

# **Beoordeling aanpak organisatiebeheersing**

## **Lokaal bestuur Zoersel**

**Rapport | Auditopdracht 2206 021-OB | 20.12.2022**



**Vlaamse  
overheid**

**AUDIT  
VLAANDEREN**

## INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Situering	4
2 Auditdoelstelling	4
3 Samenvatting	5
4 Managementreactie	7
5 Auditaanpak	11
6 Auditbevindingen	12
7 Aanbevelingen aanpak organisatiebeheersing	15

## 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 rapporteringen 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. Bij de opvolging van aanbevelingen is bovendien ook de context van het initiële auditrapport belangrijk. 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 thema-audit Monitoring met financiële impact bij Lokaal bestuur Zoersel beoordeelde Audit Vlaanderen naast de evaluatie van de beheersing van de risico's gelinkt aan het specifieke thema ook enkele elementen van de ruimere organisatiebeheersing. De rapportering van de bevindingen over die elementen vindt u terug in dit voorliggende rapport. Voor de thema-specifieke vaststellingen van de thema-audit verwijzen we u naar het aparte rapport daaromtrent.

## 2 AUDITDOELSTELLING

Audit Vlaanderen beoordeelt in principe in 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.

Signalen zoals aanbevelingen uit audits worden best geïntegreerd in het actieplan (of de actieplannen) ter verbetering van de organisatiebeheersing. Ook voor de aanpak daarvan is een goede opvolging nodig. De manier waarop het bestuur de acties opvolgt om de aanbevelingen te realiseren, alsook de mate waarin aanbevelingen uit voorgaande audits opgenomen en gerealiseerd zijn, zijn belangrijk onderdelen van de organisatiebeheersing van een lokaal bestuur. Het gaat immers over aanbevelingen omtrent risico's die onvoldoende beheerst zijn.

Aangezien Audit Vlaanderen in de laatste vijf jaar geen audits uitvoerde en dus ook geen aanbevelingen formuleerde voor lokaal bestuur Zoersel, wordt in deze audit geen opvolging van aanbevelingen uit eerdere audits opgenomen.

### 3 SAMENVATTING

*Het normenkader hieromtrent is opgenomen onder rubriek 6.1*

Lokaal bestuur Zoersel nam al verschillende goede initiatieven om aan haar organisatiebeheersing te werken. Momenteel moeten wel nog enkele verbeterpunten worden opgelost

Zo zijn bijkomende inspanningen nodig om het (gedragen) opnemen en (transparant) tussentijds opvolgen van acties omtrent organisatiebeheersing te verbeteren. Ook kan de aandacht voor wijzigingen in risico's en voor nieuwe risico's in de loop van elke bestuursperiode beter worden verankerd in het kader. (Aanbeveling 6)

Globale maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing

gestructureerde aanzet (2)

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.

## Legende – maturiteitsinschatting aanpak organisatiebeheersing (OB)

- |   |   |
|---|---|
| 0 | <b>Onbestaand (0)</b><br>Een adequaat kader ontbreekt en de organisatie rapporteert niet systematisch over organisatiebeheersing aan de raden. Ook door analyse onderbouwde verbeteracties zijn niet aanwezig.  |
| 1 | <b>Ad-hocbasis (1)</b><br>De organisatie neemt diverse initiatieven op vlak van de aanpak van organisatiebeheersing maar deze zijn nog onvoldoende adequaat (gekaderd, consistente toepassing, kwaliteitsvol).  |
| 2 | <b>Gestructureerde aanzet (2)</b><br>De organisatie hanteert een (beperkt) kader en past dit in belangrijke mate toe. De rapportering over organisatiebeheersing is consistent en degelijk.   |
| 3 | <b>Gedefinieerd systeem (3)</b><br>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 | <b>Beheerst systeem (4)</b><br>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. |

