

18 december 2020

# AANPASSING MEERJARENPLAN 2020 - 2025

Audio ✓

# Aanpassing meerjarenplanning 2020 – 2025

## INHOUD

### 1. Aangepaste strategische nota

### 2. Aangepaste financiële nota

- 2.1. Aangepast financieel doelstellingenplan (schema M1)
- 2.2. Aangepaste staat van het financieel evenwicht (schema M2)
- 2.3. Aangepast overzicht kredieten (schema M3)

### 3. Toelichting

- 3.1. Overzicht ontvangsten en uitgaven – functioneel (schema T1)
- 3.2. Overzicht ontvangsten en uitgaven – economisch (schema T2)
- 3.3. Investeringsprojecten – per prioritaire actie (schema T3)
- 3.4. Evolutie financiële schulden (schema T4)
- 3.5. Financiële risico's
- 3.6. Beschrijving grondslagen en assumpties
- 3.7. Plaats waar documentatie beschikbaar is

- D1. Omgevingsanalyse
- D2. Totaaloverzicht beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties
- D3. Toegestane werkings- en investeringssubsidies
- D4. Samenstelling beleidsdomeinen
- D5. Overzicht verbonden entiteiten
- D6. Personeelsinzet
- D7. Overzicht jaarlijkse opbrengst per belastingsoort

### 4. Motivatie van de wijzigingen

## 1. Strategische nota

De strategische nota geeft de beleidsdoelstellingen en de beleidsopties weer voor het te voeren beleid in de periode van 2020 tot en met 2025.

De strategische nota bevat volgende elementen per beleidsdoelstelling waar prioritaire acties aan gekoppeld zijn:

1. de omschrijving van de beleidsdoelstelling en van de prioritaire acties;
2. de verwachte opbrengsten en uitgaven voor de exploitatie, de investeringen en de financiering (en dit per prioritaire actie);
3. het totaal van de verwachte ontvangsten en uitgaven voor de niet-prioritaire acties voor de exploitatie, de investeringen en de financiering.

Daarnaast geeft de strategische nota een overzicht van de beleidsdoelstellingen, waar geen prioritaire acties aan gekoppeld zijn en verwijst naar de plaats waar het overzicht ter beschikking staat met de omschrijving van alle beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties, alsook de bijhorende ramingen van de ontvangsten en uitgaven die zijn opgenomen in het meerjarenplan 2020 – 2025<sup>1</sup>.

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

In het meerjarenplan pogen we een zo realistisch mogelijke raming te maken voor de periode 2021 – 2022. De inschattingen voor de daaropvolgende jaren (2023 – 2025) zijn onderhevig aan de veranderende en volatiele 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.

---

<sup>1</sup> Gezien het eerder beperkt aantal acties is de omschrijving van alle beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties en de bijhorende ramingen van de ontvangsten en uitgaven die zijn opgenomen in het meerjarenplan 2020 – 2025 terug te vinden in de strategische nota.

## 1. Strategische beleidsdoelstellingen (doelstellingen met prioritaire acties)

### De **missie** van AUDIO

#### Audio

- voert Audits uit en
- geeft Advies

#### aan haar Leden

- Lokale besturen en
- Lokale entiteiten

#### op een

- Klantvriendelijke,
- Kwalitatief hoogstaande en
- Kostendekkende manier.

Audio is de **interne auditor** van haar deelgenoten en volgt de standaarden van het Institute of Internal Auditors.



Hieruit volgt onze belangrijkste **strategische doelstelling**:

**Doelstelling:** We evalueren de werking van de organisatie van onze deelgenoten en formuleren aanbevelingen, die bijdragen tot een sterke, doelgerichte, efficiënte en risicobewuste organisatie.

We willen als partner meewerken aan de bewustmaking bij de lokale besturen en de lokale entiteiten van de meerwaarde van interne audit als derde onderdeel van de drie verdedigingslijnen bij het beheer van hun organisatie m.a.w. bij het aansturen van, het beheren van de risico's binnen, het rapporteren over, het controleren van en het ontwikkelen van hun organisatie.

**Actie (1):** Om te beantwoorden aan onze opdracht, de leden ondersteunen in de uitbouw van een sterke beheercontrole en toekomstgerichte organisatie, dient de interne auditactiviteit regelmatig te gebeuren (jaarlijks minstens één audit), gebaseerd op het periodiek uitvoeren van een risicoanalyse. Hiermee rekening houdend, maken we de volgende veronderstelling m.b.t. het aantal opdrachten op jaarbasis:

- de helft van de entiteiten laat één opdracht per jaar uitvoeren;
- 30% besteld twee opdrachten per jaar;
- 20% van de entiteiten geeft geen opdracht.

Het budget voor een auditopdracht is gebaseerd op een gemiddelde van 16 auditedagen per opdracht.

Voor de bepaling van het aantal deelgenoten/leden verwijzen we naar het punt inzake de groeistrategie.

**Indicator (1):** we streven naar een groei van de inkomsten uit audit- en adviesopdrachten van 715.000 euro in 2021 naar 1.015.000 euro in 2025; een kostendekkende werking (zie verder) is hierbij belangrijker dan het behalen van de groei in de omzet.

**Middelen (1):**

	EXPLOITATIE			INVESTERINGEN		
	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO
<b>2021</b>	0,00	715.000,00	715.000,00	5.000,00	0,00	-5.000,00
<b>2022</b>	0,00	805.000,00	805.000,00	10.000,00	0,00	-10.000,00
<b>2023</b>	0,00	850.000,00	850.000,00	5.000,00	0,00	-5.000,00
<b>2024</b>	0,00	895.000,00	895.000,00	5.000,00	0,00	-5.000,00
<b>2025</b>	0,00	950.000,00	950.000,00	10.000,00	0,00	-10.000,00

## 2. Niet-strategische beleidsdoelstellingen (doelstellingen zonder prioritaire acties)

**Doelstelling (2): kwaliteitsvolle groeistrategie**

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

**Actie (2):** Jaarlijks zal de Algemene Vergadering een mandaat verstrekken om een aantal nieuwe leden te werven. Acties die hiervoor in aanmerking komen zijn: het benaderen van potentiële kandidaten via mailberichten, informatiedagen, toelichtingen bij de werking van Audio op samenkomsten van algemeen en/of financieel directeurs, publicaties, nieuwsbrief, voorstelling van Audio op management team meetings enz...

We voorzien een jaarlijkse groei met drie entiteiten uitgezonderd het laatste jaar van de legislatuur en het eerste jaar van de nieuwe legislatuur (2024 en 2025). Een entiteit stellen we gelijk met een locatie of een entiteit die meerdere locaties overkoepelt. M.a.w. een entiteit kan meerdere juridische entiteiten bevatten (bv. stad, OCMW en zorgbedrijf enkel actief op één locatie) of een entiteit zijn die specifieke diensten verleent voor meerdere locaties (bv. een zorgbedrijf, een hulpverleningszone).

**Indicator (2):** Op basis van het ledenbestand midden 2020 (41 entiteiten) en de prognose streven we naar een bestand van 55 entiteiten in 2025. (In het geval van het

samengaan van entiteiten (e.g. in het kader van de fusie van steden en gemeenten), zal de indicator aangepast worden.)

### **Doelstelling (3): bewaken van kwaliteitsvolle dienstverlening**

**Actie (3):** Om de kwaliteit van de dienstverlening te bewaken, bevragen we de belangrijkste betrokkenen bij een audit onmiddellijk na uitvoering van de opdracht. Dit laat ons toe snel een zicht te hebben op de geleverde kwaliteit en waar nodig meteen bij te sturen.

