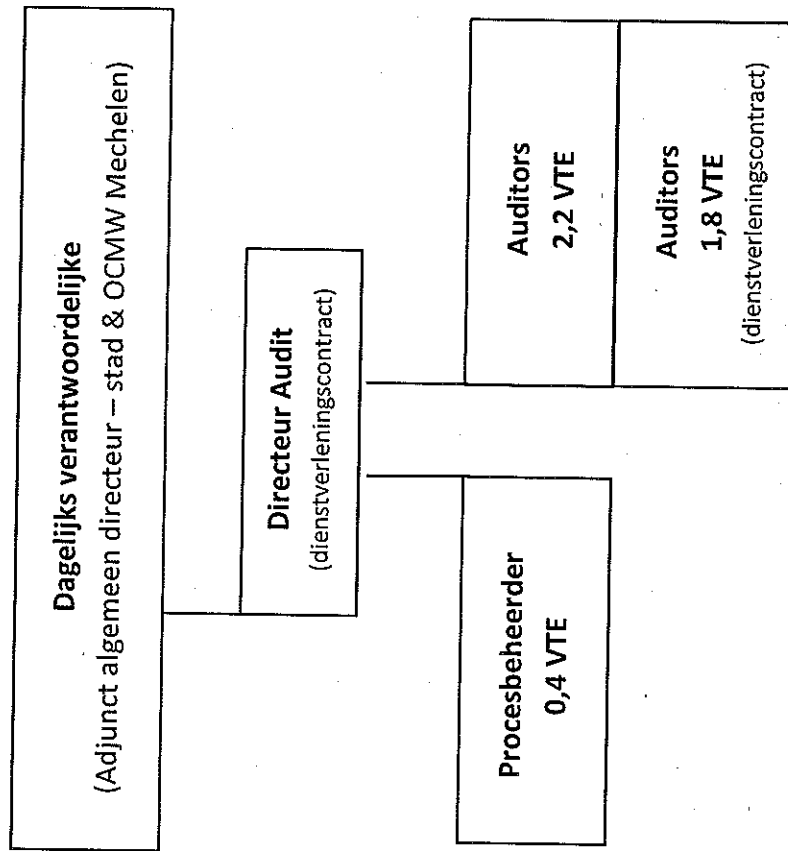
- De kosten van de vereniging worden vergoed uit de opbrengsten (in casu facturatie prestaties aan de leden). Bij groei of afname van de omzet en de auditactiviteit kan Audio, evt. met een zekere vertraging, voldoende inspelen op deze evolutie door werving of afbouw van diensten door zelfstandige dienstverleners die voor Audio werken of door personeelsrotatie. Het debiteurenrisico is beperkt gezien de debiteuren van de vereniging enkel leden zijn.
- Wanneer Audio een boekjaar met verlies zou dienen af te sluiten, dan beslist de Algemene Vergadering of dit verlies zal gedekt worden door afname van een reservefonds of overgedragen wordt naar een volgend dienstjaar of ten laste zal gelegd worden van de deelgenoten. Maar de vereniging beschikt over een sterk eigen vermogen als buffer bij negatieve financiële resultaten, zodat het risico minimaal is dat de aandeelhouders bijkomend kapitaal zouden dienen te verstrekken. De vereniging heeft financiële reserves die minstens het sociaal passief dekken, zoals vereist in de statuten.
- De vereniging heeft geen leningen lopen of belangrijke schulden. Er is geen opname van leningen voorzien in het meerjarenplan.
- We houden rekening met een inflatie berekend door het Planbureau. De opbrengsten van de dienstverlening worden geïndexeerd.

3.3. Overzicht beleidsdoelstellingen

Audio heeft één prioritaire beleidsdoelstelling nl. het uitvoeren van kwaliteitsvolle, onafhankelijke interne audits bij deelgenoten van de vereniging.

3.4. Interne organisatie

3.4.1. Organogram 2019



3.4.2. Personeelsbestand

De personeelsformatie bestaat uit volgende functies (beslissing van de raad van beheer dd 15.06.2010 conform art. 34 van de statuten):

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| 1. Directeur audit | |
| 2. Junior auditors (3) | (B5 – A1a – A2a) |
| 3. Auditors (2) | (A2a – A3a – A4b) |
| 4. Senior auditors (2) | (A4b – A5a – A5b) |
| 5. Audit assistenten (2) | (C3 – C5) |

Het personeelsbestand bestaat uit:

Schema TM1: Aantal VTE (exclusief medewerkers met dienstverleningscontract)

	2019	2020	2021	2022
Contractueel	2,60	2,60	2,60	2,60
Niveau A	2,20	2,20	2,20	2,20
Niveau B	0,00	0,00	0,00	0,00
Niveau C	0,40	0,40	0,40	0,40

Een medewerker met politiek verlof (1,0 VTE) is niet opgenomen in bovenstaande tabel.

