



Vlaamse  
overheid

# Exitmeeting

## Organisatie-audit



Lokaal bestuur Waasmunster  
13/3/2024

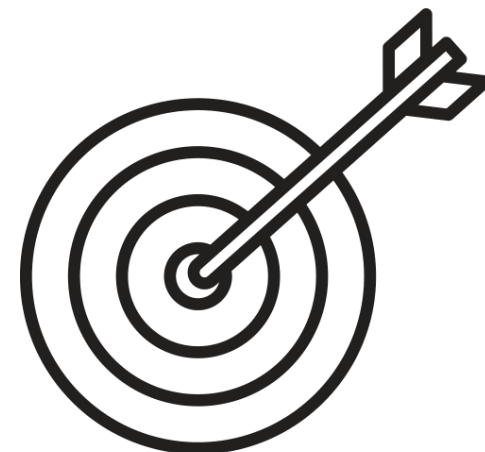
AUDIT  
VLAANDEREN

# **Agenda**

1. Over de organisatie-audit
2. Presentatie rapport
3. Resterende stappen
4. Informatie en inspiratie

# Doel van de exitmeeting

- ▶ Toelichting van de conclusies
- ▶ Overeenstemming bekomen over de inhoud van de auditrapporten
  - Juistheid van de vaststellingen
  - Onderbouwing van de auditbevindingen
  - Draagvlak aanbevelingen
- ▶ Spelregels: bij discussiepunten ofwel bijsturing rapport, ofwel opnemen in managementreactie