**Indicator (3):** We streven naar een globale tevredenheid van 82%.

### **Doelstelling (4): voldoen aan de auditstandaarden**

**Actie (4):** Audio wil voldoen aan de auditstandaarden rekening houdend met de wensen van de deelgenoten en de organisatiestructuur van de vereniging. Het is belangrijk om het actieplan naar aanleiding van de audit op audit uit te voeren, zodat de geplande opvolgaudit positief kan afgesloten worden. Voor evt. aanbevelingen n.a.v. de opvolgaudit zullen we een verbeteractieplan opmaken en uitvoeren.

We zullen het vernieuwd plannings- en rapporteringstraject, waarbij we uitdrukkelijker de nadruk leggen op de rol van Audio als interne auditor, verder uitrollen.

**Indicator (4):** We streven naar een positieve evaluatie van de opvolgaudit in het kader van de audit op audit. We stemmen hiervoor op regelmatige basis af met de Raad van Bestuur en met het Agentschap Audit Vlaanderen.

### **Doelstelling (5): bewaken personeelscapaciteit, -kwaliteit en -tevredenheid**

Binnen de groeistrategie dient Audio de beschikbaarheid van de nodige personeelscapaciteit structureel te voorzien. Redelijke garanties voor de continuïteit van de dienstverlening en inzake vereiste beschikbare expertise zijn nodig. Hiertoe investeert de organisatie in een team van zich specialiserende auditoren.

**Actie (5.1):** Audio richt zich binnen de periode van dit meerjarenplan op een vaste kern van zes auditoren (naast de procesbeheerder en de directeur). Door de stijging van het personeelsbestand zal Audio beschikken over een sterker aanbod van de verschillende competenties op het vlak van organisatie-beheersing.

We voorzien de aanwerving van een extra auditor midden 2022 en midden 2025.

**Indicator (5.1):** streefdoel is een personeelsbestand van zes auditoren in 2025 op voorwaarde dat de groei van de activiteiten dit financieel kan dragen.

**Actie (5.2):** Audio organiseerde eind 2017 een personeelstevredenheidsbevraging. N.a.v. deze bevraging is een actieplan opgesteld. De voornaamste actiepunten zijn: werkdruk, interne communicatie, verzekeren van kwaliteit van de dienstverlening, opstellen traject persoonlijke ontwikkeling en actualiseren RPR.

Het doel is om periodiek (tweejaarlijks) de bevraging te herhalen en te komen tot een evaluatie van de actiepunten.

**Indicator (5.2):** streefdoel is een globale medewerkerstevredenheid van 82%.

#### Doelstelling (6): bewaken van de efficiënte en kostendekkende werking

Audio bouwt zijn dienstverlening zo uit, dat het totaal van de activiteit elk jaar kostendekkend is en dat Audio een lagere kostprijs kan aanrekenen dan de andere grote marktspelers o.a. dankzij een hogere productiviteit door kennisopbouw en specialisatie en een efficiënte interne werking.

**Actie (6):** We maken periodiek een kritische doorlichting van de eigen processen met als doel efficiënte, soepele en lichte processen.

**Indicator (6):** We streven naar minimum 80% factureerbare tijd voor de auditoren en minimaal een break-even globaal financieel resultaat.

**Middelen (Niet-strategische beleidsdoelstellingen & waar geen beleidsdoelstellingen voor zijn geformuleerd):**

	EXPLOITATIE			INVESTERINGEN		
	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO
<b>2021</b>	703.834,00	1.600,00	-702.234,00	0,00	0,00	0,00
<b>2022</b>	792.453,75	2.000,00	-790.453,75	0,00	0,00	0,00
<b>2023</b>	845.459,00	2.000,00	-843.459,00	0,00	0,00	0,00
<b>2024</b>	880.910,00	2.300,00	-878.610,00	0,00	0,00	0,00
<b>2025</b>	942.554,00	2.600,00	-939.954,00	0,00	0,00	0,00

**Middelen Totaal:**

	EXPLOITATIE			INVESTERINGEN		
	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO	UITGAVEN	ONTVANGSTEN	SALDO
<b>2021</b>	703.834,00	716.600,00	12.766,00	5.000,00	0,00	-5.000,00
<b>2022</b>	792.453,75	807.000,00	14.546,25	10.000,00	0,00	-10.000,00
<b>2023</b>	845.459,00	852.000,00	6.541,00	5.000,00	0,00	-5.000,00
<b>2024</b>	880.910,00	897.300,00	16.390,00	5.000,00	0,00	-5.000,00
<b>2025</b>	942.554,00	952.600,00	10.046,00	10.000,00	0,00	-10.000,00

# SN: Strategische Nota



2020-2025

Journalvolnummers: 402

AUDIO WV (0827.396.340)

Lange Schipstraat 27, 2800 Mechelen

Algemeen directeur: Jan Bal

Financieel directeur: Henri Schaerlaecken

## Prioritaire Inhoudstabel: AUDIO: AUDIO

AUDIO

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	680.992	703.834	792.454	845.459	880.910	942.554
Ontvangsten	692.265	716.600	807.000	852.000	897.300	952.600
Saldo	11.273	12.766	14.546	6.541	16.390	10.046
<b>Investerings</b>						
Uitgaven	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-5.000	-5.000	-10.000	-5.000	-5.000	-10.000
<b>Financiering</b>						

### Prioritaire beleidsdoelstelling: BD000001: Audio voert audits uit en geeft advies aan haar leden

Audio voert audits uit en geeft advies aan haar leden m.n. lokale besturen en lokale entiteiten op een klantvriendelijke, kwalitatief hoogstaande en kostendekkende manier.

Audio is de interne auditor van haar deelgenoten en volgt de standaarden van het Institute of Internal Auditors.

Als interne audit evalueren we de sterkte van het beheer van de organisatie en formuleren we aanbevelingen die bijdragen tot een doelgerichte, efficiënte en risicobewuste organisatie

We evalueren de werking van de organisatie van onze deelgenoten en formuleren aanbevelingen, die bijdragen tot een sterke, doelgerichte, efficiënte en risicobewuste organisatie.

We willen als partner meewerken aan de bewustmaking bij de lokale besturen en de lokale entiteiten van de meerwaarde van interne audit als derde onderdeel van de drie verdedigingslijnen bij het beheer van hun organisatie m.a.w. bij het aansturen van, het beheren van de risico's binnen, het rapporteren over, het controleren van en het ontwikkelen van hun organisatie.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
Saldo	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
<b>Investerings</b>						
Uitgaven	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-5.000	-5.000	-10.000	-5.000	-5.000	-10.000
<b>Financiering</b>						



## **Prioritair actieplan: AP000001: de leden ondersteunen in de uitbouw van een sterke beheercontrole en toekomstgerichte organisatie**

Om te beantwoorden aan onze opdracht, de leden ondersteunen in de uitbouw van een sterke beheercontrole en toekomstgerichte organisatie, dient de interne auditactiviteit regelmatig te gebeuren (jaarlijks minstens één audit), gebaseerd op het periodiek uitvoeren van een risicoanalyse.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
Saldo	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
<b>Investeringsen</b>						
Uitgaven	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-5.000	-5.000	-10.000	-5.000	-5.000	-10.000
<b>Financiering</b>						

### **Prioritaire actie: AC000001: de leden ondersteunen in de uitbouw van een sterke beheercontrole**

Om te beantwoorden aan onze opdracht, de leden ondersteunen in de uitbouw van een sterke beheercontrole en toekomstgerichte organisatie, dient de interne auditactiviteit regelmatig te gebeuren (jaarlijks minstens één audit), gebaseerd op het periodiek uitvoeren van een risicoanalyse.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
Saldo	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
<b>Investeringsen</b>						
Uitgaven	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-5.000	-5.000	-10.000	-5.000	-5.000	-10.000
<b>Financiering</b>						

Geen niet-prioritaire acties

Geen niet-prioritaire actieplannen

Niet-prioritaire beleidsdoelstellingen:

- BD000002: Audio wil in de toekomst een groeistrategie blijven ontwikkelen.
- BD000005: bewaken personeelscapaciteit, -kwaliteit en -tevredenheid
- BD000004: voldoen aan de auditstandaarden
- BD000003: bewaken van kwaliteitsvolle dienstverlening
- BD000006: bewaken van de efficiënte en kostendekkende werking

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	680.992	703.834	792.454	845.459	880.910	942.554
Ontvangsten	2.265	1.600	2.000	2.000	2.300	2.600
Saldo	-678.727	-702.234	-790.454	-843.459	-878.610	-939.954
<b>Investeringsen</b>						
<b>Financiering</b>						

Geen niet-prioritaire Inhoudstabel:

Overzicht Doelstellingen, Actieplannen en Acties is te vinden op: [www.mechelen.be](http://www.mechelen.be)

## 2. Financiële nota

De financiële nota bevat de financiële vertaling van de beleidsopties van de strategische nota en verduidelijkt hoe het financiële evenwicht in de periode van 2020 tot en met 2025 wordt gehandhaafd.