## 4 MANAGEMENTREACTIE

### Inleiding

Het managementteam van gemeente & ocmw Zoersel herkent en erkent de vaststellingen en aanbevelingen geformuleerd door Audit Vlaanderen in het, na de exitmeeting van 24 november 2022 en de aldaar besproken opmerkingen en aanvullingen, geactualiseerde rapport van 28 november 2022 van de uitgevoerde thematische audit naar de beheersing van de financiële risico's van de administratieve processen gezinszorg en personeelsadministratie. Als dusdanig is het de intentie van het management om de aanbevelingen te gebruiken als input voor de bijsturing en aanvulling van de beheersmaatregelen voor de komende jaren. Zoals vastgelegd in het kader organisatiebeheersing vormen de auditrapporten immers een belangrijke informatiebron om het actieplan organisatiebeheersing waarover jaarlijks wordt gerapporteerd bij te sturen of aan te vullen.

De audit heeft onmiskenbaar meerwaarde en als organisatie leren we uit de vaststellingen en aanbevelingen. Via Audit Vlaanderen hebben we als lokaal bestuur zo een reeds gefinancierde en decretaal verankerde toegang tot een externe deskundige bril om te kijken naar de manier waarop we werken en waarop organisatierisico's nu worden beheerd en hoe dit kan worden geoptimaliseerd.

Daarnaast geven we echter graag de feedback mee dat het rapport op zichzelf weinig contextelementen vermeldt en de aanbevelingen algemeen en uitsluitend management-theoretisch formuleert wat de praktische vertaling ervan in de dagelijkse werking en op de werkvloer niet eenvoudig maakt. Een thema-audit legt een bepaalde focus en bestrijkt zo slechts een deel van de organisatie. In dat licht worden er naar aanvoelen van het management bepaalde aanbevelingen of gevolgtrekkingen als te algemeen geldend voor de ganse organisatie geformuleerd. Nog belangrijk om in dit verband op te merken is dat de aanbevelingen samen met de bijhorende algemene en opnieuw theoretische risico's weergegeven worden om aan te geven welke risico's de organisatie met de aanbeveling zou kunnen beheersen; met andere woorden: het zijn dus geen voor de gemeente vastgestelde tekorten.

In deze managementreactie nemen we als management een aantal initiatieven en acties op waaraan zal worden gewerkt als antwoord op de in het auditrapport opgenomen aanbevelingen. Deze zijn eveneens terug te vinden in de tabel van de aanbevelingen in hoofdstuk 8 van het auditrapport. Maar eerst wordt er als management enige duiding gegeven bij het rapport om zicht te geven op bepaalde evoluties en structurele contextelementen die zich aftekenen voor, tijdens en na de auditperiode.

### Duiding en context

Zo heeft ons bestuur op het vlak van organisatiebeheersing de voorbije jaren, onder meer na de audit van 2016, stappen gezet en een goede aanzet gemaakt, maar corona gooide ons twee jaar achterop, daar waar de voorbije twee jaren de continuïteit van de dienstverlening en werken in crisistomstandigheden alle aandacht vroeg. Nergens wordt daar melding van gemaakt in het rapport alhoewel de impact op de gemeentelijke organisatie immens was.

Zoersel is een lokaal bestuur met een relatief uitgebreide dienstverlening en een grote variatie aan taken en processen. Tegelijk blijft het een organisatie met een beperkte schaal waardoor er zeer korte communicatielijnen zijn en medewerkers zelf vaak instaan voor een groot deel van de dienstverlening en de bijhorende processen. Dit betekent dat de informatie om organisatorische beslissingen te nemen onmiddellijk ter beschikking is middels overleg met de betrokken medewerkers en leidinggevenden. Hun kritische reflectie en vakmanschap maken dat er minder behoefte is aan een gans en op zichzelf

# AUDIT VLAANDEREN

staand systeem van management- en monitoringdata. Hoe groter de afstand van beleid en management ten overstaan van het proces, hoe groter de nood aan dergelijk systemen om informatie te vergaren om gefundeerd beslissingen te kunnen nemen. Hoe kleiner de organisatie, hoe minder deze nood zich voordoet. Ook dergelijke contextuele duiding ontbreekt aan het rapport dat te eenzijdig vertrekt van vaste en zeer klassieke management-theoretische modellen.

