

An abstract graphic featuring several yellow squares of varying sizes scattered across the upper half of the page. A thin yellow line runs diagonally from the bottom left towards the top right. A grey line runs diagonally from the top right towards the bottom left. The bottom right corner of the page is a solid yellow shape.

# Thema-audit Projectmanagement

Globaal rapport | 10 november 2016

De auditopdrachten die de onderliggende basis voor dit globaal rapport vormen, zijn uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden van het Institute of Internal Auditors (IIA). Elke vijf jaar evalueert een externe instantie of Audit Vlaanderen deze standaarden naleeft.

# Thema-audit Projectmanagement

Globaal rapport | 10 november 2016

 **INHOUDSOPGAVE**

---

Conclusie	5
Managementreactie	7
Aanbevelingentabel	10
Beschrijving van de opdracht	14
1. Situering	14
2. Auditdoelstelling	14
3. Auditaanpak en -reikwijdte	15
Vaststellingen van de audits	16
1. Inleiding en overzicht	16
2. Vaststellingen en verbeterpunten	18
Bijlage: Verzendlijst	26

## CONCLUSIE

In het regeerakkoord 2014-2019 van de Vlaamse Regering wordt een optimalisering en een verdere professionalisering van het projectmanagement binnen de Vlaamse administratie voorzien. Dit wordt onder meer verder uitgewerkt in de beleidsnota Bestuurszaken:

*“Ik wens te komen tot een meer flexibele inrichting van de organisatiestructuur van de Vlaamse overheid die beter kan inspelen op de actuele maatschappelijke noden. Dat betekent ook dat het personeel flexibeler inzetbaar moet zijn. Conform het regeerakkoord zorg ik dat tijdelijke projectorganisaties gemakkelijk op te zetten zijn, met deelname van experts uit de verschillende betrokken entiteiten, duidelijke aansturinglijnen en voldoende projectmiddelen. Waar nodig gebeurt de aansturing door politiek-ambtelijke projectgroepen onder toezicht van ministeriële comités. Ik zal zorgen voor de praktische uitwerking van deze flexibele organisatiestructuren.*

*Ik zet, nog meer dan nu al het geval is, in op de professionalisering van programma-, project- en veranderingsmanagement om optimale resultaten bij tijdelijke projectorganisaties te behalen.”*

Audit Vlaanderen wenst met deze thema-audit bij te dragen tot de intentie van de Vlaamse Regering en evalueerde de projectmatige opzet en uitvoering van 7 entiteitsoverschrijdende projecten. Hierbij werd de projectaanpak afgetoetst aan erkende ‘goede praktijken’. Aanbevelingen om de projectwerking binnen de Vlaamse administratie te versterken, worden geformuleerd.

Binnen de Vlaamse administratie wordt projectmatig gewerkt, maar de projectmanagementaanpak die gehanteerd werd, was vaak ontoereikend om een beheerste uitvoering van de projecten te garanderen. De belangrijkste tekortkomingen hadden betrekking op:

- De onderbouwing van de (politieke) projectbeslissing  
De start van de geauditeerde projecten werd niet steeds onderbouwd door een business case. De te realiseren baten werden bij deze projecten onvoldoende specifiek gedefinieerd en / of de inspanningen in tijd, budget en mensmiddelen werden onvolledig becijferd.
- Een doordachte projectaanpak  
De projectaanpak werd bij de geauditeerde projecten niet steeds vooraf vastgelegd. Wel werden elementen van projectmatig werken meegenomen in de projectuitvoering, maar nog onvoldoende om het project te beheersen. In verschillende projecten ontbrak een projectplan en / of een systematische aanpak van wijzigingen, kwaliteitscontrole, risicomanagement of communicatie.
- Het vrijmaken van (mens)middelen  
De projectmedewerkers werden zelden formeel vrijgesteld van reguliere taken bij de geauditeerde projecten. De nodige financiële middelen werden onvoldoende vrijgemaakt en toegewezen aan de projectwerking.
- De aansturing van het project  
De geauditeerde projecten beschikten niet steeds over een stuurgroep met de nodige bevoegdheid om principiële beslissingen en keuzes over het project te nemen.

Deze tekortkomingen leidden tot risico's inzake inefficiëntie en ineffectief gebruik van middelen en tijd.

Audit Vlaanderen stelt vast dat minimum richtlijnen om strategische projecten aan te pakken, binnen de Vlaamse Administratie niet worden opgelegd. Het bewustzijn dat methodes van projectmatig werken een goede projectbeheersing kunnen ondersteunen, is gering. Een projectmatige aanpak wordt vaak aanzien als administratief en bureaucratisch.

Een 'kenniscentrum' om het projectmatig werken te ontwikkelen en projectleiders te ondersteunen, ontbreekt binnen de Vlaamse administratie. Het welslagen van projecten is nog erg afhankelijk van het inzicht, de kennis en ervaring van de aangestelde projectleiders en hun projectmedewerkers, of van de ingehuurd externe expertise.

Het voormalige Departement Bestuurszaken gaf basisopleidingen en ontwikkelde een 'toolbox projectmanagement' maar het gebruik hiervan is vrijblijvend. Deze initiatieven werden in 2015 overgedragen aan het Agentschap voor Overheidspersoneel en het Departement Kanselarij en Bestuur, waarbij het eind 2015 nog niet duidelijk was op welke manier de bestaande instrumenten verder ondersteund en uitgewerkt zullen worden.

Om aan de hand van de vastgestelde tekortkomingen de projectwerking binnen de Vlaamse administratie te verbeteren, formuleert Audit Vlaanderen volgende aanbevelingen:

- Een algemene "wegwijzer" uitwerken die de leidende principes en minimale voorwaarden omvat o.m. over de onderbouwing van de (politieke) projectbeslissing, de aansturing en opvolging van het project en de beschikbaarheid van middelen (Aanbeveling 1);
- Een (virtueel) expertisecentrum oprichten dat initiatieven neemt om de kwaliteit van het projectmatig werken te verbeteren en de projectmedewerkers te ondersteunen (Aanbeveling 2).

Binnen de Vlaamse administratie bestaat geen uniforme rapportering over de voortgang van de belangrijkste strategische projecten aan het Voorzitterscollege en de Vlaamse Regering. Nochtans beschikt de Vlaamse administratie recent over een geïntegreerde plannings- en monitoringtool 'Traject'. Eenduidige richtlijnen voor een uniforme registratie van deze projecten in Traject ontbreken echter (Aanbeveling 3).

De managementreactie en het actieplan vindt u terug op pagina 7 tot 13 van dit rapport. Pagina 14 tot 15 bevatten meer toelichting over deze thema-audit (situering, auditdoelstelling, -aanpak en -reikwijdte). De vaststellingen uit de audits van deze thema-audit zijn opgenomen op pagina 16 tot 25. De bijlage tot slot bevat de verzendlijst.