Ze bestaat uit volgende onderdelen:

1. het aangepast financiële doelstellingenplan (schema M1)
2. de aangepaste staat van het financieel evenwicht (schema M2)
3. het aangepast overzicht van de kredieten (schema M3)

Het financiële doelstellingenplan geeft de samenvatting van de geraamde ontvangsten en uitgaven weer volgens de invalshoek van de beleidsdoelstellingen. Het bevat per jaar de volgende elementen:

1. de verwachte ontvangsten en uitgaven per beleidsdoelstelling waar de prioritaire acties of actieplannen aan gekoppeld zijn;
2. de verwachte ontvangsten en uitgaven van de beleidsdoelstellingen waar geen prioritaire acties of actieplannen aan gekoppeld zijn;
3. de verwachte ontvangsten en uitgaven waar geen beleidsdoelstellingen voor zijn geformuleerd.

De staat van het financieel evenwicht bevat per jaar de raming van het beschikbaar budgettair resultaat, de autofinancieringsmarge en de gecorrigeerde autofinancieringsmarge voor de periode van 2020 tot en met 2025.

Het overzicht van de kredieten bevat de kredieten voor 2021.

# M1: Financieel doelstellingenplan

2020-2025

Referentie dossier: MJP\_HERZIENING\_1\_BEGINKREDIET\_2021

Journalvolgnummers: 402

AUDIO WV (0827.396.340)

Lange Schipstraat 27, 2800 Mechelen

Algemeen directeur: Jan Bal

Financieel directeur: Henri Schaerlaecken

## Prioritaire beleidsdoelstelling: BD000001:Audio voert audits uit en geeft advies aan haar leden

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgave	0	0	0	0	0	0
Ontvangst	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
Saldo	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
<b>Investering</b>						
Uitgave	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
Ontvangst	0	0	0	0	0	0
Saldo	-5.000	-5.000	-10.000	-5.000	-5.000	-10.000
<b>Financiering</b>						

## Niet prioritaire beleidsdoelstellingen

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgave	680.992	703.834	792.454	845.459	880.910	942.554
Ontvangst	2.265	1.600	2.000	2.000	2.300	2.600
Saldo	-678.727	-702.234	-790.454	-843.459	-878.610	-939.954
<b>Investering</b>						
<b>Financiering</b>						

## Totaal

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgave	680.992	703.834	792.454	845.459	880.910	942.554
Ontvangst	692.265	716.600	807.000	852.000	897.300	952.600
Saldo	11.273	12.766	14.546	6.541	16.390	10.046
<b>Investering</b>						
Uitgave	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
Ontvangst	0	0	0	0	0	0
Saldo	-5.000	-5.000	-10.000	-5.000	-5.000	-10.000
<b>Financiering</b>						

## M2: Staat van het financieel evenwicht

2020-2025

Referentie dossier: MJP\_HERZIENING\_1\_BEGINKREDIET\_2021

Journalaolvolgnommern: 402

AUDIO WV (0827.396.340)

Algemeen directeur: Jan Bal

Lange Schipstraat 27, 2800 Mechelen

Financieel directeur: Henri Schaeerlaecken

Budgettair resultaat	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>11.273</b>	<b>12.766</b>	<b>14.546</b>	<b>6.541</b>	<b>16.390</b>	<b>10.046</b>
a. Ontvangsten	692.265	716.600	807.000	852.000	897.300	952.600
b. Uitgaven	680.992	703.834	792.454	845.459	880.910	942.554
<b>II. Investeringsaldo</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>-10.000</b>
a. Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
b. Uitgaven	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
<b>III. Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>6.273</b>	<b>7.766</b>	<b>4.546</b>	<b>1.541</b>	<b>11.390</b>	<b>46</b>
<b>V. Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>6.273</b>	<b>7.766</b>	<b>4.546</b>	<b>1.541</b>	<b>11.390</b>	<b>46</b>
VI. Gecumuleerd budgettair resultaat vorig boekjaar	393.885	400.158	407.924	412.470	414.011	425.401
a. Op basis van meerjarenplan vorig boekjaar	393.885	400.158	407.924	412.470	414.011	425.401
<b>VII. Gecumuleerd budgettair resultaat</b>	<b>400.158</b>	<b>407.924</b>	<b>412.470</b>	<b>414.011</b>	<b>425.401</b>	<b>425.447</b>
<b>IX. Beschikbaar budgettair resultaat</b>	<b>400.158</b>	<b>407.924</b>	<b>412.470</b>	<b>414.011</b>	<b>425.401</b>	<b>425.447</b>

Autofinancieringsmarge	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>I. Exploitatiesaldo</b>	<b>11.273</b>	<b>12.766</b>	<b>14.546</b>	<b>6.541</b>	<b>16.390</b>	<b>10.046</b>
<b>IV. Autofinancieringsmarge</b>	<b>11.273</b>	<b>12.766</b>	<b>14.546</b>	<b>6.541</b>	<b>16.390</b>	<b>10.046</b>

Gecorrigeerde Autofinancieringsmarge	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>I. Autofinancieringsmarge</b>	<b>11.273</b>	<b>12.766</b>	<b>14.546</b>	<b>6.541</b>	<b>16.390</b>	<b>10.046</b>
<b>III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge</b>	<b>11.273</b>	<b>12.766</b>	<b>14.546</b>	<b>6.541</b>	<b>16.390</b>	<b>10.046</b>

Geconsolideerd financieel evenwicht	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>I. Beschikbaar budgettair resultaat</b>						
- Weijzinsvereniging	400.158	407.924	412.470	414.011	425.401	425.447
<b>Totaal beschikbaar budgettair resultaat</b>	<b>400.158</b>	<b>407.924</b>	<b>412.470</b>	<b>414.011</b>	<b>425.401</b>	<b>425.447</b>
<b>II. Autofinancieringsmarge</b>						
- Weijzinsvereniging	11.273	12.766	14.546	6.541	16.390	10.046
<b>Totale Autofinancieringsmarge</b>	<b>11.273</b>	<b>12.766</b>	<b>14.546</b>	<b>6.541</b>	<b>16.390</b>	<b>10.046</b>
<b>III. Gecorrigeerde autofinancieringsmarge</b>						
- Weijzinsvereniging	11.273	12.766	14.546	6.541	16.390	10.046
<b>Totale gecorrigeerde autofinancieringsmarge</b>	<b>11.273</b>	<b>12.766</b>	<b>14.546</b>	<b>6.541</b>	<b>16.390</b>	<b>10.046</b>

## M3: Overzicht van de kredieten

2020-2025

Referentie dossier: MJP\_HERZIENING\_1\_BEGINKREDIET\_2021

Journalvolgnommern: 402

AUDIO WV (0827.396.340)

Algemeen directeur: Jan Bal

Lange Schipstraat 27, 2800 Mechelen

Financieel directeur: Henri Schaerlaecken

	2020	
	Uitgaven	Ontvangsten
<b>- Welzijnsvereniging</b>		
Exploitatie	680.992	692.265
Investerings	5.000	0
Financiering	0	0
Leningen en leasings	0	0
Toegestane leningen en betalingsuitlest	0	0
Overige financieringstransacties	0	0

### 3. De toelichting

De toelichting bevat alle informatie over de verrichtingen in het meerjarenplan die relevant is om met kennis van zaken een beslissing te kunnen nemen. Ze bevat volgende informatie:

1. voor elk jaar het aangepast overzicht van de geraamde ontvangsten en uitgaven volgens de functionele indeling die is opgenomen in schema T1;
2. voor elk jaar het aangepast overzicht van de geraamde ontvangsten en uitgaven volgens de economische indeling die is opgenomen in schema T2;
3. de investeringsprojecten voor de investeringen die deel uitmaken van een prioritaire actie of actieplan (schema T3);
4. het overzicht van de financiële schulden (schema T4);
5. het overzicht van de financiële risico's;
6. een beschrijving van de grondslagen en assumpties die we gehanteerd hebben voor de opmaak van het meerjarenplan en de ramingen die we hebben opgenomen;
7. een verwijzing naar de plaats waar de bijkomende documentatie beschikbaar is.