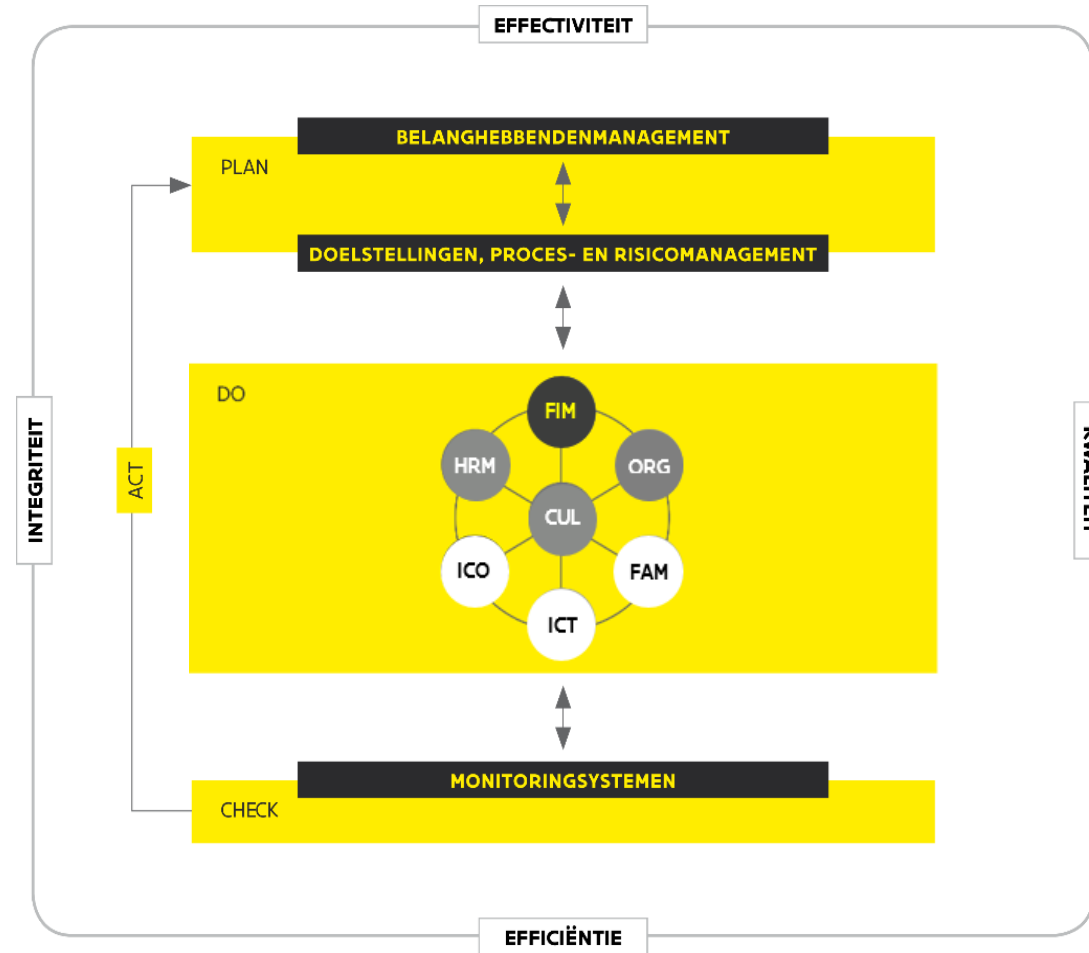


# 1. Over de organisatie-audit

AUDIT  
VLAANDEREN

 Vlaamse  
overheid

# Model Leidraad Organisatiebeheersing



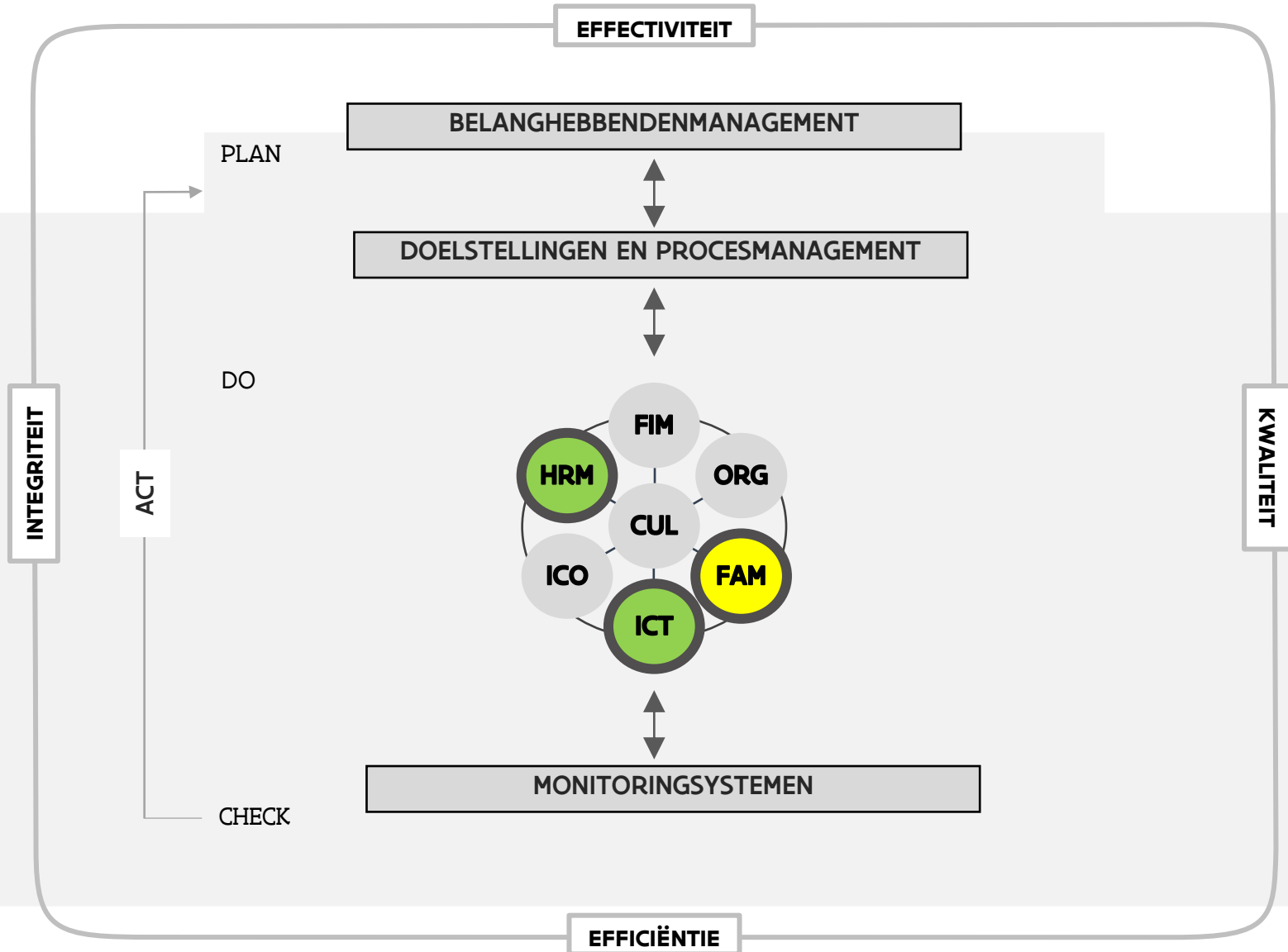
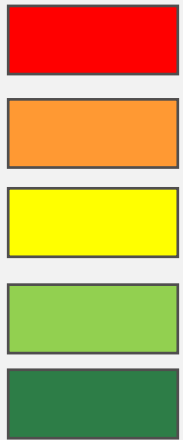
# Doel van deze organisatie-audit?

