



Organisatie-audit
Gemeente en OCMW As

Rapport | Auditopdracht 1806 030 | 19 november 2018



Vlaamse
overheid

AUDIT
VLAANDEREN

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.

Auditteam:
Hans Knevels, auditor (Deloitte)
Lien Vangansewinkel, manager-auditor (Deloitte)
Els Parthoens, auditor
Steven Van Roosbroek, manager-auditor

Organisatie-audit
Gemeente en OCMW As

Rapport | Auditopdracht 1806 030 | 19 november 2018



INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5
Samenvatting	8
Auditbevindingen	11
Managementreactie	24
Aanbevelingentabel	27
Stappenplan contractmanagement	32
Bijlage 1: Situering van de gemeente	32
Bijlage 2: Situering van het OCMW	34
Bijlage 3: Verzendlijst	34

INLEIDING

AUDITDOELSTELLING EN –REIKWIJDTE

Tussen mei 2018 - juli 2018 voerde Audit Vlaanderen een organisatie-audit uit in gemeente en OCMW As (zie bijlage 1). Deze audit evalueerde de adequaatheid van de aanpak van organisatiebeheersing en de beheersing van de management- en ondersteunende processen op organisatieniveau. De Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen fungeerde hierbij als referentiekader.

De audit maakt geen evaluatie van de volledige werking van gemeente en OCMW As, maar gaat na of de instrumenten en randvoorwaarden aanwezig zijn om van een beheerste organisatie te kunnen spreken.

AUDITAANPAK

Audit Vlaanderen verrichtte volgende werkzaamheden:

16 mei 2018	Openingsmeeting met toelichting over de auditdoelstelling, auditreikwijdte, methodologie en timing.
Tussen 16 mei 2018 en 5 juli 2018	Interviews met algemeen directeur, financieel directeur, medewerkers, burgemeester en voorzitter van de OCMW-raad. Inwinnen informatie over de organisatiebeheersing door analyse van de door de organisatie aangereikte documentatie.
27 juni 2018	Afsluitend gesprek met de algemeen directeur
5 juli 2018	Afsluitend gesprek met de financieel directeur
19 september 2018	Overmaken ontwerprapport aan de organisatie.
3 oktober 2018	Exitmeeting met toelichting van de belangrijkste bevindingen uit het rapport en bespreking van de opmerkingen/vragen van de organisatie.
9 november 2018	Ontvangen en toevoegen managementreactie aan het rapport.

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);
- het Expertisecentrum van Gemeentesecretarissen (ECG);
- de Vereniging van de Vlaamse OCMW-secretarissen (VVOS);
- de Vlaamse Lokale Financieel Beheerders (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.

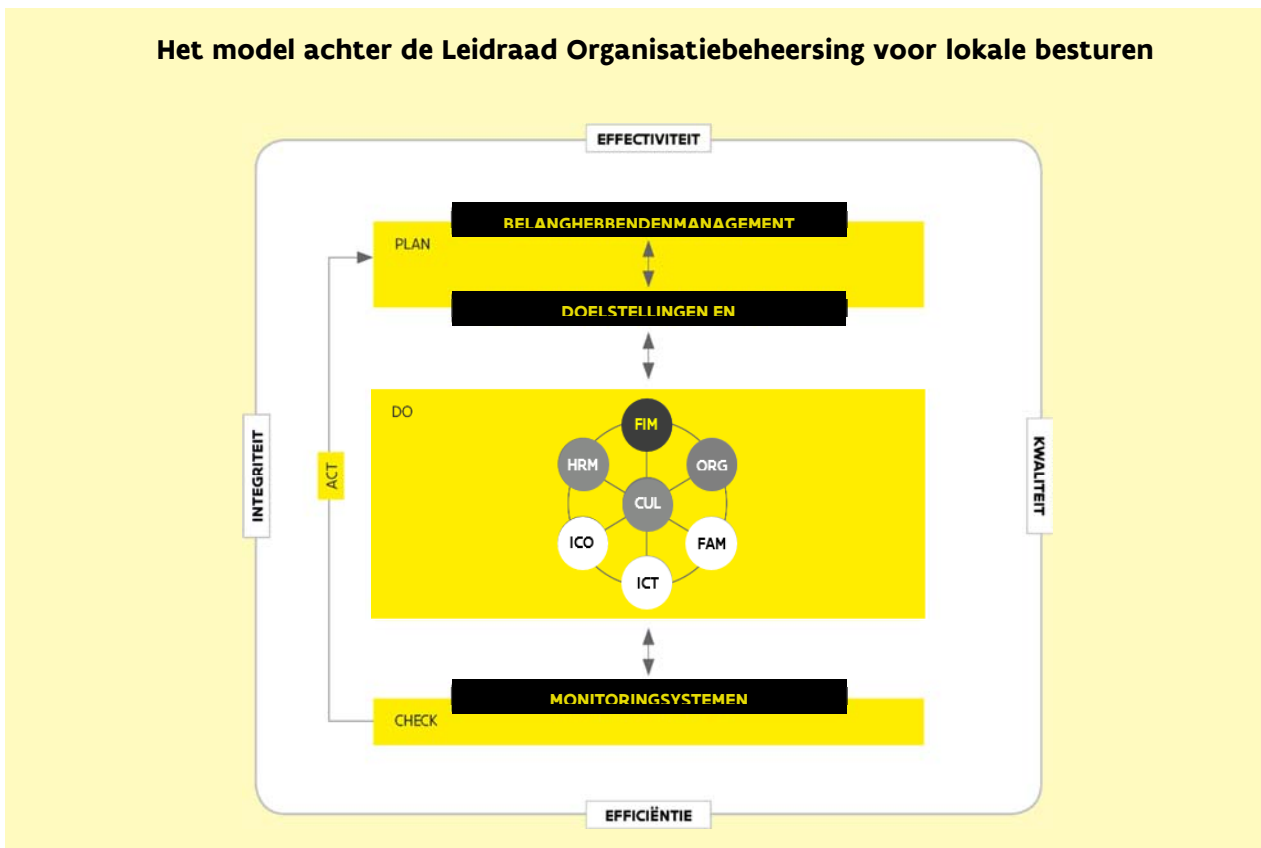
Naast de vier algemene doelstellingen hanteert de leidraad de PDCA-cyclus. De vier activiteiten van de PDCA-cyclus (**P**lan, **D**o, **C**heck, **A**ct) garanderen een continue organisatieverbetering.

Het model achter de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen bestaat verder uit tien thema's met doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen. 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.

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 (FAM)
10. Informatie- en communicatietechnologie (ICT)



■ LEESWIJZER

Het auditrapport gebruikt de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen om de beheersing van **risico's** op organisatieniveau te evalueren. Risico's duiden op knelpunten die zich in de toekomst kunnen voordoen of opportuniteiten die gemist kunnen worden. Mogelijk vormen (een aantal van) de gesignaleerde risico's voor de organisatie momenteel geen probleem, maar is de kans wel reëel dat zij het functioneren van de organisatie in de toekomst gaan belemmeren.

Dit rapport bevat verschillende delen:

- De 'Samenvatting' lijst de belangrijkste sterke punten en verbeterpunten van de organisatie op.
- In de 'Auditbevindingen' staan de vaststellingen van de audit. Deze vaststellingen van de sterke punten en verbeterpunten gaan over de implementatie van het systeem van organisatiebeheersing in de organisatie. Ze beoordelen de beheersmaatregelen die de organisatie neemt om de organisatiebeheersing te versterken. Dit deel bespreekt eerst de aanpak van organisatiebeheersing. Daarna komen de vier algemene doelstellingen (effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit en integriteit) aan bod. Telkens wordt het verband gelegd met één of meerdere thema's uit de leidraad. Dit deel formuleert ook aanbevelingen.
- Achteraan in dit rapport leest u de reactie van het management op het auditrapport.
- Het rapport sluit af met het actieplan van de organisatie voor de implementatie van de aanbevelingen.
- Bijlage 1 situeert de gemeente.
- Bijlage 2 situeert het OCMW.
- Bijlage 3 is de verzendlijst.

Wat is het doel van de aanbevelingen? Een aanbeveling signaleert een risico dat een bedreiging kan vormen voor de goede werking van een organisatie. Het is de verantwoordelijkheid van het management om gepaste beheersmaatregelen te nemen zodat de risico's beperkt worden. Audit Vlaanderen gaat de realisatie ervan steekproefsgewijs na.

Wat is de rol van de raad bij de aanbevelingen? Als hoogste orgaan van het lokaal bestuur, moet de raad de aanbevelingen opvolgen. In het kader van de verplichte jaarlijkse rapportage over de organisatiebeheersing, kan de raad in principe de realisatie van de geformuleerde aanbevelingen monitoren. Daarnaast kunnen raadsleden steeds de organisatie opvolgen door vragen te stellen. Daarom bezorgt de voorzitter dit rapport aan alle raadsleden, zodat zij over de informatie beschikken om hun taak te kunnen uitoefenen.

SAMENVATTING

Hoewel gemeente en OCMW As al enkele stappen hebben gezet om gestructureerd aan hun organisatiebeheersing te werken, hebben ze hiervoor nog geen volledig kader vastgelegd zoals het Gemeentedecreet (artikel 99 t.e.m. 100) en het OCMW-decreet (artikel 98 t.e.m. 100) voorschrijven. De gemeenteraad keurde in 2015 de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen goed als kader. De raad voor maatschappelijk welzijn nam in 2016 hetzelfde kader aan voor het OCMW gezien de verregaande integratie van beide organisaties. Er ontbreken echter nog een aantal punten om te kunnen spreken van een volledig kader om gestructureerd te werken aan organisatiebeheersing. Zo werd de systematiek voor de wijze waarop gemeente en OCMW gezamenlijk stil willen staan bij hun eigen werking nog niet werden bepaald (Aanbeveling 1).