Het overzicht van ontvangsten en uitgaven naar functionele aard geeft een samenvatting van de ramingen van de ontvangsten en uitgaven, ingedeeld volgens de beleidsdomeinen die de raad heeft vastgesteld en het verplichte beleidsdomein algemene financiering. Het bevat voor elk beleidsdomein per jaar van het meerjarenplan de verwachte ontvangsten en uitgaven, en het saldo tussen beide, voor de exploitatie, de investeringen en de financiering.

Het overzicht van de ontvangsten en uitgaven naar economische aard bevat meer gedetailleerde informatie over de samenstellende componenten van het geraamde budgettaire resultaat per jaar van het meerjarenplan. Het is ingedeeld volgens de klassieke soorten van ontvangsten en uitgaven voor de exploitatie, de investeringen en de financiering.

De investeringsprojecten geven een totaalbeeld van de geplande en uitgevoerde investeringsuitgaven en -ontvangsten voor de prioritaire acties of actieplannen. De periode van een investeringsproject is niet beperkt tot die van het meerjarenplan. Een project kan ook investeringen bevatten die zijn gedaan of gepland buiten de periode van het meerjarenplan.

Het schema over de financiële schulden verschaft inzicht in de evolutie van de financiële schulden in de periode van 2020 tot 2025. Het bevat de schulden op korte termijn (algemene rekeningen van rubriek 43), de schulden op lange termijn (algemene rekeningen van rubriek 171 tot 174) en de schulden op lange termijn die binnen het jaar vervallen (algemene rekeningen van rubriek 421 tot 424).

Het overzicht van de financiële risico's bevat een omschrijving van de financiële risico's die de vereniging loopt en van de middelen en mogelijkheden waarover ze beschikt om zich tegen die risico's in te dekken.

Om de inhoud van het meerjarenplan goed te kunnen beoordelen, is het nodig dat men voldoende informatie krijgt over de belangrijkste uitgangspunten en hypothesen die de vereniging gebruikt heeft bij de opmaak van de ramingen die erin zijn opgenomen.

De vereniging dient ook in de toelichting te vermelden waar men de bijkomende documentatie bij het ontwerp van het meerjarenplan kan raadplegen.



# T1: Ontvangsten en uitgaven naar functionele aard

2020-2025

Referentie dossier: MJP\_HERZIENING\_1\_BEGINKREDIET\_2021

Journalvolgnommern: 402

AUDIO WV (0827.396.340)

Algemeen directeur: Jan Bai

Lange Schipstraat 27, 2800 Mechelen

Financieel directeur: Henri Schaerlaecken

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Algemeen Bestuur</b>						
Exploitatie						
Uitgaven	680.492	703.334	791.954	844.959	880.410	942.054
Ontvangsten	691.265	716.600	807.000	852.000	897.300	952.600
Saldo	10.773	13.266	15.046	7.041	16.890	10.546
Investerings						
Uitgaven	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-5.000	-5.000	-10.000	-5.000	-5.000	-10.000
<b>Financiering</b>						
<b>Algemene Financiering</b>						
Exploitatie						
Uitgaven	500	500	500	500	500	500
Ontvangsten	1.000	0	0	0	0	0
Saldo	500	-500	-500	-500	-500	-500
Investerings						
Financiering						

## T2: Ontvangsten en uitgaven naar economische aard

2020-2025

Referentie dossier: MJP\_HERZIENING\_1\_BEGINKREDIET\_2021

Journalvolgnrnummers: 402

AUDIO WV (0827.396.340)

Algemeen directeur: Jan Bal

Lange Schipstraat 27, 2800 Mechelen

Financieel directeur: Henri Schaeerlaecken

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>I. Exploitatie-uitgaven</b>						
<b>A. Operationele uitgaven</b>	<b>680.992</b>	<b>703.834</b>	<b>792.454</b>	<b>845.459</b>	<b>880.910</b>	<b>942.554</b>
1. Goederen en diensten	414.419	347.937	362.320	361.265	365.592	382.839
2. Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	261.073	350.397	424.634	478.694	489.818	554.215
c. Niet vastbenoemd niet-onderwijzend personeel	243.443	330.959	396.875	448.871	459.762	516.026
f. Andere personeelskosten	17.630	19.438	27.759	29.823	30.056	38.189
5. Andere operationele uitgaven	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
<b>II. Exploitatieontvangsten</b>	<b>691.265</b>	<b>716.600</b>	<b>807.000</b>	<b>852.000</b>	<b>897.300</b>	<b>952.600</b>
<b>A. Operationele ontvangsten</b>	<b>690.000</b>	<b>715.000</b>	<b>805.000</b>	<b>850.000</b>	<b>895.000</b>	<b>950.000</b>
1. Ontvangsten uit de werking	1.265	1.600	2.000	2.000	2.300	2.600
5. Andere operationele ontvangsten	1.000	0	0	0	0	0
<b>B. Financiële ontvangsten</b>	<b>11.273</b>	<b>12.766</b>	<b>14.546</b>	<b>6.541</b>	<b>16.390</b>	<b>10.046</b>
<b>III. Exploitatiesaldo</b>	<b>11.273</b>	<b>12.766</b>	<b>14.546</b>	<b>6.541</b>	<b>16.390</b>	<b>10.046</b>
<b>I. Investeringsuitgaven</b>						
<b>B. Investerings in materiële vaste activa</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>10.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>10.000</b>
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
c. Roerende goederen	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
<b>III. Investeringsaldo</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>-10.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>-5.000</b>	<b>-10.000</b>
<b>Saldo exploitatie en investeringen</b>	<b>6.273</b>	<b>7.766</b>	<b>4.546</b>	<b>1.541</b>	<b>11.390</b>	<b>46</b>
<b>Budgettair resultaat van het boekjaar</b>	<b>6.273</b>	<b>7.766</b>	<b>4.546</b>	<b>1.541</b>	<b>11.390</b>	<b>46</b>



audit & advies  
voor lokale besturen  
en lokale entiteiten

## T3: Investeringsproject

2020-2025

Referentie dossier: MJP\_HERZIENING\_1\_BEGINKREDIET\_2021  
Journaalvolgnummers: 402

AUDIO WV (0827.396.340)

Algemeen directeur: Jan Bal

Lange Schipstraat 27, 2800 Mechelen

Financieel directeur: Henri Schaerlaecken

### INF: Informatica Materiaal

#### AC000001: de leden ondersteunen in de uitbouw van een sterke beheercontrole

	Reeds gerealiseerd		Nog te realiseren			Totaal
	Voor MJP	In MJP	Voor MJP	In MJP	Na MJP	
<b>I. UITGAVEN</b>	0	0	0	40.000	0	40.000
<b>B. Investingen in materiële vaste activa</b>	0	0	0	40.000	0	40.000
1. Gemeenschapsgoederen en bedrijfsmatige materiële vaste activa	0	0	0	40.000	0	40.000
c. Roerende goederen				40.000		40.000



audit & advies  
voor lokale besturen  
en lokale entiteiten

## T4: Evolutie van de financiële schulden

2020-2025

Referentie dossier: MJP\_HERZIENING\_1\_BEGINKREDIET\_2021

Journalvolgnummers: 402

AUDIO WV (0827.396.340)

Lange Schipstraat 27, 2800 Mechelen

Algemeen directeur: Jan Bal

Financieel directeur: Henri Schaeerlaecken

## 3.5. Overzicht van de 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. De vereniging beschikt over een sterk eigen vermogen als buffer bij negatieve financiële resultaten, zodat het risico minimaal is dat de deelgenoten 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.

