

Beoordeling aanpak organisatiebeheersing en opvolging aanbevelingen Lokaal bestuur Bornem

Rapport | Auditopdracht 2306 003-OB | 28.09.2023

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Situering	4
2 Auditdoelstelling	4
3 Samenvatting	5
4 Managementreactie	7
5 Auditbevindingen	8
6 Aanbevelingen aanpak organisatiebeheersing	14
7 Legende	15
8 Auditaanpak	16
9 Verzendlijst auditrapport	17

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 integrale 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 handhaving milieuaspecten van de omgevingsvergunning bij Lokaal bestuur Bornem 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. Tevens volgden we de status op van de aanbevelingen die Audit Vlaanderen formuleerde in de laatste vijf jaar. 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 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.

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 (het systeem voor de opvolging van aanbevelingen), alsook de mate waarin aanbevelingen uit voorgaande audits opgenomen en gerealiseerd zijn (de status van de aanbevelingen), zijn belangrijk onderdelen van de organisatiebeheersing van een lokaal bestuur. Het gaat immers over aanbevelingen omtrent risico's die onvoldoende beheerst zijn.

3 SAMENVATTING

3.1 AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

Het normenkader hieromtrent is opgenomen onder rubriek 5.1

De afgelopen jaren zette lokaal bestuur Bornem eerder beperkt in op het verbeteren van haar organisatiebeheersing. Verbeteracties werden vooral ad hoc bepaald in functie van opportuniteiten, eerder dan vanuit een gestructureerde aanpak. Doordat de in het kader voorziene zelfevaluatie niet werd uitgevoerd, ontbreekt een actueel en organisatiebreed zicht op de risico's.

Het lokaal bestuur Bornem keurde recent een aanvulling van haar kader organisatiebeheersing goed. Hiermee kan de organisatie haar aanpak voor en rapportering over organisatiebeheersing bijsturen in de volgende jaren.

Globale maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing	ad-hocbasis (1)	
---	-----------------	--

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. De legende van de gebruikte kleuren is opgenomen in rubriek 7.

3.2 OPVOLGING VAN EERDER GEFORMULEERDE AANBEVELINGEN

Lokaal bestuur Bornem kan de aanpak van signalen zoals aanbevelingen uit eerdere audits van Audit Vlaanderen nog verbeteren. Zo bijvoorbeeld wordt de voortgang niet systematisch opgevolgd en gerapporteerd in de jaarlijkse rapportering organisatiebeheersing.

Tijdens de thema-audit (1806 069) 'Gemeentelijke Premies, Subsidies en Toelagen' (auditrapport opgeleverd op 2 april 2019) werden zes aanbevelingen geformuleerd. Deze aanbevelingen werden opgevolgd in 2020, waarbij twee aanbevelingen de status gerealiseerd kregen (cf. opvolgaudit van 7 december 2020). De stand van zaken voor resterende vier aanbevelingen werd opnieuw bekeken tijdens de huidige thema-audit.

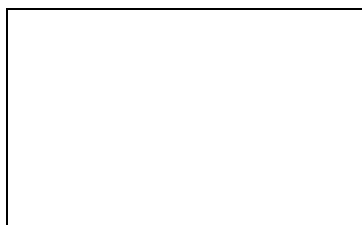
Intussen zijn van de oorspronkelijk zes geformuleerde aanbevelingen er reeds vijf gerealiseerd. De status van de laatste aanbeveling is lopende. Er zijn al enkele initiatieven genomen in het kader van deze aanbeveling.

Deze opvolging toont volgend beeld:

Status aanbevelingen	Aantal/percentage resultaten opvolging aanbevelingen laatste 5 jaar	
	Huidige opvolging	Totaal
Gerealiseerd	3	5
Lopend	0	0
Ontwerp	1	1
Nog geen acties uitgevoerd	0	0
Risico geaccepteerd door het lokaal bestuur	0	0
Nog niet opgevolgd door Audit Vlaanderen	0	0
Niet meer van toepassing	0	0
Totaal	4	6
Huidige realisatiegraad (gerealiseerd / aantal opgevolgd en nog van toepassing)		83 %
Actief aan gewerkt ((gerealiseerd + lopend) / aantal opgevolgd en nog van toepassing)		83 %
Niet opgenomen (niets uitgevoerd + risico acceptatie) / aantal opgevolgd en nog van toepassing)		0 %

Deze stand van zaken over de aanbevelingen bleek eerder ook al uit de jaarlijkse rapportering organisatiebeheersing.