Er is de behoefte aan een nog hogere mate van digitalisering van processen onder meer om de gewenste monitoring te faciliteren. Die radicaal gedigitaliseerde werkwijzen waarmaken blijkt niet altijd evident in de zeer nauwe markt van informaticatoepassingen voor nog geen 300 lokale besturen in Vlaanderen met een te beperkt aantal ontwikkelaars die zelf aangeven niet genoeg slagkracht te hebben in de actuele IT-sector om alle gesignaleerde behoeften te ontwikkelen als rendabele toepassingen of modules van pakketten. Op dit vlak zou de Vlaamse overheid veel actiever een versterkende en begeleidende rol moeten opnemen.

De algemene feedback in het management bij het auditrapport luidt vervolgens dat er in de organisatie een grote variatie in context en finaliteit is tussen de verschillende afdelingen, diensten en activiteiten van de gemeentelijke organisatie. De nood aan monitoring is dus zeer divers en er is geen "one size fits all"-aanpak, al laat de algemene en theoretische formulering van de aanbevelingen dit wel vermoeden. De resultaten van de audit zijn zeer leerrijk maar het bestuur heeft nood aan begeleiding en praktische kapstukken voor de implementatie van de aanbevelingen.

Algemeen is er ook de bezorgdheid bij het MAT dat een monitoringcultuur zich vooral afspeelt in de sfeer van rationeel management en op zich weinig inspirerend, bezielend of motiverend werkt voor heel wat overbevraagde (thematisch of gespecialiseerde) medewerkers. Bovendien vraagt het verzamelen van gegevens met het oog op het monitoren van processen extra tijd en handelingen en een bijkomende bezorgdheid, prioriteit en aandachtsgebied. Dit alles terwijl de vaststelling is dat heel wat thematische of gespecialiseerde medewerkers volledig in beslag worden genomen door inhoudelijk werk en bezig zijn met het organiseren en verstrekken van dienstverlening, projecten en subsidieaanvragen in die mate dat ze onvoldoende tijd en ruimte hebben om daarenboven bijkomende verrichtingen te moeten doen om systematisch gegevens te verzamelen, te bundelen en te rapporteren en vaak nog eens ook te analyseren of te verklaren. Hoezeer we als leidinggevendenden ook zouden inzetten op de bewustwording van het belang ervan, het zou de druk alleen nog maar vergroten op heel wat eenmansdiensten en dit in een context van steeds toenemende verwachtingen en uitdagingen vanuit de samenleving, burgers en politici ten aanzien van overheden in het algemeen en lokale besturen in het bijzonder. De vaststelling dat er nog heel wat werk aan de winkel is op het vlak van monitoring is dus geen kwestie van onwil of gebrek aan deskundigheid dan wel een gebrek aan organisatorische ruimte en middelen om hier aandacht en prioriteit aan te geven. Bovendien zien we als management wel voorbeelden van initiatieven van diensten om organisatierisico's beter te beheersen, zij het dat deze ad hoc worden genomen en zonder dat de acties daarom apart gekwalificeerd worden onder de noemer organisatiebeheersing. Het bewustzijn en de organisatiebrede kijk is vaak wel aangewezen maar onvoldoende gekaderd en gesystemiseerd.

Het stroomlijnen van processen in het kader van het professionaliseren van de organisatiebeheersing vragen voldoende financiële en personele middelen wat in zeer uitdagende budgettaire context voor de lokale besturen niet altijd de prioriteit krijgt tegenover beleidskeuzes die een meer extern gericht maatschappelijk doel dienen. Bovendien zijn de middelen nodig voor een systematische en ingebedde organisatiebeheersing te ondersteunen even groot voor een klein dan wel een groot bestuur, maar relatief gezien vertegenwoordigen ze een groter aandeel in de uitgaven van een kleiner bestuur wat de keuze in de toewijzing van middelen aan het systeem van organisatiebeheersing bemoeilijkt.



