

Organisatie-audit

Lokaal bestuur Waasmunster

Rapport | Auditopdracht 2306 025 | 15.03.2024

AUDIT VLAANDEREN

AUDIT VLAANDEREN

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	4
1 Situering	5
2 Auditdoelstelling & -reikwijdte	5
3 Samenvatting	8
4 Managementreactie	10
5 Auditbevindingen	12
6 Overige verbeterpunten	19
7 Overzicht uitgevoerde testen	20
8 Legende maturiteitsinschatting	21
9 Auditaanpak	23
10 Verzendlijst auditrapport	24

LEESWIJZER VAN AUDITRAPPORTEN



Audit Vlaanderen is een partner voor de lokale besturen.



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



Een audit is een momentopname.

In een auditrapport zijn de positieve en verbeterpunten weergegeven die op het moment dat de audit plaatsvond zijn vastgesteld. Een audit geeft meestal geen informatie over de evolutie van de organisatie.



Een audit is een middel om de organisatie te ondersteunen in het verbeteren van haar werking.

Na een audit gaat de organisatie aan de slag met de aanbevelingen. De rapporten over de opvolging van de aanbevelingen geven weer hoe de organisatie met aanbevelingen uit audits aan de slag is gegaan. Om al deze redenen is het dan ook niet opportuun om zomaar auditrapporten als benchmarkgegevens te hanteren. Elke organisatie is immers uniek en permanent in beweging.



Individuele passages mogen niet worden gelezen los van de context uit het rapport.

Bij een audit is de context essentieel. Het is 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. Een auditrapport dient in zijn volledigheid te worden gelezen.



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



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

Een audit focust op het systeem van organisatiebeheersing. De verbetering van de werking van de organisatie staat centraal. Het functioneren van individuele medewerkers is nooit de focus van een reguliere audit.



Een audit doet geen uitspraken over beleidskeuzes.

Het is de verantwoordelijkheid van het politieke niveau om inhoudelijke beleidskeuzes te maken en hierover verantwoording af te leggen. Een audit evalueert de efficiënte, effectieve, kwaliteitsvolle en integere aanpak van de processen die dat beleid tot stand brengen of uitvoeren.



Een audit helpt een organisatie om risico's in kaart te brengen en te beheersen.

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de uitbouw van een degelijke organisatiebeheersing maar eraan werken is een taak van alle medewerkers. Een audit evalueert de beheersing van risico's en benoemt gemiste opportuniteiten of potentiële knelpunten. Organisaties die zich bewust zijn van hun risico's kunnen gerichte stappen ondernemen om deze te beheersen.

1 SITUERING

In het kader van de organisatie-audit bij lokaal bestuur Waasmunster beoordeelde Audit Vlaanderen drie thema's van de Leidraad organisatiebeheersing alsook de overkoepelende aanpak van organisatiebeheersing. Over dit alles wordt in dit document gerapporteerd.

2 AUDITDOELSTELLING & -REIKWIJDTE

Organisatie-audit

Tussen september 2023 en februari 2024 voerde Audit Vlaanderen een organisatie-audit waarbij het bestuur eerder een zelfevaluatie uitvoerde en het bestuur bij contactname kon aangeven welke thema's matuur zijn. Vanuit efficiëntie-oogpunt is het niet wenselijk dat een organisatie-audit hetzelfde onderzoekt als een degelijk uitgevoerde zelfevaluatie. Naast de beoordeling van de adequaatheid van de aanpak van organisatiebeheersing, beoordeelt deze audit daarom enkel de beheersing van een beperkt aantal management- en ondersteunende processen op organisatieniveau. De focus ligt daarbij op de thema's 'Personeelsbeleid', 'Facilitaire middelen, opdrachten en contracten' en 'ICT' die, volgens het management van het lokaal bestuur relatief goed zijn beheerst. Voor deze drie thema's fungeert de Leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen als referentiekader.

De audit maakt geen evaluatie van de volledige werking van Lokaal bestuur **Waasmunster**, maar gaat na of de instrumenten en randvoorwaarden aanwezig zijn om van een beheerste organisatie te kunnen spreken.

Aanpak organisatiebeheersing

Audit Vlaanderen beoordeelt in principe bij elke audit de maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing. Hierbij wordt nagegaan of:

- de raden een degelijk kader goedkeurden
Een degelijk kader omvat minimaal (1) een verwijzing naar het gehanteerde model (2) de periodiciteit en werkwijze waarmee de eigen werking evalueert en (3) de wijze waarop de algemeen directeur jaarlijks over organisatiebeheersing zal rapporteren aan de raden
- het management het goedgekeurde kader integraal toepast
- de algemeen directeur jaarlijks tijdig een degelijk rapport over organisatiebeheersing voorlegt aan de raden
Een dergelijk rapport omvat minimaal (1) een beschrijving van de gekozen aanpak organisatiebeheersing (2) een terugblik op het afgelopen jaar en een algemeen beeld van de stand van zaken en (3) een vooruitblik op de lopende en toekomstige projecten
- de organisatie een actueel zicht heeft op de belangrijkste risico's die het bereiken van de doelstellingen kunnen belemmeren, deze op een systematische wijze identificeert en evalueert (bv. door een kwalitatieve zelfevaluatie) en vertaalt naar een helder en goed opgevolgd verbeteractieplan dat erop is gericht om maatregelen te nemen om de vastgestelde risico's te beperken
- het goedgekeurde kader periodiek op systematische wijze wordt geëvalueerd en bijgestuurd.

AUDIT VLAANDEREN

Tijdens een organisatie-audit hanteert Audit Vlaanderen de Leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen als referentiekader. Deze leidraad is tot stand gekomen tijdens een participatief proces met volgende vertegenwoordigers van lokale besturen:

- de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG);
- de Vereniging van de Vlaamse Provincies (VVP);
- Exello.net;
- de Vlaamse Lokale Financieel Directeurs (Vlofin);
- de Vlaamse ICT-organisatie (V-ICT-OR);
- het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB).

Een goed beheerste organisatie doet de juiste dingen (effectiviteit) en doet de dingen juist (efficiëntie, kwaliteit en integriteit). Centraal in de Leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen staat dan ook het streven naar effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit en integriteit. Deze vier doelstellingen van een goede organisatiebeheersing omkaderen het model achter deze leidraad:

- **Effectiviteit:** de organisatie doet wat ze moet doen binnen de politiek vastgelegde krijtlijnen.
- **Efficiëntie:** de organisatie zet haar middelen correct in.
- **Kwaliteit:** de organisatie streeft naar voortdurende verbetering, rekening houdend met wat de belanghebbenden van de organisatie verwachten.
- **Integriteit:** de organisatie zet in op de versterking van de integriteit van de organisatie in haar geheel en van het integer handelen van de individuele personeelsleden.

