



# Organisatiebeheersing binnen de Vlaamse overheid

Interne Audit van de Vlaamse Administratie

17 juni 2011



# Agenda

- Kadering en begrip IC / OB
- De genese van een auditinstrument
- Methodologie en leidraad organisatiebeheersing
- Sterkte-zwakteanalyse/maturiteitsinschatting
- Generiek principe Interne Controle
- Zelfevaluatie
- Validatie maturiteitsniveau 3 ingeschat door IAVA

# Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA)

**8 september 2000** : oprichting van de entiteit Interne Audit in het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

**8 december 2000** : bevoegdheid voor auditopdrachten in VOI's.

**16 april 2004** : oprichting van het intern verzelfstandigd agentschap Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA) en omvorming van het auditcomité van de Vlaamse Gemeenschap tot het Auditcomité van de Vlaamse Administratie.

**1 april 2006** operationalisering van IAVA.

**6 februari 2009** : aanpassingen aan oprichtingsbesluit m.b.t. de bevoegdheid en het werkterrein, alsook van de taakstelling van IAVA.

# Kadering en begrip IC/OB

# Kadering

- **Interne controle en deugdelijk bestuur ('good governance'):**

- (1) corporate governance in de privé-sector

- principes om verantwoordelijkheden aandeelhouders, bestuurders en management zo goed mogelijk af te bakenen en belangenmenging te vermijden
    - initiatieven tot formalisering: onder meer 'code Lippens' en 'code Buysse'

- (2) 'new public management'-gedachte: hervormingen gestuurd door Anglosaksische landen met als voornaamste principes

- meer verantwoordelijkheid voor topmanagement
    - duidelijke prestatienormen en grotere nadruk op outputcontrole
    - gedecentraliseerde productgerichte organisatie-eenheden
    - nadruk op managementtechnieken uit privé-sector
    - nadruk op discipline/zuinigheid van gebruik publieke goederen

# Kadering

- **BBB –hervorming**
    - gestoeld op twee principes: **primaat van politiek en deugdelijk bestuur**
    - **leiden tot:**
      - meer operationele autonomie
      - hogere responsabilisering lijnmanagement
      - maar ook gekoppeld aan verantwoording afleggen
- ⇒ toenemende aandacht voor interne controle en risicomanagement

# Begrip IC / OB

- **IC / OB zijn synoniemen!**

- geheel van maatregelen en procedures
- dat door de organisatie ondernomen wordt
- om redelijke zekerheid te bekomen
- specifiek omtrent:
  - het bereiken van de doelstellingen, beheer van risico's
  - het naleven van wetgeving en procedures
  - betrouwbaarheid van financiële en beheersinformatie
  - efficiëntie van haar operaties en economisch gebruik van middelen
  - bescherming van activa en de voorkoming van fraude

⇒ waarom: redelijke zekerheid dat 'winkel goed draait' en dat de doelstellingen zullen bereikt worden

# De genese van een auditinstrument

De sterkte-zwakteanalyse van de  
organisatiebeheersing als hefboom  
voor een beheerste organisatie

## Besluit van de Vlaamse Regering van 8 september 2000, artikel 3

“De entiteit Interne Audit heeft de opdracht alle bedrijfsprocessen en activiteiten van diensten en rechtspersonen te onderzoeken en te evalueren en in het bijzonder het systeem van interne controle. De entiteit Interne Audit kan daartoe belast worden met het uitvoeren van financiële audits, overeenstemmingsaudits, operationele audits, ad-hocopdrachten en administratieve onderzoeken.”

# Bekwame en professionele partner van het management ?

- maximale toegevoegde waarde door gehanteerde werkwijze en aanpak !
- voortdurend in vraag stellen

## 2001 - 2003

Vorbereidende werkzaamheden in  
stuurgroep :

- aanvankelijk procesgerichte  
auditbenadering

→belangrijke tekortkomingen

Verwachtingen  
politieke niveau

Verwachtingen  
geauditeerde



Verwachtingen  
lijnmanagement

Verwachtingen  
auditcomité

## 2004 - 2006

Fundamentele bijsturing van de auditstrategie:

- “Bottom-up” → “Top-down”

= audits toegespitst op de algemene stuur- en beheersprocessen van een organisatie in haar geheel.