We zijn volop bezig met de implementatie van nieuwe specifieke softwareapplicaties die het proces digitaliseren en de functionaliteit hebben om meer gegevens te rapporteren en zo het proces te monitoren. Voor de twee geauditeerde processen is dit voor 2022 en 2023 bij uitstek het geval met de gefaseerde ingebruikname van LIMA voor de loonadministratie en ZEBRA voor gezinszorg. De omvangrijke en tijdsintensieve implementatie loopt nog volop met prioriteit voor de kernstappen van het proces; de management- en beleidsrapportage volgt dan in 2023. Beide applicaties bieden op termijn heel wat nieuwe functionaliteiten om systematisch te rapporteren over het proces zodat het gebruiken van monitoring als instrument in de organisatiebeheersing wordt ondersteund.

Alle aanbevelingen in acht genomen kan gesteld worden dat het ambitieniveau en het model van waaruit de audit in de lokale besturen vertrekt en dat het rapport weerspiegelt de lat voor het management en de organisatiebeheersing van een gemiddeld lokaal bestuur erg hoog legt. Het hoeft geen betoog dat ambities, evengoed wanneer deze zich situeren op het vlak van management, de nodige middelen en bestuurskracht vragen. Ook hier ligt een belangrijke uitdaging voor de Vlaamse overheid: zorg eindelijk voor evenwicht tussen ambities, verwachtingen en verplichtingen enerzijds en daarop afgestemde financiering, omkadering en organieke regelgeving rond bestuurskracht en niet te vergeten schaal van Vlaamse lokale besturen anderzijds.

## Acties naar aanleiding van de aanbevelingen

### *Aanbeveling 1*

Er is een kader en een actieplan organisatiebeheersing dat jaarlijks wordt opgevolgd. We zullen het kader indien nodig aanpassen en aanvullen en alleszins opnieuw communiceren in gans de organisatie samen met belangrijke informatie en insteken zoals: “Wat is organisatiebeheersing? Wat betekent dit in onze organisatie? Wat is het belang ervan? Wat wordt van jou verwacht als medewerker? Wie kan je aanspreken rond het beheersen van organisatierisico’s?”. Het Intranet en de personeelsnieuwsbrief zullen ingezet worden als kanalen en informatiebronnen om een organisatie-brede aanpak van organisatiebeheersing en monitoring te ondersteunen. Tevens wordt het thema monitoring in het kader van organisatiebeheersing periodiek een vast item op de agenda van het managementteam.

### *Aanbeveling 2 en aanbeveling 6*

Een groot deel van de acties werden bewust parallel mee opgenomen in het meerjarenplan net met de bedoeling om de vaste rapportering- en opvolgcyclus te volgen, die geldt voor de actieplannen in het meerjarenplan en waarvan de voortgang systematisch op twee verschillende momenten doorheen het jaar wordt gemonitord. Bij de volgende rapportering van het actieplan organisatiebeheersing zal worden nagegaan welke acties uit het plan organisatiebeheersing nog niet zijn opgenomen in de BBC-cyclus van het meerjarenplan met het oog op een volledige integratie van de acties organisatiebeheersing als systematisch opgevolgd actieplan in het meerjarenplan. De rapportage organisatiebeheersing op zichzelf blijft bestaan in zijn eigen dynamiek. Acties die in dat kader worden aangepast of aangevuld zullen nadien in BBC worden toegevoegd. Ook zal het actieplan zoals geformuleerd na de uitgevoerde zelfevaluatie in 2019 geüpdatet en waar nodig aangevuld worden. De verplichte jaarlijkse rapportering aan de raad zal vanaf nu ook aangewend worden om de medewerkers van de organisatie zelf te informeren en te betrekken bij wat er gedaan werd op het vlak van organisatiebeheersing en welke risico’s er daarmee worden beheerst. Tevens worden de acties organisatiebeheersing geactualiseerd en wordt onderzocht of een extra opvolgmoment voor het

monitoren van de voortgang van de realisatie aangewezen is en in welke vorm en met welke periodiciteit.