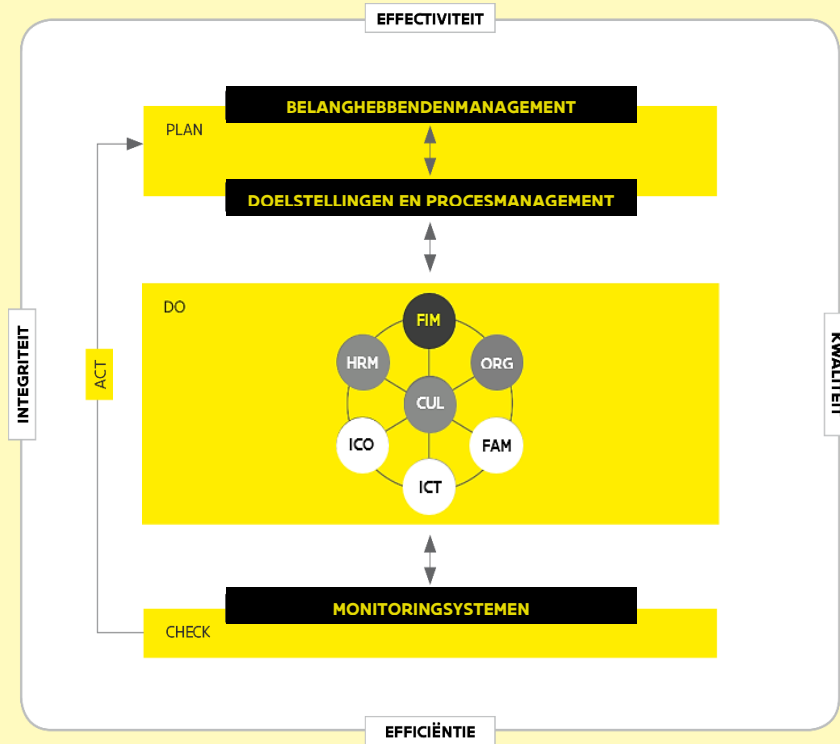
Het model achter de Leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen bestaat verder uit tien thema's met elk:

- doelstellingen over organisatiebeheersing;
- risico's;
- beheersmaatregelen.

De 10 thema's

- 1 Doelstellingen en procesmanagement (DP)
- 2 Belanghebbendenmanagement (BHM)
- 3 Monitoring (MON)
- 4 Financieel management (FIM)
- 5 Organisatiestructuur (ORG)
- 6 Personeelsbeleid (HRM)
- 7 Organisatiecultuur (CUL)
- 8 Informatie en communicatie (ICO)
- 9 Facilitaire middelen, opdrachten en contracten (FAM)
- 10 Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

Het model achter de Leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen



Deze thema's zijn relevant voor elke van de vier algemene doelstellingen en staan in voortdurende wisselwerking met elkaar. Organisaties die beantwoorden aan de principes van de Leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen, creëren de voorwaarden om in alle aspecten van de organisatie effectief, efficiënt, kwaliteitsvol en integer te kunnen functioneren.

3 SAMENVATTING

3.1 AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

Lokaal bestuur Waasmunster werkt degelijk aan de versterking van haar interne werking. Het kader voor organisatiebeheersing is adequaat uitgewerkt en wordt consistent toegepast. De jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing door de algemeen directeur aan de raden gebeurt tijdig en is van goede kwaliteit.

De zelfevaluatie uit 2021 was kwaliteitsvol opgezet. De organisatie heeft daarmee een actueel zicht op de belangrijkste risico's die het bereiken van de doelstellingen kunnen belemmeren, Ze vertaalde deze op een systematische wijze naar een helder en goed opgevolgd verbeteractieplan. Dit alles vormt de basis om een verbeterdynamiek te creëren.

Globale maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing	gedefinieerd systeem (3)	
--	--------------------------	---

3.2 ORGANISATIE-AUDIT OP 3 THEMA'S

Uit de zelfevaluatie en eerste gesprekken met het management bleek dat de maturiteit van de beheersing van de management- en ondersteunende processen hoog wordt ingeschat. Deze audit is daarom gericht op het bevestigen of weerleggen van deze beoordeling. De focus ligt op de thema's 'Personeelsbeleid', 'Facilitaire middelen, opdrachten en contracten' en 'ICT' die, volgens het lokaal bestuur, degelijk worden beheerst.

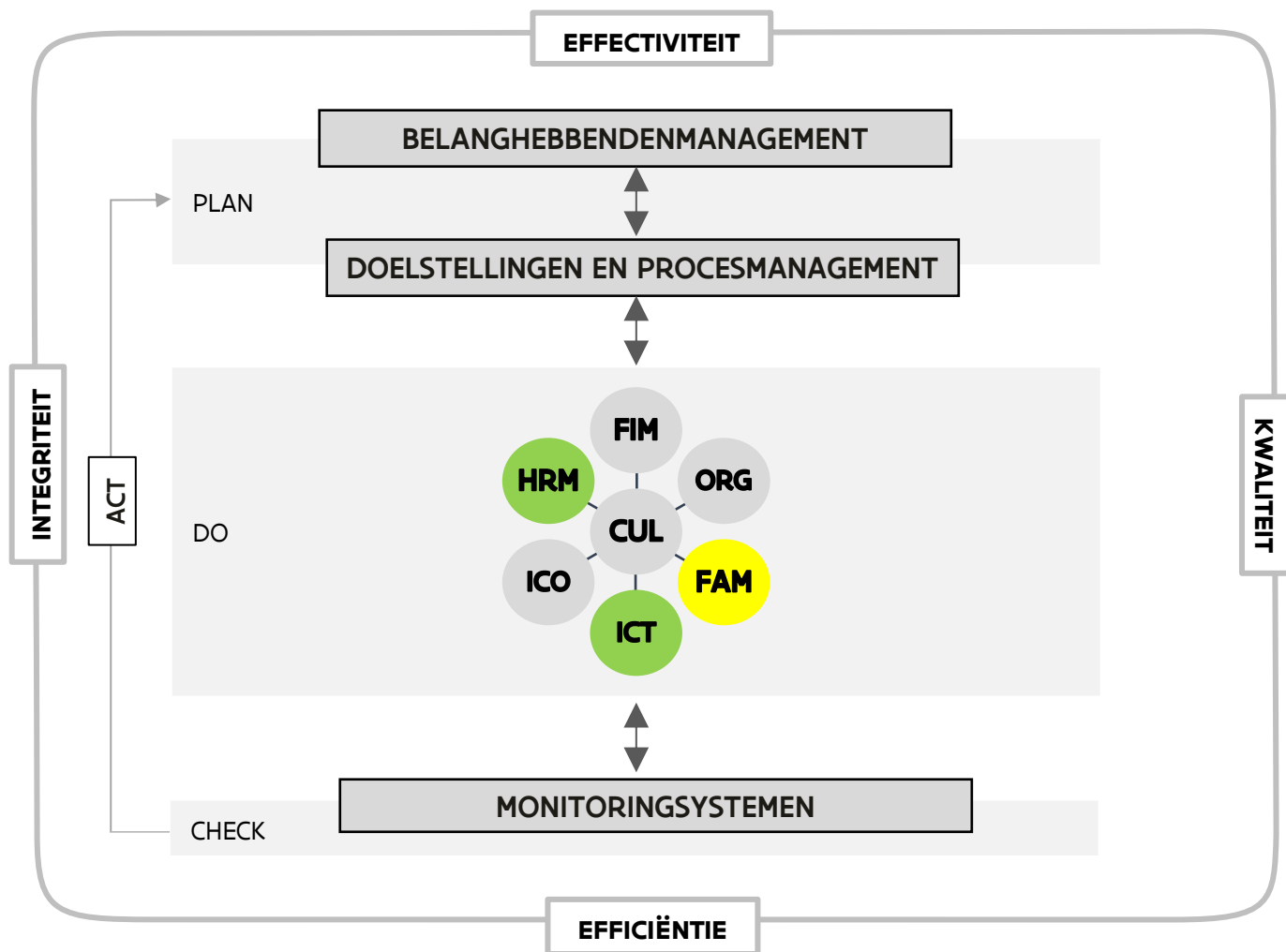
De uitgevoerde audit bij lokaal bestuur Waasmunster bevestigt de relatief sterke beheersing van deze drie thema's. Audit Vlaanderen stelt vast dat het lokaal bestuur voor 'Personeelsbeleid' en 'ICT' een 'gedefinieerd systeem' hanteert. Voor 'Facilitaire middelen, opdrachten en contracten' is er een gestructureerde aanzet tot beheersmaatregelen.