- ▶ Nagaan in welke mate de organisatie beheersmaatregelen voor drie van de tien thema's uit de leidraad organisatiebeheersing ontwikkelde en toepast en of ze redelijke zekerheid kan bieden dat:
  - ze een effectieve, efficiënte, integere en kwaliteitsvolle werking kan realiseren;
  - ze hierover verantwoording kan afleggen aan haar belanghebbenden.
- ▶ Evaluatie van de aanpak organisatiebeheersing (thema 0)



## **2. Presentatie rapport organisatie-audit**

# Resultaat



# Legende



## **Onbestaand (0)**

Er bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een voldoende mate van afdekking van de risico's.



## **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 aanpak (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.

# Sterke punten

- ▶ Audit Vlaanderen bevestigt inschatting bestuur thema personeelsbeleid (relatief matuur)
- ▶ Duidelijk HR-beleid met eigen accenten bv. fietslease
- ▶ Personeelsbeleid biedt ondersteuning aan medewerkers en helpt optimalisatie dienstverlening aan burgers met diverse HR-instrumenten: personeelsplan, functieboek, onthaalbrochure nieuwe medewerkers, aanwezigheidsbeleid zieken, vormingen laten volgen, regelmatige feedbackcyclus, enz.
- ▶ Aandacht voor welzijn (nieuw gebouw, welzijnsbevraging, teambuilding)
  - Goede praktijk personeelsbeleid?

# **Sterke punten**

- ▶ Inschatting lokaal bestuur thema facilitair management: relatief matuur. Audit Vlaanderen bevestigt deze inschatting gedeeltelijk. Maturiteitsinschatting “gedefinieerd systeem” ligt binnen bereik mits realiseren belangrijkste verbeterpunten
- ▶ Adequaar beheer facilitaire middelen: dagelijks beheer facility gebeurt degelijk, aandacht voor WOO bij selectie 19 aankoopdossiers, degelijke opvolging en bijsturing uitbestede opdrachten

# Sterke punten

- ▶ Audit Vlaanderen bevestigt inschatting bestuur thema IT (relatief matuur)
- ▶ Beheersmaatregelen om ICT-risico's te beheersen: kwaliteitsvolle ICT-dienstverlening met ticketingsoftware, informatieveiligheidsplan, DPO, beveiligde serverruimte, netwerksegmentatie, regelmatige ICT-veiligheidscampagnes, enz.
  - Goede praktijk ICT-veiligheid?

# Aanbevelingen

- ▶ Er werden naar aanleiding van deze audit **geen aanbevelingen** geformuleerd (die Audit Vlaanderen zal opvolgen).