## 3.6. Grondslagen en assumpties

### Kosten

Voor indexering van de loonkosten houden we rekening met een indexatie o.b.v. de berekeningen van het Planbureau. We voorzien een extra auditor vanaf midden 2022 en midden 2025.

De personeelskosten voor medewerkers met een dienstverleningsovereenkomst zijn opgenomen op basis van de afspraken zoals overeengekomen.

Voor de andere kosten voorzien we een indexering van minimaal 2% per jaar met afronding naar boven.

We reserveren 20.000 euro op jaarbasis (ongeveer 25 auditdagen) voor het inschakelen van externe dienstverleners, uitgezonderd bij onder- of overcapaciteit van eigen personeel.

### Opbrengsten

Voor de opbrengstbepaling van audit- en adviesopdrachten voorzien we een indexatie van de dagprijs met 1,5% per jaar vanaf 2021. De dagprijs voor auditwerkzaamheden bedraagt 900 euro op 1 januari 2020.

Voor de bepaling van het aantal opdrachten op jaarbasis per entiteit gaan we er vanuit dat de helft van de entiteiten één opdracht per jaar laat uitvoeren, 30% van de entiteiten twee opdrachten besteld en 20% van de entiteiten geen opdracht opneemt. We voorzien een

jaarlijkse groei van de vereniging met drie entiteiten<sup>2</sup> uitgezonderd het laatste jaar van de legislatuur en het eerste jaar van de nieuwe legislatuur.

Het budget voor een auditopdracht is gebaseerd op een gemiddelde van 16 auditdagen per opdracht. Het budget voor de Welzijnsband Meetjesland is bepaald op basis van 71 auditdagen op jaarbasis (voor de 9 leden van de Welzijnsband Meetjesland).

### **3.7. Verwijzing naar de plaats voor bijkomende informatie**

De bijkomende informatie vindt u als bijlage bij het meerjarenplan.

---

<sup>2</sup> Een entiteit stellen we gelijk met een locatie of een entiteit die meerdere locaties overkoepelt. M.a.w. een entiteit kan meerdere juridische entiteiten bevatten (bv. stad, OCMW en zorgbedrijf enkel actief op één locatie) of een entiteit zijn die specifieke diensten verleent voor meerdere locaties (bv. een zorgbedrijf, een hulpverleningszone).

## Bijlage: bijkomende documentatie

### D1. Omgevingsanalyse

#### S STERKTES

meer dan 10 jaar ervaring als entiteit; expert op meerdere domeinen bij lokale besturen  
aanleveren van concrete handvaten om de werking te verbeteren, pragmatische en flexibele aanpak  
sterk in klantgerichtheid en dienstverlening (cf. resultaten klantenbevraging); maatwerk  
gemotiveerd, collegiaal team met een goede spreiding van kennis en praktijkervaring  
kern van leden die een goede basis zijn voor een kostendekkende werking  
efficiënte en kostenbewuste interne werking; korte beslissingslijnen  
een transparante structuur  
constructieve samenwerking met Agentschap Audit Vlaanderen (AAV)  
samenwerking met VVSG als sectororgaan en bron van kennis  
voordelen van een ledenvereniging; meestal geen BTW; geen toepassing wet op overheidsopdrachten;  
verhouding prijs-kwaliteit

#### O KANSEN

fusies steden en gemeenten en de afschaffing van de provincies kunnen voedingsbodem zijn voor nieuwe opdrachten  
samenwerking AAV verder onderbouwen om expertise op te bouwen en te delen  
hoge klantentevredenheid behouden; mard tot mond reclame kan leiden tot groei  
bijdragen aan de optimalisatie van de kosten en opbrengsten bij de leden door versterkte aandacht voor efficiëntie en effectiviteit  
toegenomen belang van concretisering van de aanbevelingen, bij beoordeling van alternatieven en bij implementatie ervan  
sterkere dienstverlening door gerichte analyse, benchmarking en kennisoverdracht (goede praktijken, ...)  
versterkte aandacht voor organisatiebeheersing binnen de lokale besturen (jaarlijks rapport verplicht voor te leggen door algemeen directeur)  
naambekendheid versterken en regionale spreiding verbeteren; opportuniteiten in provincies Antwerpen, Limburg en Vlaams-Brabant en bij kleinere steden en gemeenten  
dienstverlening "from the cradle to the grave" (van kinderopvang tot het crematorium); eventueel via meer samenwerking met VVSG of andere samenwerkingsverbanden; Audio verzorgt ad hoc analyse; verbanden de finieren, globale acties en zorgen voor het uitrollen  
groei door ervaringsuitwisseling en opleiding

#### W ZWAKTES

te klein team om echt de rol van interne auditor op te nemen in alle auditcomités  
te klein team om op alle gebieden voldoende expertise te bieden  
onbekend is onbemind (zowel m.b.t. ledenwerving als personeelswerving)  
er zijn onvoldoende toepasbare en betaalbare concepten voor kleine besturen  
ICT infrastructuur (e.g. skype met externen, werkt nog niet)  
interne audit wordt door besturen nog veel gepericipeerd als noodzakelijk kwaad, terwijl men consultants aanstelt die om tot gelijkaardige resultaten te komen tegen een hogere kostprijs  
de praktische, dagdagelijkse organisatie van Audio wordt grotendeels gedragen door één persoon  
bepaalde anciënniteit bij meer dan 50% van de auditoren  
geen thema audits meer, terwijl 'bench marking' veel gevraagd wordt  
opleggen van risico gebaseerde audits aan deelgenoten blijft moeilijk; heel wat leden laten zelden een onderzoek doen van een kerntaak

#### T BEDREIGINGEN

besparingen bij de deelgenoten, waardoor audits als overbodig gezien worden  
fusies bij steden en gemeenten waardoor het aantal deelgenoten kan dalen  
snel veranderende omgeving en regelgeving met als gevolg nieuwe risico's  
kleine groep medewerkers; risico op personeelsverloop met verlies van continuïteit en expertise; 50% van het huidige personeelsbestand is o.b.v. een dienstverleningsovereenkomst  
nieuwe vormen van concurrentie en concurrenten, concurrentie van kleinere spelers die advies goedkoper kunnen aanbieden  
delicaat evenwicht tussen "hands-on"-aanpak en vraag naar advies enerzijds en onafhankelijkheid als vereiste voor interne audit anderzijds  
doestelling om ervoor te zorgen dat de werking kostendekkend is, kan ten koste van de kwaliteit van de dienstverlening gaan  
deelgenoten stellen rol van Audio in vraag in het kader van de toenemende rol van Audit Vlaanderen  
bevestiging van kritiek n.a.v. audit op audit door KPMG in 2018 bij opvolgaudit of een volgende audit op audit dat Audio haar rol als interne auditor onvoldoende opneemt, waardoor geloofwaardigheid in vraag wordt gesteld  
niet voldoen aan de verwachtingen van de deelgenoten waardoor de samenwerking wordt stopgezet

## D2. Overzicht van de beleidsdoelstellingen



# ODAA: Overzicht doelstellingen, actieplannen en acties



2020-2025

Journalvolnummers: 402

AUDIO WV (0827.396.340)

Lange Schipstraat 27, 2800 Mechelen

Algemeen directeur: Jan Bal

Financieel directeur: Henri Schaerlaecken

## Inhoudstabel: AUDIO: AUDIO

AUDIO

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	680.992	703.834	792.454	845.459	880.910	942.554
Ontvangsten	692.265	716.600	807.000	852.000	897.300	952.600
Saldo	11.273	12.766	14.546	6.541	16.390	10.046
<b>Investerings</b>						
Uitgaven	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-5.000	-5.000	-10.000	-5.000	-5.000	-10.000
<b>Financiering</b>						

### Beleidsdoelstelling: BD000001: Audio voert audits uit en geeft advies aan haar leden

Audio voert audits uit en geeft advies aan haar leden m.n. lokale besturen en lokale entiteiten op een klantvriendelijke, kwalitatief hoogstaande en kostendekkende manier.