De organisatie neemt goede initiatieven om een aantal belangrijke risico's in de sturende en ondersteunende processen te beheersen. Dit blijkt vooral uit volgende zaken:

- De organisatie heeft het beleidsplanningsproces degelijk aangepakt, met een uitgebreide omgevingsanalyse en de nodige betrokkenheid van verschillende actoren (diensten, adviesraden, ...).
- De doelstellingen in het meerjarenplan hebben voldoende betrekking op zowel het nieuwe beleid als op de weerkerende dienstverlening en de interne werking (bv. ICT en personeel).
- De organisatie heeft aandacht voor het welzijn van de medewerkers en organiseert tal van initiatieven op het vlak van personeelsbeleid.
- De organisatie capteert de verwachtingen van verschillende belanghebbenden via adviesraden en betrokkenheid bij het verenigingsleven en zet in op samenwerking met collega-besturen.
- De gemeente en het OCMW zijn verregaand geïntegreerd en beschikken over gemeenschappelijke ondersteunende diensten.

Toch zijn er voor de geauditeerde aspecten of thema's van organisatiebeheersing nog verschillende significante verbeterpunten. De belangrijkste zijn:

- *Leg duidelijke richtlijnen vast om de realisatie van doelstellingen volledig en regelmatig op te volgen (Aanbeveling 2)*
De organisatie volgt de realisatie van haar doelstellingen onvoldoende frequent en systematisch op doorheen het jaar. De doelstellingen, actieplannen en acties zijn in veel gevallen onvoldoende specifiek en meetbaar geformuleerd wat de opvolging bemoeilijkt. De organisatie heeft tevens nog niet duidelijk bepaald wat de informatienoden van het management en het politieke niveau zijn. Door het ontbreken van adequate monitoring loopt de organisatie het risico dat de werking niet tijdig kan worden bijgestuurd indien nodig.
- *Implementeer een duidelijk debiteurenopvolgingssysteem (Aanbeveling 3)*
Er zijn onvoldoende duidelijke afspraken omtrent de rollen en verantwoordelijkheden voor de opvolging van openstaande debiteuren waardoor dit niet tijdig en consistent gebeurt en diensten naar elkaar verwijzen. Uit een beperkte steekproef blijkt dat de organisatie nog onvoldoende maatregelen heeft genomen voor het opvolgen van lang openstaande vorderingen.

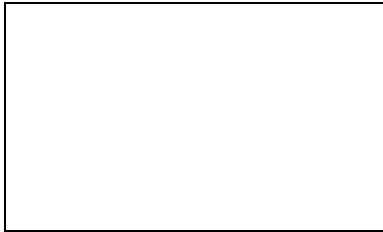
- *Bepaal over welke financiële rapporten de organisatie wilt beschikken om de financiële middelen optimaal in te zetten (Aanbeveling 4)*

De huidige rapportering volstaat niet om de financiën adequaat en voldoende regelmatig op te volgen en hierover tijdig te rapporteren aan het politieke niveau. In tegenstelling tot de gemeentelijke jaarrekening, werd de jaarrekening van het OCMW de afgelopen jaren te laat goedgekeurd. Daarnaast ontbreken er een aantal verplichte rapporten (bv. debiteurenbeheer). Aanvullende financiële rapporten zijn er hoofdzakelijk enkel ad hoc op vraag van de diensten, het management of het politieke niveau.
- *Neem de nodige maatregelen inzake contractbeheer om de markt tijdig te kunnen bevragen (Aanbeveling 5)*

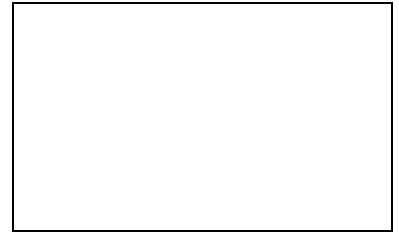
Het beheer en de opvolging van contracten zit verspreid binnen de organisatie. De gemeente en het OCMW hebben hiervan geen betrouwbaar overzicht en weten dus te weinig wanneer welke contracten aflopen. Bovendien toonde een beperkte steekproef aan dat de gemeente in 2017 ongeveer 100.000 euro excl. btw besteedde aan een schoonmaakbedrijf op basis van een contract dat al twee jaar niet meer geldig was. Het gaat in dit specifieke dossier om een ernstige schending van de regelgeving op vlak van overheidsopdrachten. Omwille hiervan wordt dit rapport ook bezorgd aan het Agentschap Binnenlands Bestuur.
- *Rapporteer over de dreigingen op informaticagebied en neem maatregelen om op korte termijn de ernstige risico's te beheersen. (Aanbeveling 6)*

Een externe partij lichtte de organisatie door op gebied van informatiebeveiliging en identificeerde een aantal ernstige dreigingen. De maatregelen om deze dreigingen te beheersen werden samen met andere maatregelen opgenomen in een ICT-beleidsplan. De organisatie slaagde er echter niet in om de nodige maatregelen te implementeren waardoor er een risico bestaat dat de dienstverlening in het gedrang komt bij incidenten en gevoelige informatie wordt blootgesteld aan derden. De organisatie kreeg bijvoorbeeld recent te maken met een uitval van de server en het merendeel van de systemen. Toch heeft ze nog geen plan opgemaakt dat aangeeft hoe ze de continuïteit van de ICT-systemen wil garanderen. Gemeente en OCMW dienen ook te bepalen hoe ze willen rapporteren aan het management en het politieke niveau over bestaande risico's en de beheersing ervan.

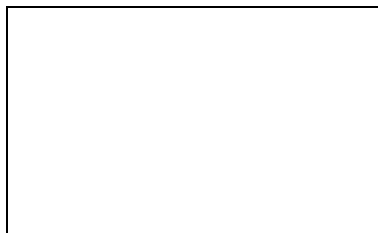
De managementreactie die de geauditeerde heeft geformuleerd n.a.v. de auditbevindingen, vindt u terug op pagina 24 van dit rapport.



Els Parthoens,
Auditor



Steven Van Roosbroek,
Manager-auditor



Mark Vandersmissen,
Administrateur-generaal

AUDITBEVINDINGEN

AANPAK VAN ORGANISATIEBEHEERSING

Een goed systeem voor organisatiebeheersing helpt de organisatie om op een degelijke manier de risico's te identificeren die het bereiken van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren en beheersmaatregelen te treffen om deze risico's te beperken. Aangezien lokale besturen en hun omgeving continu evolueren, is dit een dynamisch systeem en voorziet het ook in een regelmatige evaluatie en bijsturing van de genomen beheersmaatregelen. Een goed systeem voor organisatiebeheersing houdt ook in dat er een evaluatie en bijsturing is van de thema's van de leidraad. De algemeen directeur stelt – in overleg met het managementteam – dit systeem vast en legt het algemene kader hiervan ter goedkeuring voor aan de raad. De algemeen directeur is bovendien verantwoordelijk voor de organisatiebeheersing en rapporteert hierover jaarlijks aan de raad (Gemeentedecreet art. 99 - 101, OCMW-decreet art. 98 - 100).

De organisatie beschikt over een gemeenschappelijk goedgekeurd kader voor organisatiebeheersing (de 'Leidraad Organisatiebeheersing'). Dit kader werd door de gemeenteraad in 2015 goedgekeurd voor de gemeente en later in 2016 ook aangenomen door de raad voor maatschappelijk welzijn voor het OCMW. De systematiek voor de wijze waarop gemeente en OCMW gezamenlijk stil willen staan bij hun eigen werking, is echter nog onvolledig uitgewerkt. Daarnaast wordt de concrete aanpak zoals omschreven in de huidige methodiek ook niet helemaal gevolgd (bv. er is geen werkgroep die driewekelijks vergadert om telkens een thema te evalueren).

De afgelopen jaren namen de gemeente en het OCMW, al dan niet met een externe partner, meerdere initiatieven die bijdragen aan de evaluatie en versterking van de beheersing van de organisatie. Deze initiatieven werden echter niet uitgevoerd in het kader van een zelfevaluatie waarbij de management- en ondersteunende processen worden geëvalueerd. Er wordt jaarlijks gerapporteerd aan het managementteam en de raden over de stand van zaken van de actieplannen gerelateerd aan organisatiebeheersing. Uit deze rapportering aan het politieke niveau blijkt echter onvoldoende aan welke risico's de gemeente en het OCMW zijn blootgesteld en welke maatregelen (niet) werden getroffen om de risico's te beheersen. De rapporteringen over organisatiebeheersing van de gemeente en het OCMW verschillen bovendien van elkaar hoewel de meeste ondersteunende processen reeds geïntegreerd zijn.

De organisatie slaagt er vaak niet in om de nodige beheersmaatregelen en geplande acties in het kader van organisatiebeheersing (tijdig) te implementeren of uit te voeren waardoor bepaalde risico's onvoldoende beheerst blijven. Zo werden enkele dreigingen die ernstig werden bevonden nog niet verholpen (bv. back-ups op een veilige afstand bewaren, wijze waarop software up-to-date wordt gehouden).

Aanbeveling 1

De organisatie vult het gemeenschappelijke kader voor organisatiebeheersing van de gemeente en het OCMW aan met de systematiek voor het periodiek identificeren van verbeterpunten en/of risico's. Ze volgt op dat de rapportering naar de raden een duidelijk beeld geeft van de risicobeheersing op organisatieniveau.

Zo werkt de organisatie aan een degelijke beheersing van haar risico's en versterkt ze de transparantie over haar functioneren. Ze legt hiermee de basis voor een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie.