Verschillende beheersmaatregelen dragen bij aan de beheersing van risico's die verband houden met deze drie thema's :

- Het personeelsbeleid biedt ondersteuning aan de medewerkers en helpt de optimalisatie van de dienstverlening aan de burgers vooruit. Diverse HR-instrumenten zoals het personeelsplan, het functieboek en het duidelijke aanwezigheidsbeleid dragen hieraan bij.
- De organisatie beheert haar facilitaire middelen goed. De organisatie stelt systematisch met aandacht voor de wetgeving overheidsopdrachten partners aan om opdrachten uit te voeren en volgt deze opdrachten adequaat op. Het aankoopproces kan echter verbeteren door het invoeren van een formele aankoopprocedure en het gebruik van bestelbonnen .
- Lokaal bestuur Waasmunster voerde heel wat beheersmaatregelen in om diverse ICT gerelateerde risico's beter te beheersen. Voorbeelden hiervan zijn het informatieveiligheidsplan, een beveiligde serverruimte en de ingevoerde netwerksegmentatie.

AUDIT VLAANDEREN

Op basis van deze auditbevindingen is een maturiteitsinschatting gemaakt voor de risicobeheersing m.b.t. de drie onderzochte thema's uit de Leidraad organisatiebeheersing. Deze bevestigt de relatief sterke beheersing van deze drie thema's. Onderstaand schema vat de beoordeling samen:



Deze maturiteitsinschattingen geven een beeld van de globale risicobeheersing per thema van de Leidraad organisatiebeheersing en zijn als dusdanig een sterk vereenvoudigde weergave. Voor sommige risico's kan de beheersing er anders uitzien. Die nuances zijn toegelicht in de auditbevindingen verder in dit rapport.

De managementreactie die de geauditeerde heeft geformuleerd naar aanleiding van de auditbevindingen, vindt u terug in de volgende rubriek.

4 MANAGEMENTREACTIE

Het managementteam van Waasmunster is erkentelijk dat de auditeurs het geleverde werk gezien, gewogen en gunstig beoordeeld hebben. We begrepen uit de mondelinge toelichting dat de beoordeling “groen – een gedefinieerd systeem van organisatiebeheersing” slechts een beperkt aantal besturen gegund is. We zijn dan ook trots dat we ondanks onze beperkte schaalgrootte ons in dat rijtje mogen voegen. Het is een stevige aanmoediging om het ingeslagen pad verder te volgen. Het voorliggende rapport is wat ons betreft een correcte weergave van zowel de stand van zaken als van de werkpunten inzake de algemene organisatiebeheersing en de drie geauditeerde thema’s. Voor elk van de thema’s geven we graag kort onze takeaways mee.

1. Organisatiebeheersing

Het detecteren, remediëren en indekken van risico’s gebeurt op bijna dagelijks basis door het managementteam, in meestal zeer korte verbeteringscycli. De suggestie om los van de opvolging van de uitvoering van het initiële actieplan en incident gestuurde acties ook een evaluatiemoment voor het plan als geheel in te plannen nemen we zeker mee naar de volgende cyclus.

2. Personeelsbeleid

Kwaliteitsvol leidinggevend, in concreto de omkadering en coaching van de leidinggevenden stond reeds op onze radar en krijgt de komende jaren verdere uitwerking. Bijkomende rapporten over personeel en personeelsuitgaven lijken ons dan weer minder nuttig. De schaal van onze organisatie zorgt ervoor dat het personeelsbudget op een zeer gedetailleerd niveau wordt opgemaakt. Afwijkingen op de verwachte uitvoering ervan door onvoorziene gebeurtenissen zijn dan ook geen zaak van globale statistieken en dashboards maar zijn steeds rechtstreeks gekoppeld aan individuele casussen.

3. ICT

Er is de voorbije jaren sterk ingezet op een performantere en veiligere ICT-omgeving met ondermeer de versterking van de dienst met een bijkomend halftijds personeelslid, de uitbouw van de ondersteuning vanuit Polis (provincie Oost-Vlaanderen), bijkomende onderhouds- en interventiecontracten met externe dienstverleners en natuurlijk de volledige vernieuwing van het netwerk en het serverpark. Uit het auditverslag blijkt dat deze investeringen renderen.