Sandra Denis,  
Auditor



Jo Fransen,  
Manager-auditor



Eddy Guilliams,  
Administrateur-generaal

## MANAGEMENTREACTIE

---

### Algemene bevindingen bij het auditrapport:

- Positief dat er een audit werd uitgevoerd naar projectmatig werken binnen de Vlaamse overheid.
- Niet altijd evident om overheidsbrede lessen m.b.t. projectmanagement te trekken op basis van zeven projecten.
- Audit Vlaanderen interpreteerde de zaken soms anders dan de geauditeerde entiteiten. Zo was het voor de entiteit duidelijk dat het project was afgerond, terwijl Audit Vlaanderen vond dat er geen afronding was. Verder was er ook over de gebruikte terminologie soms verwarring. De invulling die geauditeerde entiteiten gaven aan bepaalde begrippen was niet steeds wat Audit Vlaanderen onder het begrip verstond.
- Prince2 methode stoelt op 7 fundamentele basisprincipes, waaronder maatwerk (Tailor to suit the environment). Werd dit principe voldoende meegenomen tijdens de audit? Men moet rekening houden met de verscheidenheid aan projecten en maatwerk ifv het type project.
- Flexibiliteit tijdens het proces is belangrijk. Wijzigingen 'en cours de route' moeten mogelijk zijn en worden opgevolgd via het wijzigingsbeheer.
- Notie van politiek wordt onvoldoende aangekaart. Zo maakt een opgelegde beslissing van de politiek een goede business case ex post onmogelijk. De politieke timing zorgt ervoor dat we soms te snel van start moeten gaan zonder de (idealer) vereiste documentering van projectaanpak, risico's e.d. Evenzeer was er in sommige projecten nog geen sprake van beslist beleid en moest in het project rekening gehouden worden met de primaat van de politiek, waardoor een zuivere toepassing van de Prince2-principes niet altijd mogelijk was.
- Toewijzing middelen veelal problematisch. Meestal moet het project uitgevoerd worden met bestaande mensen die de taak erbij krijgen. Ook budget en echt mandaat zijn niet altijd eenvoudig te verkrijgen. Dit wordt deels ondervangen door deze zaken op te nemen bij de risico's van het project en hiervoor tegenmaatregelen te voorzien.
- Het rapport heeft te weinig aandacht voor de zaken die er al zijn zoals het webluik projectmanagement, de toolbox, de opleidingen, de mogelijkheid om binnen Traject aan projectopvolging te doen.
- Er wordt door Audit Vlaanderen veel onder de noemer van 'project' geschoven. Er is een zekere reserve bij deze inschatting. Sommige projecten waren eerder programma's met vele subprojecten. Een ander voorbeeld zijn 'transities'. Er zijn verschillende argumenten aan te halen waarom een transitie geen project is.
- De audit heeft te weinig aandacht voor de knelpunten, drempels in de Vlaamse overheid die een betere projectmatige werking belemmeren. Het rapport zou een hefboom moeten kunnen zijn om deze (institutionele en andere) belemmeringen aan te pakken.
- Er is geen eensgezindheid over het verband tussen de realisatie van de geformuleerde aanbevelingen en een verbeterde projectwerking.

**Reacties bij aanbeveling 1:**

- Er is reeds een gans webluik met tal van praktische richtlijnen: stappenplan, sjablonen, definitie project, rollen en taken, criteria project, terminologielijst: <https://overheid.vlaanderen.be/toolbox/projectmanagement>. Deze richtlijnen houden rekening met de principes van Prince2.
- In 2014 werd een dag van de projectleider georganiseerd met 140 deelnemende personeelsleden van de Vlaamse Overheid.
- Basisopleiding projectmanagement: gestart in 2014, loopt nog steeds in 2016. De opleiding is op basis van de toolbox opgesteld, door interne lesgevers uit verschillende entiteiten gegeven. Praktijkgericht met veel oefeningen, opleiding van 1 dag.
- Toolbox bij investeringsprojecten (Dept. LNE, Dept. MOW, Dept. Ruimte Vlaanderen): <http://www.complexeprojecten.be/procesaanpak/projecten-versnellen> Hier was ook afstemming tussen de VO-toolbox en deze toolbox wanneer beiden werden ontwikkeld.
- De leidraad interne controle / organisatiebeheersing van toepassing op alle entiteiten onder het audituniversum gaat in belangrijke mate in op projectmanagement. De laatste herwerking dateert van 1 januari 2015. De werkgroep die de toolbox projectmanagement VO heeft opgesteld, heeft input gegeven bij de herwerking van deze leidraad. Deze input werd verwerkt in de nieuwe leidraad.
- Onderscheid tussen beleidsvoorbereiding en besluitvorming aan de ene kant en pure uitvoering aan de andere kant. Beginstap zit vaak bij Vlaamse regering en moeilijk om daar projectmatig grip op te krijgen.
- Projectwerking vraagt maatwerk; er moet opgelet worden met overdreven formalisering. Projectwerking moet flexibel kunnen ingezet worden, dat is precies de meerwaarde. Bijgevolg moet gestreefd worden naar een evenwicht tussen kwaliteitsgaranties en maatwerk.
- Duidelijk projectdoel: in het stappenplan projectmanagement VO en basisopleiding wordt hier voldoende aandacht aan besteed.
- Consensus bij belanghebbenden: consensus niet steeds mogelijk, wel inspanningsverbintenis. Aanwezig in stappenplan. Er zijn vandaag al heel wat initiatieven inzake belanghebbendenmanagement en deze worden nog versterkt. De toolbox belanghebbendenmanagement verwijst naar de projectmgttoolbox en omgekeerd.
- Financiering: Aanwezig in stappenplan. Aparte financiering is een fundamenteel onderdeel van projectmanagement. Nu niet altijd eenvoudig om budgetten los te krijgen of zo te bestemmen.
- Aansturing: Aanwezig in stappenplan. Sterke oefening in de opleiding over wat is een stuurgroep, hoe werkt die, wie zit daarin .... Nu niet altijd mogelijk om eenduidige aansturing te hebben wegens beleidsvoorbereiding en besluitvorming aan de ene kant en pure uitvoering aan de andere kant. De beginstap zit vaak bij de VR en moeilijk om daar projectmatig grip op te krijgen. De politiek moet zich meer bewust zijn van feit dat ze als opdrachtgever ook in de projectstructuur een rol te vervullen hebben.
- Instrumenten voor flexibele inzet van medewerkers: RADAR probeert dit mogelijk te maken.
- Opletten met volledig vrijstellen van mensen want men moet nog steeds voeling houden met de werkvloer.