Kaderdecreet Bestuurlijk Beleid (18/07/2003)  
faciliteert aanpak:

- auditobjecten → bepaald op N-niveau
- doelstellingenhiërarchie

## 2004 - 2006

Implicaties werking IAVA → aangepaste methodologie en ondersteunende instrumenten:

- COSO/ERM en de principes van government governance;
- aantrekken benodigde competenties;
- sensibiliseren lijnmanagement.

## 2004 - 2006

- leidraad Interne Controle / Organisatiebeheersing;
- ankerpunten;
- maturiteitsmodel;
- expliciete aanbevelingen.

## 2007 - 2010

Mededeling Vlaamse Regering van 20/07/2007:

- stappenplan inbedding organisatiebeheersing en afdekking thema's tegen uiterlijk eind 2008.

Beslissing Vlaamse Regering van 30/05/2008 :

- leidraad Interne Controle / Organisatiebeheersing = referentieraamwerk;
- maturiteitsniveau 3 tegen eind december 2010;
- permanente werkgroep Interne Controle / Organisatiebeheersing;
- werkgroep belast met bewaking methodologie en filosofie van leidraad en bijhorende instrumenten.

## 2010 - 2011

Validatie-activiteiten gespreid over 2010 - 2011:

- Finale rapporten 13 juni 2011;
- Globaal rapport op basis van 62 individuele rapporten.