De verbeterpunten uit het rapport worden in elk geval meegenomen bij het opmaken van de ICT-planning voor de komende jaren. Een aantal van de aangehaalde punten waren al in de planning voorzien:

- De uitwerking van een bedrijfscontinuïteitsplan zit nog in een pril stadium. Al zijn we wel van overtuigd dat we nu al bij een incident, over de nodige kennis en daadkracht beschikken om samen met onze externe partners de dienstverlening op korte termijn te kunnen heropstarten.
- Het opmaken van een ICT-budgetplan zal een belangrijk element zijn in de voorbereiding op de opmaak van het nieuwe meerjarenplan voor de nieuwe legislatuur. ICT is bij voorrang de sector die het meest onderhevig is aan nieuwe uitdagingen en risico’s. Stilstaan is in deze achteruitgaan.

Het belang van een betrouwbare en veilige ICT-omgeving neemt dag na dag alleen maar toe. Het managementteam is er dan ook van overtuigd dat een verdere uitbouw van de dienst ICT, om zo ook meer kennis intern te borgen, en aangehouden investeringen noodzakelijk zullen zijn en blijven.

4. Beheer facilitaire middelen

Het rapport adviseert te werken met een systeem van bestelbonnen om zo het risico op budgetoverschrijdingen in te dekken. Dit is een risico waar wij ons zeker van bewust zijn maar dat we als 'laag' beoordelen. Budgetverantwoordelijken zijn 1-op-1 gekoppeld aan budgetsleutels en het college van burgemeester en schepenen / vast bureau is de enige budgethouder binnen de organisatie. Er is dus een vrij grote transparantie / duidelijkheid over de besteding van de budgetten. De (zeer) hoge realisatiegraden van onze jaarrekening (maar geen overschrijdingen) bewijzen dit. We zijn van oordeel dat de werklast voor de gehele organisatie door de invoering van een bestelbonsysteem niet opweegt tegen de beoogde beheersdoelstelling. Naar aanleiding van de lopende informatiseringprocessen in de dienst financiën gaan we dit standpunt echter opnieuw herevalueren.

We erkennen dat het aankoopproces niet volledig is vervat in uitgeschreven procedures maar stellen vast dat uit de praktijk blijkt dat 'outcome' adequaat is. De bevinding dat 100% van de onderzochte aankoopdossiers gebeurden conform de wetgeving overheidsopdrachten onderschrijft dit. De opmerking m.b.t. het visum is terecht en de nodige beheersmaatregel werd ondertussen reeds geïmplementeerd.

Het managementteam is van oordeel dat er impliciet reeds een strategisch langetermijnbeleid m.b.t. 'facilitaire middelen' aanwezig is. De doorgedreven inzet op inventarisatie, periodieke keuringen en nazichten, de structurele inzet van onderhoudscontracten en het maximaal gebruiken van raamcontracten zijn daar de veruitwendiging van. We bekijken of we het gevoerde beleid kunnen expliciteren in het nieuwe meerjarenplan.

Tot slot moeten we m.b.t. de drie geauditeerde thema's de pluim op de hoed laten aan wie deze toekomt: de medewerkers van de betrokken diensten (personeel, preventie, technische dienst, ICT, financiën).

5 AUDITBEVINDINGEN

THEMA 0: AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

Voorwaarden voor een beheerst systeem

Een goede organisatiebeheersing draagt bij tot een sterk, doelgericht en nabij bestuur dat het vertrouwen van de burgers krijgt.

Om te verzekeren dat lokale besturen een aantal minimale randvoorwaarden implementeren om gestructureerd aan organisatiebeheersing te kunnen werken, legt het Decreet Lokaal Bestuur in de artikels 217 t.e.m. 220 sinds 2014 enkele verplichtingen vast omtrent organisatiebeheersing:

- De algemeen directeur legt in een kader het organisatiebeheersingssysteem vast (na overleg met het MAT).
- Beide raden moeten het kader voor het organisatiebeheersingssysteem goedkeuren.
- De algemeen directeur moet jaarlijks – uiterlijk voor 30 juni – rapporteren over de organisatiebeheersing aan het college, het vast bureau en beide raden.

Gestructureerd werken aan organisatiebeheersing op niveau van de hele organisatie vormt een belangrijke basis voor de aanpak van organisatiebeheersing. Het 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;
- transparant te rapporteren over de actuele organisatiebeheersing en de evoluties daaromtrent.

Praktijkervaringen en afstemming tussen diverse partners (bv. VVSG, Audit Vlaanderen) legden ondertussen de basis voor een [meer concrete uitwerking van de decretale bepalingen](#). Om de maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing te beoordelen, gaat Audit Vlaanderen daarom na of:

- de **raden een degelijk kader goedkeuren**.
- Een degelijk kader omvat minimaal (1) een verwijzing naar het gehanteerde model (2) de periodiciteit en werkwijze waarmee de eigen werking evalueert en (3) de wijze waarop de algemeen directeur jaarlijks over organisatiebeheersing zal rapporteren aan de raden;
- het goedgekeurde **kader ook integraal toegepast** wordt;
- de algemeen directeur **jaarlijks tijdig een degelijk rapport** over organisatiebeheersing voorlegt aan de raden.
- Een dergelijk rapport omvat minimaal (1) een beschrijving van de gekozen aanpak organisatiebeheersing (2) een terugblik op het afgelopen jaar en een algemeen beeld van de stand van zaken en (3) een vooruitblik op de lopende en toekomstige projecten. Inspiratie voor een degelijke rapportering is onder meer beschikbaar in [een nota](#);
- de organisatie een actueel zicht heeft op **risico's** die het bereiken van de doelstellingen kunnen belemmeren, deze op een systematische wijze **identificeert en evalueert** (bv. door een kwalitatieve zelfevaluatie) en vertaalt naar een **helder verbeteractieplan** dat erop is gericht om maatregelen te nemen om de vastgestelde risico's te beperken;
- het **goedgekeurde kader periodiek op systematische wijze wordt geëvalueerd** en bijgestuurd (bv. om rekening te houden met evoluties en in functie van de werklast voor en maturiteit van de organisatie).

Beoordeling

Aanpak organisatiebeheersing	gedefineerd systeem (3)	
------------------------------	-------------------------	--

Deze inschatting is een weergave van de mate waarin het lokaal bestuur gestructureerd aan organisatiebeheersing werkt. Dit is geen beoordeling van de sterkte van de organisatiebeheersing zelf.

In 2021 heeft het lokaal bestuur een kader voor organisatiebeheersing goedgekeurd voor de geïntegreerde organisatie. Het gehanteerde kader organisatiebeheersing is adequaat aangezien het:

- bepaalt welk model van organisatiebeheersing wordt gebruikt, nl. een tweesporenmodel. Dit model omvat een spoor met een organisatiebrede benadering met 6 thema's (geïnspireerd op de 10 thema's uit de leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen) en een spoor dat focust op het dienstniveau op basis van acht risico's;
- aangeeft dat de organisatie per legislatuur een zelfevaluatie uitvoert;
- vastlegt hoe er jaarlijks gerapporteerd wordt over organisatiebeheersing aan de raden.