**Reacties bij aanbeveling 2:**

- Laatste jaren effectief geen evolutie meer in het aanbod en is het niet duidelijk welke entiteit het eigenaarschap opneemt.
- Er zijn reeds virtuele expertisecentra binnen entiteiten. Entiteiten hebben intern een aanspreekpunt.
- Intervisie tussen projectleiders wordt ervaren als een meerwaarde.
- Nood aan afstemming VO-breed.
- Opleiding voor experts, (externe) coaching, (externe) procesbegeleiding kunnen een nuttige verbreding zijn van bestaand aanbod.
- Er is toch ook al heel wat: stappenplannen, sjablonen, TRAJECT, vorming. We kunnen de bestaande zaken beter kenbaar maken en benutten.

**Reacties bij aanbeveling 3:**

- Men vindt deze aanbeveling verwarrend. In de aanbeveling spreekt men van de VR en het Voorzitterscollege. In de toelichting spreekt men enkel nog van het Voorzitterscollege.
- Rapportering naar het Voorzitterscollege is iets anders dan rapportering naar de Vlaamse Regering. Het moet heel duidelijk zijn welke informatie voor wie bedoeld is.
- In de toelichting wordt verwezen naar het strategisch werkprogramma van het Voorzitterscollege. De meeste van deze projecten steken nu al in Traject.
- Uniforme rapportering is misschien niet altijd mogelijk gezien de verscheidenheid in het type projecten.
- Vraag is eerder: welke informatie heeft het Voorzitterscollege nodig om haar VO-brede rol te vervullen?

## AANBEVELINGENTABEL

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A1	<p>Om de projectwerking binnen de Vlaamse administratie te versterken, werkt de Vlaamse administratie – voor de strategisch belangrijke en voor entiteits-overschrijdende projecten – een algemene “wegwijzer” uit die van toepassing is op verschillende types van projecten. Deze omvat de leidende principes en minimale voorwaarden, o.m. m.b.t. de onderbouwing van de (politieke) projectbeslissing, de beschikbaarheid van middelen en de aansturing en opvolging van het project.</p> <p><i>Toelichting:</i>  <i>Binnen de Vlaamse administratie worden talrijke projecten opgezet vanuit de onderscheiden beleidsdomeinen of voortvloeiend uit initiatieven als Visie 4.0, Transitieprioriteiten 2050 of Radicaal Digitaal. Om de kans op een succesvolle realisatie van deze projecten te maximaliseren is het belangrijk dat ze een aantal principes volgen en aan bepaalde voorwaarden voldoen, ongeacht de gehanteerde methode voor de uitvoering.</i>  <i>- Zo is het van belang dat het projectdoel duidelijk is bepaald en dat er hierover een consensus is bij de belanghebbenden. Een gezamenlijk doel engageert de belanghebbenden voor het project. Voor de financiering van het project is het verder aangewezen dat de nodige middelen worden geraamd en aan het project worden toegewezen.</i></p>	<p>30 juni 2017</p> <p>30 juni 2017</p> <p>30 juni 2017</p> <p>30 juni 2017</p>	<p>Agentschap Overheidspersoneel</p> <p>Departement Kanselarij en Bestuur</p> <p>Departement Kanselarij en Bestuur</p> <p>Departement Kanselarij en Bestuur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestaand ondersteuningsaanbod terug onder de aandacht brengen binnen de Vlaamse overheid.</li> <li>- Deze aanbeveling onder de aandacht brengen van de politieke overheid met de vraag zo vroeg mogelijk betrokken te worden bij de beleidsvoorbereiding.</li> <li>- Het Voorzitterscollege brengt de knelpunten voor een goede projectwerking in kaart en geeft concreet aan hoe ze die zal aanpakken.</li> <li>- Voor complexe organisatiebrede projecten in het kader van beleidsontwikkeling wordt de mogelijkheid onderzocht van een wegwijzer of een checklist.</li> </ul>

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
	<p><i>Doel en beschikbare middelen vormen immers, zoals een kompas, de basis voor de beslissingen over het project in de hele projectlevenscyclus (opstarten, wijzigingen doorvoeren, opleveren, afsluiten). De Vlaamse administratie kan richtlijnen opstellen en eventueel instrumenten uitwerken om de formulering van het doel en de raming van de middelen te faciliteren.</i></p> <p><i>- Een volgende voorwaarde betreft de aansturing. Richtlijnen kunnen gaan over de wijze waarop de interactie tussen de opdrachtgever (ook als deze zich op het politieke niveau bevindt), eventuele tussenniveaus, de andere belanghebbenden en de uitvoerders kan verlopen met het oog op tijdige beslissingen op het daartoe gemandateerde niveau.</i></p> <p><i>- Projecten vragen verder soms ook om een flexibele inzet van medewerkers, buiten het reguliere werk en los van het lijnmanagement. Ook om dit mogelijk te maken, kunnen richtlijnen en instrumenten worden uitgewerkt.</i></p>			
A2	<p>Om de kwaliteit van het projectmatig werken te verbeteren en projectmedewerkers hierbij te ondersteunen, richt de Vlaamse administratie een (virtueel) expertisecentrum 'projectmanagement' op.</p> <p><i>Toelichting</i> <i>Voor een goede beheersing en een efficiënte aanpak van een project bestaan verschillende methodes. Afhankelijk van het type project (zie aanbeveling 1) is een bepaalde aanpak meer of minder aangewezen. Voor een gepaste keuze en toepassing die aansluit bij de aard en de omvang van het project is het nodig de kennis en ondersteuning van projectmedewerkers te versterken.</i></p>	<p>13 oktober 2016</p> <p>30 juni 2017</p>	<p>Departement Kanselarij en Bestuur, met intense samenwerking met het Agentschap Overheidspersoneel voor het ondersteuningsaanbod.</p> <p>Agentschap Overheidspersoneel</p>	<p>- Toewijzing beleidsthema Project-, Programma-, Portfoliomanagement voor de Vlaamse overheid aan het Departement Kanselarij en Bestuur.</p> <p>- Herbekijken bestaand ondersteuningsaanbod en onderzoek naar mogelijke verbreding en/of verdieping van het ondersteuningsaanbod inzake</p>