# **Verbeterpunten en eerste MAT-reactie**

Thema 0: Aanpak organisatiebeheersing

- ▶ Optimaliseer de aanpak van organisatiebeheersing door
  - o in kader vast te leggen met welke periodiciteit het kader voor organisatiebeheersing zelf geëvalueerd zal worden
  - o te voorzien in manieren om ook tussentijds (naast 6-j ZE) het risicomanagement te actualiseren

# Verbeterpunten en eerste MAT-reactie

## Thema 6: Personeelsbeleid

- ▶ Organiseer organisatiebrede opleidingen tot coachend leidinggeven aan 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.
  - **MAT:** 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.

# Verbeterpunten en eerste MAT-reactie

Thema 9: Facilitaire middelen, opdrachten en contracten

- ▶ Besteed aandacht aan ontwikkelen strategie op langere termijn voor facilitair beleid.
  - **MAT:** 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.

# Verbeterpunten en eerste MAT-reactie

Thema 9: Facilitaire middelen, opdrachten en contracten

- ▶ Breid de bestaande stroomschema's voor aankopen uit met basisaspecten van de wetgeving overheidsopdrachten.
  - **MAT:** 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.

# Verbeterpunten en eerste MAT-reactie

Thema 9: Facilitaire middelen, opdrachten en contracten

- ▶ Zet een systeem van **bestelbonnen** op.
  - **MAT**: 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. 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.
- ▶ Zorg voor blijvende controle op de visumplicht.

# Verbeterpunten en eerste MAT-reactie

## Thema 10: ICT

- ▶ Stel uitgebreid bedrijfscontinuïteitsplan op om bij onverwachte gebeurtenissen werking ICT-systemen te waarborgen.
- ▶ Stel systematisch ICT-budgetrapporten op om de budgetopvolging eenvoudiger te maken.
  - **MAT**: De aanbevelingen 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.

A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip. The hand on the left is wearing a dark blue suit sleeve, and the hand on the right is wearing a white shirt sleeve. The background is a blurred green, suggesting an outdoor setting with foliage. A semi-transparent dark grey horizontal bar is overlaid across the middle of the image, containing the text.

## 4. **Resterende stappen**

# Resterende stappen



Nieuwe versie rapport

Reactie management en aanbevelingentabel

Definitief rapport, bezorgd aan:

- ▶ Algemeen directeur
- ▶ Burgemeester
- ▶ Voorzitter van de raad
- ▶ Auditcomité

Definitief rapport bezorgen aan de leden van de raad

Klantenbevraging

Actieve openbaarheid (3 maanden na oplevering definitief rapport)

Opgelet: mail verstuurd vanuit  
'Medallia': e-mailadres is  
<invitation@mar.medallia.com>



**Vragen**

# Inspiratie om te werken aan organisatiebeheersing?



- ▶ Website Audit Vlaanderen: [rapporten en publicaties](#)
  - Leidraad Organisatiebeheersing
  - Globale rapporten (en bijhorende kennisdeling)
  - Nieuwsbrieven
  - Publicaties (o.a. jaarverslag)
  - ...
- ▶ [Goede praktijken](#)
- ▶ [Zelfevaluatie-instrumenten](#) (o.a. budgetbeheer, subsidieproces, aankoop – en contractbeheer)

# Bedankt!

Deze auditopdracht wordt uitgevoerd door:

- ▶ Sofie Van de Meerssche, auditor,  
[sofie.vandemeerssche@vlaanderen.be](mailto:sofie.vandemeerssche@vlaanderen.be) – 0493 31 30 35
- ▶ Anja Buysse, auditor Deloitte

Supervisie door:

- ▶ Frank Vermeulen, projectleider  
[frank.vermeulen@vlaanderen.be](mailto:frank.vermeulen@vlaanderen.be) – 0478 52 88 92
- ▶ Pieter Coppens, projectleider  
[pieter.coppens@vlaanderen.be](mailto:pieter.coppens@vlaanderen.be) – 0499 77 07 45
- ▶ Gunter Schryvers, manager-auditor,  
[gunter.schryvers@vlaanderen.be](mailto:gunter.schryvers@vlaanderen.be) – 02 553 45 71