

Beoordeling organisatiebeheersing en opvolging aanbevelingen 2021 bij Lokaal bestuur Aartselaar

Rapport | 12.11.2021

LEESWIJZER



Audit Vlaanderen is een partner van de lokale besturen.



Een audit is een onafhankelijke, objectieve, systematische evaluatie (van het systeem van organisatiebeheersing), waarover gerapporteerd wordt.



Een opvolgaudit volgt de realisatie van de aanbevelingen op en is een middel om de organisatie te ondersteunen in het verbeteren van haar werking.

Opvolgaudits geven weer hoe en in welke mate een lokaal bestuur aan de slag ging met aanbevelingen van eerdere audits. Ook de aanpak van organisatiebeheersing komt aan bod.



De ruimere context is belangrijk.

Bij een opvolgaudit is de context van het auditrapport belangrijk. Het is bovendien niet correct om individuele passages uit een rapport onder de aandacht te brengen, los van de context van het rapport. Dit kan immers zorgen voor verkeerde interpretaties.



Persoonsgegevens of veiligheidsinformatie worden, conform de wetgeving, niet vermeld.



Een opvolgaudit doet geen uitspraken over het functioneren van individuele medewerkers, maar over de werking van de organisatie.

Bij een opvolgaudit staat de verbetering van de werking van de organisatie centraal. Het functioneren van individuele medewerkers is nooit de focus van een opvolgaudit.

1 INLEIDING

Audit Vlaanderen beoordeelt in dit rapport:

- de aanpak van organisatiebeheersing bij lokaal bestuur Aartselaar;
- de realisatiegraad van de openstaande aanbevelingen uit voorgaande audits, waarvan de streefdatum is verlopen.

Dit rapport wordt bezorgd aan de algemeen directeur, de burgemeester en de voorzitter van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.

Audit Vlaanderen publiceert het rapport op haar website, drie maanden nadat het lokaal bestuur het definitief auditrapport ontving. Het lokaal bestuur wordt gevraagd om het rapport of een link naar het rapport op de website van Audit Vlaanderen, op de eigen website te plaatsen, zoals voorzien in het [afsprakenkader](#) dat hierover in samenwerking met de lokale besturen is opgemaakt.

2 AANPAK VAN ORGANISATIEBEHEERSING

2.1 ALGEMEEN

Een goed systeem voor organisatiebeheersing helpt de organisatie om:

- de risico's die het bereiken van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren, te identificeren en te evalueren;
- beheersmaatregelen te treffen om deze risico's te beperken.

Aangezien lokale besturen en hun omgeving continu evolueren, is dit een dynamisch systeem dat vraagt om regelmatige evaluatie en bijsturing van de beheersmaatregelen.

De algemeen directeur stelt – in overleg met het managementteam – dit systeem vast en legt het algemene kader hiervan ter goedkeuring voor aan de raad. De algemeen directeur is bovendien verantwoordelijk voor de organisatiebeheersing en rapporteert hierover jaarlijks aan de raad (decreet Lokaal Bestuur art. 217-220).

Bijkomend stelt een goed systeem voor organisatiebeheersing de organisatie in staat om aanbevelingen uit voorgaande audits en/of evaluaties op te volgen en te realiseren. Het resultaat van de realisatie neemt de organisatie mee op in de jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing.

2.2 BEOORDELING

De raden van lokaal bestuur Aartselaar keurden op 16 december 2019 een kader voor organisatiebeheersing goed. Het goedgekeurde kader is volledig. Dit kader omvat:

- een model waarmee het lokaal bestuur wil werken aan organisatiebeheersing (Leidraad Organiseatiebeheersing);

AUDIT VLAANDEREN

- de frequentie en de manier waarop het lokaal bestuur wil rapporteren over organisatiebeheersing aan de raden;
- de periodiciteit en de werkwijze voor het uitvoeren van een zelfevaluatie.