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
	<p><i>De ondersteunende initiatieven omvatten bv. de ter beschikking stelling van handleidingen, sjablonen, IT-applicaties... alsook de organisatie van vorming en andere kennisuitwisselingsactiviteiten zoals coaching van startende projectmedewerkers door meer ervaren collega's, intervisie, netwerkactiviteiten voor projectmedewerkers, stages, kwaliteitsborging enzovoort. Een aanzet werd reeds gegeven door het voormalige departement Bestuurszaken/Agentschap voor Overheidspersoneel met de ontwikkeling van een toolbox, een opleiding en het concept van managementgroep (o.a. N en N-1 projectleiders). Hier kan op worden verder gebouwd.</i></p> <p><i>Het is hierbij van belang dat binnen de Vlaamse administratie transparantie gecreëerd wordt over de inbedding van dit expertisecentrum rond projectwerking en projectmethodes, zodat projectleiders en medewerkers hier doelgericht terecht kunnen.</i></p>	30 juni 2017	Agentschap Overheidspersoneel en Departement Kanselarij en Bestuur	<p>projectmanagement (netwerk, kennisdeling, opleiding, raamcontracten)</p> <p>- Expertisedeling en –inzet m.b.t. projectmanagement over entiteitsgrenzen heen onder de vorm van een (virtueel) ondersteunend expertisecentrum projectmanagement (zonder verplichting). Dit wordt ook gelinkt aan de uitbouw van de managementgroep van de Vlaamse overheid.</p>
A3	<p>Om de belangrijkste strategische projecten te kunnen opvolgen en bijsturen, werkt de Vlaamse administratie een uniforme rapportering uit voor het Voorzitterscollege en de Vlaamse Regering.</p> <p><i>Toelichting</i> <i>Het werkprogramma voor het Voorzitterscollege '15-'16 bepaalt o.m. dat het Voorzitterscollege de afstemming rond enkele beleidsinstrumenten (de 5 assen/instrumenten van de kerntakenplannen, de monitoring van het regeerakkoord, de harmonisering van het Vlaams bestuursrecht en de verbetering van de adviesverlening en het overleg), alsook de inhoudelijke beleidsafstemming m.b.t. de 7 transitieprioriteiten en de EU-dossiers, actief zal opnemen.</i></p>	30 juni 2017	Departement Kanselarij en Bestuur	<p>- Het Voorzitterscollege heeft recent een werkingskader goedgekeurd waarbij men wil inzetten op een flexibele governance van thema's die men op het Voorzitterscollege wil behandelen. Het Voorzitterscollege engageert zich om heel doordacht om te gaan met de governance en agendasetting. De bedoeling is om dit kader vanaf heden te hanteren in de werking.</p>

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
	<p><i>Voor een goed overzicht van de projecten die in deze context worden opgezet, moet de Vlaamse administratie richtlijnen omschrijven om een uniforme registratie van de projectinformatie in de plannings- en monitoringstool Traject te bevorderen. Tevens worden voor deze projecten de modaliteiten voor rapportering via Traject bepaald (welke gegevens, periodiciteit, ...), om zo een opvolging door het Voorzitterscollege mogelijk te maken.</i></p>	30 juni 2017	Departement Kanselarij en Bestuur	<p>- Het Voorzitterscollege engageert zich om voldoende aandacht te schenken aan een uniforme registratie en rapportering over de projecten en heeft daarvoor Traject ter beschikking als VO-brede monitorings- en projectmanagementtool. Een evaluatie van Traject is voorzien in het voorjaar van 2017.</p>

# BESCHRIJVING VAN DE OPDRACHT

## 1. SITUERING

Organisaties zetten projecten op om antwoorden te formuleren op nieuwe ontwikkelingen, vragen en uitdagingen. Het gaat hierbij om éénmalige en tijdelijke samenwerkingsverbanden tussen mensen van verschillende afdelingen, en zelfs andere organisaties/entiteiten. Doel van een project is om een uniek product of dienst op te leveren.

Door het éénmalige en unieke karakter van een project kan voor de uitvoering niet worden teruggerepen naar bestaande processen. Bovendien dient onderweg ingespeeld te worden op talrijke onvoorziene factoren. Om grip te hebben op het project en de onzekerheden in de aanpak te beperken, werden methodes en technieken ontwikkeld. Zij bieden een kader en instrumenten aan die helpen om het project te plannen, uit te voeren en te beheersen. Zo kunnen de vooropgestelde projectproducten binnen de geschatte tijd en middelen worden gerealiseerd.

Het grote voordeel van projectmanagement is de doelgerichte aanpak, met een sterke focus op het eindresultaat. Daarnaast versterkt projectmatig werken ook de betrokkenheid van de medewerkers en de samenwerking.

In het regeerakkoord van de Vlaamse regering, legislatuur 2014-2019, wordt een optimalisering en verdere professionalisering van het projectmanagement binnen de Vlaamse administratie voorzien. Dit wordt onder meer verder uitgewerkt in de beleidsnota Bestuurszaken.

*“Ik wens te komen tot een meer flexibele inrichting van de organisatiestructuur van de Vlaamse overheid die beter kan inspelen op de actuele maatschappelijke noden. Dat betekent ook dat het personeel flexibeler inzetbaar moet zijn. Conform het regeerakkoord zorg ik dat tijdelijke projectorganisaties gemakkelijk op te zetten zijn, met deelname van experts uit de verschillende betrokken entiteiten, duidelijke aansturinglijnen en voldoende projectmiddelen. Waar nodig gebeurt de aansturing door politiek-ambtelijke projectgroepen onder toezicht van ministeriële comités. Ik zal zorgen voor de praktische uitwerking van deze flexibele organisatiestructuren.*

*Ik zet, nog meer dan nu al het geval is, in op de professionalisering van programma-, project- en veranderingsmanagement om optimale resultaten bij tijdelijke projectorganisaties te behalen.”*

## 2. AUDITDOELSTELLING

Met deze thema-audit wil Audit Vlaanderen bijdragen tot een betere projectwerking binnen de Vlaamse administratie. Een thema-audit licht een horizontale of transversale materie door binnen de volledige Vlaamse administratie, dit in tegenstelling tot andere soorten auditopdrachten die zich voornamelijk richten tot één bepaalde entiteit en/of proces.

In het kader van deze thema-audit wordt een antwoord gegeven op de onderstaande auditvragen:

- Wat zijn de belangrijkste risico's op het vlak van projectmanagement binnen de Vlaamse administratie?
- Heeft de projectorganisatie adequate beheersmaatregelen ontwikkeld om de realisatie van de vooropgestelde projectresultaten binnen tijd en binnen budget te garanderen?
- Zijn de voorzienen beheersmaatregelen in de praktijk geïmplementeerd en toegepast zodat de belangrijkste risico's afgedekt zijn?

### 3. AUDITAANPAK EN -REIKWIJDTE

Op 19 december 2014 keurde het auditcomité van de Vlaamse administratie de uitvoering van de thema-audit m.b.t. projectmanagement goed.