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



Mark Vandersmissen,
Administrateur-generaal

4 MANAGEMENTREACTIE

Aanpak organisatiebeheersing.

Het management volgt de aanbeveling van Audit Vlaanderen, maar wil graag nog enkele nuances aangeven en de verdere ondernomen stappen na het veldwerk van de audit toelichten.

Op de raad van april 2023 werd naast de aanpassing van het kader organisatiebeheersing ook de rapportering organisatiebeheersing ter kennisgeving aan de raad voorgelegd. Het rapport werd ook uitgebreid toegelicht op de gemeenteraadscommissie algemeen bestuur van 26 juni 2023, waarbij de raadsleden in gesprek gingen met de expert organisatiebeheer en de algemeen directeur over verschillende details uit de rapportering. Het management is van mening dat op deze werkwijze, de raadsleden voldoende geïnformeerd zijn over de werking van organisatiebeheer.

Het niet agenderen van de rapportering op de OCMW-raad is juridische gezien inderdaad een tekortkoming, maar rekening houdend met de samenstelling van beide raden betekent dit niet dat de OCMW-raadsleden geen kennis hebben genomen van de inhoud van de rapportering.

Te voorbereiding van de omgevingsanalyse voor het volgende meerjarenplan, werd ook in de zomer van 2023 het zelfevaluatieproces opgestart. Het zelfevaluatieteam heeft op basis van de leidraad organisatiebeheersing voor alle 11 thema's een maturiteitsinschatting gemaakt. De resultaten hiervan worden in september aan de diensthoofden voor feedback voorgelegd, waarna de risico-analyse volgt. Vervolgens zullen, zoals in het kader werd bepaald, de prioritaire doelstellingen worden bepaald en verbeteracties worden geformuleerd. Met andere woorden de aanbeveling uit dit rapport, met name het uitvoeren van het recent goedgekeurde kader, is lopende.

Opvolging eerder geformuleerde aanbevelingen.

Wat betreft aanbeveling 5 'De organisatie versterkt het bewustzijn rond deontologie, onder meer door middel van het organiseren van sensibiliserende acties en het creëren van duidelijkheid rond wat er moet gebeuren bij belangenvermenging', werd ondertussen een projectteam opgestart dat verder werkt rond waarden en deontologie. Er werd bewust gekozen om de werking deontologie te koppelen aan de eerdere initiatieven die genomen werden rond waarden, aangezien deze reeds gekend zijn in de organisatie en deze ook kaderen in een breder visietraject op de interne organisatie.

De projectfiche werd ter goedkeuring voorgelegd aan het MAT in september.

De planning van het traject omvat volgende stappen:

- Vernieuwen deontologische code: najaar 2023
- Samenstelling projectteam via Yammer
- goedkeuring deontologische code MAT: november '23
- goedkeuring deontologische code BOC
- goedkeuring deontologische code GR en OCMW-raad: januari 2024
- Uitwerking planning waardentraject, waarbij de eerste sessie in het teken staat van de nieuwe deontologische code / werkingskader: najaar '23
- Opleiding leidinggevend: maart '24
- Uitrol initiatieven: '24
- Opmaak plan verduurzaming: najaar '24

5 AUDITBEVINDINGEN

5.1 EVALUATIE 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 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 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

De gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn van het lokaal bestuur Bornem keurden op 11 juni 2019 het kader voor organisatiebeheersing goed. Dit kader hanteert als model de Leidraad Organisatiebeheersing. De wijze waarop de organisatie zal stilstaan bij de eigen werking (zelfevaluatie) werd opgenomen in het kader, evenwel was de frequentie waarmee dit zou gebeuren, niet vastgelegd. De organisatie bepaalde dat jaarlijks over organisatiebeheersing zal gerapporteerd worden aan “de raad”, evenwel is de wijze waarop dit zal gebeuren niet vastgelegd. De raden keurden een aanpassing van het kader goed op 18 april 2023. Hiermee werd de frequentie waarmee de organisatie een zelfevaluatie zal uitvoeren, evenals de wijze waarop jaarlijks gerapporteerd wordt aan de raden bijkomend vastgelegd. De aanpassing in 2023 van het kader organisatiebeheersing uit 2019 gebeurde naar aanleiding van de aanbeveling over de aanpak organisatiebeheersing uit de thema-audit GPST (2019).

De afgelopen jaren probeerde de organisatie haar werking te verbeteren op basis van een aantal verbeteracties die ze formuleerde onder andere naar aanleiding van een tevredenheidsenquête (2018), de thema-audit Gemeentelijke Premies, Subsidies en Toelagen (GPST) en de werkzaamheden van de werkgroep kwaliteit. Deze aanpak is er eerder op gericht om de organisatiebeheersing te verbeteren aan de hand van opportuniteiten, dan via een gestructureerde aanpak. De aansturing van organisatiebeheersing stond gedurende geruime tijd op een laag pitje omdat de functie van expert organisatiebeheersing langdurig vacant bleef. Sinds medio 2021 werd deze functie gefaseerd terug opgenomen.

In 2022 herintroduceerde het lokaal bestuur het projectmatig werken in de organisatie en werd de opvolging van lopende projecten aangepakt. Jaarlijks volgt de organisatie de uitvoering van de diverse projecten op, gekoppeld aan het strategisch meerjarenplan Bornem. De lijst van lopende projecten wordt periodiek aangevuld op basis van een bevraging van de diensten. Dit laat opvolging toe van de uitvoering van de (organisatiebrede of dienstgebonden) projecten die erop gericht zijn om de eigen werking te verbeteren.

Een organisatiebrede zelfevaluatie, zoals vastgelegd in het kader organisatiebeheersing uit 2019, werd tot op heden nog niet uitgevoerd. Hierdoor bestaat het risico dat de organisatie op dit moment een onvoldoende actueel zicht heeft op de belangrijke risico's. In het nieuwe kader is er een zelfevaluatie voorzien tegen het einde van elke legislatuur en een actualisering ervan na 3 jaar. Dit moet toelaten dat het lokaal bestuur een actueel en organisatiebreed zicht heeft op de risico's, daaromtrent prioriteiten kan stellen, opvolgen en bijsturen en in functie daarvan verbeteracties kan formuleren en realiseren.

In juni 2020, november 2020 en juni 2022 rapporteerde de organisatie over organisatiebeheersing aan het politieke niveau. De rapportering in juni 2020 gebeurde aan beide raden, nadien werd niet meer gerapporteerd aan de raad voor maatschappelijk welzijn. In 2021 werd geen rapportering over organisatiebeheersing opgemaakt en geagendeerd op beide raden. In januari 2021 agendeerde de organisatie op de gemeenteraad het rapport over de opvolging van de aanbevelingen van de thema-audit GPST uitgevoerd door Audit Vlaanderen. Inhoudelijk bevatten de opgemaakte rapporteringen over organisatiebeheersing een stand van zaken van de verbeteracties, de aanbevelingen uit de thema-audit GPST en ook een beperkte planning voor de komende periode. De rapportering organisatiebeheersing en het proces voor de systematische opvolging en jaarlijkse voorlegging ervan aan beide raden, kunnen met andere woorden nog worden verbeterd om het risico te beperken dat het management en het politiek niveau onvoldoende zicht hebben op de beheersing van de risico's in de werking van het bestuur.

Aanbeveling 1

Het lokaal bestuur past het recent goedgekeurde kader organisatiebreed toe en werkt hiervoor een concreet plan van aanpak uit dat toelaat zicht te krijgen en te houden op de belangrijkste risico's en de beheersing daarvan alsook om gestructureerd aan de verbetering van de organisatiebeheersing te werken.