Het kader voor organisatiebeheersing werd intern voorgesteld tijdens de afdelingsvergaderingen. Het lokaal bestuur organiseert daarnaast in principe drie maal per jaar een MAT-overleg dat volledig focust op organisatiebeheersing. Tijdens deze overlegmomenten actualiseert het MAT GANTT-charts, het instrument waarmee de te realiseren beheersmaatregelen uit de zelfevaluatie worden opgevolgd.

Lokaal bestuur Waasmunster slaagt erin om de bepalingen uit het kader effectief in de praktijk te brengen. In 2021 werd voor de tweede keer een zelfevaluatie in de hele organisatie uitgevoerd. De zelfevaluatie resulteerde in een verbeteractieplan dat tussentijds wordt opgevolgd via de GANTT-charts. De uitgetekende aanpak zorgt ervoor dat er redelijke zekerheid bestaat dat de belangrijkste organisatiebrede risico's op de radar verschijnen. Om deze aanpak verder te optimaliseren zou de organisatie er kunnen voor kiezen om haar thema's en processen te scoren waardoor het duidelijk wordt wat de sterke en minder sterke processen zijn en aan welke risico's ze prioritair dient te werken.

Om de werking van de organisatie tussendoor te verbeteren, hanteert lokaal bestuur Waasmunster verschillende invalshoeken. In de afgelopen jaren heeft het lokaal bestuur verschillende ICT-screenings laten uitvoeren, waaronder de ICT-veiligheidsaudit met cofinanciering aangeboden door de Vlaamse overheid in 2021, de ICT-audit van Polis in 2023 en het Traject Ethisch hacken van Howest in 2023. Bovendien voert de organisatie n.a.v. een eerdere vaststelling van fraude in het proces budgetbeheer in een naburig bestuur, steekproefsgewijze systematische controles uit op budgetbeheerdossiers (1 dossier per maand). De organisatie zou haar werking nog verder kunnen verbeteren door een organisatiebrede aanpak om ook doordacht sleutelprocessen¹ te optimaliseren. Het ontbreken van een dergelijke organisatiebrede aanpak zorgt ervoor dat de mate van beheersing van de kernprocessen wisselend en dienstafhankelijk is.

Wat de evaluatie van het kader zelf betreft, is het momenteel niet duidelijk hoe en wanneer het goedgekeurde kader voor organisatiebeheersing zal worden geëvalueerd aangezien dit niet opgenomen is in het kader. Het toevoegen van deze informatie zou het kader nog verbeteren. Bovendien kan het kader geoptimaliseerd worden door, naast de 6-jaarlijkse zelfevaluatie, te voorzien in manieren om

¹ Een sleutelproces is een belangrijk kern-, management- of ondersteunend proces dat voor een goede werking noodzakelijk is. Idealiter bepaalt het management welke processen dermate belangrijk zijn voor een goede werking van de organisatie. Typisch wil het management geïnformeerd blijven over de mate van beheersing van de sleutelprocessen met de grootste risico's.

tussentijds het risicomanagement te actualiseren. Op die manier blijft de organisatie beter op de hoogte van de meest actuele risico's.

De jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing door de algemeen directeur aan de raden gebeurt tijdig en is degelijk. Desondanks is er ruimte voor verbetering, bv. door alle beheersmaatregelen die voortvloeien uit de zelfevaluatie specifiek en meetbaar (SMART) te formuleren en door de visuele GANTT-charts toe te voegen aan de jaarlijkse rapportering. Ook zouden de aanbevelingen en verbeterpunten uit andere audits en inspecties kunnen toegevoegd worden.

THEMA 6: PERSONEELSBELEID

Personeelsbeleid	gedefineerd systeem (3)	
------------------	-------------------------	--

Het personeelsbeleid van het lokaal bestuur Waasmunster is doordacht uitgewerkt. Het beleid biedt ondersteuning aan de medewerkers en draagt bij aan de optimalisatie van de dienstverlening.

Het lokaal bestuur gaf aan de beheersmaatregelen voor het thema personeelsbeleid als relatief matuur in te schatten. Audit Vlaanderen bevestigt deze inschatting.

Het lokaal bestuur Waasmunster heeft specifieke keuzes gemaakt in haar personeelsbeleid. Dit deed ze o.a. door te kiezen voor een fysieke integratie van de vroegere gemeente- en OCMW-diensten in een nieuw gebouw, maar ook door het lokaal bestuur als werkgever aantrekkelijk houden. Dit laatste doet het lokaal bestuur Waasmunster o.a. door fietslease aan te bieden. Sommige van deze beleidsmaatregelen zijn afgestemd op doelstellingen van het meerjarenplan. Zo koos de organisatie er bijvoorbeeld voor om ondanks de vele loonindexeringen geen besparingen uit te voeren, maar verder te investeren in het personeel door bv. het laagste niveau van het technisch personeel te verhogen. Lokaal bestuur Waasmunster heeft de gemaakte keuzes vastgelegd in een actuele rechtspositieregeling en hiermee samenhangend arbeidsreglement inclusief bijlagen, zoals de IT-policy, de fietsleasepolicy en het thuiswerkbeleid.

Het lokaal bestuur zet haar medewerkers in voor het bereiken van de doelstellingen. Lokaal bestuur Waasmunster beschikt over een personeelsplan. De organisatie lijstte eveneens in een functieboek op welke functies, functievereisten en competenties er zijn zodat medewerkers op de hoogte zijn van wat de organisatie van hen verwacht. Dit functieboek is intussen al vier jaar oud, maar bij het uitschrijven van een nieuwe vacature gebeurt er een controle op de actualiteit van de functiebeschrijving. De organisatie hanteert bij het onthaal van nieuwe medewerkers een checklist en beschikt over een onthaalbrochure met algemene informatie. Bij het vertrek van medewerkers is er eveneens een checklist. Lokaal bestuur Waasmunster organiseert geen formele exitgesprekken, maar polst informeel bij vertrekkende personeelsleden wel naar de reden van het vertrek. Lokaal bestuur Waasmunster voert een duidelijk aanwezigheidsbeleid met controles bij zieke medewerkers en aandacht voor welzijn, bv. door het attentiebeleid voor langdurig zieke medewerkers. Het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening is de verantwoordelijkheid van elke individuele leidinggevende. Het lokaal bestuur is een kleine organisatie, maar de leidinggevendenden streven ernaar om ervoor te zorgen dat de belangrijkste taken van elke functie kunnen overgenomen worden.