### *Aanbeveling 3*

Zoals opgenomen in het actieplan organisatiebeheersing zal het MAT in 2023 werk maken van het bepalen van de informatiebehoefte aan monitoringsgegevens vanuit verschillende processen en diensten. Financiële risico's, impact op de continuïteit en kerntaken zullen daarbij criteria vormen maar ook de behoefte en (externe) vraag naar rapportering, de werklust om data te verzamelen en de mate waarin data voorhanden zijn in specifieke toepassingen worden in rekening gebracht om te kiezen welke gegevens we systematisch willen verzamelen. Eerst wordt bekeken per afdeling samen met het afdelingshoofd en de verschillende diensten welke data nuttig zijn om in kaart te brengen.

### *Aanbeveling 4*

We activeren het teamoverleg van de personeelsdienst met het oog op het overkoepelend bespreken van dossiers, informatieoverdracht en een efficiënte taakverdeling. Tevens wordt er ingezet op de automatische koppeling van de toepassingen voor tijdsregistratie en loonadministratie. Meldingen en vragen van personeelsleden die wijzen op fouten in de personeels- en loonadministratie zullen worden geregistreerd om nadien via foutenanalyse de interne werking te verbeteren.

### *Aanbeveling 5*

Op basis van de oefening per afdeling om te bekijken over welke data het een meerwaarde is te rapporteren bepaalt het MAT welke monitoringdata hieruit worden geselecteerd om periodiek te agenderen op het MAT om vervolgens het nemen van operationele beslissingen daarop te baseren.

## 5 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 9.06.2022 vond de openingsmeeting plaats waarbij deze auditopdracht werd toegelicht.
- In de periode juli '22 – september '22 voerde het auditteam de auditwerkzaamheden uit.
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 14.09.2022.
- Het ontwerprapport werd op 10.11.2022 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 24.11.2022.
- De managementreactie werd verkregen op 15.12.2022 en toegevoegd aan dit rapport.

Het auditteam dat deze audit uitvoerde:

- Emily Vermeeren, auditor Deloitte
- Ellen Van Schelstraete auditor, Deloitte
- Elke Steen, senior auditor Audit Vlaanderen

Supervisie over de opdracht werd waargenomen door:

- Gunter Schryvers, manager-auditor Audit Vlaanderen

Het rapport wordt verstuurd naar:

### **De bestemmingen bij Lokaal bestuur Zoersel**

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| – Kristof Janssens    | Algemeen directeur lokaal bestuur Zoersel   |
| – Marcel de Vos       | Voorzitter gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn lokaal bestuur Zoersel |
| – Liesbeth Verstreken | Burgemeester lokaal bestuur Zoersel   |

### **De leden van het [auditcomité van de lokale besturen](#)**

De voorzitter van de raden wordt gevraagd om het rapport aan de andere raadsleden te bezorgen.

In het kader van actieve openbaarheid van bestuur plaatst Audit Vlaanderen het auditrapport op haar website, drie maanden nadat het lokaal bestuur het auditrapport definitief ontving.

## 6 AUDITBEVINDINGEN

### 6.1 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 managementteam).
- 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 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 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. [Deze nota](#) bevat inspiratie voor een degelijke rapportering;
- 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).

## 6.2 BEOORDELING EN AANBEVELINGEN

De gemeenteraad keurde reeds in 2008 een eerste kader organisatiebeheersing goed voor de gemeente Zoersel. Sinds oktober 2018 is er een door beide raden goedgekeurd geïntegreerd kader voor organisatiebeheersing van gemeente en OCMW. In het kader bepaalde het lokaal bestuur qua periodiciteit dat ze minimaal eenmaal per bestuursperiode een zelfevaluatie wil uitvoeren. Tussentijds kan het managementteam, eventueel na gemotiveerd verzoek van het schepencollege, sneller tot een actualisatie van de zelfevaluatie overgaan. Verder legde de organisatie in het kader vast om minimaal twee prioritaire projecten of acties per jaar te zullen opstarten ter verbetering van de organisatiebeheersing.