# Methodologie en leidraad organisatiebeheersing

2004 - 2006

# Aanpak binnen Vlaamse overheid

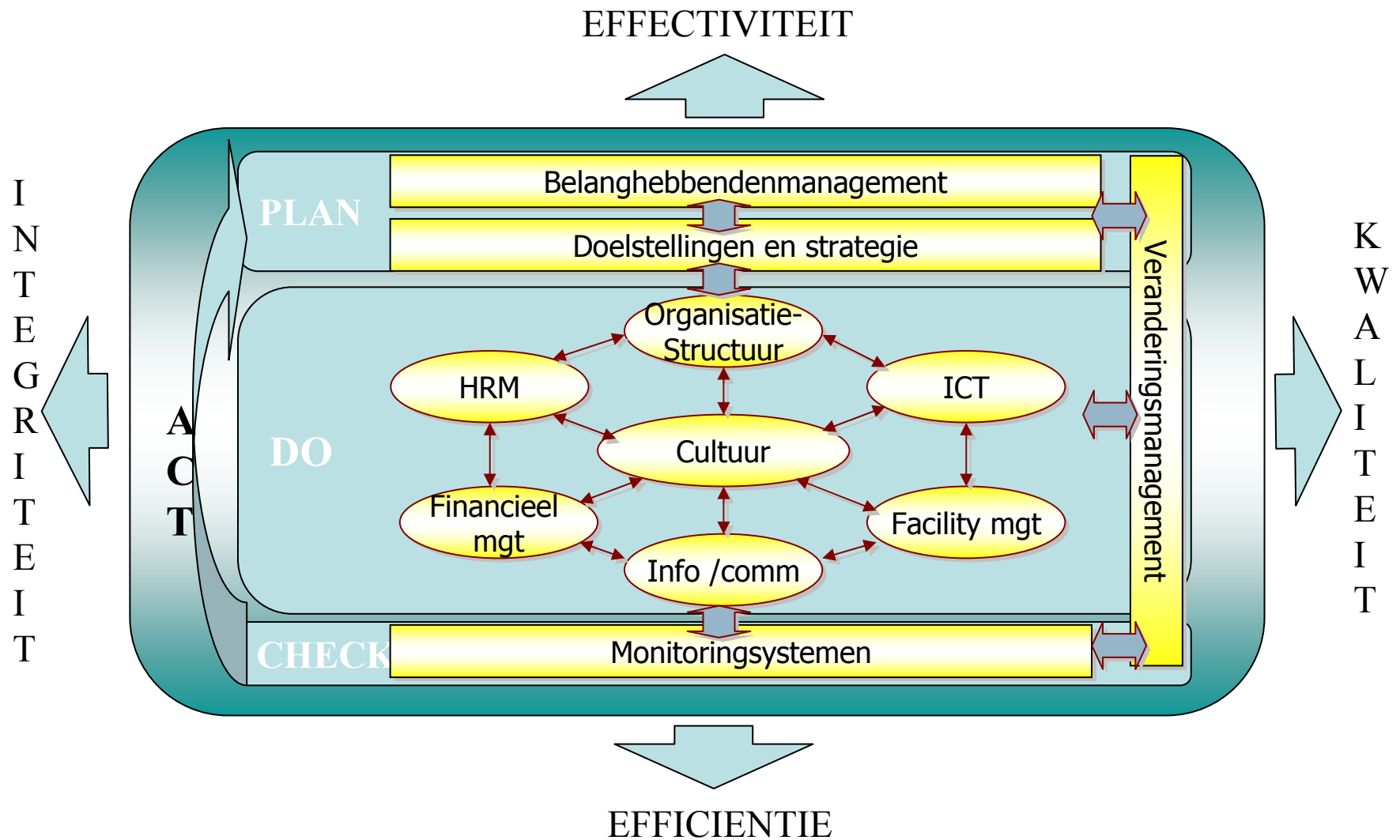
- **Niveaus OB**
  - op het strategisch niveau van de organisatie
  - op het operationele niveau van de processen
- **Focus: strategische en beleidsdoelstellingen**
  - op de algemene stuur- en beheersprocessen binnen de organisatie
    - nagaan hoe een organisatie zich inricht om de doelstellingen te realiseren
    - analyse en evaluatie van het aanwezige stuur- en beheersinstrumentarium op organisatieniveau
  - eerst redelijke zekerheid m.b.t. strategische risico's, nadien risico's op operationeel niveau (proces- en taakniveau)



# Leidraad organisatiebeheersing

- **koppeling algemene principes en interne controle**
  - managementprincipes vatten in algemeen model, afgestemd op specifieke context VO
  - maakt deel uit van de dagelijkse manier van werken (strategische en dagelijkse bedrijfsvoering)
    - niets ‘nieuw’ dat er bovenop komt
    - duiden en naar boven brengen
  - => wil ‘interne controle’ op een bevattelijk wijze schetsen
- **houdt rekening met:**
  - algemeen erkende kaders / raamwerken (COSO, ERM)
  - principes van deugdelijk bestuur
    - vroegere 3 R’s: rechtmatigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid
    - en 3 E’s: effectiviteit, efficiëntie en economy. 4<sup>de</sup> E: ethiek
  - kwaliteitsverbetering: in verweven, maar kwaliteitsmodellen hebben wel andere finaliteit dan leidraad (>vertaalmatrix)
- **te beschouwen als een raamwerk**
  - initieel: een product van IAVA
  - in opdracht VR: verfijnd door werkgroep IC (inclusief controle-organen)

# Model van organisatiebeheersing



# Leidraad organisatiebeheersing

- **Begrip OB benaderd vanuit 11 thema's**
  - die samenhangen (passen als een puzzel in elkaar)
  - controledoelstellingen per thema
  - beheersmaatregelen per controledoelstelling (illustratief en niet limitatief)
    - niet op te vatten als checklist (gevaar voor checklist-audit)
    - in functie van eigenheid van de organisatie (afgestemd op de opdracht)
- **Een goede OB moet een antwoord geven op 2 vragen: EIKE**
  - doet de organisatie de juiste dingen?  
(effectiviteit)
  - doet de organisatie de dingen juist?  
(integriteit, kwaliteit en efficiëntie)