AUDIT VLAANDEREN

Medewerkers van het lokaal bestuur Waasmunster krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen teneinde te presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen. Het lokaal bestuur geeft jaarlijks minstens éénmaal formele feedback aan normaal functionerende medewerkers. Ze beperkt het opstarten van een evaluatiecyclus tot minder goed functionerende medewerkers. De leidinggevenden ontvingen bij de invoering van dit systeem in september 2019 hierover de nodige informatie. De meeste leidinggevenden voeren deze feedbackgesprekken ook werkelijk, maar op enkele diensten vinden deze momenteel nog onvoldoende plaats. Ook de feedbackcyclus van de decretale graden gebeurt nog niet zoals bepaald in de RPR, nl. jaarlijks.

Voor wat vormingen betreft, kan ieder personeelslid de zelfgekozen vormingen volgen, mits het akkoord van de leidinggevende verkregen wordt. Voor verplicht te volgen vormingen, is het de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om dit te monitoren.

Op het gebied van kwaliteitsvol leidinggeven heeft de organisatie tot nu toe nog geen duidelijke keuzes gemaakt rond de ondersteuning van leidinggevenden. Zo biedt het lokaal bestuur niet standaard een opleiding tot coachend leidinggeven aan. Het is de verantwoordelijkheid van elke leidinggevende om de kwaliteit van het leidinggeven te bewaken. Positief is dat de organisatie wel ingrijpt als ze signalen ontvangt over mogelijke problemen.

De aandacht van de organisatie voor het welzijn van haar medewerkers blijkt uit de aanstelling van een preventieadviseur en een vertrouwenspersoon, het regelmatig organiseren van welzijnsbevragingen, teambuildingactiviteiten en personeelsfeesten.

Volgens de geïnterviewde medewerkers functioneert de personeelsadministratie adequaat. Ze beantwoordt tijdig en correct personeelsvragen en betaalt tijdig en correct de lonen uit.

Wat de opvolging van personeelsuitgaven en rapporten over het personeel betreft, is er binnen het lokaal bestuur Waasmunster nog verbetering mogelijk. Bij de opmaak van de jaarrekening en op het moment van budgetwijzigingen komen de personeelskredieten wel aan bod in het MAT-overleg. Daarnaast beschikt de organisatie echter over weinig rapporten m.b.t. haar personeelsbeleid. Nochtans is dit belangrijk om steeds een correct beeld te hebben van het aanwezige menselijk kapitaal om gepaste beslissingen te kunnen nemen. Daarnaast is het ook belangrijk om de afdelingshoofden te ondersteunen bij de opvolging van hun eigen kredieten.

Het personeelsbeleid en de instrumenten worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd. Voorbeelden hiervan zijn de bijsturing van het meerjarenplan voor de personeelsuitgaven n.a.v. het hoge aantal indexeringen, de bijsturingen van het organogram, de bijsturingen via het MAT-overleg zoals bv. over de bijsturing van de glijtijdregeling. Daarnaast wordt de evaluatie meegenomen in de zelfevaluatieoefening die één keer per legislatuur gebeurt met een externe firma.

THEMA 9: FACILITAIRE MIDDELEN, OPDRACHTEN EN CONTRACTEN

Facilitaire middelen, opdrachten en contracten	gestructureerde aanzet (2)	
--	----------------------------	--

Het lokaal bestuur Waasmunster streeft naar een efficiënte inzet van de facilitaire middelen. De organisatie weet hoe ze op operationeel niveau haar facilitaire middelen wil inzetten om de

AUDIT VLAANDEREN

doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren. Er is echter ruimte voor verbetering van het facilitair beleid, namelijk door eveneens een strategisch langetermijnbeleid te ontwikkelen. De organisatie stelt systematisch met aandacht voor de wetgeving overheidsopdrachten partners aan om opdrachten uit te voeren en volgt deze opdrachten adequaat op. Het aankoopproces kan echter verbeteren door het invoeren van een formele aankoopprocedure en het gebruik van bestelbonnen.

Het lokaal bestuur gaf aan de beheersmaatregelen voor het thema facilitair management als relatief matuur in te schatten. Audit Vlaanderen bevestigt deze inschatting gedeeltelijk. Een maturiteitsinschatting "gedefinieerd systeem" ligt binnen bereik mits het realiseren van de belangrijkste verbeterpunten.

De organisatie weet gedeeltelijk hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de doelstellingen te realiseren. In de strategische nota van het meerjarenplan 2020-2025 blijkt dat de organisatie aandacht heeft voor bepaalde aspecten van het facilitair beleid, bv. via het actieplan inzake het bewust omgaan met energie. Desondanks is het beleid rond facilitair management weinig bekend onder medewerkers. Er is bovendien een sterke focus op het bewaken van de operationele werking. De oprichting van de nieuwe gebouwen was wel een impuls om verschillende elementen betreffende het facilitair beheer (bv. onderhoudscontracten, de meest efficiënte wijze voor het reinigen van de gebouwen...) opnieuw te bekijken. Er is echter ruimte voor verbetering van het facilitair beleid door ook een strategisch langetermijnbeleid te ontwikkelen zoals een patrimoniumbeheersplan, een aankoopstrategie van facilitaire werkmiddelen.

Het dagelijks beheer van de facilitaire middelen gebeurt adequaat. Lokaal bestuur Waasmunster heeft onder meer aandacht voor veiligheid. Voorbeelden hiervan zijn de degelijke toegangsbeveiliging via een badgesysteem, camerabewaking en een alarmsysteem, kantoren uitgerust met afsluitbare kasten en een afscherming van de gebouwen per dienst.

Om de opvolging van de facilitaire middelen te verzekeren, beschikt de organisatie over de nodige instrumenten:

- De organisatie beschikt over heel wat inventarissen (voertuigen technische dienst, bushaltes, AED-toestellen...). Dit is een goede beheersmaatregel voor het bewaken van het risico m.b.t. tijdige vervangingen.
- Er is een duidelijk overzicht van alle materialen van de uitleendienst, inclusief foto's;
- Er is een lijst van de verzekeringen.
- De interne facilitaire meldingen verlopen via een ticketingsysteem. Medewerkers geven aan dat meldingen goed worden opgevolgd en ze vaak snel en correct geholpen worden.

Het verbod op privégebruik van materiaal door medewerkers is niet bij iedereen gekend.