EFFECTIVITEIT**Thema's: doelstellingen en procesmanagement, belanghebbendenmanagement, financieel management en monitoring**

Om effectief te kunnen werken, is het belangrijk dat de organisatie weet waar ze naartoe wil. Ze heeft duidelijke **doelstellingen** nodig en dit zowel voor het nieuwe beleid, als voor de weerkerende dienstverlening en voor de interne werking. De organisatie formuleert deze doelstellingen in een (meerjaren)plan. Om tot gedragen doelstellingen te komen, stemt ze deze af op de noden van de interne en externe **belanghebbenden** en betreft ze hen bij de opmaak van het (meerjaren)plan. De organisatie zorgt ervoor dat het doelstellingskader de volledige werking omvat en de verschillende taken op elkaar afstemt. Iedere medewerker krijgt een duidelijke rol in de realisatie van de doelstellingen. Dit maakt een goede uitvoering en opvolging mogelijk. Ook het **financieel management** moet afgestemd zijn op de realisatie van de doelstellingen. Een organisatie kan maar realistische doelstellingen vooropstellen als ze weet over welke financiële middelen ze beschikt. Het financiële plan moet daarom een weerspiegeling zijn van het beleidsplan. Tot slot **monitort** de organisatie regelmatig of ze de doelstellingen realiseert. Ze doet dit aan de hand van relevante, betrouwbare rapporten en stuurt bij waar nodig.

De organisatie doorliep het volledige beleidsplanningsproces met voldoende betrokkenheid van de verschillende actoren. Zo werd naast de inbreng van het politieke niveau ook input gevraagd van de diensten, burgers en de adviesraden. De omgevingsanalyse bevat een grondige analyse van zowel de interne als de externe omgeving en werd overhandigd aan de beleidsploeg bij aanvang van de legislatuur samen met een inspiratienota van het gemeentelijk managementteam.

In het doelstellingskader van gemeente en OCMW werden voldoende doelstellingen opgenomen voor het nieuw beleid, de weerkerende dienstverlening en de interne werking. De formulering van de doelstellingen, actieplannen en acties zijn echter onvoldoende specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdsgebonden (SMART), wat het opvolgen van de realisatie van de doelstellingen bemoeilijkt (bv. 'De goede werking van de communicatiedienst garanderen'). Er werden daarnaast geen indicatoren gekoppeld aan de doelstellingen, actieplannen en acties. Dit maakt het moeilijk om te beoordelen of bepaalde doelstellingen al dan niet gerealiseerd zijn. De organisatie maakt wel een jaarplanning op die een overzicht geeft van een aantal acties uit het meerjarenplan die periodiek worden opgevolgd door het managementteam. Dit planningsoverzicht geeft duidelijk aan in welke fase de projecten zich bevinden en of ze al dan niet zijn afgerond.

Het is voor de medewerkers overwegend duidelijk aan welke doelstellingen, actieplannen en acties zij een bijdrage moeten leveren doordat deze aan individuele medewerkers worden toegewezen in de softwaretoepassing. Bijkomend houdt de organisatie een overzicht bij waarin duidelijk is wie voor welke actie verantwoordelijk is.

Het managementteam evalueerde het beleidsplanningsproces en nam naar aanleiding hiervan reeds enkele initiatieven om inwoners intensiever te betrekken bij het beleidsplanningsproces voor de komende regeerperiode (bv. enquêtes afnemen bij inwoners). De organisatie bekijkt daarnaast ook of ze nog beroep zal doen op een externe partij.

Hoewel de organisatie nog geen organisatiebrede oefening uitvoerde om haar belanghebbenden in kaart te brengen, heeft ze onder meer aan de hand van een aantal overzichten en via diverse contacten met het verenigingsleven, adviesraden, intergemeentelijke samenwerkingen en personeelsvergaderingen een goed zicht op de verwachtingen van haar belangrijkste stakeholders.

In lijn met de in het meerjarenplan vastgelegde doelstellingen maakt de organisatie jaarlijks een budget op dat tijdig wordt voorgelegd aan beide raden. Hierbij let de organisatie er op dat de ramingen van de verschillende diensten onderling zijn afgestemd en dat het duidelijk is voor welk budget de medewerkers verantwoordelijk zijn.

Hoewel de organisatie de budgetten onderbouwt op basis van historische cijfers, ramingen of offertes, worden niet alle opgebruikte budgetten onvoldoende kritisch bekeken en blijven overramingen in verschillende gevallen behouden. Dit is voornamelijk zo voor de exploitatie-uitgaven. Hierdoor blijven budgetten systematisch onderbenut en loopt de organisatie het risico dat ze bepaalde projecten niet kan realiseren doordat budgetten gereserveerd zijn voor andere doeleinden en de organisatie te laat bijstuurt.

Slechts een gedeelte van het meerjarenplan wordt consequent gemonitord, waardoor de organisatie mogelijk informatie mist om doorheen het jaar de werking tijdig bij te sturen. De organisatie volgt haar projecten in de jaarplanning goed op aan de hand van een lijst met lopende projecten die systematisch bijgehouden wordt. Deze lijst bevat slechts een gedeelte van het meerjarenplan, waardoor de organisatie onvoldoende de realisatie van doelstellingen kan opvolgen. Diensten dienen doorheen het jaar te rapporteren over alle aan hen toegewezen doelstellingen, actieplannen en acties uit het meerjarenplan. De frequentie van deze rapportering werd vastgelegd maar nog onvoldoende consistent uitgevoerd, wat een adequate opvolging van de doelstellingen belemmert. Bovendien stromen deze rapporten onvoldoende door naar het management.

Omdat de doelstellingen, actieplannen en acties onvoldoende SMART geformuleerd zijn en er geen indicatoren werden bepaald, is het soms onduidelijk wanneer een actie(plan) of doelstelling als gerealiseerd beschouwd kan worden. Ook wordt de jaarrekening van het OCMW laattijdig gefinaliseerd en heeft ze dus een beperkte waarde als opvolgings- en sturingsinstrument.

De organisatie en het politieke niveau hebben tevens onvoldoende bepaald over welke informatie ze willen beschikken voor het bijsturen van de werking van gemeente en OCMW. Leidinggevenden volgen de dienstverlening voornamelijk op via overleg met medewerkers.

Aanbeveling 2

De organisatie legt duidelijke richtlijnen vast om de realisatie van haar doelstellingen volledig en regelmatig op te volgen. Ze bepaalt welke aspecten van het doelstellingskader door wie (het politiek niveau, het management en de diensten) doorheen het jaar opgevolgd worden en met welke frequentie. Het management neemt hierin een coördinerende rol op zodat het over voldoende informatie beschikt om de organisatie te sturen.

Risico's die hiermee worden beheerst:

- het is voor de betrokken actoren niet duidelijk wanneer een doelstelling is gerealiseerd;
- de bijsturing van het nieuw beleid, de interne werking of weerkerende dienstverlening gebeurt laattijdig of op basis van informatie die niet kwaliteitsvol is;
- het ontbreekt de politieke organen en het management aan voldoende informatie om de organisatie aan te sturen omdat de rapportering versnipperd is (bv. vorm, periodiciteit).

■ EFFICIËNTIE

Thema: belanghebbendenmanagement

Een goede samenwerking met andere (lokale) organisaties kan leiden tot effectiviteits- en efficiëntiewinsten.

De gemeente en het OCMW zijn gedurende de afgelopen jaren reeds verregaand geïntegreerd en functioneren in belangrijke mate als één organisatie die wordt aangestuurd door een gezamenlijk managementteam. Daarnaast zijn de ondersteunende diensten gemeenschappelijk en legde de organisatie de samenwerking vast in een beheersovereenkomst. Wel verschilt de inhoud van de rapportering aan de raden.

De organisatie zoekt actief naar samenwerkingsverbanden met andere lokale besturen en organisaties met het oog op effectiviteits- en efficiëntievoordelen. Ze behoudt het overzicht over die samenwerkingsverbanden in een register en formaliseert samenwerkingsverbanden indien nodig.

Thema's: organisatiestructuur en personeelsbeleid

Om efficiënt te kunnen werken, moet de organisatie haar personeel zo optimaal mogelijk inzetten. De **organisatiestructuur** wordt afgestemd op het bereiken van de doelstellingen en geeft de indeling van de organisatie weer in logische eenheden zoals diensten. Een goede coördinatie tussen de verschillende diensten van de organisatie is nodig voor een goede werking en aansturing van de organisatie. Aangezien een organisatie continu geconfronteerd wordt met interne en/of externe veranderingen, moet zij de organisatiestructuur regelmatig evalueren en indien nodig bijsturen. Een goed werkende organisatie steunt bovendien op gemotiveerde medewerkers. Daartoe zorgt de organisatie voor de nodige instrumenten om haar **personeelsbeleid** te versterken. Ze volgt op dat deze juist en binnen de financiële mogelijkheden worden ingezet.

De organisatie beschikt over een actueel organigram voor de geïntegreerde organisatie en verduidelijkt de gezagslijnen verder aan de hand van een matrix met evaluatoren. Hierdoor is het voor de personeelsleden duidelijk aan wie ze moeten rapporteren en wie hen evalueert.