# PDCA-cyclus

- **Managementcontrolecyclus (komt bij elk van 11 thema's terug):**
  - plan: focus op doelstellingen (wat bereiken) en tot stand komen van doelstellingen
  - do: uitbouw van organisatie om doelstellingen na te streven
  - check: erover waken dat de activiteiten zo zijn ontwikkeld om doelstellingen te bereiken
  - act: bijsturen en aanpassen indien nodig

# Doelstellingen-, proces- en risicomangement

- **doelstellingenproces**
  - doelstellingen zijn bepaald (strategisch en operationeel niveau)
  - afgestemd met beleid minister
  - doelstellingen smart opgesteld, gekend en gecommuniceerd, opvolgen en bijsturen
- **procesmanagement**
  - sleutelprocessen geïnventariseerd en gedocumenteerd
  - processen zijn conform strategie, doelstellingen en reglementering
  - kritieke punten
  - efficiëntie en verbetering van processen
- **risicomangement**
  - systeem om risico's identificeren
  - risico's evalueren en beheersen (maatregelen om te vermijden of te verminderen)
- voor maturiteitinschatting: geen rekening gehouden met subthema 'procesmanagement' (en niet met het risicomangement op procesniveau)

# Belanghebbendenmanagement en monitoring

- **Belanghebbenmanagement**

- externe belanghebbenden,
- dialoog,
- input voor strategische planning
- transparantie en terugkoppeling
- evaluatie en bijsturing

- **Monitoring**

- verzamelen van informatie (resultaten periodiek toetsen aan doelstellingen)
- visie en doelstellingen meet- en opvolgingssysteem
- doelstellingen opgevolgd en bijgestuurd
- resultaten verwerken in rapporten
- informatie is relevant en betrouwbaar (bijsturen en verantwoording afleggen)

# Maturiteitsinschattingen sterke-zwakteanalyse

2004 - 2006

# Sterkte-zwakte analyse (IAVA)

- **Er kan een inschatting gemaakt worden van de maturiteit**
  - opsomming sterke en aandachtspunten (kwalitatief karakter)
  - van de aanwezige beheersmaatregelen en verbonden risico's
- **Komen tot een valide maturiteitsinschatting:**
  - elk thema als geheel beoordeeld
  - globaal beeld schetsen van de reële toestand per thema
  - a.d.h.v.: portie gezond verstand, kritische houding en professioneel beoordelingsvermogen
- **In het achterhoofd houden:**
  - sterke punten: welke beheersmaatregelen en wat is hun finaliteit
  - aandachtspunten: wat is oorzaak en gevolg van ontbrekende beheersmaatregelen en slecht functionerende maatregelen
  - specifieke aandacht voor aanbevelingen uit vorige sterkte-zwakte analyses
- **Voor management zelf;** als basis voor beschrijving van systeem van organisatiebeheersing

# Maturiteitsmodel - kernelementen

- **Gebaseerd op de principes van CAF en CobiT (thema IT)**
- **Geen doel op zich maar hulpmiddel**
  - zicht krijgen op evolutie
  - prioriteren verbeteracties
  - afwegen invoeren bijkomende beheersmaatregelen
  - ⇒ cijfer niet belangrijk, wel denk- en discussieproces
- **Beheersmaatregelen bij maturiteitsniveau 3 zijn:** toegepast in de praktijk
  - adequaat: aangepast aan de situatie
  - effectief: uitvoeren zoals voorzien
  - impliceert:
    - » risico-analyse
    - » kosten-batenanalyse
- **Enkele kanttekeningen:**
  - inschattingen o.b.v. van de al dan niet aanwezigheid van instrumenten voor OB; geen uitspraak over het al dan niet goed functioneren van een organisatie
  - inschattingen o.b.v. vaststellingen van sterke-zwakte analyse (momentopname)

