

WELZIJNSVERENIGING AUDIO: EVALUATIEVERSLAG 2019 – 2024

1. Voorgeschiedenis

Midden 2005 kwam een “zomerwerkgroep” van enkele OCMW's samen rond de vaststelling dat hun besturen enerzijds de nood voor interne audit aanvoelden, maar dat zij dit anderzijds onmogelijk elk voor zichzelf konden organiseren. Dat laatste was toen nochtans een door het decreet opgelegde verplichting, die in de praktijk vaak dode letter bleef.

Door de jaren heen was immers gebleken dat het niet realistisch was om te veronderstellen dat elk OCMW zijn eigen interne auditor(s) zou aanwerven of interne audit zou uitbesteden aan de diverse aanbieders. Vanuit die realiteit gedreven, hebben toen twaalf centrum-OCMW's gezocht naar andere manieren om dezelfde doelstelling te realiseren. De oplossing lag voor de hand: laten we dit samen doen! Dit leidde tot het experiment “Audio” (**Audit** voor **OCMW's**). Met de logistieke steun van VVSG kon in 2007 van start gegaan worden met het uitvoeren van audits.

In 2010 volgde een positieve evaluatie van het experiment en beslisten de toenmalige deelnemende besturen om een interbestuurlijke samenwerking op te zetten onder de vorm van een kosten delende vereniging, in overeenstemming met Titel VIII, hoofdstuk I, van het OCMW-decreet van 19 december 2008. Sindsdien staat toetreding tot Audio open voor alle lokale besturen. Sinds januari 2019 heeft de vereniging de vorm van een welzijnsvereniging (vereniging van publiek recht) onderworpen aan deel 3, titel 4, hoofdstuk 2, van het decreet over het lokaal bestuur.

Een uniek experiment, opgestart vanuit de OCMW's van de centrumsteden, is ondertussen uitgegroeid tot een volwaardige en succesvolle organisatie die reeds 15 jaar diensten verstrekt aan kleine en grote steden, gemeenten, OCMW's, zorgverenigingen, verzelfstandigde entiteiten, samenwerkingsverbanden op het lokale niveau en andere publieke entiteiten.

2. Strategie en opdracht van Audio

2.1. Strategie

Audio is een welzijnsvereniging met als missie bij te dragen tot een doelgerichte, efficiënte en risicobewuste organisatie van haar deelgenoten.

Audio werkt enkel en alleen voor lokale besturen m.a.w. steden, gemeenten, OCMW's, zorgbedrijven, samenwerkingsverbanden, ... die lid zijn van de vereniging. Audio is daarbij niet de interne auditfunctie voor het totaal van alle aangesloten deelgenoten maar positioneert zich als de interne auditfunctie voor elk individueel lokaal bestuur.

Audio werkt als partner mee aan de bewustmaking van de meerwaarde van interne audit als essentieel onderdeel van een goed beheer en verdere ontwikkeling van de organisatie van de lokale besturen en lokale entiteiten. Audio neemt daarbij de rol op als derde pijler van de drie verdedigingslijnen van de interne controle.

De opdrachten die Audio bij haar deelgenoten uitvoert, betreffen audits, adviesverlening en specifieke controles en beogen daarbij de verschillende processen (ondersteunend, kernproces, of managementproces) die een lokaal bestuur of entiteit beheert.

Audio voert haar opdrachten uit op een klantvriendelijke, kwalitatief hoogstaande en kostendekkende manier. Daarbij laat Audio zich leiden door de Standaarden van het IIA als kompas en past het volgende waarden toe: integriteit en ethiek, efficiëntie en effectiviteit, onafhankelijkheid en objectiviteit.

Audio beoogt in haar strategie geleidelijk aan te groeien zodat de opdrachten kwaliteitsvol en professioneel kunnen worden gewaarborgd. Daarbij staat steeds specifiek een aanpak voorop die rekening houdt met de maturiteit inzake organisatiebeheer en -ontwikkeling van iedere deelgenoot. Audio levert als het ware maatwerk voor de lokale besturen.