Lokaal bestuur Waasmunster stelt op een systematische en wettige manier partners aan om opdrachten uit te voeren. Uit het testwerk van 19 aankoopdossiers blijkt dat de geselecteerde aankopen gebeurden conform de wetgeving overheidsopdrachten. Hierbij is het wel opmerkelijk dat de eigen interne procedure m.b.t. het vragen van een visum (geformaliseerd via drie stroomschema's die de verschillende scenario's afdekken) niet altijd gevolgd wordt. Bij 7 van de 19 testdossiers vroeg de aankopende dienst geen visum aan de financiële dienst terwijl dit volgens de afspraken wel verplicht was. De financiële dienst stelde dit vast tijdens het aanleveren van het testwerk. Ze besliste daarom via het MAT-overleg om de nodige maatregelen te nemen om dit in de toekomst te vermijden (nl. aanpassing procedure door het verplicht te vermelden op de college-agenda).

Het lokaal bestuur Waasmunster kan het aankoopproces nog verbeteren door de bestaande stroomschema's uit te breiden met de basisaspecten van de wetgeving rond overheidsopdrachten. In

AUDIT VLAANDEREN

2019 werd het dagelijks bestuur formeel vastgelegd, maar voor het overige gelden momenteel vooral mondelinge (informele) afspraken voor de aankopen.

Voor de opvolging van opdrachten door partners, hanteert het lokaal bestuur Waasmunster een adequate methode. De organisatie werkt sinds kort immers met een IT-systeem dat toelaat om contracten op te volgen en aan te vullen met de nodige informatie (bv. info verplichte keuringen, data contracten, enz.). Het aanvullen van deze informatie is in opbouw. De organisatie heeft ook aandacht voor kwaliteitsopvolging binnen lopende contracten. Zo hebben de signalen over ontevredenheid over de kwaliteit van de maaltijden aan huis geleid tot de aanduiding van een andere traiteur.

De kredietopvolging van het lokaal bestuur Waasmunster kan verbeterd worden. Het lokaal bestuur werkt niet met bestelbonnen. Bijgevolg weerspiegelt de boekhouding enkel het krediet en de effectief aangerekende ontvangsten en uitgaven. Via de boekhouding is er bijgevolg geen spoor van wat besteld is en waarvoor er nog geen aanrekening gebeurde. De aanrekening gebeurt bij ontvangst van de factuur, terwijl de BBC-regelgeving het aanrekenen volgens het transactiemoment vooropstelt. Daarnaast bemoeilijkt het niet werken met bestelbonnen de kredietbewaking.

De kredietopvolging is per dienst georganiseerd, maar in de gevoerde gesprekken verwijzen de diensten vaak naar de financiële dienst wanneer kredietopvolging werd bevraagd. De organisatie beschikt ook niet, naast de verplichte BBC-rapportering, over een kwartaal- of tussentijdse rapportering voor het facilitair beleid.

De organisatie evalueert regelmatig het facilitaire proces en past het aan waar nodig. Tussentijds evalueert het lokaal bestuur Waasmunster de elementen van de wijze waarop met de facilitaire middelen wordt omgegaan via overleg, bv. bij de vernieuwing van overheidsopdrachten waarbij de tevredenheid van de betrokken dienst wordt nagegaan. Daarnaast wordt de evaluatie meegenomen in de zelfevaluatieoefening die één keer per legislatuur gebeurt met een externe firma.

THEMA 10: INFORMATIE- EN COMMUNICATIETECHNOLOGIE

Informatie- en Communicatietechnologie	gedefineerd systeem (3)	
--	-------------------------	--

Het ICT-beleid van lokaal bestuur Waasmunster is zorgvuldig uitgewerkt. De organisatie levert uitgebreide inspanningen om haar ICT adequaat en veilig te beheren. De organisatie voerde heel wat beheersmaatregelen in om diverse ICT gerelateerde risico's beter te beheersen.

Het lokaal bestuur gaf aan de beheersmaatregelen voor het thema ICT als relatief matuur in te schatten. Audit Vlaanderen bevestigt deze inschatting.

De organisatie heeft eigen beleidskeuzes gemaakt voor de ICT-aanpak. Deze zijn onder meer gericht op het behalen van de doelstellingen uit het meerjarenplan. Zo zet het lokaal bestuur Waasmunster in op de digitaliseringsdoelstelling uit het meerjarenplan en de optimalisatie van de dienstverlening. Dit laatste doet ze bv. door in te zetten op ICT-veiligheid. De organisatie beschikt ook over een IT-policy als bijlage bij het arbeidsreglement.

Het lokaal bestuur streeft naar een kwaliteitsvolle ICT-dienstverlening. De medewerkers signaleren computerproblemen via een ticketingsoftware. Bij dringende problemen kunnen medewerkers contact

AUDIT VLAANDEREN

opnemen via telefoon, e-mail of persoonlijk langsgaan bij de helpdesk. De geïnterviewde medewerkers zijn tevreden over de IT-dienstverlening. Om het overzicht te bewaren over de aanwezige hardware beschikt de organisatie over een breed scala aan inventarissen, bv. een inventaris van de bij het personeel aanwezige IT-apparatuur, een inventaris van de servers, een inventaris van de aanwezige netwerkkapparatuur, enz.

De organisatie legt sterk de nadruk op een veilig ICT-beheer, met betrokkenheid van een DPO vanuit de provincie:

- er is een informatieveiligheidsplan;
- de serverruimte is beveiligd met een badge;
- het netwerk werd opgedeeld in verschillende segmenten;
- de gedeelde netwerkschijf heeft naast een gemeenschappelijke map afzonderlijke mappen met toegangen per dienst;
- er is een verplicht paswoordenbeleid en dit zal in de toekomst nog versterkt worden;
- er zijn regelmatig informatieveiligheidscampagnes om de medewerkers blijvend attent te maken over informatieveiligheid;
- de ICT-dienst verspreidde verscheidene richtlijnen, bv. omtrent het opslaan van documenten en back-ups, omtrent het gebruik van sociale media door medewerkers, enz.
- informatieveiligheid komt regelmatig aan bod in het MAT-overleg.

Voor de veiligheid van fysieke informatie gebruikt de organisatie afgesloten kasten (bv. HR-dossiers in een afgesloten kast) en voerde ze de verplichting in om gevoelige informatie te versnipperen. Ook hanteert de organisatie afgeschermd fysieke toegangen per dienst met een badge waardoor enkel medewerkers van de betrokken dienst toegang hebben tot de eigen lokalen. Het lokaal bestuur Waasmunster nam deze beheersmaatregelen naast de algemene veiligheidsmaatregelen van het nieuwe gebouw zoals het opstellen van camera's, een alarmsysteem, enz.