Het gemeenschappelijk managementteam voor de gemeente en het OCMW komt in principe maandelijks samen. De samenstelling ervan is evenwichtig met vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen. Het managementteam neemt zijn coördinerende rol onvoldoende op en verliest soms het helikopterzicht omdat agendapunten tijdens de samenkomsten soms te detaillistisch zijn. Het risico bestaat dat het managementteam de essentie op deze manier uit het oog verliest en de organisatie niet globaal aanstuurt. Daarnaast maakt het managementteam te weinig gebruik van rapporten om de realisatie van het meerjarenplan doorheen het jaar op te volgen. Uit gesprekken blijkt dat leden van het management niet altijd voldoende voorbereid zijn bij samenkomsten. Naast het managementteam beschikt de organisatie over verschillende andere overlegorganen zowel binnen de verschillende diensten als dienstoverschrijdend (bv. dienstoverleg, overleg met adviesraden en collega-besturen, teamoverleg).

Voor de uitwerking van projecten gebruikt de organisatie sjablonen om ervoor te zorgen dat projecten op een gestructureerde manier worden uitgevoerd en richt ze projectgroepen op. Het managementteam houdt een overzicht bij van alle lopende projecten en bespreekt dat overzicht periodiek. De organisatie slaagt er niet altijd in om een realistische planning op te stellen voor de lopende projecten. Dit zorgt er mee voor dat projecten niet of niet binnen het vooropgestelde tijds kader worden gerealiseerd.

De gemeente nam in het meerjarenplan een doelstelling op rond personeelsbeleid en ziet het personeelsbeleid als een hefboom voor een efficiënte dienstverlening. Het OCMW nam geen doelstellingen gerelateerd aan het personeelsbeleid op in het meerjarenplan maar omwille van de verregaande integratie, worden initiatieven genomen door de gemeente ook uitgewerkt voor de medewerkers van het OCMW. Het arbeidsreglement en de rechtspositieregeling worden regelmatig geactualiseerd en wijzigingen worden gecommuniceerd aan de medewerkers. Voor de invulling van bepaalde functies gaat de organisatie samenwerkingsverbanden aan met andere lokale besturen om de dienstverlening op een efficiënte manier te organiseren (bv. handhavingsambtenaar, juriste).

Voor zowel ingevulde als vacante functies zijn functiebeschrijvingen beschikbaar die duidelijk de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties vermelden. De organisatie betreft medewerkers bij de opmaak van de functiebeschrijvingen en er is een competentiegids beschikbaar waarin zowel de technische als gedragscompetenties zijn uitgewerkt. De organisatie creëert mogelijkheden tot interne mobiliteit.

De organisatie heeft onvoldoende aandacht voor de continuïteit van de dienstverlening bij het uitvallen van medewerkers (bv. taken binnen de boekhouding zijn geconcentreerd bij één persoon waardoor taken worden uitgesteld bij afwezigheid). De organisatie kan dit opvangen door verder back-ups aan te stellen, informatie te delen en te spreiden bij verschillende werknemers of sleutelprocessen uit te schrijven. Ook bij de uitstroom van medewerkers loopt de organisatie het risico dat er een verlies van kennis is over bepaalde aspecten van de dienstverlening.

De organisatie werkt met een externe partner die instaat voor de loonverwerking en raming van de personeelsuitgaven voor de jaarlijkse budgetopmaak. Er zijn afspraken gemaakt binnen de organisatie om de gegevens aangeleverd door de externe partner te controleren op juistheid. Het ontbreekt momenteel aan een structurele rapportering over de evolutie van de personeelsbudgetten naar de diensten of naar het managementteam. Ook over andere aspecten van het personeelsbeleid (bv. opvolging van ziekteverzuim of personeelsrotatie) wordt niet (systematisch) gerapporteerd.

Thema's: informatie en communicatie, financieel management, facilitaire middelen en ICT

Om efficiënt te kunnen werken, moet de organisatie haar middelen zo optimaal mogelijk inzetten. Degelijke interne **communicatie** voorziet de medewerkers van de **informatie** die zij nodig hebben om hun opdrachten deskundig uit te voeren. Ook een degelijke beheersing van de **financiën** is cruciaal. De organisatie volgt haar uitgaven, mogelijke inkomsten en openstaande vorderingen systematisch op. Tot slot draagt een juiste inzet en correct beheer van de **facilitaire middelen** en **ICT** bij tot een goede interne werking en dienstverlening.

In het meerjarenplan zijn een aantal actieplannen over communicatie en informatiebeheer opgenomen. Voorbeelden hiervan zijn de infobladen en de integratie van sociale media in de werking. In de jaarplanning werden nog andere initiatieven opgenomen zoals de uitrol van een intranet en het archiefbeleid. De halftijdse communicatieambtenaar is verantwoordelijk voor de uitrol van deze projecten en werkt momenteel aan een evaluatie van zowel de interne als externe communicatie.

Diverse overlegmomenten brengen medewerkers per dienst of organisatiebreed regelmatig samen om informatie uit te wisselen. Toch volstaat dit niet altijd om alle medewerkers te bereiken aangezien uit de gesprekken blijkt dat medewerkers zich niet betrokken voelen bij de communicatie van beslissingen van het management. Wel werd een projectgroep opgericht om de interne communicatie te verbeteren.

Binnen de gemeente is het college in principe de enige budgethouder en voor het OCMW is dat de OCMW-raad. De organisatie hanteert een aankoopprocedure waarbij alle aankopen, met uitzondering van geringe uitgaven van dagelijks bestuur, vooraf worden goedgekeurd door het bevoegde politieke orgaan. Ze implementeerde daartoe de nodige controlemaatregelen. De geringe uitgaven (maximaal € 2.000) worden gedaan aan de hand van provisierekeningen. In sommige gevallen gebeurt het echter dat kleine en dringende aankopen gebeuren alvorens de bestelbon wordt goedgekeurd, wat niet in overeenstemming is met de aankoopprocedure en de formele bevoegdheidsverdeling. De organisatie heeft voldoende controlemaatregelen ingebouwd opdat het visum (vastgelegd op 30.000 euro excl. btw) steeds aangevraagd kan worden.

Doordat de algemeen directeur haar betalingsbevoegdheid delegerde aan een medewerker van de financiële dienst, wordt de decretaal opgelegde functiescheiding binnen dit domein niet gevolgd. Omdat de medewerkers van de financiële dienst bovendien een uitgebreide toegang hebben tot het volledige boekhoudpakket ontstaat hier een fraudegevoelige situatie. De organisatie is zich bewust van dit risico en bouwt controles in, doch blijft dit risico onvoldoende beheerst.

Een centrale facturatie vindt plaats voor enkele activiteiten (bv. reclaimedrukwerk, belastingen) terwijl andere activiteiten rechtstreeks door de bevoegde diensten worden uitgevoerd. Er werden te weinig duidelijke afspraken gemaakt over de rollen en verantwoordelijkheden voor de opvolging van de facturatie. Hierdoor bestaat het risico dat de organisatie een beperkt zicht heeft op de correctheid en de volledigheid van de uitgaande facturatie en hierdoor inkomsten misloopt. Daarnaast gebeuren er onvoldoende controles op de overeenstemming van de effectieve ontvangsten uit verkochte producten of geleverde diensten en de registratie ervan in de boekhouding.

De organisatie hanteert geen degelijke aanpak om haar debiteuren op te volgen. Het debiteurenbeheer gebeurt afhankelijk van de inkomstenstroom door de financiële dienst (bv. belastingen op reclaimedrukwerk) of decentraal door de bevoegde dienst (bv. buitenschoolse kinderopvang of sportdienst). Er zijn onvoldoende duidelijke afspraken gemaakt met de diensten omtrent de opvolging. Uit een beperkte steekproef bleek dat verschillende debiteuren te laat worden opgevolgd. Hetzelfde geldt voor het versturen van aanmaningen. Debiteuren worden te laat oninbaar gesteld doordat de regels daarrond ontbreken. Bijkomend heeft men sinds ongeveer een half jaar voor bepaalde belastingen enkel zicht op de totaalbedragen van openstaande vorderingen en kan men de nog verschuldigde belastingen niet per debiteur raadplegen. De organisatie loopt het risico inkomsten waar ze recht op heeft te missen en haar debiteuren ongelijk te behandelen.

Globaal neemt de organisatie te weinig maatregelen om haar financiën adequaat en voldoende regelmatig op te volgen, alsook om hierover tijdig te rapporteren aan het politieke niveau. De financiële rapportering is beperkt en vooral afhankelijk van een specifieke vraag van de diensten, het management of het politieke niveau. Er zijn te weinig maatregelen om zelfs de decretaal verplichte financiële rapporten op te stellen. Hoewel de jaarrekening van de gemeente tijdig goedgekeurd wordt, gebeurde dit voor het OCMW de afgelopen jaren te laat. Ook bezorgde de organisatie tot eind 2017 geen kwartaalrapporten aan het Agentschap Binnenlands Bestuur hoewel dit een verplichting is. Daarnaast rapporteert de financieel directeur te weinig over het debiteurenbeheer aan de raden, zoals de organieke decreten dit opleggen. Wel wordt er over de verleende visums aan beide raden gerapporteerd.

Aanbeveling 3

De organisatie implementeert een debiteurenopvolgingsysteem waarbij:

- De rollen en verantwoordelijkheden voor de opvolging van openstaande vorderingen duidelijk vastliggen;
- De openstaande vorderingen systematisch worden opgevolgd;
- De regels rond aanmaning, deurwaarder en oninbaar stelling duidelijk zijn;
- De wettelijke rapporteringsvereisten worden gevolgd.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- De organisatie loopt inkomsten mis;
- Er is een ongelijke behandeling van verschillende debiteuren;
- Het politieke niveau heeft geen zicht op de debiteuren.

