

# **Beoordeling aanpak organisatiebeheersing en opvolging aanbevelingen Lokaal bestuur Melle**

**Rapport | Auditopdracht 2206 029-OB | 28.10.2022**



**Vlaamse  
overheid**

**AUDIT  
VLAANDEREN**

## INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Situering	4
2 Auditdoelstelling	4
3 Samenvatting	5
4 Managementreactie	8
5 Auditaanpak	9
6 Auditbevindingen	10
7 Aanbevelingen aanpak organisatiebeheersing	14
8 Bijlage: actieplan aanbevelingen vorige audits Audit Vlaanderen	15

## LEESWIJZER VAN AUDITRAPPORTEN



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



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



**Een audit is een momentopname.**

In een auditrapport zijn de positieve en verbeterpunten weergegeven die op het moment dat de audit plaatsvond zijn vastgesteld. Een audit geeft meestal geen informatie over de evolutie van de organisatie.



**Een audit is een middel om de organisatie te ondersteunen in het verbeteren van haar werking.**

Na een audit gaat de organisatie aan de slag met de aanbevelingen. De rapporteringen over de opvolging van de aanbevelingen geven weer hoe de organisatie met aanbevelingen uit audits aan de slag is gegaan. Om al deze redenen is het dan ook niet opportuun om zomaar auditrapporten als benchmarkgegevens te hanteren. Elke organisatie is immers uniek en permanent in beweging.



**Individuele passages mogen niet worden gelezen los van de context uit het rapport.**

Bij een audit is de context essentieel. Bij de opvolging van aanbevelingen is bovendien ook de context van het initiële auditrapport belangrijk. Het is niet correct om individuele passages uit een rapport onder de aandacht te brengen, los van de context van het rapport. Dit kan immers zorgen voor verkeerde interpretaties. Een auditrapport dient in zijn volledigheid te worden gelezen.



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



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

Een audit focust op het systeem van organisatiebeheersing. De verbetering van de werking van de organisatie staat centraal. Het functioneren van individuele medewerkers is nooit de focus van een reguliere audit.



**Een audit doet geen uitspraken over beleidskeuzes.**

Het is de verantwoordelijkheid van het politieke niveau om inhoudelijke beleidskeuzes te maken en hierover verantwoording af te leggen. Een audit evalueert de efficiënte, effectieve, kwaliteitsvolle en integere aanpak van de processen die dat beleid tot stand brengen of uitvoeren.



**Een audit helpt een organisatie om risico's in kaart te brengen en te beheersen.**

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de uitbouw van een degelijke organisatiebeheersing maar eraan werken is een taak van alle medewerkers. Een audit evalueert de beheersing van risico's en benoemt gemiste opportuniteiten of potentiële knelpunten. Organisaties die zich bewust zijn van hun risico's kunnen gerichte stappen ondernemen om deze te beheersen.

## 1 SITUERING

In het kader van de thema-audit Niet terugvorderbare steun bij Lokaal bestuur Melle 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. Ook volgden we de status op van de aanbevelingen die Audit Vlaanderen formuleerde in de laatste vijf jaar (en waarvan de streefdatum verlopen is). De rapportering van de bevindingen over die elementen vindt u terug in dit rapport. Voor de thema-specifieke vaststellingen van de thema-audit verwijzen we u naar het aparte rapport.

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

Audit Vlaanderen verifieert daarom tijdens deze audit de aanwezigheid van een systeem voor de opvolging van aanbevelingen.

### 3 SAMENVATTING

#### 3.1 AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

*Het normenkader hieromtrent is opgenomen onder rubriek 6.1.1.*

Lokaal bestuur Melle zette in het verleden reeds stappen om gestructureerd aan organisatiebeheersing te werken. Desondanks heeft het bestuur onvoldoende een actueel zicht op de belangrijkste risico's die het bereiken van de doelstellingen kunnen belemmeren. Deze worden niet op een systematische wijze geïdentificeerd en de laatste zelfevaluatie dateert van 2017. De algemeen directeur rapporteert sinds 2020 jaarlijks aan beide raden over organisatiebeheersing. Het kader (eveneens uit 2017), de toepassing ervan en de jaarlijkse rapportering zijn voor verbetering vatbaar.

<b>Globale maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing</b>	<b>gestructureerde aanzet (2)</b>	
---	-----------------------------------	--

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.

#### 3.2 OPVOLGING VAN EERDER GEFORMULEERDE AANBEVELINGEN

Lokaal bestuur Melle heeft nog geen gestructureerde aanpak om signalen zoals aanbevelingen uit eerdere audits van Audit Vlaanderen op te nemen en de acties daaromtrent op te volgen. De realisatie van aanbevelingen volgt het lokaal bestuur niet gestructureerd op en een overzicht over de stand van zaken is niet opgenomen in de jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing.