# Gradaties maturiteitsinschatting

GRADATIES	OMSCHRIJVING
<b>0</b>	<b>Onbestaand</b> Binnen de organisatie bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een adequaat systeem van organisatiebeheersing (interne controlesysteem).
<b>1</b>	<b>Ad-hoc basis</b> Op ad-hoc basis zijn binnen de organisatie beheersmaatregelen uitgewerkt. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (interne controlemaatregelen) groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak aanwezig. Het systeem van organisatiebeheersing (interne controlesysteem) draait meer rond personen dan rond systemen.
<b>2</b>	<b>Gestructureerde aanzet</b> Een gestructureerde aanzet wordt gegeven tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn bijgevolg in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan').
<b>3</b>	<b>Gedefinieerd (= niveau 2 +...)</b> Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do').
<b>4</b>	<b>Beheerst systeem (= niveau 3 + ...)</b> De beheersmaatregelen worden intern periodiek geëvalueerd en bijgesteld ('Check' & 'Act'). Er kan gesproken worden over een 'levend' adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.
<b>5</b>	<b>Geoptimaliseerd (= niveau 4 + ...)</b> De beheersmaatregelen worden voortdurend geoptimaliseerd via benchmarking en het behalen van kwaliteitscertificaten of externe evaluaties ('PDCA').

# Maturiteitsinschattingen SZA

Maturiteitsinschatting		Inschatting																				
		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x20	x21
<b>1</b>	<b>Inschatting per doelstelling organisatiebeheersing</b>																					
	Effectiviteit	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	2
	Efficiëntie	2	2	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2
	Kwaliteit	4	3	3	1	2	1	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	3	3	2
	Integriteit	2	2	3	1	2	1	3	1	2	1	2	3	2	2	2	3	1	1	3	1	2
<b>2</b>	<b>Thema-inschatting</b>																					
	Doelstellingen, proces- en risicomanag	2	3	3	2	2	3	4	3	1	2	2	3	2	3	3	3	2	1	4	3	1
	Belanghebbendenmanagement	4	3	4	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	4	3	4
	Monitoring	3	2	3	1	2	2	3	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	0	3	2	2
	Organisatiestructuur	2	2	4	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	4	3	2
	Human Resources Management	3	3	3	1	2	2	3	3	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3
	Organisatiecultuur	2	2	3	1	1	1	3	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	2
	Informatie & communicatie	3	2	4	1	2	2	4	2	1	3	2	4	3	2	3	2	2	1	4	3	2
	Financieel management	3	2	3	1	3	2	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	3	1
	Facilitymanagement	3	2	3	0	2	2	3	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	3	2
	ICT	3	2	3	2	1	1	3	2	4	3	2	3	3	2	3	2	1	1	3	2	2

Maturiteitsinschatting		Inschatting																				
		x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x30	x31	x32	x33	x34	x35	x36	x37	x38	x39	x40	x41	Mediaan
<b>1</b>	<b>Inschatting per doelstelling organisatiebeheersing</b>																					
	Effectiviteit	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2
	Efficiëntie	2	2	1	2	3	2	2	3	2	3	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2
	Kwaliteit	2	1	2	2	4	3	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	3	1	2	1	2
	Integriteit	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2
<b>2</b>	<b>Thema-inschatting</b>																					
	Doelstellingen, proces- en risicomanag	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	1	2	1	1	2	1	3	1	2
	Belanghebbendenmanagement	2	3	2	2	4	3	2	3	4	3	1	2	2	1	1	2	2	1	3	2	2
	Monitoring	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	0	2	1	2	2	1	2	1	2
	Organisatiestructuur	3	3	2	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	3	2	3	1	2
	Human Resources Management	3	2	1	2	3	3	2	3	2	4	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2
	Organisatiecultuur	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2
	Informatie & communicatie	2	2	2	2	4	3	2	2	3	3	1	2	2	1	1	1	3	2	3	1	2
	Financieel management	2	2	2	2	4	2	1	4	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2
	Facilitymanagement	2	1	2	2	4	2	1	2	2	3	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2
	ICT	3	1	1	3	4	2	3	2	2	3	1	1	1	2	1	1	3	2	1	2	2