Toelichting

Door organisatiebreed risico's te identificeren, de beheersing ervan te evalueren en waar nodig met gepaste prioriteit acties op te zetten, legt de organisatie een basis voor een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie. Zo kan een organisatie redelijke zekerheid bieden dat ze operationeel de juiste dingen doet en die dingen juist doet, wat bijdraagt aan het verdienen van het vertrouwen van de burger.

Mogelijke ideeën voor de implementatie:

- Om de zelfevaluatie voldoende transparant en gedragen te maken, is het nuttig de onderbouwing van de inschatting voldoende te documenteren en te bespreken met personeelsleden van alle onderdelen van de organisatie.
- In het plan van aanpak kan voor het aspect procesmanagement van het thema 1 van de Leidraad Organisatiebeheersing overwogen worden om dit te laten voorbereiden door bv. proceseigenaars en/of werkgroepen per kernproces.

5.2 OPVOLGING VAN EERDER GEFORMULEERDE AANBEVELINGEN

Het overzicht van de realisatiegraad van de opgevolgde aanbevelingen is opgenomen in de samenvatting van dit rapport.

Lokaal bestuur Bornem kan de aanpak van signalen zoals aanbevelingen uit eerdere audits van Audit Vlaanderen nog verbeteren door de opvolging van de aanbevelingen systematisch aan te pakken. Bijvoorbeeld kan het lokaal bestuur minstens bij de jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing voldoende aandacht besteden aan de stand van zaken van de uitvoering van de aanbevelingen om deze tijdig te realiseren.

Audit Vlaanderen leverde op 2.04.2019 het auditrapport op over de thema-audit Gemeentelijke Premies, Subsidies en Toelagen bij lokaal bestuur Bornem (auditopdracht: 1806 069). Dit rapport bevatte 6 aanbevelingen, waarvoor het management een streefdatum, een verantwoordelijke en een actieplan bepaalde. In 2020 werden deze aanbevelingen opgevolgd en op dat moment waren twee aanbevelingen gerealiseerd (aanbeveling 2 en 3). De overige aanbevelingen zouden voor 31.12.2021 gerealiseerd zijn. Op het moment van de auditwerkzaamheden waren 3 aanbevelingen volledig gerealiseerd. Voor de overige aanbeveling zijn nog bijkomende acties nodig.

De bevindingen per opgevolgde aanbeveling worden hier bondig weergegeven:

Audit: 1806 069 thema-audit Gemeentelijke premies, subsidies en toelages

Aanbeveling 1:			
De gemeente legt een duidelijk kader voor organisatiebeheersing vast en legt dit ter goedkeuring voor aan de raad. Dit kader bepaalt minstens:			
– Welk model de gemeente wil hanteren om aan haar organisatiebeheersing te werken (bv. Leidraad Organisatiebeheersing, VVSG-model); – Met welke periodiciteit en op welke manier de gemeente stil wil staan bij haar eigen werking (via periodieke zelfevaluatie, een doorlichting door een externe partij, enz.); – Hoe de algemeen directeur minstens jaarlijks rapporteert aan het college en de raad over de mate waarin de risico's beheerst zijn.			
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.			
Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2021	gerealiseerd	gerealiseerd	/

Vaststelling: Er is een aangepast kader voor organisatiebeheersing vastgelegd en goedgekeurd door de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn op 18.04.2023. Het model dat gehanteerd wordt, is de Leidraad Organisatiebeheersing. Het is de bedoeling om eenmaal per legislatuur een organisatiebrede zelfevaluatie uit te voeren en deze bij te sturen na drie jaar. Het kader bepaalt ook dat de jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing dient te gebeuren op basis van een verslag met hierbij een terugblik op het vorige jaar, een stand van zaken van de lopende projecten en een overzicht van de toekomstige projecten. Audit Vlaanderen bevestigt de status gerealiseerd voor deze aanbeveling.