In 2019 voerde het lokaal bestuur Zoersel een zelfevaluatie uit waarbij, in lijn met het kader, de Leidraad Organisationsbeheersing als model werd gebruikt. Deze oefening omvatte verschillende workshops samengesteld uit medewerkers van iedere afdeling/dienst. Ook het college werd erbij betrokken. Dit leidde tot een hele reeks verbetervoorstellen. Het MAT heeft op basis van de resultaten een prioritering gemaakt van de effectief te ondernemen acties/projecten. Deze acties werden ook grotendeels opgenomen in het meerjarenplan. Het kader kan nog worden aangevuld om te verzekeren dat ook wanneer het MAT hier niet spontaan toe overgaat, in de loop van elke bestuursperiode (tussen de in het kader minimaal voorziene zelfevaluaties) voldoende aandacht gaat naar het actueel houden van de risico-inschattingen en naar het incorporeren van eventuele nieuwe risico's. Ook de opvolging van signalen zoals aanbevelingen uit eerdere audits en elementen uit controles kan nog beter worden opgenomen. Om te vermijden dat prioritair aan te pakken risico's te lang onafgedekt blijven en om te verzekeren dat de geleverde inspanningen zich focussen op de juiste acties, is het immers belangrijk om steeds een voldoende actueel zicht te hebben op de belangrijkste en de meest prioritair aan te pakken risico's.

De organisatie zoekt naar een goede aanpak om de prioritair uit te werken acties/beheersmaatregelen doorheen het jaar op te volgen. In principe zou het MAT de beheersmaatregelen opvolgen tijdens hun maandelijks overleg. Uit de verslagen blijkt echter dat de opvolging van de prioritaire acties geen vast agendapunt is. Wel ontwikkelde de organisatie al een centrale opvolgingstool om een vlotte periodieke opvolging mogelijk te maken. Het gebruik van deze tool is momenteel evenwel beperkt, zo dateert de laatste update van 2020. Bij de jaarlijkse opmaak van het rapport organisatiebeheersing worden de prioritaire acties/beheersmaatregelen van het vorige jaar telkens wel opgevolgd.

De verantwoordelijke medewerker die de zelfevaluatie in 2019 begeleidde en de acties voor organisatiebeheersing opvolgde is niet langer in dienst. Het lokaal bestuur heeft sinds 2021 een nieuwe medewerker aangesteld om onder meer de initiatieven in het kader van organisatiebeheersing te begeleiden en op te volgen. Ten tijde van de audit heeft deze medewerker prioritair als taak om de uitrol en implementatie van een nieuwe digitale tool te leiden. Dit heeft er mede toe bijgedragen dat diverse geplande initiatieven in het kader van organisatiebeheersing nog niet volledig zijn opgestart. Toch dringt actie zich op om iedereen voldoende te sensibiliseren omtrent de organisatiebeheersing en risicodenken bij alle medewerkers meer ingang te laten vinden. Buiten het MAT leeft organisatiebeheersing beperkt binnen de organisatie. Uit de gesprekken blijkt dat het voor de medewerkers weinig duidelijk is welke beheersmaatregelen de organisatie prioritair wenst te implementeren, wanneer deze gepland zijn en wie verantwoordelijk is.