Audio kiest resoluut voor kwaliteitsbewaking en -verbetering die is gebaseerd op meerdere bouwstenen met name, de rol van het team en het management, de feedback via de klantentevredenheidsbevragingen en de betrokkenheid van de raad van bestuur. Inzake de ambities¹ voor de verdere evolutie van de interne auditfunctie, stelt Audio zich tot doel op alle onderdelen minimaal aan de eigen gestelde ambitie te beantwoorden en dat deze ambitie ook aansluit bij de maturiteit van de lokale besturen. Op langere termijn wenst Audio voor alle onderdelen van het Ambition Model een score van 3 te behalen.

2.2. Opdrachten van Audio

De doelstelling en de opdrachten van Audio zijn vastgelegd in het auditcharter.

De leden van Audio zijn verantwoordelijk voor hun organisatiebeheer en -ontwikkeling. Audio wil voor de leden een professionele interne auditvereniging zijn, die beantwoordt aan de vereisten van het beroep.

Als onafhankelijke vereniging verstrekt Audio aan de leden een gemotiveerd advies over de mate waarin het lid de werking van de diensten of de processen die aan een audit onderworpen worden, beheer(s)t.

Audio helpt de leiding en personeelsleden om de doelstellingen van de organisatie te bereiken:

- door onafhankelijke objectieve evaluaties van de organisatie en haar processen of door de attesterende functie;
- door voorstellen en adviezen te formuleren met betrekking tot het optimaliseren van het risicobeheer en de organisatiebeheersing of door de adviserende functie.

Audio gaat m.a.w. de doeltreffendheid na van het beheer van de organisatie. Dit is het geheel van maatregelen en procedures, die het management en het personeel gebruiken om een redelijke zekerheid te bekomen in volgende domeinen:

1. het bereiken van de doelstellingen en het adequaat beheer van risico's;
2. het naleven van wetgeving, decreten, besluiten, reglementen en procedures;
3. de beschikbaarheid van betrouwbare financiële en managementinformatie;
4. het efficiënte en economische gebruik van middelen;
5. de bescherming van activa en het voorkomen van fraude.

Audio heeft in eerste instantie tot doel interne audits uit te voeren ten behoeve van de leden. Op vraag van de leden, kan Audio eveneens adviesopdrachten uitvoeren bij bv. de implementatie van auditaanbevelingen (zonder hierbij echter enige operationele verantwoordelijkheid te nemen). De medewerker die een adviesopdracht op zich neemt, zal steeds een andere persoon zijn dan diegene die de auditopdracht uitgevoerd heeft (dit in het kader van de objectiviteit en onafhankelijkheid).

¹ Zoals bepaald in het "Ambition model" van het IIA

Audio rapporteert inhoudelijk aan de geëigende organen van de opdrachtgevers. Audio volgt de implementatie van de acties van het management naar aanleiding van een interne audit op via opvolgaudits en rapporteert hierover aan het lokaal auditcomité.

3. Opportuïteiten en voordelen samenwerkingsverband Audio

Voor de deelnemende besturen:

Inzake versterking van de interne werking en de organisatiebeheersing:

- Er kunnen snel interne audits uitgevoerd worden. Het lid kan door de samenwerking snel **beschikken over een professioneel en ervaren auditteam**. De interne audits kunnen zorgen voor analyses en innovatie in de onderzochte domeinen. De interne audits vormen immers de basis voor optimalisaties in de werking;
- De **professionele omkadering** van de auditor is verzekerd. De begeleiding gebeurt volgens de professionele standaarden van het beroep;
- De **opleiding en permanente vorming** en ervaringsopbouw is verzekerd;
- De auditor maakt deel uit van een team met een eigen **auditdynamiek**, waar mogelijk aangepast aan de specifieke omgeving van de lokale besturen;
- Audio kan zorgen voor **continuïteit** van de dienstverlening;
- Het bestuur kan snel gebruik maken van de binnen Audio opgebouwde (**sectorspecifieke kennis**) die door de samenwerking binnen de sector blijft;
- Het ter beschikking gestelde personeel is meer **'allround'**, door de wisselende ervaring in grotere en kleinere organisaties. Deze polyvalentie heeft zeker een meerwaarde in het concrete oplossingsgerichte denken;
- Audio biedt een aanpak "op maat" die aangepast is aan de specifieke vragen en werking van de deelgenoten.
- Audio geeft een **onafhankelijke, objectieve en onbevooroordeelde evaluatie** van het organisatiebeheer.

Inzake efficiëntie:

- De deelgenoten krijgen analyses en aanbevelingen met **direct nut**;
- De partners van Audio, kunnen **leren uit mekaars praktijk** die in veel domeinen parallel is;
- Audio streeft ernaar werkt **kostendekkend te werken** waarbij de factureerbare tijd 80% bedraagt en door de afwezigheid van een zware managementstructuur;
- **vrijstelling wetgeving overheidsopdrachten** voor de auditopdrachten;
- **btw-vrijstelling** voor audits en aansluitend advies m.b.t. activiteiten waarvoor de leden niet btw-plichtig zijn.

Voor de vereniging Audio:

- Verdere **specialisatie** van de auditoren wordt mogelijk (met sterker inzicht in specifieke deeldomeinen en in de werking van grotere en kleinere besturen en entiteiten);
- De samenwerking laat Audio toe om door het toenemende aantal audits meer gespecialiseerde competenties op te bouwen. Dit biedt **meer garanties op het gebied van de continuïteit** van de dienstverlening;
- Voor het personeel van Audio bieden **audits in nieuwe domeinen** en andere locaties een aantrekkelijke werkomgeving.

4. Groeistrategie

Audio heeft een groeistrategie ontwikkeld nl. **een geleidelijke groei**, die beantwoordt aan de zorg van de leden en aan de vraag van de raad van bestuur om het ledenaantal gefaseerd te laten toenemen. Deze groei biedt een aantal voordelen en dekt verschillende risico's af:

- De activiteiten en het financieel resultaat worden minder afhankelijk van de evolutie in de vraag van enkele leden;
- Het herhalen van audits in meerdere besturen leidt tot efficiëntie- en tot kwaliteitswinst;
- Audio kan de indirecte kosten over meer leden/audits spreiden, waardoor deze kost daalt per audit;
- Audio kan een gediversifieerder aanbod van audits voorstellen;
- Bij een stijging van het personeelsaantal beschikt Audio over een breder aanbod van competenties en kennis op het vlak van interne audit en van de specifieke werking van lokale besturen;
- Door de groei van het aantal personeelsleden kan Audio de continuïteit van de dienstverlening beter verzekeren;
- Bij een sterkere regionale spreiding van het personeel kan Audio de verplaatsingskost en –tijd beperken en de belasting voor de medewerkers door verplaatsingstijd beperken.

Bij de oprichting van Audio is afgesproken om jaarlijks een maximumnorm voor nieuwe leden te bepalen. De bepaling van de norm voor de groeistrategie is gebaseerd op twee pijlers:

1. De kwaliteit van het werk dient voldoende hoog te zijn. Bij onvoldoende kwaliteit in de werking zou eerder op versterking van de dienstverlening aan de ledengroep ingezet worden, dan op verdere groei.
2. Daarnaast wordt jaarlijks een kader voor de toekomstige groei bepaald, waarbij de algemene vergadering, na bespreking op de raad van bestuur, telkens een contingent bepaalt voor uitbreiding van het aantal deelgenoten voor de periode tot de algemene vergadering in de eerste jaarhelft van het volgende jaar.