Aanbeveling 4:

De gemeente Bornem werkt een aanpak uit met:

- duidelijke afspraken rond welke controles plaatsvinden binnen de subsidiërende diensten;
- heldere minimumrichtlijnen voor het subsidieproces voor minstens die elementen die uniform kunnen verlopen binnen de hele organisatie (bv. ontvangstmelding, communicatie na beslissing, hoe omgaan met laattijdig ingediende dossiers).

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Het is onduidelijk wie welke controles uitoefent op berekende subsidies.
- Het is van dienst tot dienst afhankelijk hoe met bepaalde zaken wordt omgegaan (bv. hoe omgaan met indieningstermijnen...). Begunstigden worden mogelijk ongelijk behandeld.
- Het is voor nieuwe medewerkers onduidelijk op welke manier het subsidieproces verloopt.
- Goede werkwijzen binnen bepaalde diensten worden niet organisatiebreed toegepast.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2021	gerealiseerd	gerealiseerd	/

Vaststelling: Richtlijnen zijn opgenomen in het basisproces subsidies en per type subsidie in de afzonderlijke procesfiches beschreven. Dit kwam er naar aanleiding van een interne evaluatie uitgevoerd door de expert organisatiebeheersing. De expert organisatiebeheersing pakt dit stelselmatig aan. Reeds meer dan de helft van de processen zijn hierbij al uitgeschreven (procesfiches die nog moeten opgemaakt worden zijn o.a. cultuursubsidies, omgevingssubsidies,...). In elke procesfiche staat beschreven welke controles door de subsidiërende diensten moeten uitgevoerd worden. Audit Vlaanderen bevestigt de status gerealiseerd voor deze aanbeveling.

Aanbeveling 5:

De organisatie versterkt het bewustzijn rond deontologie, onder meer door middel van het organiseren van sensibiliserende acties en het creëren van duidelijkheid rond wat er moet gebeuren bij belangenvermenging.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Het gedrag en de houding van leidinggevenden en medewerkers stemmen niet overeen met de waarden.
- Medewerkers weten niet wat kan en niet kan in deontologisch gevoelige situaties.
- De organisatie loopt reputatieschade.
- De medewerkers plegen fraude.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2021	lopend	ontwerp	zie nieuwe aanbeveling n.a.v. audit 2306 003

Vaststelling: Bij aanwerving van nieuwe medewerkers wordt de deontologische code bezorgd. Het lokaal bestuur ondernam tot op heden evenwel nog geen sensibiliseringsacties om het bewustzijn rond deontologie te versterken. In elke reeds uitgewerkt procesfiche staat wel vermeld dat bij persoonlijke betrokkenheid bij een subsidie, de collega dit dossier dient af te handelen. De overige procesfiches worden nog verder uitgewerkt onder begeleiding van de expert organisatiebeheersing. Hieruit kunnen nog bijkomende initiatieven volgen voor het versterken van het bewustzijn rond deontologie. Bijgevolg beschouwt Audit Vlaanderen de status van deze aanbeveling als ontwerp.

Aanbeveling 6:

De gemeente Bornem neemt de nodige maatregelen om:

- de correcte registratie van subsidieaanvragen te verzekeren;
- de stappen in de beoordelingsfase zorgvuldig en transparant te documenteren;
- een correct(e) en gestructureerd(e) beheer en fysieke en digitale informatie over subsidies te verzekeren met onder andere heldere archiefrichtlijnen en een afgesloten archief.
- voldoende (periodieke) controles in te bouwen m.b.t. wijzigen van gegevens in de softwaretoepassingen van de financiële dienst.

De risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Subsidiedossiers worden inefficiënt beheerd;
- Er kan niet worden nagegaan of dossiers correct werden beoordeeld;
- Het subsidieproces wordt vertraagd en negatief beïnvloed omdat documenten niet of slechts moeizaam kunnen worden teruggevonden of omdat gegevens verloren gaan (bv. wettelijke basis);
- Onbevoegde medewerkers kunnen informatie raadplegen en/of aanpassen;
- Medewerkers krijgen een monopoliepositie in het betalingsproces en kunnen onrechtmatige betalingen uitvoeren.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2021	gerealiseerd	gerealiseerd	/