Audit Vlaanderen werkte een controleprogramma uit dat gehanteerd werd als kader doorheen deze thema-audit. Dit controleprogramma is gebaseerd op de projectmanagementmethodologie PRINCE2, zonder evenwel deze methode als standaard voor de aanpak van projecten binnen de Vlaamse administratie naar voor te willen schuiven. Deze methode, maar ook andere raamwerken en methodes, gaven richting aan het bepalen van doelstellingen, risico's en beheersmaatregelen van het controleprogramma.

Het controleprogramma is opgebouwd rond de essentiële bouwstenen van projectmanagement en bestaat uit onderstaande thema's:

- Noodzaak en haalbaarheid (business case)
- Governance (organisatie, rollen en verantwoordelijkheden, goedkeuringsflow, projectaanpak)
- Projectplan en uitvoering
- Wijzigingsbeheer
- Kwaliteitsbeheer
- Communicatie
- Risicobeheer
- Oplevering en einde

Het controleprogramma werd uitgetest tijdens twee pilootauditopdrachten, m.n.:

1. Versnellen Investeringsprojecten (1501 006)
2. Modern HR-beleid (1501 007)

Op basis van de pilootauditopdrachten werd het controleprogramma geëvalueerd en bijgestuurd. Nadien werd de thema-audit uitgerold naar 5 andere projecten:

1. 100 jaar Groote Oorlog (1501 008)
2. Boekhoudkantoor en Sociaal Secretariaat (1501 009)
3. Geïntegreerd ondernemersloket (1501 013)
4. Fusie Agentschap Landbouw en Visserij en Departement Landbouw en Visserij (1501 015)
5. Integratie Vlimpers (1501 016)

Voor de selectie van de projecten (piloot en uitrol) van deze thema-audit werden de volgende criteria gehanteerd:

- Projecten met zekere omvang en complexiteit
- Afgesloten of in uitvoeringsfase
- Entiteitsoverschrijdend
- Spreiding over verschillende beleidsdomeinen
- Afstemming tussen de planning van Audit Vlaanderen en Rekenhof

Per project werd een rapport opgemaakt waarin de belangrijkste verbeterpunten werden opgenomen.

Op basis van de bevindingen uit de individuele auditopdrachten werd voorliggend globaal rapport uitgewerkt. Hierin worden op overkoepelend niveau vaststellingen en aanbevelingen voor een betere projectwerking binnen de Vlaamse administratie geformuleerd.

# VASTSTELLINGEN VAN DE AUDITS

## 1. INLEIDING EN OVERZICHT

In het kader van deze thema-audit werd onderzocht of de entiteitsoverschrijdende projecten bij de Vlaamse administratie op een projectmatige manier worden aangepakt. Uit de resultaten blijkt dat er reeds projectmatig gewerkt wordt binnen de Vlaamse administratie, maar dat er nog een aantal tekortkomingen zijn binnen de bestaande projectwerking. Deze tekortkomingen leiden tot risico's inzake inefficiënt en ineffectief gebruik van middelen en tijd.

De onderstaande tabel geeft de risicoafdekking weer bij de zeven geauditteerde projecten, overeenkomstig de thema's van het controleprogramma. In twee geauditteerde projecten werd de risicoafdekking voor 2 deelprojecten of projectfasen nagegaan. De inschattingen zijn anoniem weergegeven.

In het volgende hoofdstuk "Vaststellingen en verbeterpunten" worden de bevindingen van de auditwerkzaamheden bij de zeven projecten verder verduidelijkt, en worden verbeterpunten aangegeven voor een betere aanpak van individuele projecten.

	Project 1		Project 2	Project 3	Project 4	Project 5		Project 6	Project 7
Noodzaak & haalbaarheid van het project (business case)	●	▲	●	▲	●	▲	●	●	■
Governance: organisatie, rollen & verantwoordelijkheden	●	■	■	▲	■	■	▲	▲	▲
Projectplan & uitvoering	●	■	●	▲	●	▲	■	●	▲
Wijzigingsbeheer	●	▲	■	■	●	■	■	■	▲
Kwaliteitsbeheer	●	■	■	■	■	■	■	■	▲
Communicatie	■	■	■	●	▲	■	■	▲	■
Risicobeheer	●	▲	■	▲	■	▲	■	■	■
Oplevering & einde	●	▲	●	■	■	●	▲	●	■



Legende:

<b>kritiek</b>	●	Het risico kan de realisatie van de doelstellingen van het project verhinderen. Bijkomende maatregelen dringen zich op om het risico tot een aanvaardbaar niveau te herleiden.
<b>midden</b>	■	Het risico kan de realisatie van één van de doelstellingen van het project belemmeren. Bijkomende maatregelen kunnen overwogen worden om het huidige risiconiveau te kunnen handhaven of om het risico verder terug te dringen.
<b>laag</b>	▲	Het risico is afgedekt of belemmert de realisatie van de doelstellingen van het project niet.

## 2. VASTSTELLINGEN EN VERBETERPUNTEN

### 1. Opmaken van een business case om een projectbeslissing te onderbouwen

De start van de geauditeerde projecten werd niet steeds onderbouwd door een business case. De te realiseren baten werden bij deze projecten onvoldoende specifiek gedefinieerd en / of de nodige inspanningen in tijd, budget en mensmiddelen werden onvolledig uitgewerkt. Hierdoor ontbrak de nodige informatie om de projecten te verantwoorden, zowel bij aanvang als in de loop van het project.

**Situering** De business case is een document waarin de verantwoording om een project te starten wordt beschreven. Hierbij worden de specifieke baten die het project gaat opleveren afgewogen tegen de nodige inspanningen (in tijd en middelen) die het vergt. Niet éénmalig, maar gedurende de volledige looptijd van het project.

**Vaststellingen** Uit de auditwerkzaamheden blijkt dat de verwachte baten van de zeven geauditeerde projecten bij aanvang werden omschreven. Deze baten bleken bij vier van de zeven projecten voldoende specifiek en meetbaar geformuleerd te zijn.

De andere projecten misten kwalitatieve en/of kwantitatieve criteria om de vooropgezette baten te meten. Hierdoor kenden deze projecten geen referentiekader om de verwachte baten zowel bij aanvang als in de loop van het project te evalueren.

Daarnaast werden de nodige inspanningen in tijd, geld en mensmiddelen onvolledig uitgewerkt. Zo startten vier van de zeven geauditeerde projecten de werkzaamheden zonder een 'ruwe' inschatting van (mens)middelen en/of tijd. De investeringen nodig om de vooropgezette resultaten te bereiken, waren op deze manier niet duidelijk.

---

**Verbeterpunt** Om zich er van te verzekeren dat de besluitvorming over het starten, voortzetten of het beëindigen van het project steeds onderbouwd wordt, wordt een business case opgemaakt bij aanvang en bijgewerkt gedurende het project.