Aanbeveling 4

De organisatie implementeert een adequaat financieel rapporteringsproces. Dit omvat:

- De tijdige oplevering van de jaarrekening van het OCMW;
- Afspraken over welke rapporten periodiek gerapporteerd aan welke verantwoordelijke;
-

Ze houdt hierbij rekening met de informatiebehoeften van de diensten, het management en het politieke niveau teneinde haar financiële middelen optimaal in te zetten.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Budgetten zijn te vroeg uitgeput door een gebrek aan opvolging;
- Projecten worden niet gerealiseerd omdat de organisatie geen goed zicht heeft op de beschikbare middelen;
- Het politieke niveau heeft onvoldoende zicht op de uitgaven en inkomsten.

De organisatie maakte duidelijke keuzes betreffende haar facilitair beheer die ten dele werden opgenomen in het meerjarenplan. Ook op dienstniveau worden verschillende opties afgewogen (bv. onderhoud van serviceflats in eigen beheer, gedeeld gebruik van materiaal met collega-besturen).

De organisatie registreert technische meldingen in een centraal beheerssysteem waar ook de (meerjarige) planning en weerkerende onderhoudstaken in worden opgenomen. Op basis van maandelijks overleg met de algemeen directeur en de politiek verantwoordelijke wordt deze planning, indien nodig, bijgestuurd.

Procedures rond het inventariseren van facilitaire middelen zijn onvoldoende uitgewerkt en overzichten van deze middelen worden onregelmatig of niet geactualiseerd. Het risico bestaat dat de organisatie het overzicht verliest en haar middelen niet efficiënt inzet. Ook heeft de organisatie een beperkt zicht op haar voorraden worden deze niet consequent opgevolgd. Ondanks deze gekende verbeterpunten, heeft de organisatie nog onvoldoende aandacht voor de bijsturing van haar facilitair beheer.

Het meerjarenplan van de gemeente bevat enkele acties rond ICT en de organisatie beschikt over een ICT-beleidsplan. Naar aanleiding van de jaarlijkse budgetopmaak worden de diensten tevens bevraagd naar hun noden op vlak van ICT teneinde de dienstverlening te garanderen.

Een externe partij lichtte de organisatie door op gebied van informatiebeveiliging en identificeerde een aantal ernstige dreigingen. De maatregelen om deze dreigingen te beheersen werden deels samen met andere maatregelen opgenomen in een ICT-beleidsplan. De organisatie slaagde er echter nog niet in om de nodige maatregelen te implementeren waardoor ze blootgesteld blijft aan het risico op dataverlies en de blootstelling van gevoelige informatie aan derden. Gemeente en OCMW dienen ook te bepalen hoe ze willen rapporteren aan het management en het politieke niveau over bestaande ICT-risico's en de beheersing ervan.

De organisatie nam reeds initiatieven om de ICT-dienstverlening te verbeteren zoals de implementatie van een ticketingsysteem. Via dit systeem heeft de ICT-medewerker een zicht op alle ICT-vragen en kan er prioriteit gegeven worden aan de meest urgente situaties. De organisatie is echter sterk afhankelijk van één persoon waardoor de continuïteit van de dienstverlening op vlak van ICT niet gegarandeerd kan worden.

De ICT-medewerker is niet altijd betrokken bij de selectie en implementatie van nieuwe software waardoor de organisatie het risico loopt dat softwaresystemen niet compatibel zijn en dat data tussen de programma's moeilijker uitgewisseld kan worden. Bovendien kunnen veel gebruikers zelfstandig applicaties installeren, zonder afspraken over hoe ze met deze mogelijkheid moeten omgaan. De organisatie heeft onvoldoende zicht op de actieve applicaties. Ook maakt dit de computers meer vatbaar voor virussen of voor fouten door een slechte installatie van software.

Er worden regelmatig back-ups gemaakt van de ICT-systemen, maar de tapes worden in dezelfde ruimte als de server bewaard. De dienstverlening kan nog steeds in het gedrag komen bij ernstige incidenten (bv. brand). De organisatie kreeg recent te maken met een uitval van de server en het merendeel van de systemen. Toch heeft ze nog geen plan opgemaakt dat aangeeft hoe ze de continuïteit van de ICT-systemen wil garanderen bij nieuwe calamiteiten.

Hoewel rapporten de organisatie een zicht kunnen geven op de belangrijkste risico's inzake ICT, mede door middel van de doorlichting van een externe partij, heeft de organisatie nog onvoldoende beheersmaatregelen geïmplementeerd om de belangrijkste risico's te beheersen. Ondanks dat er een ICT-beleidsplan werd opgemaakt, wordt over de nodige verbeteracties alsook de risico's waaraan de organisatie momenteel is blootgesteld niet structureel gerapporteerd naar het management of het politieke niveau. Enkel de acties die opgenomen zijn in de jaarplanning worden wel systematisch opgevolgd via het overzicht van openstaande projecten.

Aanbeveling 6

De organisatie werkt een rapportering uit naar het management en het politieke niveau waaruit blijkt aan welke dreigingen op informaticagebied ze is blootgesteld. Ze neemt maatregelen om op korte termijn de ernstige risico's te beheersen (bv. back-up op afzonderlijke locatie, beperken lokale administratorrechten).

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- ICT-problemen zijn al lang aangekaart, maar blijven onopgelost;
- Processen verlopen inefficiënt omdat ze niet (optimaal) ondersteund worden door ICT;
- Medewerkers weten niet waar ze terechtkunnen bij incidenten;
- Updates van software worden niet of laattijdig doorgevoerd, waardoor veiligheidsrisico's ontstaan;
- Door de uitval van systemen kunnen diensten niet geleverd worden;
- Systemen werken niet meer door virussen.

KWALITEIT**Thema's: belanghebbendenmanagement en informatie en communicatie**

Een goede samenwerking tussen de **politieke organen** en de **administratie** draagt bij tot een kwaliteitsvolle werking en dienstverlening. Om de kwaliteit van de werking en dienstverlening te verzekeren, houdt de organisatie rekening met signalen van **klanten** en communiceert ze helder en correct naar buiten toe over haar doelstellingen en dienstverlening. Bovendien beheert de organisatie de informatie waarover ze beschikt op een efficiënte wijze.

De samenwerking tussen administratie en politiek verloopt overwegend goed, mede door een intensieve dialoog tussen beide. Verschillende instrumenten (afsprakennota, deontologische code, huishoudelijk reglement) leggen de wijze van samenwerking tussen het politieke niveau en de administratie vast. Voor het OCMW werd geen afsprakennota goedgekeurd.

De organisatie staat open voor de signalen van haar burgers en andere belanghebbenden. Er werd een duidelijke aanpak bepaald. De gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn keurde ook een klachtenreglement goed. Zowel de gemeente als het OCMW rapporteren jaarlijks over de ontvangen klachten aan de raden. De organisatie ziet klachten als schriftelijke uitingen over een door de gemeente of OCMW al dan niet verrichte handeling of prestatie. Het is de algemeen directeur zelf die beslist of het een melding of een klacht betreft.

De gemeente en het OCMW communiceren via diverse kanalen naar de verschillende doelgroepen en er zijn duidelijke afspraken rond de inhoud van de externe communicatie. De communicatieverantwoordelijke staat in voor het verzamelen van de informatie bij de diensten en beheert de sociale media-accounts. Reglementen en andere bestuurlijke informatie zijn terug te vinden op de website. Hierdoor krijgt de burger de kans om zich goed te informeren over het beleid en de dienstverlening van de organisatie.

Op het vlak van informatiebeheer heeft de organisatie nog geen duidelijke afspraken of richtlijnen gemaakt voor het beheren en archiveren van gegevens en documenten. Het archief is ondergebracht in een afgesloten ruimte. De informatiestromen en de opslag van (gevoelige) informatie zijn niet duidelijk in kaart gebracht en de organisatie neemt te weinig maatregelen om op te volgen wie toegang heeft tot welke gegevens.

Thema: personeelsbeleid

Om een kwaliteitsvolle werking mogelijk te maken, is het belangrijk dat de organisatie voldoende aandacht schenkt aan de prestaties, de ontwikkelingskansen en het welzijn van **alle personeelsleden**. Ze zorgt ervoor dat het leidinggeven op een kwaliteitsvolle manier gebeurt op elk niveau.

De organisatie past een duidelijke werkwijze toe om al haar medewerkers regelmatig feedback te geven over hun functioneren. Ze stelt sjablonen en een handleiding ter beschikking om de opvolgings-, feedback- en evaluatiegesprekken op een consistente manier te laten verlopen.

De 'nota vormingsbeleid' bepaalt dat opleidingen op organisatieniveau en dienstniveau verplicht zijn in functie van de vereiste competenties, maar uit gesprekken blijkt dat er onvoldoende maatregelen zijn om op te volgen dat de nodige opleidingen ook effectief gevolgd worden. Leidinggevenden suggereren soms wel opleidingen, maar het initiatief wordt vaak genomen door de medewerker zelf.

Eind 2016 liet de organisatie een psychosociale risicoanalyse uitvoeren in samenwerking met een externe partner. Dit leidde tot het organiseren van een 'worldcafé'-dag in 2017, een tevredenheidsonderzoek bij de medewerkers. De resultaten van dit onderzoek toonden belangrijke verbeterpunten aan omtrent interne communicatie en aansturing van diensthoofden. De organisatie ging hiermee mee aan de slag door het oprichten van twee werkgroepen rond sfeer en communicatie maar deze hebben de verbeterpunten nog onvoldoende vertaald naar concrete acties. De organisatie stelde wel een preventieadviseur aan.

Thema: doelstellingen en procesmanagement

Een organisatie die kwaliteitsvol werkt, beheert haar (sleutel)processen goed, evalueert deze en stuurt bij wanneer nodig. Ze kent de belangrijkste risico's waarmee ze kan worden geconfronteerd en treft maatregelen om deze te beheersen.