De algemeen directeur rapporteert sinds de goedkeuring van het kader conform de hierin vastgelegde werkwijze. De verbeteracties geformuleerd n.a.v. audits of inspecties worden in een verbeterplan opgenomen. Dit stelt het politieke niveau in staat om de voortgang van de verbeteracties op te volgen. Het decreet lokaal bestuur (art. 219) stelt dat de algemeen directeur uiterlijk voor 30 juni jaarlijks aan de raden rapporteert over organisatiebeheersing. De meest recente rapportering (in 2020 en 2021) vond in september (en dus laattijdig) plaats.

De in het kader vastgelegde werkwijze voor het uitvoeren van een zelfevaluatie, wordt in de praktijk niet toegepast. Het kader stelt dat om de drie jaar een evaluatie plaatsvindt van de thema's uit de Leidraad Organisatiebeheersing. In de praktijk maakt het managementteam jaarlijks een evaluatie op m.h.o.o. de jaarlijkse rapportering.

2.3 CONCLUSIE

Audit Vlaanderen stelt vast dat het lokaal bestuur Aartselaar over een adequaat kader beschikt waarin staat hoe de organisatie aan organisatiebeheersing wil werken. De uitwerking in de praktijk is echter niet volledig conform dit kader.

Audit Vlaanderen kent de **maturiteitsinschatting** 'gestructureerde aanzet' toe aan de aanpak van organisatiebeheersing.

Legende - algemeen en specifiek voor aanpak organisatiebeheersing (OB)

0	Onbestaand Een adequaat kader ontbreekt en de organisatie rapporteert niet systematisch over organisatiebeheersing aan de raden. Ook door analyse onderbouwde verbeteracties zijn niet aanwezig.
1	Ad-hocbasis De organisatie neemt diverse initiatieven op vlak van de aanpak van organisatiebeheersing maar deze zijn nog onvoldoende adequaat (gekaderd, consistente toepassing, kwaliteitsvol).
2	Gestructureerde aanzet De organisatie hanteert een (beperkt) kader en past dit in belangrijke mate toe. De rapportering over organisatiebeheersing is consistent en degelijk.
3	Gedefinieerd De organisatie hanteert een adequaat kader dat overwegend goed wordt toegepast. De rapportering over organisatiebeheersing is al vele jaren degelijk. Het verbeteractieplan is onderbouwd door een actuele en adequate analyse. De aanpak van organisatiebeheersing wordt tussentijds bijgestuurd.
4	Beheerst systeem De organisatie hanteert een adequaat kader, past dit consequent toe en rapporteerde de afgelopen drie jaar op degelijke wijze over organisatiebeheersing aan de raden. Het verbeteractieplan is onderbouwd door een actuele en degelijke analyse. De aanpak van organisatiebeheersing wordt systematisch geëvalueerd en bijgestuurd.

3 REALISATIEGRAAD VAN DE OPGEVOLGDE AANBEVELINGEN

3.1 ALGEMEEN

Audit Vlaanderen volgt aanbevelingen op die het agentschap tijdens voorgaande audits formuleerde. Dit gebeurt, waar mogelijk, op basis van de decretaal verplichte jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing aan de gemeente- en OCMW-raad.

3.2 BEOORDELING

Audit: Thema-audit sportinfrastructuur (1806 071)

Aanbeveling 1: De organisatie legt een duidelijk kader voor organisatiebeheersing vast voor de geïntegreerde organisatie, legt dit ter goedkeuring voor aan de raden en past dit in de praktijk toe. Dit kader bepaalt minstens: 1. Welk model de organisatie wil hanteren om aan haar organisatiebeheersing te werken (bv. Leidraad Organiseatiebeheersing, VVSG-model); 2. Met welke periodiciteit en op welke manier de organisatie stil wil staan bij haar eigen werking (via periodieke zelfevaluatie, een doorlichting door een externe partij, enz.); 3. Hoe de algemeen directeur minstens jaarlijks rapporteert aan het politieke niveau over de mate waarin de risico's beheerst zijn.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2019	Gerealiseerd	Lopend	31/12/2023

Vaststelling: De raden van lokaal bestuur Aartselaar keurden op 16 december 2019 een kader voor organisatiebeheersing goed. Het goedgekeurde kader is volledig. Dit kader omvat:

- een model waarmee het lokaal bestuur wil werken aan organisatiebeheersing (Leidraad Organiseatiebeheersing);
- de frequentie en manier waarop ze wil rapporten over organisatiebeheersing aan de raden;
- de periodiciteit en werkwijze tot het uitvoeren van een zelfevaluatie.