## 2. Afspraken over de aanpak van het project.

De projectaanpak werd bij de geauditeerde projecten niet steeds vooraf vastgelegd. Wel werden elementen van projectmatig werken meegenomen in de projectuitvoering, maar nog onvoldoende om het project te beheersen. In verschillende projecten ontbrak een projectplan en / of een systematische aanpak van wijzigingen, kwaliteitscontrole, risicomangement of communicatie.

### 2.1 Algemeen

<b>Situering</b>	Er bestaan verschillende methodes van projectmatig werken. Deze methodes bieden een kader en instrumenten voor een meer effectieve aanpak van een project. Ze ondersteunen hierbij een beheerste manier van uitvoering met het oog op de realisatie van de vooropgezette projectdoelstellingen.
<b>Vaststellingen</b>	<p>Bij drie van de geauditeerde projecten werd een specifieke projectmethodologie vooropgesteld. Deze projecten werden gekenmerkt door een uitgewerkte projectaanpak met o.m. een concreet projectplan en de aanwezigheid van een risicoregister, een communicatieplan,... Bij deze projecten werden daarbij verschillende initiatieven genomen om de kwaliteit en de uniformiteit van het projectmanagementproces te garanderen door bv. het gebruik van sjablonen.</p> <p>Bij de andere projecten werden enkele componenten van projectmatig werken bij aanvang vastgelegd of in de loop van het project ingevoerd. De genomen initiatieven waren echter onvoldoende om bij te dragen tot een algemene beheersing van het project. Zo werd bv. regelmatig gerapporteerd over de voortgang van het project, maar was er geen projectplan opgesteld als referentiekader.</p>

### 2.2 Wijzigingsbeheer

<b>Situering</b>	Veranderende omstandigheden of voortschrijdend inzicht over de projectproducten zijn zaken die zich regelmatig voordoen binnen elk project. Deze elementen kunnen aanleiding geven tot aanpassingen aan de projectproducten, de voorziene timing en / of middelen. Om de impact van de wijzigingen op het project te beperken, worden wijzigingen tijdig opgelijst, geëvalueerd en beheerd.
<b>Vaststellingen</b>	<p>Bij geen enkel van de geauditeerde projecten werd bij aanvang duidelijke afspraken gemaakt m.b.t. wijzigingsbeheer.</p> <p>Bij vier van de geauditeerde projecten werden de voorgestelde wijzigingen geanalyseerd door de projectleider en voorgelegd aan de stuurgroep. De stuurgroep besliste op basis van de onderliggende analyse.</p> <p>Deze evaluatie ontbrak echter bij de overige projecten, zodat het niet duidelijk was voor Audit Vlaanderen op welke informatie beslissingen van de stuurgroep waren gebaseerd.</p>

### **2.3 Kwaliteitsbewaking**

**Situering** De projectproducten en hun kwaliteitseisen worden bij aanvang van het project vastgelegd. Hierdoor wordt een referentiekader bepaald om na te gaan of de gerealiseerde projectproducten voldoen aan het vereiste kwaliteitsniveau.

**Vaststellingen** De auditwerkzaamheden toonden aan dat in drie geauditeerde projecten de projectproducten werden gedefinieerd met vermelding van de kwaliteitseisen. Bij één van deze projecten werden de kwaliteitseisen en prestatie-indicatoren bijv. vastgelegd in een Service Level Agreement.

De kwaliteit van deze projectproducten werd systematisch nagegaan aan de hand van kwaliteitscontroles. Zo werden bij één van de projecten o.m. verschillende testen m.b.t. correcte loonberekening voorzien en ook uitgevoerd. In een tweede project werd elk projectproduct formeel ter goedkeuring aan de stuurgroep voorgelegd. Bij het derde project werd wel een controlewerkwijze uitgewerkt maar in de periode van de audit nog niet volledig toegepast.

Bij de andere vier projecten was er minder aandacht voor het volledig en correct omschrijven van de op te leveren projectproducten en de gewenste kwaliteit ervan. De projectproducten werden hier doorgaans eerder algemeen omschreven en zonder vermelding van kwaliteitseisen. Hierdoor ontbreekt duidelijkheid omtrent de verwachte projectproducten en hun kwaliteit.

Bij deze projecten werden ook geen afspraken m.b.t. de kwaliteitscontroles vastgelegd. Ad hoc initiatieven om de kwaliteit van de projectproducten na te gaan, werden wel genomen. Het betreft bv. de inschakeling van een externe expert voor een juridische screening van een ontwerpdecreet.

### **2.4 Risicomanagement**

**Situering** Veel projecten mislukken of ondervinden problemen omdat niet adequaat wordt ingespeeld op de risico's die het project bedreigen. Een gestructureerde aanpak is aangewezen, opdat zo veel mogelijke risico's worden geïdentificeerd, correct worden beoordeeld en gepaste beheersmaatregelen worden genomen.

**Vaststellingen** In de geauditeerde projecten werden risico's nog onvoldoende gestructureerd aangepakt. Bij twee projecten werden de risico's bij aanvang van het project nauwelijks in kaart gebracht en werden ook geen beheersmaatregelen voor deze risico's voorzien.

Bij de vijf andere geauditeerde projecten werden de belangrijkste risico's en afhankelijkheden vastgelegd en werden acties voorzien en/of ondernomen om deze te voorkomen.

In de loop van het project werden deze initiële risico's niet systematisch bijgewerkt, zodat additionele risico's niet steeds werden geïdentificeerd, ingeschat en beheerd. Dit leidde bijv. in één project ertoe dat de voorziene resultaten niet konden opgeleverd worden.

De ad hoc risicobeheersing werd evenwel in de zeven geauditeerde projecten deels opgevangen door de stuurgroepvergaderingen, waar risico's en afhankelijkheden regelmatig besproken werden.

## **2.5 Communicatie**

**Situering** Ook het plannen, uitvoeren en beheersen van de communicatie over het project met alle belanghebbenden is een belangrijke succesfactor voor het slagen van een project. Een goede communicatie over inhoud en doel vermijdt eventuele weerstand en creëert een draagvlak binnen en buiten de projectwerking.

**Vaststellingen** Bij de geauditeerde projecten werd bij aanvang van het project de communicatie-aanpak algemeen vastgelegd: de verschillende belanghebbenden werden opgelijst, de mogelijke communicatiekanalen bepaald, en / of er werd nagedacht over de boodschap die moest worden verspreid.