Er is nog geen organisatiebrede werkwijze om de opmaak en evaluatie van sleutelprocessen te coördineren. Het documenteren van processen is onvoldoende gebaseerd op een risico-inschatting waardoor de organisatie mogelijk te weinig zicht heeft op de meest risicovolle processen en geen adequate maatregelen kan nemen om de risico's binnen deze processen te beheersen. Sommige diensten nemen zelf wel initiatief om bepaalde sleutelprocessen te documenteren, voornamelijk om de continuïteit van de werking te garanderen.

INTEGRITEIT

Thema: organisatiecultuur

De **organisatiecultuur** heeft een belangrijke impact op de organisatie in al haar facetten. Het is dan ook wenselijk dat de organisatie bepaalt welke waarden deel uitmaken van haar cultuur, zodat iedereen deze kan toepassen. Daarnaast bewaakt ze ook het integer handelen van alle medewerkers door hen de nodige ondersteuning in deontologisch gevoelige situaties te bieden.

De organisatie neemt initiatieven om de gemeenschappelijke organisatiecultuur tussen de gemeente en het OCMW, maar ook tussen de diensten onderling, te bevorderen (sport op het werk, nieuwjaarsreceptie, personeelsactiviteit). Ook beschikt ze over een deontologische code voor haar medewerkers. Recent bracht ze de afspraken nog onder de aandacht van iedereen door de personeelsleden de vernieuwde onthaalmap te bezorgen. Er is tevens zowel een interne als externe vertrouwenspersoon waarbij medewerkers terecht kunnen in deontologisch gevoelige situaties.

Uit de resultaten van de 'worldcafé'-dag blijkt dat de medewerkers een hoge prioriteit geven aan de verbetering van de sfeer op het werk. Het daarop gebaseerde actieplan opgemaakt in 2017 bevat een aantal actiepunten rond normen en waarden binnen de organisatie (bv. wederzijds respect, collegialiteit, vertrouwen). Uit gesprekken blijkt echter dat medewerkers weinig verbetering of verandering ervaren na het oprichten van de werkgroep rond sfeer.

Thema's: facilitaire middelen en ICT

De samenwerking met externe partners en de opvolging hiervan dient integer te verlopen en volgens de **wetgeving rond overheidsopdrachten**. Tot slot is een veilig beheer van alle informatie en **ICT** onmisbaar in een integere organisatie.

De beheersmaatregelen betreffende de contractopvolging zijn nog onvoldoende uitgewerkt. Het beheer en de opvolging van contracten zit verspreid binnen de organisatie. De gemeente en het OCMW hebben hiervan geen betrouwbaar overzicht en weten dus te weinig wanneer welke contracten aflopen. De organisatie bepaalde ook nog onvoldoende op welke wijze ze aan (centraal) contractbeheer wenst te doen. Op basis van een beperkte steekproef van aankopen bij leveranciers stelde Audit Vlaanderen immers vast dat de gemeente in 2017 ongeveer 100.000 euro excl. btw besteedde aan een schoonmaakbedrijf op basis van een contract dat al twee jaar niet meer geldig was. De markt werd voor deze diensten dus niet recent bevraagd waardoor de mededinging tussen verschillende kandidaten niet gerespecteerd werd. Zowel de looptijd van het raamcontract, als de bedragen en percelen opgenomen in het bestek werden niet gevolgd of overschreden voor deze leverancier. Gelet op de vastgestelde ernstige rechtsschending wordt dit rapport ook bezorgd aan het Agentschap Binnenlands Bestuur.

Het aankoopproces is bij gemeente ondersteund door een uitgeschreven procedure. Dit is niet het geval voor het OCMW, maar zijn het aantal aankopen eerder beperkt en worden ze door eenzelfde medewerker verwerkt. De organisatie maakt, waar mogelijk, gebruik van bestaande aankoopcentrales of groepsaankopen om de dienstverlening te optimaliseren.

Aanbeveling 5

De organisatie neemt de nodige maatregelen om haar contractbeheer en -opvolging te systematiseren zodat haar contracten tijdig vernieuwd worden. Ze doet dit in bijzonder voor de aanstelling van het schoonmaakbedrijf.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- ongelijke behandeling van (potentiële) leveranciers;
- een inefficiënt gebruik van middelen.

De gemeente en het OCMW nemen maatregelen om het beheer van informatie en ICT veiliger te laten verlopen:

- Een informatieveiligheidsconsulent werd recent aangesteld om hierin ondersteuning te bieden;
- In samenwerking met andere besturen maakte de organisatie een informatieveiligheidsplan op;
- Er zijn afspraken gemaakt omtrent toegangen tot digitale mappen;
- Medewerkers worden op periodieke wijze gedwongen om paswoorden te wijzigen en attent gemaakt op mogelijke risico's i.v.m. informatieveiligheid.

Ondanks de opmaak van een informatieveiligheidsplan slaagt de organisatie er niet (tijdig) in om belangrijke beheersmaatregelen te implementeren om haar informatie veilig te beheren (bv. back-up op afzonderlijke locatie, beperken lokale administratorrechten). Hierdoor blijven belangrijke risico's zoals het verlies van data op de server of de blootstelling van persoonsgegevens aan derden aanwezig. De acties die voortvloeien uit het informatieveiligheidsplan dienen dus nog verder ingebed te worden binnen de organisatie (bv. opstellen van een beleid rond telewerken, incidentenprocedure).

De organisatie maakte afspraken omtrent toegang tot digitale mappen op de server maar niet voor het beheer van toegangen van alle softwareapplicaties. Hierdoor is het niet altijd duidelijk bij wie toegangsrechten aangevraagd moeten worden en welke risico's er zijn inzake informatiebeveiliging. Afhankelijk van de applicatie worden toegangsrechten verleend door de overkoepelende ICT-afdeling of door de bevoegde dienst.

MANAGEMENTREACTIE

Het managementteam heeft het auditrapport grondig doorgenomen. Als managementteam hebben we de voorbije jaren intensief gewerkt aan het verbeteren van verschillende aspecten op vlak van organisatiebeheersing. Als kleine gemeente met een beperkt personeelsbestand is het niet evident om alle thema's uit de leidraad organisatiebeheersing aan te vatten in dezelfde mate als een grote gemeente of stad. We zijn dan ook trots om te kunnen lezen dat onze organisatie goede initiatieven neemt om belangrijke risico's te beheersen.

Samenvattend springen voor ons volgende elementen eruit:

- Het management heeft in het verleden met de invoering van de BBC sterk ingezet op een goed beleidsplanningsproces met name opmaak van de omgevingsanalyse, het vastleggen van een richtinggevende visie, de opmaak van het meerjarenplan, enzovoorts. De erkenning hiervan door de auditoren bevestigt ons dat we ook met de voorbereidingen van het nieuwe meerjarenplan op de goede weg zitten.
- Het inzetten van het management en de administratie op samenwerkingsverbanden om op deze manier de beste dienstverlening te kunnen aanbieden aan de burgers van As is een sterkte voor onze gemeente. Als kleine organisatie en de steeds toenemende bevoegdheden blijft het belangrijk om als management mee te bewaken dat hier in de toekomst ook verder op ingezet wordt. Ook de verdere integratie van gemeente en OCMW moet door het managementteam getrokken worden.
- De voorbije jaren heeft het management sterk ingezet op een efficiënt personeelsbeleid met de invoering van competentie management, evaluatie en functioneringscyclus, aanpassing RPR en AR en een geïntegreerd organogram. Dit heeft dan ook zijn vruchten afgeworpen.
- De auditoren erkennen dat er de voorbije jaren veel aandacht is gegaan naar de organisatiecultuur. Het bevorderen van de onderlinge samenwerking en het welbevinden op het werk blijft een continue aandachtspunt voor het management. We willen hier dan ook de komende jaren verder aan werken door vooral ruimte te geven aan bottom-up initiatieven.

De aangehaalde aanbevelingen zijn punten waar het managementteam zich mee akkoord kan verklaren. Het management deelt deze bezorgdheden. Toch willen we enkele punten nuanceren:

- Het feit dat de organisatie er niet altijd in slaagt om de nodige beheersmaatregelen en geplande acties in het kader van organisatiebeheersing tijdig te implementeren of uit te voeren vindt zijn oorzaak in het beperkte personeelsbestand. Medewerkers hebben een veelvoud aan taken die moeten uitgevoerd worden om de dagdagelijkse dienstverlening zo goed mogelijk te kunnen verzekeren. Hierdoor is de beschikbare tijd om projecten of acties in kader van organisatiebeheersing uit te voeren zeer beperkt. Meer vaker dan niet komen andere prioriteiten op de voorgrond. Niet te min is het managementteam akkoord dat er meer nood is aan systematisch en gefaseerd te werken aan de beheersing van de risico's.
- Er zijn op dit moment wel richtlijnen mbt rapportering van de doelstellingen. Ook naar de beoordeling voor de realisatie van een doelstelling zijn er richtlijnen. We zijn hier echter gebonden aan de evaluatiemogelijkheden van de software. Het managementteam is er zich van bewust dat de doelstellingen niet SMART zijn geformuleerd zijn en dat er geen of zeer beperkte meetindicatoren hieraan zijn gekoppeld. Dit is zeker een aandachtspunt bij de opmaak van het volgende meerjarenplan. Het is dan ook van belang om onze medewerker hierin bij te scholen. Er zal dan ook op korte termijn een interne opleiding mbt formuleren van SMART-doelstellingen en meetindicatoren georganiseerd worden.