5. De bestuursorganen en hun werking

Audio bestaat uit meerdere beslissingsorganen, elk met hun eigen verantwoordelijkheid. De werking, samenstelling en bevoegdheden ervan staan beschreven in de statuten Audio.

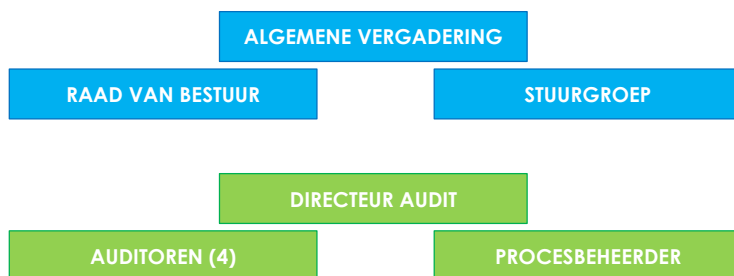
De **Algemene Vergadering** (AV) is samengesteld uit de afgevaardigden van de besturen die bij Audio zijn aangesloten. Conform art. 484 van het decreet over het lokaal bestuur dient deze afgevaardigde een mandataris te zijn. De AV verleent o.a. kwijting aan de bestuurders en staat in voor de goedkeuring van het meerjarenplan en de jaarrekening. Het stemmengewicht van elk bestuur is afhankelijk van het aantal uitgevoerde audits.

De **Raad van Bestuur** bestaat uit de voorzitter van de Algemene Vergadering en afgevaardigden (beleidsverantwoordelijken) van de vijf besturen die het grootste gewicht hebben in de AV. Deze zes afgevaardigden hebben stemrecht. Daarnaast maken vijf leden van de stuurgroep en de secretaris van de AV eveneens deel uit van de Raad van Bestuur, weliswaar zonder stemrecht. De Raad treedt op namens Audio, beslist over de toetreding van nieuwe leden en staat o.a. in voor de aanwerving van personeelsleden, strategische beslissingen enz.

De **Stuurgroep** bestaat uit vijf leden met een uitgebreide kennis van de publieke sector en de directeur, verantwoordelijk voor de dagelijkse werking van Audio. De Stuurgroep is het klankbord voor de directeur.

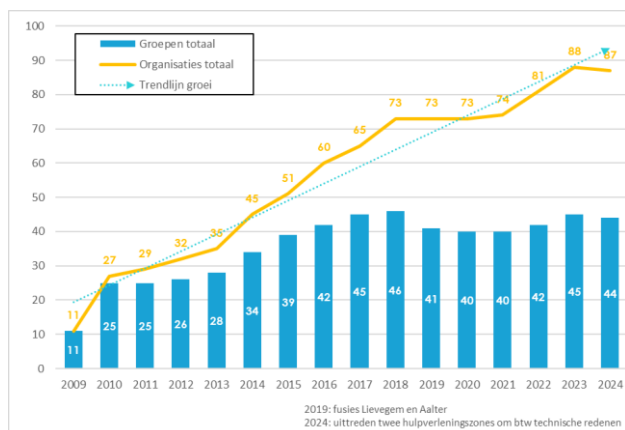
6. Organogram

De leiding van het auditteam is in handen van de directeur, momenteel mevrouw Ingrid Pensaert. Het team bestaat uit vier “vaste” auditoren ² en een procesbeheerder. Naast het vast auditteam beschikt Audio over een team van externe dienstverleners die het kan inschakelen bij piekmomenten of voor specifieke opdrachten.



7. Evaluatie van de werking en het gevoerde beleid

7.1. Resultaat groeistrategie



Tijdens de vorige legislatuur zijn tien nieuwe groepen lid geworden van Audio (ongeveer twee per jaar); zeven groepen zijn uitgetreden waaronder twee hulpverleningszones (omwille van btw-technische redenen) en twee scholen. Dit brengt de netto-groei op drie groepen en veertien organisaties. We namen een aantal initiatieven om de naamsbekendheid van Audio te versterken (o.a. aanwezigheid op een aantal fora, individuele toelichtingen aan lokale besturen en verenigingen, verzenden van nieuwsbrieven, artikel Lokaal, ...).