De vastgelegde aanpak werd in de uitvoering evenwel niet steeds consequent toegepast. Er werd doorgaans eerder ad hoc gecommuniceerd. Slechts bij twee projecten werden de geplande communicatie-acties ook effectief uitgevoerd. Tevens was de communicatie-aanpak bij één project ontoereikend waardoor de verwachtingen van de belanghebbenden ten aanzien van het eindresultaat niet op eenzelfde lijn lagen.

---

**Verbeterpunt** Om het project te kunnen beheersen, wordt bij aanvang een projectmethode bepaald of worden samenhangende afspraken vastgelegd over de aanpak van de uitvoering, het risicomanagement, het wijzigingsbeheer, de communicatie en de kwaliteitsbewaking van het project.

### 3. Planning, opvolging en bijsturing van de projectwerkzaamheden

Bij verschillende projecten ontbrak bij aanvang van het project een initieel overzicht van de verschillende projectactiviteiten, gekoppeld aan de nodige tijd en middelen om de vooropgezette projectresultaten te realiseren. Het ontbreken van gegevens over de nodige financiële en / of mensmiddelen leidde er o.m. toe dat onvoldoende rekening werd gehouden met de beschikbaarheid van deze middelen. Hierdoor kwam de kwalitatieve en tijdige uitvoering van de projectwerkzaamheden onder druk te staan. Verder impliceerde het ontbreken van een projectplan ook dat er geen adequaat instrument aanwezig was om het project op te volgen en indien nodig bij te sturen. Een efficiënt en effectief gebruik van middelen en tijd kon hierdoor niet verzekerd worden.

#### 3.1 Initieel projectplan

**Situering** Het projectplan is de basis voor een effectieve inschatting, uitvoering en beheersing van een project. Het voorziet informatie over wat er gedaan moet worden, hoe, wanneer en door wie dit gaat gebeuren en welke middelen daarbij ingezet gaan worden.

**Vaststellingen** Vier van de geauditeerde projecten beschikten bij de start van de projectuitvoering over een projectplan. Deze projecten hadden hierdoor een overzicht van de manier waarop de gewenste producten opgeleverd zouden worden binnen de mogelijkheden van tijd en middelen.

Dit initieel overzicht ontbrak bij de andere projecten. Deze projecten hadden bij aanvang wel één of meerdere documenten opgemaakt waarbij getracht werd om resultaten op te lijsten en/of timing en middelen toe te kennen aan het project. De overzichten bleven echter onvolledig. Zo werden bijvoorbeeld concrete eindproducten uitgewerkt in een individuele projectfiche maar zonder een consequente vermelding van de timing en de noodzakelijke middelen, of werd gebruik gemaakt van 'TO DO' lijsten en overzichten van werkafspraken, of werden activiteiten gegroepeerd per beleidsdomein met aanduiding van de verantwoordelijken, maar zonder resultaten, timing en middelen.

#### 3.2 Toewijzen van middelen

**Situering** Bij de opmaak van het projectplan is het essentieel om te verzekeren dat de projectwerking toegang krijgt tot de nodige middelen, zowel financiële als mensmiddelen. Kosten worden per projectactiviteit ingeschat en gealloceerd. Mensen met de juiste vaardigheden en ervaringen worden vrijgemaakt en toegewezen aan de verschillende activiteiten.

**Vaststellingen** Een correcte inschatting en toewijzing van budget en medewerkers aan de projectwerkzaamheden werd in de geauditeerde projecten onvoldoende meegenomen.

Drie van de geauditeerde projecten werden opgestart zonder een raming en allocatie van de nodige financiële middelen aan de projectactiviteiten. Bij de andere projecten werd een inschatting van de financiële middelen teruggevonden. Voor één project waren de ingeschatte middelen echter ontoereikend om de vooropgezette projectdoelen te realiseren. De uitvoering van het project was slechts mogelijk door additionele financiering vanuit de reguliere werking van één van de deelnemende entiteiten.

De vereiste tijd van de projectmedewerkers noodzakelijk voor de projectwerking werd bij de geauditeerde projecten niet gekwantificeerd. De projectmedewerkers werden dan ook niet vrijgemaakt op basis van een inschatting noch werden hun prestaties opgevolgd. Dit leidde tot extra werkdruk of betekende dat mensen afhaakten tijdens het project of dat er onvoldoende mensmiddelen beschikbaar waren tijdens verhoogde projectactiviteiten. Hierdoor werden de projectwerkzaamheden van deelprojecten in bijv. één project stopgezet.

Ondanks bovenstaande vaststelling werden voor twee van de zeven geauditeerde projecten de leden van het projectteam formeel geheel of gedeeltelijk vrijgemaakt voor de projectmedewerking.

Bij aanstelling van de projectmedewerkers was vooral de vaktechnische kennis m.b.t. de inhoudelijke aspecten van het project beslissend. De kennis en ervaring over projectmanagement bleek geen bepalende factor te zijn bij de aanstelling van de projectleider. Toch was een zekere projectmanagement expertise bij de geauditeerde projecten aanwezig, door bijv. projectleiders met een PRINCE2 achtergrond, via de expertise bij de externe partner of door ervaring.

### ***3.3 Opvolgen en bijsturen van het project***

<b>Situering</b>	Het projectplan vormt de basis voor het meten van de voortgang en het bewaken van de uitvoering in lijn met de vooropgestelde tijd, middelen en reikwijdte. Hiervoor moet het plan op regelmatige tijdstippen worden bijgewerkt in functie van de gerealiseerde voortgang en de nieuwe schattingen met betrekking tot middelen en tijd.
<b>Vaststellingen</b>	Uit de auditwerkzaamheden blijkt dat de voortgang bij vier projecten werd opgevolgd aan de hand van het projectplan en werd getoetst aan de initiële planning. Het projectplan werd op deze manier ook effectief gebruikt om het project te beheersen.

---

<b>Verbeterpunt</b>	<p>Om de uitvoering van een project gestructureerd aan te pakken, worden bij aanvang de projectactiviteiten met bijhorende (mens)middelen in de tijd gepland.</p> <p>De projectmedewerkers worden gedeeltelijk of volledig vrijgesteld van andere taken om de toegewezen projecttaken uit te voeren. De financiële middelen worden vrijgemaakt om de vooropgezette resultaten te kunnen realiseren.</p> <p>Het projectplan wordt regelmatig geactualiseerd en verder uitgewerkt zodat de opvolging en eventuele bijsturing van de projectwerkzaamheden gebeurt op basis van het geactualiseerde projectplan.</p>
---------------------	--

## 4. De aansturing van het project

In alle projecten werd een specifieke projectmanagementstructuur opgezet met rollen, verantwoordelijkheden en rapporteringslijnen. De geauditeerde projecten beschikten echter niet steeds over een stuurgroep met de nodige bevoegdheid om essentiële beslissingen en keuzes omtrent het project te nemen.