Dit kader wordt in de praktijk niet toegepast. Omwille van deze reden kent Audit Vlaanderen de status 'Lopend' toe.

Aanbeveling 2: De gemeente Aartselaar neemt maatregelen om structureel zicht te krijgen op de staat van de sportinfrastructuur, de verwachte kosten voor onderhoud en investeringsnoden op langere termijn. Op deze manier kan de organisatie een langetermijnplanning voor haar sportpatrimonium opmaken, op een objectiveerbare manier beslissingen over investeringen nemen en de continuïteit van haar infrastructuraanbod beter verzekeren.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/08/2019	Ontwerp	Ontwerp	01/01/2023

AUDIT VLAANDEREN

Vaststelling: Audit Vlaanderen bevestigt de status 'Ontwerp' van het bestuur. Er werden reeds initiatieven ondernomen (bv. periodiek overleg, aanzet tot onderhoudsplan). Dergelijke initiatieven dienen nog uitgebreid te worden om structureel zicht te krijgen op de staat van de sportinfrastructuur, de verwachte kosten voor onderhoud en de investeringsnoden op langere termijn. Het bestuur plant verdere initiatieven te nemen tegen 01/01/2023.

Aanbeveling 3: Bij de aanrekening van huur voor het gebruik van sportinfrastructuur zal de organisatie minstens:

- vermijden dat de gegevensverzameling van reservaties en annulaties door slechts één persoon gebeurt, zonder een onafhankelijke controle hierop;
- de bepalingen van het retributiereglement rond annulatiekosten en de toepassing ervan in de praktijk met elkaar in overeenstemming brengen;
- bepalen op welke wijze ze eventuele individuele uitzonderingen op het retributiereglement kan toestaan.

Op deze manier heeft de organisatie ten allen tijde zicht op potentiële niet-integere handelingen van medewerkers, en vermijdt ze een schijn van belangenvermenging of ongelijke behandeling van sportverenigingen.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
01/01/2020	Gerealiseerd	Gerealiseerd	N.v.t.

Vaststelling: Lokaal bestuur Aartselaar implementeerde een reserveringssoftware die gekoppeld werd met de financiële software. Op basis hiervan wordt de (voorlopige) facturatie opgemaakt. Deze (voorlopige) facturatie wordt periodiek vergeleken met een rekenblad, dat per maand een prognose van inkomsten bevat m.b.t. de huur en het gebruik van de sportinfrastructuur. Het retributiereglement werd ingevoerd in de software, waardoor de berekening automatisch verloopt. De software hanteert een logging van de activiteiten, wat de diensthoofden in staat stelt om controle(s) op wijzigingen uit te voeren. Audit Vlaanderen bevestigt de status 'Gerealiseerd' van het bestuur.

Audit: Forensische audit (2008 003)

Aanbeveling 1: Lokaal bestuur Aartselaar onderzoekt de mogelijkheden tot financiële terugvordering van de geleden schade ten gevolge van het misbruik van arbeidsdagen door X. Risico dat hiermee kan worden beheerst: Lokaal bestuur Aartselaar verliest financiële middelen ten gevolge van misbruik van arbeidsuren.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/01/2021	Niet van toepassing	Niet van toepassing	N.v.t.

Vaststelling: Het lokaal bestuur Aartselaar sloot een dadingsovereenkomst met X voor de periode van X tewerkstelling bij het lokaal bestuur.

Aanbeveling 2: Lokaal bestuur Aartselaar evalueert de bestaande richtlijnen m.b.t. cumulactiviteiten van medewerkers en vult deze aan waar nodig. Lokaal bestuur Aartselaar communiceert deze richtlijnen aan alle personeelsleden en volgt eventuele cumulactiviteiten periodiek op. Risico dat hiermee kan worden beheerst: Medewerkers

leveren tijdens hun werkuren voor lokaal bestuur Aartselaar prestaties voor andere werkgevers.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/01/2021	Gerealiseerd	Gerealiseerd	N.v.t.