3.4.3. Overzicht budgethouders

Dhr. Jan Bal (adjunct algemeen directeur stad en OCMW Mechelen).

De budgethouder stemt voor alle uitgaven voorafgaand af met de directeur Audio (beslissing raad van beheer - zitting 15.06.2010)

3.4.4. Overzicht beleidsvelden per beleidsdomein

Beleidsvelden behorende tot het beleidsdomein **algemene financiering**

0020 fiscale aangelegenheden

0030 financiële aangelegenheden

0090 overige algemene financiering

Beleidsvelden behorende tot het beleidsdomein **algemeen bestuur, algemeen en ondersteunende diensten**

0114 organisatiebeheersing

3.5. Financiële vaste activa

De vereniging heeft geen 'belangen' in andere entiteiten

3.6. Financiële schulden

Niet van toepassing. De vereniging heeft geen financiële schulden.

Rapportgegevens :

Titel :

Overzicht beleidsdoelstellingen

Type beleidsrapport :

Toelichting meerjarenplan

Naam bestuur :

AUDIO

NIS-code bestuur :

12025

Adres bestuur :

Lange Schipstraat 27

2800 Mechelen

Rapporteringsperiode :

2015 - 2022

Laatste volgnummer budgettair dagboek :

2019000152

Overzicht beleidsdoelstellingen

AUDIO

Het uitvoeren van kwaliteitsvolle, onafhankelijke interne audits bij deelgenoten van de vereniging.

2019140001

Het uitvoeren van kwaliteitsvolle, onafhankelijke interne audits bij deelgenoten van de vereniging.

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
E	1.125,69€	0,00€	106,00€	0,00€	506,42€	0,00€	10.000,00€	0,00€	7.500,00€	0,00€
I	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
A	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Totaal	1.125,69€	0,00€	106,00€	0,00€	506,42€	0,00€	10.000,00€	0,00€	7.500,00€	0,00€

	2020		2021		2022	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
E	7.500,00€	0,00€	7.500,00€	0,00€	7.500,00€	0,00€
I	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
A	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Totaal	7.500,00€	0,00€	7.500,00€	0,00€	7.500,00€	0,00€

Audio wil ook in de toekomst een groeistrategie blijven ontwikkelen. Deze biedt diverse voordelen o.a. sterkere spreiding van de overheadkosten, mogelijkheid om personeel (en zelfstandigen) met meer gespecialiseerde competenties aan te trekken, beperking transportkosten, beperking risico op discontinuïteit.

2019140001

Kwaliteitsvolle groeistrategie

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
X	X	X	X	X	X			

Overig beleid

Overig beleid

2019140002

Overzicht beleidsdoelstellingen

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
E	602.106,59€	598.790,64€	521.734,55€	552.760,73€	566.361,84€	508.465,36€	731.195,00€	751.853,00€	689.339,17€	706.627,20€
I	5.342,79€	0,00€	0,00€	0,00€	2.904,00€	341,40€	36.733,21€	-341,40€	5.000,00€	0,00€
A	0,00€	17.183,00€	0,00€	16.771,30€	0,00€	9.749,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Totaal	607.449,38€	615.973,64€	521.734,55€	569.532,03€	569.265,84€	518.555,76€	767.948,21€	751.511,60€	694.339,17€	706.627,20€

	2020		2021		2022	
	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten	Uitgaven	Ontvangsten
E	697.763,10€	721.627,20€	708.745,70€	736.627,20€	720.444,97€	751.627,20€
I	5.000,00€	0,00€	5.000,00€	0,00€	5.000,00€	0,00€
A	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Totaal	702.763,10€	721.627,20€	713.745,70€	736.627,20€	725.444,97€	751.627,20€

Bewaken van kwaliteitsvolle dienstverlening en efficiëntie.

Bewaken van kwaliteitsvolle dienstverlening en efficiëntie.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
X	X	X	X	X	X			

Overig beleid

Overig beleid

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
X	X	X	X	X	X			

2019140002

2019140003