### 4.1 Vastlegging van de projectorganisatie

**Situering** In een project werken mensen tijdelijk samen aan het realiseren van de projectresultaten. Voor een efficiënte samenwerking wordt een specifieke organisatiestructuur opgezet. Hierbij worden de rollen van de projectmedewerkers en hun verantwoordelijkheden bepaald, alsook rapporterings- en goedkeuringslijnen (incl. beslissingsmarges). Zo wordt duidelijkheid gegeven over wie er verantwoordelijk is voor welke taak en wie welke beslissingen kan nemen.

**Vaststellingen** In alle geauditeerde projecten werd een projectstructuur vastgelegd. Hierbij werden rollen en verantwoordelijkheden bepaald en minstens algemeen omschreven. In nagenoeg alle projecten ontbraken evenwel een aantal rollen bv. wat betreft kwaliteitsbeheer. Meestal betekende dit dat de bijhorende verantwoordelijkheden niet werden uitgevoerd.

De rapporteringslijnen werden in alle projecten duidelijk bepaald en doorgaans formeel vastgelegd. De beslissingsmarges daarentegen werden in de meeste projecten niet éénduidig gedefinieerd. Indien de nodige afspraken ontbraken werd de reguliere werking als referentiekader gebruikt. Zo was er een impliciete consensus over welke beslissingen op welk niveau moesten worden genomen.

### 4.2 De beslissingsbevoegdheid van de stuurgroep

**Situering** De stuurgroep is de eindverantwoordelijke voor het project. Dit orgaan maakt effectieve beslissingen en keuzes over het project zoals bv. de besteding van de middelen, de opvolging van de voortgang en de bijsturing... De stuurgroep moet hiervoor het nodige vertrouwen en de beslissingsbevoegdheid krijgen.

**Vaststellingen** Bij twee van de zeven geauditeerde entiteitsoverschrijdende projecten had de stuurgroep onvoldoende mandaat om de nodige beslissingen te nemen met entiteitsoverschrijdende impact. Bepaalde beslissingen hadden nog een additionele goedkeuring nodig van één of meerdere betrokken entiteiten of leidende ambtenaren, wat voor vertraging zorgde.

Bepalend voor dit manco aan bevoegdheid was soms het ontbreken van een projectbudget. In twee projecten konden beslissingen over de realisatie van bepaalde projectproducten maar genomen worden nadat elders budget werd vrijgemaakt. Een ander project was voor de realisatie van haar doelstellingen afhankelijk van het engagement (inzet en budget) van andere entiteiten.

Bij drie projecten waren beslissingen maar mogelijk mits ook het expliciete akkoord van het politieke niveau. Voor één project werd daarom een structuur opgezet met twee stuurgroepen, een ambtelijke en een politieke, en een trapsgewijze rapportering. Bij het tweede project was het kabinet vertegenwoordigd in de stuurgroep, evenwel met onvoldoende mandaat om beslissingen te nemen. Verder werden ook tussentijdse nota's aan het politieke niveau voorgelegd.



Eén project kende geen stuurgroep. De beslissingsbevoegdheid was volledig gedelegeerd naar de projectleider. Belangrijke controlemechanismen zoals de opvolging van de voortgang en de beoordeling van het resultaat functioneerden hierdoor ontoereikend.

---

**Verbeterpunt** Opdat de stuurgroep haar rol als eindverantwoordelijke in het project optimaal kan opnemen, wordt haar voldoende mandaat en vertrouwen toegekend om essentiële projectbeslissingen en keuzes te maken.

## BIJLAGE: VERZENDLIJST

Het rapport wordt verstuurd naar:

De voorzitter van het voorzitterscollege

De heer Martin Ruebens      Secretaris-generaal Departement Kanselarij en Bestuur

De leidend ambtenaren van de entiteiten die gevat werden door deze thema-audit:

De heer Filip Boelaert	Secretaris-generaal van het Departement Mobiliteit en Openbare Werken
De heer Luc Lathouwers	Secretaris-generaal van het Departement Informatie Vlaanderen
De heer Dirk Vanderpoorten	Secretaris-generaal van het Departement Werk en Sociale Economie
De heer Jules Van Liefveringe	Secretaris-generaal van het Departement Landbouw en Visserij
De heer Koen Verlaeckt	Secretaris-generaal van het Departement Internationaal Vlaanderen
De heer Bernard De Potter	Administrateur-generaal van het Agentschap Ondernemen
De heer Peter De Wilde	Administrateur-generaal Toerisme Vlaanderen
De heer Koen Algoed	Secretaris-generaal van het Departement Financiën en begroting
De heer Peter Rabaey	Administrateur-generaal van het Agentschap voor Overheidspersoneel

De bevoegde ministers van de entiteiten die gevat werden door deze thema-audit:

Mevrouw Liesbeth Homans	Viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding
De heer Philippe Muyters	Vlaams minister van Werk, Economie, innovatie en Sport
Mevrouw Joke Schauvliege	Vlaams minister van Omgeving, Natuur en Landbouw
De heer Bart Tommelein	Viceminister-president van de Vlaamse Regering, Vlaams minister van Begroting, Financiën en Energie
De heer Ben Weyts	Vlaams minister van Mobiliteit, Openbare Werken, Vlaamse Rand, Toerisme en Dierenwelzijn

De minister bevoegd voor interne audit:

De heer Geert Bourgeois      Minister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Buitenlands Beleid en Onroerend Erfgoed

De leden van het Auditcomité van de Vlaamse Administratie:

*De onafhankelijke leden*

De heer Luc Discry	Voorzitter van het Auditcomité en onafhankelijk deskundige
De heer Jean-Pierre Bostoën	Onafhankelijke deskundige
Mevrouw Saskia Van Uffelen	Onafhankelijke deskundige
Mevrouw Diane Breesch	Onafhankelijke deskundige

*De vertegenwoordigers van de Vlaamse Regering*

Mevrouw Miet Vandersteegen Raadgever van de minister-president van de Vlaamse Regering

De heer Martin Ruebens Secretaris-generaal Departement Kanselarij en Bestuur

De heer Sas van Rouveroj Vertegenwoordiger van de Vlaamse Regering van Nieuwaal

*De secretaris van het Auditcomité*

De heer Guido Collin

Het Rekenhof:

De heer Ignace Desomer Voorzitter van het Rekenhof

## COLOFON

Uitgave november 2016

Depotnummer: D/2015/3241/138

Uitgever: Eddy Guilliams, administrateur-generaal Audit Vlaanderen, Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel

Deze publicatie is ook beschikbaar op [www.auditvlaanderen.be](http://www.auditvlaanderen.be)