- Wat betreft de rapportering worden er geregeld wel een aantal zaken gerapporteerd zoals de kwartaalrapportering van het meerjarenplan, ziekteverzuim en andere project gerelateerde rapporteringen. Het is inderdaad wel zo dat de systematiek hierin niet altijd aanwezig is. We zijn ons bewust van de meerwaarde die rapporteringen kunnen hebben maar moeten steeds ivf de beschikbare tijd afwegingen maken. Het managementteam wil wel samen met het beleid kijken welke rapporteringen wenselijk zijn en met welk doel.
- Wat betreft de financiële rapporten kunnen er afspraken gemaakt worden met de raad over welke financiële gegevens gerapporteerd dienen te worden en over de periodiciteit van de rapportering. Ook intern dienen er afspraken gemaakt over de deadline, de input enz. met de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het ingeven van de gegevens in het boekhoudprogramma.
- De opmerking dat het managementteam te detaillistisch werkt kunnen we niet plaatsen. Het managementteam is sinds een tweetal jaar gewijzigd en werkt rond organisatiebrede thema's zoals het budget en meerjarenplan, algemeen personeelsbeleid, projectmanagement, enzovoorts. Het managementteam heeft haar missie, kernopdrachten en strategie duidelijk omschreven.
- De organisatie heeft in de mate van het mogelijke wel haar back-ups omschreven. Het is echter niet mogelijk met het huidige personeelsbestand en de benodigde expertise om voor alles een back-up te voorzien. Het uitbreiden van het personeelsbestand om een sluitend back-up systeem te hebben is budgettair niet realistisch. Vandaar dat het managementteam wil inzetten op het investeren van het uitschrijven van onze sleutelprocessen en procedures waar bij uitval van een personeelslid steeds op terug gevallen kan worden. Er moet hiervoor bekeken of er een gebruiksvriendelijk systeem bestaat dat ons hierbij digitaal kan ondersteunen.
- Inzake de interne communicatie merkt het managementteam dat er bij het personeel nog steeds een aanvoelen is dat er niet of onvoldoende gecommuniceerd wordt. Nochtans zijn er het afgelopen jaar verschillende acties, zoals intranet, facebookpagina, mailings, toelichtingsmomenten, ... ondernomen ter verbetering van de interne communicatie. Het managementteam is zich wel bewust van het belang van het goede interne communicatie en zal hier ook op blijven inzetten. Op korte termijn wordt er een leidraad communicatie opgemaakt zodat het personeel weet welke communicatievorm wanneer gehanteerd wordt.
- Wat betreft het debiteurenopvolgingssysteem kunnen we stellen dat de rollen en verantwoordelijkheden voor de opvolging van openstaande vorderingen zijn omschreven voor diensten waar zich in het verleden problemen hebben gemanifesteerd. Voor de fiscale invordering is de procedure in 2017 verder gedetailleerd. Uiteraard kan dit worden uitgebreid met een algemene procedure voor de niet-fiscale invorderingen met ook regels rond aanmaning, deurwaarder en oninbaar stelling. Volgens het rapport worden debiteuren te laat oninbaar gesteld omdat regels daarrond ontbreken. Dat is natuurlijk niet het geval. De regels liggen voor het merendeel wettelijk vast. Daarenboven was in onze organisaties niet de cultuur aanwezig om debiteuren snel oninbaar te stellen, daar er nog veelal de mogelijkheid bestaat om ook na lange tijd de vordering tot een goed einde te brengen.
- Er wordt in het rapport aangegeven dat de openstaande vorderingen onvoldoende systematisch worden opgevolgd. Deze problematiek van onvoldoende opvolging is al meermaals aan bod gekomen, bv. in de financiële rapporten aan de raden en de algemeen directeur. De opvolging is vooral afhankelijk van de middelen die hierbij worden ingezet. De nieuwe invorderingssoftware zou hierbij soelaas moeten brengen, maar de input en opvolging van sjablonen e.d. moet gebeuren binnen ons bestuur. Dit zal een lang leertraject worden.

- Wat betreft de wettelijke rapporteringsvereisten kunnen we stellen dat de raden in het verleden zijn geïnformeerd: jaarlijks via de jaarrekening; sporadisch en/of thematisch via het financieel rapport aan de raden en de algemeen directeur. Een jaarlijkse decretale rapportering is niet gebeurd aangezien deze omslachtig en tijdrovend is. De financiële software zou volgend jaar boordtabellen ter beschikking stellen waardoor deze taak wordt vereenvoudigd.
- Het is inderdaad zo dat de oplevering van de jaarrekening van het OCMW niet altijd tijdig gebeurd. De oorzaken daarvan zijn voldoende beschreven en de inhaalbeweging is nog steeds bezig. Jaarlijks wordt de OCMW-rekening sneller vastgesteld.
- Het managementteam wil wel degelijk benadrukken dat er afspraken zijn vastgelegd naar opvolging en controle van de kasontvangsten. Hiertoe werd een interne nota kasbeheer en provisie uitgeschreven en gecommuniceerd 26 mei 2016. Voor een betere opvolging van de kasontvangsten zal er nog dit jaar een nieuw kassasysteem worden geïmplementeerd waardoor aankopen automatisch geregistreerd worden in de boekhouding waardoor ook op eenvoudigere wijze controles mogelijk zijn.
- Wat betreft de opmerkingen mbt het ICT beleid is het inderdaad zo dat de organisatie afhankelijk is van 1 haltijdse ICT'er. Maar er zijn verschillende back-up oplossingen waarop wordt ingezet. Zo kan de organisatie beroep doen op externe firma's zoals Cival/Schaubroeck en INFRAX. Ook voor problemen met software, heeft elke leverancier een helpdesk waarbij het bestuur terecht kan. De informatieveiligheidsconsulent alsook het diensthoofd ICT trachten een back-up te zijn voor de dringende issues. Vandaar ook de keuze om het ICT beleidsplan gefaseerd uit te voeren. In dit kader werd er ook beslist om de ICT-medewerker niet van begin tot het einde te betrekken in het aankoopproces voor nieuwe software. Wel wordt er steeds advies gevraagd bij de selectie en implementatie van nieuwe software voornamelijk op technische aspecten en compatibiliteit van het systeem met de huidige systemen. De ICT-medewerker dient zich bezig te houden met de technische aspecten en bepalingen en niet met het aankoopproces.
In het kader van deze beveiliging zijn er ondertussen twee nieuwe UTM firewalls met virusscanners/Intrusion prevention en sandboxing geïnstalleerd. Deze nieuwe UTM heeft al verschillende malen dienst bewezen. Hierdoor werd al een deel van het risico op dataverlies en blootstelling van gevoelige informatie aan derden beperkt. De uitval van systemen kunnen we voorkomen door een systeem op te zetten met twee virtuele host servers. Dit voorstel werd reeds geopperd maar dit is een zware kost voor een klein bestuur. Er wordt gezocht naar mogelijke alternatieven zoals bijvoorbeeld werken in de Cloud.
- Er werd zoals in het rapport aangegeven een informatieveiligheidsplan opgesteld. Van uit dit plan werd zelfs een actieplan met timing gefilterd, dat ook gerapporteerd is aan de gemeenteraad. In het kader hiervan werden al verschillende acties uitgevoerd. Diverse sensibiliseringsacties maar ook al structurele wijziging om de informatieveiligheid te verbeteren. Als managementteam voegen we hieraan toe dat de aangestelde informatieveiligheidsconsulent en DPO voor zowel het gemeentebestuur als OCMW-bestuur meerdere functies combineert waardoor het niet altijd evident is om de opgelegde tijd te spenderen in informatieveiligheid. Het managementteam zal in samenspraak met de informatieveiligheidsconsulten bekijken hoe dit kan verbeterd worden.

Het managementteam is blij met de positieve tenor van het auditverslag. Ze wil zich engageren om voor de gemeente en het OCMW, dat voortdurende geconfronteerd wordt met de nodige veranderingen, de aanbevelingen aan te pakken en te streven naar verbeteringen op vlak van organisatiebeheersing. Het managementteam wil tenslotte het auditteam bedanken voor de kwaliteitsvolle en aangename samenwerking tijdens het volledige auditverloop.

AANBEVELINGENTABEL

Aanbevelingentabel aangevuld met het actieplan en de timing door gemeente en OCMW

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A1	De organisatie vult het gemeenschappelijke kader voor organisatiebeheersing van de gemeente en het OCMW aan met de systematiek voor het periodiek identificeren van verbeterpunten en/of risico's. Ze volgt op dat de rapportering naar de raden een duidelijk beeld geeft van de risicobeheersing op organisatieniveau.	2020	<ul style="list-style-type: none"> • Doelstellingen, proces- en risicomanagement: Afdelingshoofd algemene zaken • Belanghebbendenmanagement: AD • Monitoring: Afdelingshoofd algemene zaken • Organisatiestructuur: MAT • Personeelsbeleid: personeelsdienst • Organisatiecultuur • Informatie en communicatie: communicatieambtenaar • Financieel management: Financieel Directeur • Facilitaire middelen: Coördinator TD • ICT: ICT-coördinator 	<p>De zelfevaluatie zal uitgevoerd worden adhv de werkboeken van het VVSG.</p> <p>De voortgang en het resultaat zal maandelijks opgevolgd worden door het MAT.</p>

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A2	De organisatie legt duidelijke richtlijnen vast om de realisatie van haar doelstellingen volledig en regelmatig op te volgen. Ze bepaalt welke aspecten van het doelstellingenkader door wie (het politiek niveau, het management en de diensten) doorheen het jaar opgevolgd worden en met welke frequentie. Het management neemt hierin een coördinerende rol op zodat het over voldoende informatie beschikt om de organisatie te sturen.	Oktober2019	MAT	<ul style="list-style-type: none"> • Er zal een interne opleiding georganiseerd worden mbt formuleren van SMART doelstellingen en meetindicatoren • Het MAT en het beleid legt een lijst vast van gewenste rapporteringen
A3	De organisatie implementeert een debiteurenopvolgingsysteem waarbij: <ul style="list-style-type: none"> • De rollen en verantwoordelijkheden voor de opvolging van openstaande vorderingen duidelijk vastliggen; • De openstaande vorderingen systematisch worden opgevolgd; • De regels rond aanmaning, deurwaarder en oninbaar stelling duidelijk zijn; De wettelijke rapporteringsvereisten worden gevolgd.	31 december 2019	Financieel directeur	<ul style="list-style-type: none"> • Procedure op te stellen door financieel directeur; • Nieuwe invorderingssoftware wordt aan de boekhouding gekoppeld; • Procedure door financieel directeur voor te stellen. • De financiële software wordt hiertoe in 2019 met boordtabbelen uitgebreid.

