

**Beoordeling organisatiebeheersing  
en opvolging aanbevelingen 2021 bij  
Lokaal bestuur Diest**

**Rapport | 20.10.2021**

## LEESWIJZER



**Audit Vlaanderen is een partner van de lokale besturen.**

---



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

---



**Een opvolgaudit volgt de realisatie van de aanbevelingen op en is een middel om de organisatie te ondersteunen in het verbeteren van haar werking.**

Opvolgaudits geven weer hoe en in welke mate een lokaal bestuur aan de slag ging met aanbevelingen van eerdere audits. Ook de aanpak van organisatiebeheersing komt aan bod.

---



**De ruimere context is belangrijk.**

Bij een opvolgaudit is de context van het auditrapport belangrijk. Het is bovendien 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.

---



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

---



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

Bij een opvolgaudit staat de verbetering van de werking van de organisatie centraal. Het functioneren van individuele medewerkers is nooit de focus van een opvolgaudit.

## MANAGEMENTREACTIE

In het rapport van Audit Vlaanderen over de rapportering van 30 juni 2020, werden als belangrijkste aanbevelingen meegegeven:

*“▪ Er is, los van de COVID-maatregelen, geen aandacht voor andere projecten, actieplannen en/of acties die hebben bijgedragen aan de beheersing van de interne werking (bv. een stand van zaken met betrekking tot de aanbevelingen uit voorgaande audits, inspecties, controles, ...);*

*▪ Er is, opnieuw los van de COVID-maatregelen, geen aandacht voor lopende en toekomstige projecten die bijdragen aan de beheersing van de interne werking.”*

In navolging hiervan werden :

- Op 22 februari 2021 een kader voor organisatiebeheersing goedgekeurd door de raad. Dit kader koos daarbij voor het model van Audit Vlaanderen. Dit model voorziet inderdaad in een periodieke zelfevaluatie (voor Diest: 2x/jaar). Het model van Audit Vlaanderen, voorziet inderdaad in 10 thema-gebieden. Zoals echter ook werd aangegeven in het kader dat destijds werd goedgekeurd, is het qua omvang niet mogelijk om al deze thema-gebieden diepgaand te evalueren:

*“Op langere termijn zal de risico-beoordeling gebeuren op basis van een maturiteitsscore. Hierbij zal de prevalentie van het risico, en de grootteorde van het effect indien het risico zich manifesteert, gewogen worden.*

*Op korte termijn dienen we echter snel werk te maken van de beheersing van reeds gekende risico's binnen de organisatie, en manifesteren de prioriteiten zich duidelijk, ook zonder een uitgebreide zware voorafgaande en brede oefening inzake risico-evaluatie in al zijn geledingen en facetten.”*

- Wij staan zeker niet afkerig tegen een dergelijke oefening, maar ook de normale dienstverlening stond in 2021 nog steeds onder druk door zware Covid-gerelateerde dossiers. Een uitgebreide screening bij de verschillende diensten voor de 10 thema-gebieden zou ten koste gaan van de dienstverlening aan de burger. We zijn ons uiteraard bewust van het feit dat organisatiebeheersing op termijn ook bijdraagt tot een betere dienstverlening aan de burgers. De continuïteit van de openbare dienstverlening, zowel de normale als de Covid-19 dienstverlening er bovenop, is echter een volume dat onverminderd moet gepresteerd worden. Enkele Covid-gerelateerde projecten:
  - Afsluiten overeenkomst met 4 gemeenten en 2 ELZ's (eerstelijnszones)
  - Implementeren draaiboek Vaccinatiecentrum: opzetten 4 vaccinatielijnen, looplijnen, onthaal, call center, helpdesk voor problemen, ...
  - Coördinatie-vergaderingen: afstemmen medische (ELZ) niet-medische, afstemming met AZG (Agentschap Zorg & Gezondheid), inplannen leveringen vaccins, ... -
  - Logistieke planning: extra beveiliging Vaccinatiecentrum tegen stroomuitval (koelkasten), voorzien extra uitgangen en wandelpaden om onderling contact zoveel mogelijk te vermijden, voorzien van rolstoelen, ...
  - ICT planning: extra camera-beveiliging Vaccinatiecentrum; versterken LAN en wifi; extra laptops onthaal, helpdesk & call center, contactloze e-ID scanners, nieuwe VOIP-software voor call center, ...
  - Personeelsplanning: continue inzet van eigen personeel in het vaccinatiecentrum (bovenop de courante dagtaak), inzet personeel 3 buurgemeenten verzekeren, gecombineerd met