In het meerjarenplan 2026 – 2031 wordt als doelstelling een groei van twee entiteiten per jaar voorzien voor deze legislatuur. Deze groei is dus in lijn met de groei van de vereniging tijdens de vorige legislatuur.

7.2. Dienstverlening Audio

7.2.1. Frequentie opdrachten

Om te beantwoorden aan onze opdracht, de leden ondersteunen in de uitbouw van een sterke, risicobewuste en toekomstgerichte organisatie, dient de interne auditactiviteit **regelmatig** te gebeuren, gebaseerd op het periodiek uitvoeren van interne audits (doel: één audit per jaar).

Voor ruim 80% van de deelgenoten voerden we gedurende de periode van de voorbije zes jaren minstens vier auditopdrachten uit ³. Een aantal leden lasten omwille van andere prioriteiten (bv. fusietraject) in die periode een of meerdere malen een sabbatjaar in.

7.2.2. Bepaling van de opdrachten

Het planningsproces van de audits dient conform de IIA-standaarden te gebeuren op basis van een **gesystematiseerde risicoanalyse**. Op basis van deze analyse kan een (meerjaren)auditplanning worden opgemaakt.

Voor ruim 2/3 van de groepen is een risicoanalyse beschikbaar op basis van een door Audio uitgevoerde organisatieaudit (80%), een organisatieaudit uitgevoerd door Audit Vlaanderen of een andere partner ofwel op basis van een zelfevaluatie (20%).

² met een contract als contractueel of een dienstverleningscontract

³ berekening op basis van de groepen

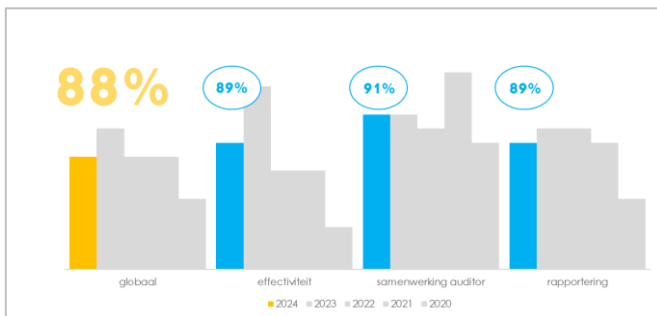
7.2.3. Kwaliteit van de dienstverlening

Om te verzekeren dat Audio volgens de regels van de kunst werkt, hebben we (conform de internationale standaarden) in 2024 een audit over onze werking laten uitvoeren, een zogenaamde **audit op audit** of kwaliteitsreview.

Op basis van hun onderzoek concludeert de auditor dat "voor wat betreft de uitvoering van haar auditopdrachten, Audio werkt in overeenstemming met de algemeen aanvaarde normen voor de beroepsuitoefening zoals deze zijn vastgelegd in het IPPF en de IIA gedragscode en Audio met gedreven internal audit professionals werkt gericht op het bieden van kosten efficiënte doch kwalitatief hoogstaande auditopdrachten, waarbij met name aandacht wordt gegeven aan het bieden van pragmatische aanbevelingen en het delen van goede praktijken." Een kanttekening die de auditoren maken, is dat een algemene uitspraak over "conformiteit met de standaarden" alleen kan op het niveau van een lokaal bestuur en samenhangt met de mate waarin een lokaal bestuur de dienstverlening van Audio inzet.

De auditoren formuleerden een aantal medium aandachtspunten en suggesties. We gebruik(t)en deze als een opportuniteit om de organisatie verder te verbeteren en als hefboom bij de auditcomités van de lokale besturen zodat ook zij verder kunnen evolueren naar een hogere maturiteit inzake goed bestuur.