# Generiek principe interne controle

2007 - 2010

# Generiek principe interne controle

Nota VR 1 september 2006 generieke principes:

- Uiterlijk één jaar na de aanvang van de beheersovereenkomst beschikt het agentschap over een **uitgeschreven en gedocumenteerd systeem** van interne controle
- Vanaf het tweede jaar na aanvang van de beheersovereenkomst wordt het proces van interne controle **minstens één maal per jaar** door het management **geëvalueerd op zijn actualiteit**, eventueel bijgewerkt en opnieuw gevalideerd.”

# Beslissing VR 30 mei 2008

- De leidraad interne controle - organisatiebeheersing = het referentieraamwerk
- Tegen eind 2008 heeft elke entiteit een stappenplan
  - hierin staat hoe organisatiebeheersing binnen de eigen organisatie zal ingebed worden tegen eind 2008
  - in overleg met de functioneel bevoegde minister
- Doel = beschikken over een gedocumenteerd systeem van interne controle - organisatiebeheersing
  - binnen de looptijd van de beheersovereenkomst, zijnde tot 31 december 2010
  - alle thema's die in de leidraad interne controle – organisatiebeheersing zijn aangegeven
- Voldoen aan de toets in maturiteitsniveau 3 'gedefinieerd' in het maturiteitsmodel
  - beheersingsmaatregelen dienen ontwikkeld en aanwezig te zijn
  - beheersingsmaatregelen moeten gestandaardiseerd, gedocumenteerd en gecommuniceerd zijn

## Toegepast - maturiteitsniveau 3

- Belangrijkste element
- Beheersmaatregelen zijn:
  - adequaat: aangepast aan de situatie
  - effectief: uitvoeren zoals voorzien
- Impliceert:
  - Risicoanalyse
  - Kosten-batenanalyse

## Overige elementen bij maturiteitsniveau 3

- **Gestandaardiseerd**
  - standaard om binnen VO op uniforme wijze organisatiebeheersing in te bedden (leidraad IC / OB)
  - komen tot geïntegreerd geheel
  - ≠ eenheidsworst
- **Gedocumenteerd**
  - om duidelijkheid te creëren over beheersmaatregelen (doel en uitvoering)
  - niet tot in kleinste detail, i.f.v. behoefte
  - aantoonbaar (documentatie en toepassing in de praktijk)
- **Gecommuniceerd**
  - aan medewerkers (i.f.v. graad van betrokkenheid)
  - verschillende instrumenten

# Verankering via de werkgroep IC

## Werkzaamheden werkgroep IC:

- Aanreiken ondersteunende instrumenten:
  - bijgewerkte leidraad IC / OB
  - een zelfevaluatie-instrument aan gekoppeld (evaluatierooster)
  - vertaalmatrix (CAF, EFQM en leidraad IC/OB)
  - stappenplan IC/OB
  - verfijningen: handreiking integriteit, financiële interne controle
  - beschrijvingen proces- en risicomanagement
  - website: <http://www2.vlaanderen.be/internecontrole>
- Ondersteuning via netwerk organisatiebeheersing / ankerpunten IC