Audio is de interne auditor van haar deelgenoten en volgt de standaarden van het Institute of Internal Auditors.

Als interne audit evalueren we de sterkte van het beheer van de organisatie en formuleren we aanbevelingen die bijdragen tot een doelgerichte, efficiënte en risicobewuste organisatie

We evalueren de werking van de organisatie van onze deelgenoten en formuleren aanbevelingen, die bijdragen tot een sterke, doelgerichte, efficiënte en risicobewuste organisatie.

We willen als partner meewerken aan de bewustmaking bij de lokale besturen en de lokale entiteiten van de meerwaarde van interne audit als derde onderdeel van de drie verdedigingslijnen bij het beheer van hun organisatie m.a.w. bij het aansturen van, het beheren van de risico's binnen, het rapporteren over, het controleren van en het ontwikkelen van hun organisatie.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
Saldo	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
<b>Investerings</b>						
Uitgaven	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-5.000	-5.000	-10.000	-5.000	-5.000	-10.000
<b>Financiering</b>						

### Actieplan: AP000001: de leden ondersteunen in de uitbouw van een sterke beheercontrole en toekomstgerichte organisatie

Om te beantwoorden aan onze opdracht, de leden ondersteunen in de uitbouw van een sterke beheercontrole en toekomstgerichte organisatie, dient de interne auditactiviteit regelmatig te gebeuren (jaarlijks minstens één audit), gebaseerd op het periodiek uitvoeren van een risicoanalyse.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
Saldo	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
<b>Investerings</b>						
Uitgaven	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-5.000	-5.000	-10.000	-5.000	-5.000	-10.000
<b>Financiering</b>						

**Actie: AC000001: de leden ondersteunen in de uitbouw van een sterke beheercontrole**

Om te beantwoorden aan onze opdracht, de leden ondersteunen in de uitbouw van een sterke beheercontrole en toekomstgerichte organisatie, dient de interne auditactiviteit regelmatig te gebeuren (jaarlijks minstens één audit), gebaseerd op het periodiek uitvoeren van een risicoanalyse.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	0	0	0	0	0	0
Ontvangsten	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
Saldo	690.000	715.000	805.000	850.000	895.000	950.000
<b>Investerings</b>						
Uitgaven	5.000	5.000	10.000	5.000	5.000	10.000
Ontvangsten	0	0	0	0	0	0
Saldo	-5.000	-5.000	-10.000	-5.000	-5.000	-10.000
<b>Financiering</b>						

**Beleidsdoelstelling: BD000002: Audio wil in de toekomst een groeistrategie blijven ontwikkelen.**

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

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	115.701	101.850	89.250	91.200	108.600	95.950
Ontvangsten	1.000	0	0	0	0	0
Saldo	-114.701	-101.850	-89.250	-91.200	-108.600	-95.950
<b>Investerings</b>						
<b>Financiering</b>						

**Actieplan: AP000002: het benaderen van potentiële kandidaten**

het benaderen van potentiële kandidaten via mailberichten, informatiedagen, toelichtingen bij de werking van Audio op samenkomsten van algemeen en/of financieel directeurs, publicaties, nieuwsbrief, voorstelling van Audio op management team meetings enz...

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	115.701	101.850	89.250	91.200	108.600	95.950
Ontvangsten	1.000	0	0	0	0	0
Saldo	-114.701	-101.850	-89.250	-91.200	-108.600	-95.950
<b>Investerings</b>						
<b>Financiering</b>						

## Actie: AC000002: een aantal nieuwe leden te werven.

Jaarlijks zal de Algemene Vergadering een mandaat verstrekken om een aantal nieuwe leden te werven. Acties die hiervoor in aanmerking komen zijn: het benaderen van potentiële kandidaten via mailberichten, informatiedagen, toelichtingen bij de werking van Audio op samenkomsten van algemeen en/of financieel directeurs, publicaties, nieuwsbrief, voorstelling van Audio op management team meetings enz...

We voorzien een jaarlijkse groei met drie entiteiten, uitgezonderd het laatste jaar van de legislatuur en het eerste jaar van de nieuwe legislatuur (2024 en 2025). Een entiteit stellen we gelijk met een locatie of een entiteit die meerdere locaties overkoepelt. M.a.w. een entiteit kan meerdere juridische entiteiten bevatten (bv. stad, OCMW en zorgbedrijf enkel actief op één locatie) of een entiteit zijn die specifieke diensten verleent voor meerdere locaties (bv. een zorgbedrijf, een hulpverleningszone).

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	115.701	101.850	89.250	91.200	108.600	95.950
Ontvangsten	1.000	0	0	0	0	0
Saldo	-114.701	-101.850	-89.250	-91.200	-108.600	-95.950
<b>Investerings</b>						
Financiering						

## Beleidsdoelstelling: BD000003: bewaken van kwaliteitsvolle dienstverlening

bewaken van kwaliteitsvolle dienstverlening

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

### **Actieplan: AP000003: bevragen van de belangrijkste betrokkenen bij een opdracht**

Om de kwaliteit van de dienstverlening te bewaken, bevragen we de belangrijkste betrokkenen bij een audit onmiddellijk na uitvoering van de opdracht. Dit laat ons toe snel een zicht te hebben op de geleverde kwaliteit en waar nodig meteen bij te sturen.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

### **Actie: AC000003: We streven naar een globale tevredenheid**

We streven naar een globale tevredenheid van 82%. Om de kwaliteit van de dienstverlening te bewaken, bevragen we de belangrijkste betrokkenen bij een audit onmiddellijk na uitvoering van de opdracht. Dit laat ons toe snel een zicht te hebben op de geleverde kwaliteit en waar nodig meteen bij te sturen.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

## Beleidsdoelstelling: BD000004: voldoen aan de auditstandaarden

Audio wil voldoen aan de auditstandaarden rekening houdend met de wensen van de deelgenoten en de organisatiestructuur van de vereniging.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

### **Actieplan: AP000004: Audio wil voldoen aan de auditstandaarden**

Audio wil voldoen aan de auditstandaarden, rekening houdend met de wensen van de deelgenoten en de organisatiestructuur van de vereniging.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

### **Actie: AC000004: We streven naar een positieve evaluatie van de opvolgaudit**

Audio wil voldoen aan de auditstandaarden rekening houdend met de wensen van de deelgenoten en de organisatiestructuur van de vereniging.

Het is belangrijk om het actieplan naar aanleiding van de audit op audit uit te voeren, zodat de geplande opvolgaudit positief kan afgesloten worden. Voor evt. aanbevelingen n.a.v. de opvolgaudit zullen we een verbeteractieplan opmaken en uitvoeren.