Audio heeft resoluut gekozen voor kwaliteitsbewaking en kwaliteitsverbetering. Dit is gebaseerd op meerdere bouwstenen die bestaan uit een zelfevaluatie, de rol van het team en het management, de feedback via de klantentevredenheidsbevragingen en de betrokkenheid van de raad van bestuur. Op basis van de resultaten van deze bouwstenen stelde Audio een kwaliteitsactieplan op dat een onderdeel vormt van de jaarplanning en dat vanaf 2025 jaarlijks samen met de rapportering over het voorbije jaar ter bespreking wordt voorgelegd aan de raad van bestuur en de algemene vergadering van Audio. Kwaliteitsplanning (incl. doelstellingen en middelen) en -verbetering maken deel uit van het actieplan.



De globale tevredenheid lag de voorbije legislatuur steeds op een hoog niveau (ruim boven 80%) en in 2024 op 88%. Meerdere respondenten stellen de professionaliteit van de auditoren en de constructieve, aangename samenwerking sterk op prijs. Bij evt. vermelde verbeterpunten nemen we zo snel mogelijk contact om de nodige maatregelen te treffen om herhaling in de toekomst te vermijden.

7.3. Financiële kader

Onderstaande grafiek toont de positieve trend van de opbrengsten (omzet) na de coronapandemie. Verschillende factoren (onverwachte langdurige afwezigheden en personeelwissels, het niet behalen van 80% factureerbare tijd) hebben echter geleid tot negatieve resultaten. Hierdoor is het eigen vermogen afgenomen, dit beperkt momenteel de beschikbare liquide middelen. Een aantal maatregelen zijn genomen (kaskrediet, tussentijdse facturatie, indexatie inbreng, ...) om de gevolgen hiervan te beperken en de toekomst van Audio te verzekeren.

De doelstelling voor deze legislatuur is om jaarlijks een positief resultaat te bereiken (gemiddeld ongeveer 25 K euro) met een lichte toename van de opbrengsten (gemiddeld ongeveer 65 K euro omwille van de groei van de vereniging).



7.4. Personeel Audio

Audio wenst te werken met een team van **gemotiveerde medewerkers**. We voerden begin 2021 een personeelstevredenheidsbevraging uit. Op basis van de resultaten is het actieplan WOLK opgemaakt. Zo zet Audio (versterkt) in op het beheersen van de werkdruk, het zorg dragen voor de persoonlijke ontwikkeling, de verloning en de kwaliteit van de dienstverlening.

8. Besluit

Ondanks een sterk veranderende omgeving en een aantal onverwachte factoren (o.a. pandemie, onverwachte langdurige afwezigheden) heeft Audio een aantal belangrijke doelstellingen bereikt. De kwaliteit van de dienstverlening wordt door de leden als zeer hoog ingeschat. We versterkten onze werking om maximaal te voldoen aan de auditstandaarden rekening houdend met de strategie van Audio. De vereniging kende een gestage groei.

Op basis van een recente vergelijking met de tarieven gehanteerd door andere marktspelers en deze toegepast in het raamcontract van de Vlaamse overheid, blijkt dat de kostprijs voor de dienstverlening van Audio nog steeds (substantieel) lager is dan deze van de andere grote marktspelers. Bovendien blijven een aantal financiële voordelen gekoppeld aan het lidmaatschap voor onze leden van toepassing zoals o.a. btw-vrijstelling voor auditopdrachten voor activiteiten waarvoor de leden geen btw dienen aan te rekenen en vrijstelling van de wetgeving op de overheidsopdrachten.

De moeilijke omstandigheden vertaalden zich in een aantal negatieve jaarresultaten. Een aantal maatregelen werden genomen (o.a. indexering dagprijs, flexibelere inzet van personeel) zodat we positief vooruitkijken.

We kunnen bijgevolg besluiten dat de motieven voor samenwerking zoals bepaald bij de oprichting van de vereniging nog steeds actueel zijn.