De organisatie neemt al enkele maatregelen, bv. door het voorzien van een back-up op een andere locatie om bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen te waarborgen. Het lokaal bestuur beschikt momenteel echter nog niet over een volwaardig bedrijfscontinuïteitsplan. In het kader van de recente verhuis naar het nieuwe gebouw werd er wel een plan opgemaakt om de prioritaire diensten te bepalen die het eerst opnieuw dienen opgestart te worden na de verhuis. Een volledig bedrijfscontinuïteitsplan om te bepalen welke processen prioritair zijn en hoe de werking van de organisatie kan worden hersteld na een groot incident zou het continuïteitsrisico echter vollediger afdekken.

Voor wat de opvolging van de uitgaven voor ICT betreft is er nog ruimte voor verbetering. Momenteel gebeurt de budgetopvolging voornamelijk door het raadplegen ervan in de financiële software, maar er zijn weinig ICT-rapporten.

De organisatie evalueert regelmatig haar ICT-aanpak, bv. n.a.v. de veiligheidsaudit via externe firma's in 2020, 2021 en opnieuw in 2023, maar ook n.a.v. incidenten, het informatieveiligheidsverslag of de zelfevaluatie. Ze stuurt bij waar nodig, bv. verstrenging van het wachtwoordbeleid, invoering netwerksegmentatie, bepaalde data op het netwerk publiekelijk ontoegankelijk maken, enz. Daarnaast wordt de evaluatie meegenomen in de zelfevaluatieoefening die één keer per legislatuur gebeurt met een externe firma.

6 OVERIGE VERBETERPUNTEN

Aanbevelingen richten zich op openstaande risico's die een grote impact kunnen hebben op de realisatie van de doelstellingen, de werking van de organisatie of een bepaald proces/thema. De overige verbeterpunten verwijzen naar openstaande risico's die minder urgent en/of beperkter zijn. Deze risico's hebben bv. een lagere kans op voorkomen of de impact is minder groot. In tegenstelling tot aanbevelingen, volgt Audit Vlaanderen de realisatie van verbeterpunten niet op. Maar ook het aanpakken van overige verbeterpunten biedt groeimogelijkheden om tot een nog sterkere beheersing van de desbetreffende risico's te komen. Deze overige verbeterpunten zijn al doorheen de tekst beschreven. Audit Vlaanderen volgt enkel de realisatie van aanbevelingen op.

Thema 0: Aanpak organisatiebeheersing

- Optimaliseer het systeem voor organisatiebeheersing door
 - vast te leggen met welke periodiciteit het kader voor organisatiebeheersing zelf geëvalueerd zal worden om een zicht te krijgen op de belangrijkste risico's binnen de kernprocessen;
 - naast de 6-jaarlijkse zelfevaluatie, te voorzien in manieren om tussentijds het risicomanagement te actualiseren. Op die manier blijft de organisatie beter op de hoogte van de meest actuele risico's.

Thema 6: Personeelsbeleid

- Organiseer organisatiebrede opleidingen tot coachend leidinggeven om uniform kwaliteitsvol leidinggeven verder te bevorderen.
- Waak erover dat de jaarlijkse formele feedbackgesprekken op iedere dienst én voor de decretale graden (zoals bepaald in de RPR) plaats vinden.
- Stel systematisch budgetrapporten op om de budgetopvolging van het personeelsbeleid te verzekeren.

Thema 9: Facilitaire middelen, opdrachten en contracten

- Besteed aandacht aan het ontwikkelen van een strategie op langere termijn voor facilitair beleid.
- Breid de bestaande stroomschema's voor aankopen uit met basisaspecten van de wetgeving overheidsopdrachten.
- Zet een systeem van bestelbonnen op.
- Zorg voor een blijvende controle op de visumplicht.

Thema 10: ICT

- Stel een uitgebreid bedrijfscontinuïteitsplan op om bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen te waarborgen.
- Stel systematisch ICT-budgetrapporten op om de budgetopvolging eenvoudiger te maken.

7 OVERZICHT UITGEVOERDE TESTEN

Audit Vlaanderen gaat via enkele beperkte testen na of de organisatie een degelijke aanpak heeft om belangrijke risico's in financiële processen te beheersen.

Uitgevoerde test	Steekproef
Facilitaire middelen: systematische en wettige aanstelling van partners om opdrachten uit te voeren	– Detailoverzicht van een aantal aankopen

8 LEGENDE MATURITEITSINSCHATTING

Legende – maturiteitsinschatting thema 0: aanpak organisatiebeheersing (OB)

**Onbestaand (0)**

Een adequaat kader ontbreekt en de organisatie rapporteert niet systematisch over organisatiebeheersing aan de raden. Ook door analyse onderbouwde verbeteracties zijn niet aanwezig.

**Ad-hocbasis (1)**

De organisatie neemt diverse initiatieven op vlak van de aanpak van organisatiebeheersing maar deze zijn nog onvoldoende adequaat (gekaderd, consistente toepassing, kwaliteitsvol).

**Gestructureerde aanzet (2)**

De organisatie hanteert een (beperkt) kader en past dit in belangrijke mate toe. De rapportering over organisatiebeheersing is consistent en degelijk.

**Gedefinieerd systeem (3)**

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.

**Beheerst systeem (4)**

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.

Legende – maturiteitsinschatting 10 thema's van de Leidraad organisatiebeheersing

**Onbestaand (0)**

Er bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en het lokaal bestuur onderneemt weinig acties om te komen tot een adequaat systeem van organisatiebeheersing.

**Ad-hocbasis (1)**

Er zijn beheersmaatregelen uitgewerkt op ad-hocbasis. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (organisatiebeheersing) groeit, maar deze zijn nog onvoldoende gestructureerd of gestandaardiseerd. Het systeem van organisatiebeheersing draait meer rond personen dan rond systemen.

**Gestructureerde aanzet (2)**

Er is een gestructureerde aanzet tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn dus in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan') of zijn nog onvoldoende om de belangrijkste risico's af te dekken. Om tot een structurele beheersing te komen, zijn nog beperkte inspanningen vereist.

**Gedefinieerd systeem (3)**

Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do').



Beheerst systeem (4)

De beheersmaatregelen worden periodiek intern geëvalueerd en bijgestuurd ('Check' & 'Act'). Er is een actief adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.

9 AUDITAANPAK

Deze opdracht is 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.

Audit Vlaanderen verrichtte volgende werkzaamheden:

- Op 13.10.2023 vond de openingsmeeting plaats waarbij de auditdoelstellingen en -reikwijdte van deze opdracht werden besproken.
- In de periode oktober '23 – februari '24 voerde het auditteam interviews uit om het proces te onderzoeken.
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 2.02.2024.
- Het ontwerprapport werd op 21.02.2024 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 13.03.2024.
- De managementreactie werd verkregen op 13.03.2024 en toegevoegd aan dit rapport.