Vaststelling: De richtlijnen i.v.m. cumulativiteiten werden opgenomen in de deontologische code die vervat zit in het arbeidsreglement. Bijkomend ontwikkelde het bestuur een formulier “Melding nevenwerkzaamheden” die personeelsleden invullen wanneer zij, naast hun werkzaamheden binnen het bestuur, bijkomende werkzaamheden uitvoeren. De afspraken m.b.t. nevenwerkzaamheden werden algemeen via mail gecommuniceerd in februari 2021. Audit Vlaanderen bevestigt de status ‘Gerealiseerd’ van het bestuur.

Aanbeveling 3: Lokaal bestuur Aartselaar volgt medewerkers die thuis zitten wegens arbeidsongeschiktheid op regelmatige basis op.

Risico’s die hiermee kunnen worden beheerst:

- Medewerkers leveren prestaties voor derden tijdens hun ziekteverlof.
- Medewerkers verliezen voeling met lokaal bestuur Aartselaar en haar waarden.
- Langdurige afwezigheden zorgen voor minder kwaliteitsvolle dienstverlening.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/01/2021	Gerealiseerd	Gerealiseerd	N.v.t.

Vaststelling: Om de medewerkers die wegens arbeidsongeschiktheid thuis zitten op te volgen, maakt de personeelsdienst maandelijks een lijst op van zieke werknemers en bezorgt deze aan de deskundige preventie en bescherming. De deskundige maakt een lijst op van langdurig zieke werknemers en maakt deze over aan de externe dienst voor bescherming en preventie. De externe dienst neemt contact op met de medewerker in kwestie en koppelt terug met de diensthoofden. Dergelijke contactname is maandelijks voorzien. Audit Vlaanderen bevestigt de status ‘Gerealiseerd’ van het bestuur.

Aanbeveling 4: Lokaal bestuur Aartselaar gaat na op welke manier de werkzaamheden van de decretale graden worden opgevolgd en, indien nodig, bijgestuurd.

Risico dat hiermee kan worden beheerst:

- De “tone at the top” beïnvloedt medewerkers op een negatieve manier.
- Werkpunten van de decretale graden worden niet gedetecteerd met minder kwaliteitsvolle dienstverlening als gevolg.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/01/2021	Lopend	Lopend	31/12/2023

Vaststelling: De vernieuwde rechtspositieregeling bevat afspraken m.b.t. de opvolging en evaluatie van de decretale graden. Aangezien deze RPR recent werd opgesteld dient de werkwijze nog verder uitgewerkt en toegepast te worden. Audit Vlaanderen bevestigt de status ‘Lopend’ van het bestuur.

Aanbeveling 5: Lokaal bestuur Aartselaar onderzoekt de mogelijkheden tot financiële terugvordering van de geleden schade ten gevolge van het onrechtmatig compensatieverlof dat werd opgenomen door X.

Risico dat hiermee kan worden beheerst:

- **Lokaal bestuur Aartselaar verliest financiële middelen ten gevolge van misbruik van arbeidsuren.**

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/01/2021	Niet van toepassing	Niet van toepassing	N.v.t.

Vaststelling: Het lokaal bestuur Aartselaar sloot een dadingsovereenkomst met X voor de periode van X tewerkstelling bij het lokaal bestuur.

3.3 CONCLUSIE

Lokaal bestuur Aartselaar realiseerde drie van de acht opgevolgde aanbevelingen. Twee opgevolgde aanbevelingen werden op niet van toepassing geplaatst.

Lokaal bestuur Aartselaar heeft de opgevolgde aanbevelingen deels gerealiseerd tegen de vooropgestelde timing. Door de aanbevelingen op te volgen en bijhorende maatregelen te nemen om de risico's af te dekken, versterkt lokaal bestuur Aartselaar haar interne werking. De nodige acties om de overige drie aanbevelingen uit te voeren zijn nog lopende. Dit betekent dat de risico's verbonden aan die drie aanbevelingen nog onvoldoende beheerst zijn en de bijhorende risico's een bedreiging blijven vormen voor de interne werking.