# AUDIT VLAANDEREN

- vrijwilligers, opzet van agenda-tools om de personeelsplanning beheersbaar te houden, ... oproep aan vrijwilligers, administratie van vrijwilligers (verzekering etc. ), ...
- Mobiliteitsplanning: aanpassen verkeerscirculatie omgeving, busverbinding station-VC creëren, mogelijkheden creëren voor mindervalide personen, ...
  - Daar waar er in de rapportering 2020 géén aandacht was voor “*projecten, actieplannen en/of acties die hebben bijgedragen aan de beheersing van de interne werking*”, menen wij dat er wel significante vooruitgang werd geboekt in de rapportering 2021 door:
    - De aanbevelingen van de thema-audits personeel uit 2017, werden uitgevoerd.
    - Opvolging van de 5 acties uit het MJP werden (3/4 uitgevoerd)
    - Opvolging van de acties uit de rapportering 2020 (12/12 uitgevoerd)
    - Opvolging van de acties opgemaakt bij de eerste zelfevaluatie gelinkt aan het kader OBS (4/6 uitgevoerd)
    - 12 andere gerealiseerde verbeteracties
  - Dat dit voor audit Vlaanderen niet kwalificeert als “gestructureerde aanzet” ontgoochelt enigszins, vooral omdat de (nieuwe) geformuleerde aanbeveling voor de rapportage 30 juni 2021, vraagt:
    - Met welke periodiciteit en op welke manier de organisatie stil wil staan bij haar eigen werking (via periodieke zelfevaluatie, een doorlichting door een externe partij, enz.); è terwijl het huidige kader reeds vermeldt: “*Het MAT zal de realisatie van de beheersmaatregelen regelmatig als opvolgen en agenderen op het MAT. De beheersmaatregelen worden minstens halfjaarlijks gemonitord.*”
    - Hoe de algemeen directeur minstens jaarlijks rapporteert aan het politieke niveau over de mate waarin de risico’s beheerst zijn. è terwijl ovk. art 219 DLB en het kader logischerwijs volgt dat dit via agendering op het college en de raad gebeurt.
  - De stad apprecieert de tijd die Audit Vlaanderen genomen heeft om overleg te plegen. De stad engageert zich om in de rapportage 2022:
    - Het themagebied ‘belanghebbendenmanagement te screenen, met maturiteitsscores
    - De individuele verbeteracties ook te koppelen aan risico’s in de 10 thema-gebieden.
    - Het kader verder aan te passen
  - Wij hopen hiermee stappen in de goede richting te zetten, maar benadrukken dat dit een groeitraject is en het momenteel niet haalbaar is om alle 10 thema-gebieden te gaan screenen en quoteren op maturiteitsscores.

## 1 INLEIDING

Audit Vlaanderen beoordeelt in dit rapport:

- de aanpak van organisatiebeheersing bij lokaal bestuur Diest;
- de realisatiegraad van de openstaande aanbevelingen uit voorgaande audits, waarvan de streefdatum is verlopen.

Dit rapport wordt bezorgd aan de algemeen directeur, de burgemeester en de voorzitter van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.

Audit Vlaanderen publiceert het rapport op haar website, drie maanden nadat het lokaal bestuur het definitief auditrapport ontving. Het lokaal bestuur wordt gevraagd om het rapport of een link naar het rapport op de website van Audit Vlaanderen, op de eigen website te plaatsen, zoals voorzien in het [afsprakenkader](#) dat hierover in samenwerking met de lokale besturen is opgemaakt.

## 2 AANPAK VAN ORGANISATIEBEHEERSING

### 2.1 ALGEMEEN

Een goed systeem voor organisatiebeheersing 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.

Aangezien lokale besturen en hun omgeving continu evolueren, is dit een dynamisch systeem dat vraagt om regelmatige evaluatie en bijsturing van de beheersmaatregelen.

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 (decreet Lokaal Bestuur art. 217-220).