Het lokaal bestuur rapporteert sinds 2019 jaarlijks aan de raden. In 2019, 2020 en 2022 gebeurde dit tijdig, voor 30 juni, en in 2021 was dit in oktober. De inhoudelijke rapportering behelst een situering en

duiding van de aanpak van organisatiebeheersing alsook een lijst van alle prioritaire acties. Per actie wordt een status, desgevallend een streefdatum en een bijkomende toelichting gegeven. In die actielijst zijn ook acties mee opgenomen met een streefdatum in de toekomst. Hoewel de rapportering hiermee volledig is, zou overzichtelijker kunnen worden voorgesteld :

- wat tijdens het afgelopen jaar gebeurde,
- wat er gepland wordt voor het komende jaar en
- wat de status van openstaande aanbevelingen uit audits is.

In een eerdere audit (2017) formuleerde Audit Vlaanderen vijf aanbevelingen. Er werd minstens eenmalig gerapporteerd (2019) over de status van al die aanbevelingen in het rapport organisatiebeheersing. De jaren daaropvolgend werd er in de rapportering telkens verwezen naar één aanbeveling. Het managementteam heeft nog geen degelijk systeem ontwikkeld om de geformuleerde aanbevelingen systematisch op te volgen.

## **Aanbeveling 6**

Het lokaal bestuur verbetert de aanpak voor het (gedragen) opnemen en (transparant) tussentijds opvolgen van acties omtrent organisatiebeheersing. Ook wordt het kader aangevuld om tussentijds voldoende aandacht te garanderen voor wijzigingen in risico-inschattingen en nieuwe risico's.

Risico dat hiermee kan worden beheerst:

- Zo werkt de organisatie aan een degelijke beheersing van haar risico's en is ze transparant over haar functioneren. Ze legt hiermee de basis voor een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie.
- Alle niveaus van de organisatie zijn betrokken bij organisatiebeheersing wat het draagvlak ervoor versterkt.

## 7 AANBEVELINGEN AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A6	<p>Het lokaal bestuur verbetert de aanpak voor het (gedragen) opnemen en (transparant) tussentijds opvolgen van acties omtrent organisatiebeheersing. Ook wordt het kader aangevuld om tussentijds voldoende aandacht te garanderen voor wijzigingen in risico-inschattingen en nieuwe risico's.</p> <p>Risico dat hiermee kan worden beheerst</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zo werkt de organisatie aan een degelijke beheersing van haar risico's en is ze transparant over haar functioneren. Ze legt hiermee de basis voor een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie.</li> <li>– Alle niveaus van de organisatie zijn betrokken bij organisatiebeheersing wat het draagvlak ervoor versterkt.</li> </ul>	31.12.2024	Beleidsmedewerker kwaliteit en organisatie	<p>Een groot deel van de acties werden bewust parallel mee opgenomen in het meerjarenplan net met de bedoeling om de vaste rapportering- en opvolgcyclus te volgen, die geldt voor de actieplannen in het meerjarenplan en waarvan de voortgang systematisch op twee verschillende momenten doorheen het jaar wordt gemonitord. Bij de volgende rapportering van het actieplan organisatiebeheersing zal worden nagegaan welke acties uit het plan organisatiebeheersing nog niet zijn opgenomen in de BBC-cyclus van het meerjarenplan met het oog op een volledige integratie van de acties organisatiebeheersing als systematisch opgevolgd actieplan in het meerjarenplan. De rapportage organisatiebeheersing op zichzelf blijft bestaan in zijn eigen dynamiek. Acties die in dat kader worden aangepast of aangevuld zullen nadien in BBC worden toegevoegd. Ook zal het actieplan zoals geformuleerd na de uitgevoerde zelfevaluatie in 2019 geüpdatet en waar nodig aangevuld worden. De verplichte jaarlijkse rapportering aan de raad zal vanaf nu ook aangewend worden om de medewerkers van de organisatie zelf te informeren en te betrekken bij wat er gedaan werd op het vlak van organisatiebeheersing en welke risico's er daarmee worden beheerst. Tevens worden de acties organisatiebeheersing geactualiseerd en wordt onderzocht of een extra opvolgmoment voor het monitoren van de voortgang van de realisatie aangewezen is en in welke vorm en met welke periodiciteit.</p>