We zullen het vernieuwd plannings- en rapporteringstraject, waarbij we uitdrukkelijker de nadruk leggen op de rol van Audio als interne auditor, verder uitrollen. We streven naar een positieve evaluatie van de opvolgaudit in het kader van de audit op audit. We stemmen hiervoor op regelmatige basis af met de Raad van Bestuur en met het Agentschap Audit Vlaanderen

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

## Beleidsdoelstelling: BD000005: bewaken personeelscapaciteit, -kwaliteit en -tevredenheid

bewaken personeelscapaciteit, -kwaliteit en -tevredenheid. Binnen de groeistrategie dient Audio de beschikbaarheid van de nodige personeelscapaciteit structureel te voorzien. Redelijke garanties voor de continuïteit van de dienstverlening en inzake vereiste beschikbare expertise zijn nodig. Hiertoe investeert de organisatie in een team van zich specialiserende auditoren.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	565.291	601.984	703.204	754.259	772.310	846.604
Ontvangsten	1.265	1.600	2.000	2.000	2.300	2.600
Saldo	-564.026	-600.384	-701.204	-752.259	-770.010	-844.004
<b>Investerings</b>						
Financiering						

### Actieplan: AP000005: Audio richt zich binnen de periode van dit meerjarenplan op een vaste kern van zes auditoren

Audio richt zich binnen de periode van dit meerjarenplan op een vaste kern van zes auditoren (naast de procesbeheerder en de directeur). Door de stijging van het personeelsbestand zal Audio beschikken over een sterker aanbod van de verschillende competenties op het vlak van organisatie-beheersing.

We voorzien de aanwerving van een extra auditor midden 2022 en midden 2025.

Audio organiseerde eind 2017 een personeelstevredenheidsbevraging. N.a.v. deze bevraging is een actieplan opgesteld. De voornaamste actiepunten zijn: werkdruk, interne communicatie, verzekeren van kwaliteit van de dienstverlening, opstellen traject persoonlijke ontwikkeling en actualiseren RPR.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	565.291	601.984	703.204	754.259	772.310	846.604
Ontvangsten	1.265	1.600	2.000	2.000	2.300	2.600
Saldo	-564.026	-600.384	-701.204	-752.259	-770.010	-844.004
<b>Investerings</b>						
Financiering						

### Actie: AC000005: Audio richt zich binnen de periode van dit meerjarenplan op een vaste kern van zes auditoren

Audio richt zich binnen de periode van dit meerjarenplan op een vaste kern van zes auditoren (naast de procesbeheerder en de directeur). Door de stijging van het personeelsbestand zal Audio beschikken over een sterker aanbod van de verschillende competenties op het vlak van organisatie-beheersing.

We voorzien de aanwerving van een extra auditor midden 2022 en midden 2025. streefdoel is een personeelsbestand van zes auditoren in 2025 op voorwaarde dat de groei van de activiteiten dit financieel kan dragen

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Exploitatie</b>						
Uitgaven	565.291	601.984	703.204	754.259	772.310	846.604
Ontvangsten	1.265	1.600	2.000	2.000	2.300	2.600
Saldo	-564.026	-600.384	-701.204	-752.259	-770.010	-844.004
<b>Investerings</b>						
Financiering						

### Actie: AC000006: een personeelstevredenheidsbevraging

Audio organiseerde eind 2017 een personeelstevredenheidsbevraging. N.a.v. deze bevraging is een actieplan opgesteld. De voornaamste actiepunten zijn: werkdruk, interne communicatie, verzekeren van kwaliteit van de dienstverlening, opstellen traject persoonlijke ontwikkeling en actualiseren RPR. Het doel is om periodiek (tweejaarlijks) de bevraging te herhalen en te komen tot een evaluatie van de actiepunten. streefdoel is een globale medewerkerstevredenheid van 82%.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

## **Beleidsdoelstelling: BD000006: bewaken van de efficiënte en kostendekkende werking**

bewaken van de efficiënte en kostendekkende werking. Audio bouwt zijn dienstverlening zo uit, dat het totaal van de activiteit elk jaar kostendekkend is en dat Audio een lagere kostprijs kan aanrekenen dan de andere grote markspelers o.a. dankzij een hogere productiviteit door kennisopbouw en specialisatie en een efficiënte interne werking.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

### ***Actieplan: AP000006: periodieke, kritische doorlichting van de eigen processen***

We maken periodiek een kritische doorlichting van de eigen processen met als doel efficiënte, soepele en lichte processen.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

### **Actie: AC000007: We maken periodiek een kritische doorlichting van de eigen processen**

We maken periodiek een kritische doorlichting van de eigen processen met als doel efficiënte, soepele en lichte processen. We streven naar minimum 80% factureerbare tijd voor de auditoren en minimaal een break-even globaal financieel resultaat.

Van 01/01/2020 tot 31/12/2025

### D3. Overzicht van de toegestane werkings- en investeringssubsidies per jaar

Niet van toepassing

### D4. Overzicht van de beleidsdomeinen en beleidsvelden

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

### D5. Overzicht verbonden entiteiten

Door de onderschrijving van een polis tegen arbeidsongevallen bij OVV Ethias GR zijn veel lokale besturen er lid van (zo ook Audio). Ingevolge de omvorming tot een CVBA hebben de lokale besturen deelbewijzen in de CVBA ontvangen.

De omvorming van de OVV gebeurde op 31 december 2017. Elk lid van de OVV heeft nominatieve deelbewijzen ontvangen in verhouding tot de in 2016 betaalde verzekeringsbijdragen. Elk deelbewijs heeft een nominale waarde van 8.602,90 euro. Audio heeft één deelbewijs.

### D6. Overzicht van de jaarlijkse personeelsinzet

De personeelsformatie bestaat uit volgende functies (beslissing van de raad van beheer d.d. 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)         |

# TM1: PERSONEEL

Audio

	okt 2017 Jaar -3	okt 2018 Jaar -2	okt 2019 Jaar -1	okt 2020 Jaar 0	MIP 2021 Jaar 1	MIP 2022 Jaar 2	MIP 2023 Jaar 3	MIP 2024 Jaar 4	MIP 2025 Jaar 5					
<b>Vastbenoemd</b>														
Niveau A														
Niveau B														
Niveau C														
Niveau D														
Niveau E														
<b>Contractueel</b>														
Niveau A	3,25	-1,85	1,40	0,60	2,00	1,00	3,00	0,03	0,67	3,70	0,50	4,20	0,50	4,70
Niveau B							0,40	0,40		0,40		0,40		0,40
Niveau C	0,40		0,40		0,40		-0,40							
Niveau D														
Niveau E														
<b>TOTAAL</b>														
Niveau A	3,25	-1,85	1,40	0,60	2,00	1,00	3,00	0,03	0,67	3,70	0,50	4,20	0,50	4,70
Niveau B							0,40	0,40		0,40		0,40		0,40
Niveau C	0,40		0,40		0,40		-0,40							
Niveau D														
Niveau E														
<b>TOTAAL</b>	<b>3,65</b>	<b>-1,85</b>	<b>1,80</b>	<b>0,60</b>	<b>2,40</b>	<b>1,00</b>	<b>3,40</b>	<b>0,03</b>	<b>0,67</b>	<b>4,10</b>	<b>0,50</b>	<b>4,60</b>	<b>0,50</b>	<b>5,10</b>

VTE's exclusief:  
 losse medewerkers  
 vrijwilligers  
 studenten

## **D7. Overzicht van de jaarlijkse opbrengst per belastingssoort**

Niet van toepassing



## 4. Motivering van de wijzigingen

We sommen hierna de belangrijkste aanpassingen aan het MJP 2021-2025 op:

### 1. Opbrengsten

We passen de aannames voor de berekening van de opbrengsten aan op basis van de **recente gegevens en de gewijzigde omstandigheden**.

Het voorbije jaar was het niet altijd eenvoudig noch opportuun om aan ledenwerving te doen, gelet op de gevolgen van de maatregelen n.a.v. de coronacrisis. Dit resulteert in een beperktere groei van de vereniging dan voorzien. Waar we uitgingen van een ledenbestand van 45 entiteiten begin 2021, zullen we 2021 waarschijnlijk aanvatten met een ledenaantal van 42 entiteiten. Hieruit volgt een afname van de prognose van de ontvangsten voor 2021 en de erop volgende jaren. Op basis van deze en enkele andere beperkte aanpassingen aan de aannames<sup>3</sup> schatten we de jaarlijkse ontvangsten ongeveer 35.000 euro lager in.