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A4	<p>De organisatie implementeert een adequaat financieel rapporteringsproces. Dit omvat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De tijdige oplevering van de jaarrekening van het OCMW; • Afspraken over welke rapporten periodiek gerapporteerd aan welke verantwoordelijke; <p>Ze houdt hierbij rekening met de informatiebehoefte van de diensten, het management en het politieke niveau teneinde haar financiële middelen optimaal in te zetten.</p>	Juni 2020	Financieel directeur	<ul style="list-style-type: none"> • Oplevering jaarrekening van het OCMW • Rapporten: zie A2
A5	<p>De organisatie neemt de nodige maatregelen om haar contractbeheer en -opvolging te systematiseren zodat haar contracten tijdig vernieuwd worden. Ze doet dit in bijzonder voor de aanstelling van het schoonmaakbedrijf;</p>	December 2018	Medewerker financiën en GIS coördinator	Er werd een stappenplan opgemaakt door het MAT (zie p 32 en 33)
A6	<p>De organisatie werkt een rapportering uit naar het management en het politieke niveau waaruit blijkt aan welke dreigingen op informaticagebied ze is blootgesteld. Ze neemt maatregelen om op korte termijn de ernstige risico's te beheersen (bv. back-up op afzonderlijke locatie, beperken lokale administratorrechten).</p>	<p>2020</p> <p>31 december 2018</p> <p>31 maart 2019</p>	<p>ICT-verantwoordelijke</p> <p>ICT- verantwoordelijke</p> <p>ICT- verantwoordelijke /informatieveiligheidsconsulent</p>	<p>Back-up op afzonderlijke locatie of in de CLOUD</p> <p>Lokale administratorrechten worden stopgezet. Twee back-up voor lokale administrator worden toegekend voor dringende situaties.</p> <p>Rapporteren per kwartaal aan MAT en CBS van dreigingen maar ook reeds ondernomen acties om dreigingen te voorkomen of te beperken.</p>

STAPPENPLAN CONTRACTMANAGEMENT

Wat	Wie
Nagaan welke contracten op dit moment lopende zijn binnen de organisatie (bijvoorbeeld door een bevraging van de verschillende diensten en een inventarisatie van de gevoerde overheidsopdrachten).	Kristof
<p>Opmaken overzichtslijst. Belangrijke gegevens hierbij zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Startdatum; ○ Einddatum (belangrijk om een nieuwe gunning tijdig te kunnen starten); ○ opzegtermijn van lopend contract ○ Betrokken dienst / verantwoordelijke ambtenaar; ○ Totaalbedrag van het contract; ○ Eventuele wekelijkse/maandelijkse/jaarlijkse te betalen bedragen; ○ Van toepassing zijnde prijzen; ○ Garantietermijnen indien van toepassing; ○ Bijkomende specifieke bepalingen indien van toepassing (bijvoorbeeld de minimumbestelling binnen een raamcontract en de termijn die moet gerespecteerd worden om een bestelling door te geven). 	Goele sjabloon, invullen Kristof
Een (of meerdere) verantwoordelijke(n) aanduiden die de lijst actueel moet houden	<p>Bestand centraal raadpleegbaar in de map publiek. Iedereen verantwoordelijk voor zijn eigen contract en contractopvolging.</p> <p>Per contract een verantwoordelijke aanduiden.</p>
Communiceren aan wie de diensten welke informatie moeten doorgeven bij het aangaan van nieuwe contracten/verbintenissen.	Kopie naar Kristof die de lijst actueel houdt, en periodiek (per 3 maanden) een lijst naar MAT die dan kijkt welke contracten opnieuw moeten aanbesteed worden.

Vastleggen wiens verantwoordelijkheid het is om tijdig met een nieuwe gunning te starten	MAT + verantwoordelijke die opgenomen is in het overzicht.
Verduidelijken hoe de fysieke documentatie (en welke) moet worden bijgehouden (bijvoorbeeld het eigenlijke, ondertekende contract, indien van toepassing, moet worden bewaard)	Contracten per dienst bijhouden. Alle contracten digitaal inscannen en als bijlage bij de Excel toevoegen.
Periodiek evalueren of gegevens moeten worden toegevoegd of geschrapt uit de overzichtslijst	Per 3 maanden in het MAT.
Communiceren naar de betrokken medewerkers waar ze deze overzichtslijst kunnen raadplegen	

BIJLAGE 1: SITUERING VAN DE GEMEENTE

Gemeente	As
Provincie	Limburg
Belfius-cluster	Landelijke gemeenten of verstedelijkte plattelandsgemeenten met sterke demografische groei
Absoluut aantal inwoners (2017)	8.210
Relatief aantal inwoners (2017; in vergelijking met de andere gemeenten*)	262
Gebudgetteerde ontvangsten (2016)	11.655.684
Relatieve ontvangsten (2016; in vergelijking met de andere gemeenten*)	255
Gebudgetteerde uitgaven (2016)	14.157.181
Relatieve uitgaven (2016; in vergelijking met de andere gemeenten*)	232
Aantal voltijds equivalenten (2016)	43
Relatief aantal voltijds equivalenten (2016; in vergelijking met de andere gemeenten*)	269
Financiële schuld (2015)	0
Financiële schuld per inwoner (2015)	0
Relatieve financiële schuld per inwoner (2015**)¹	301

*: 1 = meest, 308 = minst

** : 1 = meest, 306 = minst

Een meer volledig overzicht van kernindicatoren is terug te vinden op de website <http://regionalestatistieken.vlaanderen.be/monitor-gemeentelijke-profielschetsen>.

¹ Voor de gemeenten Haaltert en Pepingen zijn in het systeem van digitale rapportering in het kader van de beleids- en beheerscyclus vooralsnog geen cijfers opgenomen m.b.t. de financiële schuld.

BIJLAGE 2: SITUERING VAN HET OCMW

Gemeente	As
Provincie	Limburg
Belfius-cluster	Landelijke gemeenten of verstedelijkte plattelandsgemeenten met sterke demografische groei
Absoluut aantal inwoners (2017)	8.210
Relatief aantal inwoners (2017; in vergelijking met de andere gemeenten*)	262
Gebudgetteerde ontvangsten (2016)	1.427.455
Relatieve ontvangsten (2016; in vergelijking met de andere OCMW's*)	291
Gebudgetteerde uitgaven (2016)	1.368.343
Relatieve uitgaven (2016; in vergelijking met de andere OCMW's*)	292
Aantal voltijds equivalenten (2016)	9
Relatief aantal voltijds equivalenten (2016; in vergelijking met de andere OCMW's*)	293
Financiële schuld (2015)	0
Financiële schuld per inwoner (2015)	0
Relatieve financiële schuld per inwoner (2015**)	261

*: 1 = meest, 308 = minst

** : 1 = meest, 306 = minst

Een meer volledig overzicht van kernindicatoren is terug te vinden op de website <http://regionalestatistieken.vlaanderen.be/monitor-gemeentelijke-profielschetsen>.

BIJLAGE 3: VERZENDLIJST

Het rapport wordt verstuurd naar:

Mevrouw Wendy Peeters	Algemeen directeur gemeente en OCMW As
De heer Rik Kissemeek	Voorzitter raad voor maatschappelijk welzijn OCMW As
De heer Tom Seurs	Burgemeester gemeente As
De heer Guido Hoogmartens	Voorzitter gemeenteraad As

De leden van het auditcomité van de lokale besturen

▪ De onafhankelijke leden

Mevrouw Ingrid Loos	Voorzitter van het auditcomité
Mevrouw Diane Breesch	Onafhankelijk deskundige
De heer Pierre Berger	Onafhankelijk deskundige
De heer Jean-Pierre Garitte	Onafhankelijk deskundige

▪ Op voordracht van VVSG

De heer Jan Leroy	Directeur Bestuur van VVSG
Mevrouw Linda Vandekerkhove	Algemeen directeur van Ronse

▪ Op voordracht van VVP

De heer Frank Smeets	Gedeputeerde van de provincie Limburg
----------------------	---------------------------------------

▪ Waarnemer van Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Liesbeth Homans

De heer Filip Delos	Raadgever Binnenlands Bestuur
---------------------	-------------------------------

De secretaris van het auditcomité

De heer Guido Collin	Adviseur Departement Kanselarij en Bestuur
----------------------	--

Het Agentschap Binnenlands Bestuur

Omwille van de aard van de vaststellingen tijdens deze audit, waaronder ernstige schendingen van het recht, wordt in het kader van de samenwerkingsovereenkomst tussen het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB) en Audit Vlaanderen, eveneens een exemplaar van dit auditrapport bezorgd aan ABB.

De heer Jeroen Windey	Administrateur-generaal van het Agentschap Binnenlands Bestuur
-----------------------	--

De voorzitter van de gemeente- en van de OCMW-raad wordt gevraagd om het rapport aan de andere raadsleden te bezorgen.