# Zelfevaluatie

2007 - 2010

# Uitvoeren van een zelfevaluatie

- 1. bepalen van scope van zelfevaluatie IC/OB (volledig, afdeling, dienst, activiteitencentrum, proces enz.)
- 2. zelfevaluatieteam aanstellen
  - trajectverantwoordelijke of management stelt een team samen
  - representatief met een brede kijk op werking en risico's/kansen kan inschatten
  - timing vastleggen: met welke frequentie rapporteren aan wie
- 3. uitwerken van een communicatiestrategie
  - naar alle medewerkers
  - kenbaar maken dat management achter oefening staat
- 4. uitvoeren zelfevaluatie (nulmeting)
  - enerzijds: zelfevaluatie op korte termijn afronden (momentopname)
  - anderzijds: voldoende tijd (goede nulmeting werpt later vruchten af)

# Uitvoeren van een zelfevaluatie

- 5. maturiteit inschatten
  - elk thema van de leidraad wordt als geheel beoordeeld op basis van de feitelijke stand van zaken
  - het is de bedoeling om een globaal beeld te schetsen van de reële toestand per thema
- 6. prioriteitstelling van de aandachts- en verbeterpunten
- 7. opstellen actieplan (geen vertaalslag nodig van aanbeveling naar actieplan, acties op maat direct gedefinieerd)
- 8. uitvoeren acties
- 9. opvolgen van acties

# Validatie van maturiteitsniveau 3 ingeschat door IAVA

2010 - 2011

# Realisatie doelstelling behalen maturiteitsniveau 3 ?

**Slechts voor 6% OK ...**

**... maar met continue groei en inzet om dit toch nog te bereiken.**

Inschatting per thema	gemiddelde		mediaan		% N ≥ 3	
	2007-2009	Validatie 2010	2007-2009	Validatie 2010	2007-2009	Validatie 2010
Doelstellingen & Risicomgmt.	2,2	2,7	2	3	33%	65%
Belanghebbendenmgmt.	2,3	2,8	2	3	35%	69%
Monitoring	2,0	2,5	2	3	22%	53%
Organisatiestructuur	2,4	2,9	2	3	47%	81%
HRM	2,2	2,5	2	3	25%	52%
Organisatiecultuur	1,6	2,2	2	2	8%	35%
Informatie & communicatie	2,3	2,8	2	3	33%	69%
Financieel management	2,0	2,3	2	2	25%	40%
Facilitymanagement	1,9	2,4	2	2	18%	42%
ICT	2,1	2,4	2	2	29%	42%

# Realisatie doelstelling behalen maturiteitsniveau 3 ?

**Geen doel op zich, maar focus op de juiste dingen doen en de dingen juist doen**

1. **Gevaar: leidraad = checklist;**
2. **Goede organisatiebeheersing = maatwerk;**
3. **Hét instrument = goed uitgebouwd risicomanagement in functie van de actuele risico's.**

# Naar een effectieve overheid : *doen we de juiste dingen ?*

- Politieke en ambtelijke gedragenheid;
- Integratie van de beleids-, beheers-, financiële en HR-cyclus;
- Optimalisatie doelstellingenproces;
- Optimalisatie monitoringinstrumentarium;
- Geïntegreerd risicomanagement.

# Naar een efficiënte, kwaliteitsvolle en integere overheid : *doen we de dingen juist ?*

Een  
efficiënte  
overheid

- Concretisering en definiëren van efficiëntiedoelstellingen en –indicatoren;
- Meten van personeelsinzet;
- Analytische versleuteling en financiële vertaling

Een  
kwaliteitsvolle  
overheid

- Systematische integratie van de kwaliteitsevaluaties in de doelstellingencyclus;
- Evaluatie van de organisatiecultuur;
- Kennisdeling binnen de Vlaamse administratie en investeren in competentie.

Een integere  
overheid

- Een onderbouwde integriteitsrisicoanalyse die de beheersinstrumenten vorm, inhoud en richting geeft.

# Vragen, opmerkingen en bedenkingen



## Meer info

Interne Audit van de Vlaamse Administratie  
Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel  
[interneaudit@vlaanderen.be](mailto:interneaudit@vlaanderen.be)

website: [www.vlaanderen.be/doelbewustmanagement](http://www.vlaanderen.be/doelbewustmanagement)