Bijkomend stelt een goed systeem voor organisatiebeheersing de organisatie in staat om aanbevelingen uit voorgaande audits en/of evaluaties op te volgen en te realiseren. Het resultaat van de realisatie neemt de organisatie mee op in de jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing.

### 2.2 BEOORDELING

Het **kader** voor organisatiebeheersing van het lokaal bestuur Diest is goedgekeurd op de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn van 22 februari 2021. Het kader licht toe op welke manier Diest aan organisatiebeheersing wil werken. Het model dat Diest hiervoor hanteert, is de Leidraad Organisatiebeheersing.

Verder is er een werkwijze beschreven waarbij het managementteam (=MAT) jaarlijks de prioriteiten zal bepalen inzake beheersmaatregelen van risico's waarmee de diensten het afgelopen jaar geconfronteerd werden. De leden van het MAT zullen voor hun beleidsdomeinen of diensten aanbrengen welke risico's onvoldoende beheerst zijn. Het MAT zal deze afwegen en hierin een keuze maken. Het lokaal bestuur Diest wenst op korte termijn snel werk te maken van de beheersing van de reeds gekende risico's binnen de organisatie. Op lange termijn heeft het lokaal bestuur als doel om tot een risicobeoordeling op basis van een maturiteitsscore te komen.

In de **praktijk** ging de algemeen directeur op een pragmatische manier met organisatiebeheersing aan de slag. Ze maakte in het voorjaar 2020 samen met het MAT een evaluatie van de impact van COVID-19 op de organisatie op basis van alle thema's van de Leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen en stelde een plan van aanpak op. De evaluatie werd aan de raden gecommuniceerd als de jaarlijkse rapportering organisatiebeheersing op 29 juni 2020.

In 2021 identificeerde de algemeen directeur een aantal risico's aan de hand van gesprekken met de leden van het MAT. Er zijn hierover geen documenten beschikbaar, behoudens de jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing die op de raden van 21 juni 2021 aan bod kwam. In deze rapportering over 2020 zijn enkele sterke punten terug te vinden, zoals de koppeling tussen verbeteracties en het meerjarenplan, de terugblik over 2020 en de vooruitblik op 2021, de bundeling van aanbevelingen uit andere evaluaties zoals die uit de thema-audit Instroom en de vermelding van significante incidenten. Vermits er geen zelfevaluatie werd uitgevoerd waarbij alle thema's van de Leidraad organisatiebeheersing aan bod kwamen, is deze rapportering nog niet voldoende. Door enkel met de meest in het oog springende risico's aan de slag te gaan is er onvoldoende zekerheid of de risico's m.b.t. alle thema's van de Leidraad worden gecapteerd. Om die reden wordt een aanbeveling geformuleerd.

### **Aanbeveling:**

De organisatie vervolledigt haar kader voor organisatiebeheersing, legt dit ter goedkeuring voor aan de raden en past dit toe.

In dit kader is, naast het model dat de organisatie wil hanteren om aan organisatiebeheersing te werken, ook bepaald:

- Met welke periodiciteit en op welke manier de organisatie 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 politieke niveau over de mate waarin de risico's beheerst zijn.

Risico dat hiermee kan worden beheerst:

- Op deze manier 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.

Lokaal bestuur Diest geeft aan om deze aanbeveling te realiseren tegen 30 juni 2022.

## **2.3 CONCLUSIE**

Het afgelopen jaar werkte het lokaal bestuur Diest aan organisatiebeheersing. Er werden waardevolle initiatieven ondernomen zoals de evaluatie van de impact van COVID-19 op basis van de leidraad organisatiebeheersing die in de rapportering over organisatiebeheersing van 2020 aan bod komt en de

risico's die in kaart werden gebracht aan de hand van gesprekken met de leden van het MAT en de rapportering over organisatiebeheersing van 21 juni 2021.

Audit Vlaanderen kent de **maturiteitsinschatting** 'ad-hocbasis' toe aan de aanpak van organisatiebeheersing. Lokaal bestuur Diest dient immers verdere stappen te ondernemen om organisatiebeheersing op een systematische wijze aan te pakken. Het is belangrijk dat alle thema's van de Leidraad organisatiebeheersing worden geëvalueerd, zodat er een redelijke zekerheid is dat de belangrijkste risico's worden aangepakt.