Vaststelling: Teneinde een correcte registratie van subsidieaanvragen te verzekeren en de stappen transparant te documenteren, werden er initiatieven genomen voor de subsidieaanvragen die aan het loket worden afgegeven. Richtlijnen zijn opgenomen in het basisproces subsidies en per type subsidie in de afzonderlijke procesfiche beschreven. Ook rond het beheer van fysieke en digitale informatie zijn reeds inspanningen geleverd. Verdere inspanningen daaromtrent zijn lopende: er wordt stapsgewijs ingestapt in het serieregister van Digitaal Vlaanderen. Ook wordt werk gemaakt van het scannen en digitaal bewaren van papieren documenten. Een project 'informatiebeheer' is momenteel niet prioritair voor het lokaal bestuur, terwijl er wel nood is aan verdere digitalisering. Bij elke uitbetaling van een subsidie is er een controle door de financieel directeur. Hierbij wordt gecontroleerd of het rekeningnummer in de betalingslijst klopt met het rekeningnummer in het subsidiedossier en of het uit te betalen bedrag correct is. Een controle op wijzigingen van rekeningnummers in het IT-systeem is er enkel bij eventuele problemen. Hiervoor kan wel beroep gedaan worden op de gelogde gegevens in het IT-systeem. Op basis van de initiatieven die het lokaal bestuur reeds ondernam bevestigt Audit Vlaanderen de status gerealiseerd voor deze aanbeveling.

6 AANBEVELINGEN AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A1	Het lokaal bestuur past het recent goedgekeurde kader organisatiebreed toe en werkt hiervoor een concreet plan van aanpak uit dat toelaat zicht te krijgen en te houden op de belangrijkste risico's en de beheersing daarvan alsook om gestructureerd aan de verbetering van de organisatiebeheersing te werken. Toelichting Door organisatiebreed risico's te identificeren, de beheersing ervan te evalueren en waar nodig met gepaste prioriteit acties op te zetten, legt de organisatie een basis voor een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie. Zo kan een organisatie redelijke zekerheid bieden dat ze operationeel de juiste dingen doet en die dingen juist doet, wat bijdraagt aan het verdienen van het vertrouwen van de burger. Mogelijke ideeën voor de implementatie: – Om de zelfevaluatie voldoende transparant en gedragen te maken, is het nuttig de onderbouwing van de inschatting voldoende te documenteren en te bespreken met personeelsleden van alle onderdelen van de organisatie. – In het plan van aanpak kan voor het aspect procesmanagement van het thema 1 van de Leidraad Organisatiebeheersing overwogen worden om dit te laten voorbereiden door bv. proceseigenaars en/of werkgroepen per kernproces.	1.10.2024	Expert organisatiebeheersing	Uitvoeren zelfevaluatie, risicoanalyse, bepalen prioritaire doelstellingen, opstellen actieplan verbetervoorstellen

7 LEGENDE

Maturiteitsinschatting aanpak organisatiebeheersing

**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.

8 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 13.02.2023 vond de openingsmeeting plaats waarbij deze auditopdracht werd toegelicht.
- In de periode februari '23 – april '23 voerde het auditteam de auditwerkzaamheden uit.
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 26.04.2023.
- Het ontwerprapport werd op 26.07.2023 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 6.09.2023.
- De managementreactie werd verkregen op 18.09.2023 en toegevoegd aan dit rapport.

Het auditteam dat deze audit uitvoerde:

- Sophie Deleyn, auditor Audit Vlaanderen
- Kristof Jacques, senior auditor Audit Vlaanderen
- Lydia Putseys, auditor Audit Vlaanderen

Supervisie over de opdracht werd waargenomen door:

- Gunter Schryvers, manager-auditor Audit Vlaanderen

9 VERZENDLIJST AUDITRAPPORT

Audit Vlaanderen verstuurt dit rapport naar:

De bestemmingen bij Lokaal bestuur Bornem

- | | |
|------------------|--|
| – Björn Caljon | Algemeen Directeur |
| – Luc De boeck | Voorzitter gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn |
| – Greet De bruyn | Burgemeester |

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.