We voorzien voor het einde van de legislatuur (de jaren 2024 en 2025) slechts twee nieuwe entiteiten i.p.v. drie (o.a. wegens de verdere financiële aanmoediging van fusies van gemeenten aangeboden door de Vlaamse overheid) met als gevolg een extra afname van de ontvangsten van 15.000 euro cumulatief per jaar.

AANTAL ENTITEITEN EINDE	2021	2022	2023	2024	2025
MJP 2020 - 2025	48	51	54	57	60
MJP 2021 – 2025 (AANGEPAST)	45	48	51	53	55

### 2. Kosten

Omwille van de **lagere groei** stellen we de aanwerving van extra auditors uit. Initieel was de aanwerving gepland vanaf respectievelijk midden 2021 en midden 2024. We plannen de inschakeling van een extra auditor nu vanaf midden 2022 en midden 2025. Hieruit volgt een vermindering van ongeveer 50.000 euro personeelskosten op jaarbasis.

We voorzien een verhoogd krediet (5.000 euro) voor vormingen in 2021 o.a. in het kader van het opleidingstraject van de aangeworven medewerker en een algemeen competentiegericht personeelsbeleid.

Omdat de huurprijs voor het kantoor van Audio na de verhuis niet onmiddellijk vastlag, werd in het meerjarenplan 2020 – 2025 voldoende zekerheid ingebouwd bij de bepaling van het budget voor de **huur van de kantoorruimtes**. De werkelijke kosten liggen ongeveer 6.000 euro op jaarbasis lager dan de eerdere inschatting. We houden rekening met de werkelijke kosten voor de planning van 2021 – 2025.

De overeenkomst met de huidige directeur zal waarschijnlijk eindigen einde mei 2022 i.p.v. einde oktober 2022. Daarom moeten we de nodige kredieten (ten bedrage van 5.000 euro) in 2021 voorzien voor de **aanwerving** van een nieuwe directeur, die zou starten in het voorjaar van 2022. Voor de aanwerving van een auditor werd in 2021 en 2024 een krediet

<sup>3</sup> O.a. vermindering van het jaarbudget van de Welzijnsband Meetjesland en verhoging van het gemiddelde budget voor een audit met één dag (gelet op de standaard opname van een opvolgaudit in het budget).

voorzien voor wervingskosten van 2.000 euro. Gezien de aanwerving van een extra auditor wordt verdaagd, verschuiven we dit krediet respectievelijk naar 2022 en 2025.

De aannames voor de **andere kostenposten** blijven ongeveer in lijn met de eerder vastgelegde bedragen.

### 3. Investerings

We voorzien jaarlijks een krediet van 5.000 euro voor aankoop van ICT benodigdheden (vervanging laptops, aankoop andere hardware en software). Bij aanwerving van een nieuwe medewerker voorzien we extra 5.000 euro voor o.a. de aankoop van een extra laptop en benodigde software. Door het uitstel van de aanwerving van een extra auditor met een jaar, boeken we het extra krediet eveneens een jaar later.

START EXTRA AUDITOR	2021	2022	2023	2024	2025
MJP 2020 - 2025	juli			juli	
MJP 2021 – 2025 (AANGEPAST)		juli			juli
INVESTERINGEN	2021	2022	2023	2024	2025
MJP 2020 - 2025	10.000 €	5.000 €	5.000 €	10.000 €	5.000 €
MJP 2021 – 2025 (AANGEPAST)	5.000 €	10.000 €	5.000 €	5.000 €	10.000 €

### 4. Personeel

Het personeelsbestand van Audio bestaat enerzijds uit contractuelen en anderzijds uit medewerkers met een dienstverleningscontract. Bij de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025, einde 2019, waren twee auditoren verbonden via een dienstverleningscontract en twee contractueel. Eén dienstverleningscontract werd stopgezet in december 2019. De vervanging gebeurde via een contractuele medewerker in maart 2020. Verder besliste één van de medewerkers ouderschapsverlof (20% arbeidsduurvermindering) aan te vragen vanaf oktober 2020 t.e.m. oktober 2021. Zodoende zijn er een aantal verschuivingen van kredieten op dit vlak, meer bepaald:

	MJP 2020 - 2025 2021	AANPASSING 2021	MJP 2021 - 2025 2021
Loon contractuelen	297.996 €	+ 95.896 € <sup>1</sup> - 54.373 € <sup>2</sup> - 16.545 € <sup>3</sup>	323.974 €
Kost dienstverleningscontract	169.284 €	- 74.348 € <sup>4</sup>	94.936 €
Andere personeelskosten	44.422 €	+ 8.098 € <sup>5</sup>	52.520 €
<b>Totale personeelskost</b>	<b>511.702 €</b>		<b>471.430 €</b>

(1) Loon voor extra auditor onder contractueel dienstverband (1,0 vte) ter vervanging van auditor met dienstverleningscontract

(2) Lagere kost door uitstel aanwerving nieuwe auditor naar juli 2022

(3) Lagere kost door 20% arbeidsduurvermindering van een medewerker (10 maanden) incl. andere kleine aanpassingen

(4) Lagere kost voor auditor met dienstverleningscontract (0,8 vte) waarvan contract eindigde begin 2020.

Andere personeelskosten verbonden aan auditor onder contractueel dienstverband (wagencontract, tweede pensioenpijler, ...)

We pasten tevens de inschakeling van externen aan op basis van de beschikbaarheid van eigen personeel.

VTE	2021	2022	2023	2024	2025
NOODZAKELIJK IFV OPDR	3,9	4,2	4,4	4,6	4,8
BESCHIKBAAR	3,8	4,5	4,8	4,8	5,3
KOSTEN EXTERNEN	2021	2022	2023	2024	2025
MJP 2021 – 2025 (AANGEPAST)	20.000 €	5.000 €	5.000 €	20.000 €	5.000 €
MJP 2020 - 2025	20.000 €	5.000 €	40.000 €	20.000 €	10.000 €

## 5. Financieel evenwicht

Het financieel evenwicht blijft behouden. We streven naar een positief resultaat voor elk boekjaar. Hierna vindt u schematisch het resultaat per boekjaar vóór en na de aanpassing van het meerjarenplan.

MJP 2020 - 2025	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	752.600 €	843.000 €	883.000 €	948.300 €	1.018.600 €
Uitgaven - exploitatie	742.106 €	834.324 €	871.572 €	931.053 €	1.008.153 €
Uitgaven - investeringen	10.000 €	5.000 €	5.000 €	10.000 €	5.000 €
Saldo	494 €	3.676 €	6.428 €	7.247 €	5.447 €
MJP 2021 – 2025 (AANGEPAST)	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	716.600 €	807.000 €	852.000 €	897.300 €	952.600 €
Uitgaven - exploitatie	703.834 €	792.454 €	845.459 €	880.910 €	942.554 €
Uitgaven - investeringen	5.000 €	10.000 €	5.000 €	5.000 €	10.000 €
Saldo	7.766 €	4.546 €	1.541 €	11.390 €	46 €
AANPASSINGEN	2021	2022	2023	2024	2025
Ontvangsten	- 36.000 €	- 36.000 €	- 31.000 €	- 51.000 €	- 66.000 €
Uitgaven - exploitatie	- 38.272 €	- 41.870 €	- 26.113 €	- 50.143 €	- 65.599 €
Uitgaven - investeringen	- 5.000 €	+ 5.000 €		- 5.000 €	+ 5.000 €
Saldo	+ 7.272 €	+ 870 €	- 4.887 €	+ 4.143 €	- 5.401 €