## Legende - algemeen en specifiek voor aanpak organisatiebeheersing (OB)

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

### 3 REALISATIEGRAAD VAN DE OPGEVOLGDE AANBEVELINGEN

#### 3.1 ALGEMEEN

Audit Vlaanderen volgt aanbevelingen op die het agentschap tijdens voorgaande audits formuleerde. Dit gebeurt, waar mogelijk, op basis van de decretaal verplichte jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing aan de gemeente- en OCMW-raad.

#### 3.2 BEOORDELING

**Audit:** Thema-audit Instroom van medewerkers bij stad en OCMW Diest (1706013)

**Aanbeveling 1: Om te verzekeren dat nieuwe medewerkers bij de start van hun tewerkstelling optimaal onthaald worden en over alle benodigdheden beschikken om hun taken effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren, werkt de organisatie een gestructureerde aanpak uit voor de voorbereiding en begeleiding van de indiensttreding van nieuwe medewerkers en volgt ze de toepassing hiervan consequent op.**

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2017	Gerealiseerd	Gerealiseerd	n.v.t.

#### Vaststelling:

Lokaal bestuur Diest beschikt over een voldoende gestructureerde aanpak voor het onthaal van nieuwe medewerkers, die verzekert dat de nodige voorbereidingen voor een vlotte indiensttreding van nieuwe medewerkers tijdig getroffen worden. Er is een onthaalbeleid uitgewerkt waarbij de taken en verantwoordelijkheden voor de personeelsdienst, leidinggevenden en ondersteunende diensten uitgewerkt zijn. 4 keer per jaar wordt een onthaaldag georganiseerd waarbij de structuur, de waarden en dergelijke van de organisatie worden toegelicht.

De organisatie neemt ook een aantal maatregelen om nieuwe medewerkers te begeleiden bij hun start in de organisatie, zoals een onthaalbrochure, de organisatie van een onthaaldag, peter- en meterschap,... Het diensthoofd personeel voert een eerste onthaalgesprek met nieuwe medewerkers bij de indiensttreding. Nadat de nieuwe medewerker enkele maanden in dienst is wordt een tweede onthaalgesprek gevoerd om te checken of alles vlot verloopt.

**Aanbeveling 2: Om de noden van de organisatie op vlak van personeel voldoende tijdig, efficiënt en kwaliteitsvol te kunnen invullen, werkt de organisatie een duidelijke visie op de aanpak van instroomprocedures uit en stemt ze haar werkwijze hierop af.**

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2018	Gerealiseerd	Gerealiseerd	n.v.t.



## **Vaststelling:**

De personeelsbehoeften zijn bij de start van het meerjarenplan geëvalueerd in functie van de doelstellingen. Die zijn dan afgetoetst met de actuele personeelsgegevens (bijvoorbeeld werknemers die vervangen moeten worden omwille van pensioneringen of langdurige ziekte, medewerkers die de organisatie verlaten, ...). Op basis van deze oefening was er in 2020 een grote werving.

Elk kwartaal wordt de lijst met personeelsbehoeften op het MAT besproken waarbij ook gekeken wordt naar de vacatures die opengesteld worden en op welke manier (intern/extern), voor welk type contract, ... dit best gebeurt. Het diensthoofd personeel monitort de diverse aanleverdata die bij wervingen horen en bezorgt deze aan de MAT-leden zodat de selectieprocedures zo vlot mogelijk kunnen verlopen en de doorlooptijd kort is (bv. selectiedata al bekend bij publicatie zorgt voor een kortere doorlooptijd).

In juni 2021 werd de nieuwe rechtspositieregeling ingevoerd waarbij het hoofdstuk "Selecties" grondig is herwerkt. De procedures werden vereenvoudigd en onnodige vormvereisten zijn geschrapt. Het lokaal bestuur Diest wil een aantrekkelijkere werkgever worden en voorziet bijvoorbeeld dat voortaan voor knelpuntberoepen de anciënniteit vanuit de privé volledig meegenomen wordt indien dit relevant is voor de functie.

## **3.3 CONCLUSIE**

Het lokaal bestuur Diest realiseerde de twee aanbevelingen die tijdens de thema-audit Instroom van medewerkers in 2017 geformuleerd werden.