Tijdens deze audit volgde Audit Vlaanderen drie van de vier geformuleerde aanbevelingen uit het rapport van de thema-audit 'Gemeentelijke premies, subsidies en toelagen' van Audit Vlaanderen op. (auditrapport 1806 067 opgeleverd op 23 april 2019).

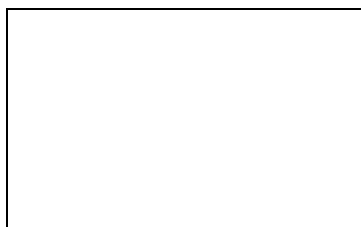
Deze opvolging toont volgend beeld:

<b>Status aanbevelingen</b>	<b>Aantal/percentage resultaten opvolging aanbevelingen</b>
Gerealiseerd	1
Lopend	1
Ontwerp	
Nog geen acties uitgevoerd	
Risico geaccepteerd door het lokaal bestuur	
Nog niet opgevolgd door Audit Vlaanderen	1
Niet meer van toepassing	1
<b>Totaal</b>	<b>4</b>

# AUDIT VLAANDEREN

<b>Huidige realisatiegraad</b> (gerealiseerd / totaal opgevolgd en nog van toepassing)	<b>50 %</b>
<b>Actief aan gewerkt</b> ((gerealiseerd + lopend) / totaal opgevolgd en nog van toepassing)	<b>100 %</b>
<b>Niet opgenomen</b> (niets uitgevoerd + risico acceptatie) / opgevolgd en nog van toepassing)	<b>0 %</b>

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



Mark Vandersmissen,  
Administrateur-generaal

## Legende – maturiteitsinschatting aanpak organisatiebeheersing (OB)

### **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.

## 4 MANAGEMENTREACTIE

Het managementteam heeft de beoordeling van de aanpak organisatiebeheersing en de opvolging van aanbevelingen naar aanleiding van de thema-audit niet-terugvorderbare steun nagelezen en besproken.

Het managementteam kan zich terugvinden in de vaststellingen en conclusies die hieromtrent werden geformuleerd. Het rapport biedt een correcte weergave van de stand van zaken van de aanpak van organisatiebeheersing. Wij erkennen dat bijkomende inspanningen nodig zijn om die aanpak bij te sturen en zo een beter zicht te houden op de huidige risico's. We plannen daarom in de onmiddellijke toekomst te werken aan de vernieuwing van het kader en daarbij de verschillende diensten van het lokaal bestuur te betrekken. We waken er verder over in de jaarlijkse rapportering voldoende aandacht te hebben voor de realisatie van eerdere aanbevelingen en concrete acties voor het volgende jaar.

Daarnaast vermelden we graag dat we in onze werking, of het nu is bij de maatregelen naar aanleiding van de coronapandemie, de ontwikkeling van nieuwe reglementen en procedures of andere maatregelen, steeds de mogelijke risico's voor ogen houden zonder dat daarom formeel vast te leggen. Op die manier is organisatiebeheersing ook op dit moment al verankerd in onze dagelijkse werking.

Het is niet onze bedoeling elke aanbeveling in detail te bespreken. We maken gebruik van de tabel om beknopt duiding te geven bij de aanbeveling, vergezeld van een voor ons realistische timing.

Wel merken we bij aanbeveling 3 graag het volgende op. Na de thema-audit rond subsidies is door de diensten een kapstokdocument of basis-procedure voor subsidies ontwikkeld. Dit is gebaseerd op de procedure die in de sportdienst werd toegepast. Prioriteit is dan gegeven aan de vernieuwing van enkele subsidiereglementen die al een tijd niet meer waren aangepast. Dat is gebeurd voor de subsidies van sport en jeugd, voor de GROS en voor de belangrijkste van cultuur. Problemen met de continuïteit binnen de diensten hebben ervoor gezorgd dat het aftoetsen met de kapstok niet altijd is gebeurd. Het invoeren van de kapstok is echter wel gebeurd in overleg en verschillende elementen zijn langs die weg wel blijven hangen, zoals het belang van de deadline, het zorgen voor checklijsten, het zorgen voor standaardantwoorden. Het klopt dat dit nog niet even systematisch en organisatiebreed is gebeurd, maar er zijn wel prioriteiten gesteld en zeker al stappen gezet.

Nu zijn de 'kleinere' subsidiereglementen aan herziening toe: de buurtfeesten, de jubilerende verenigingen, de huursubsidies. Ook is het tijd voor evaluatie van de nieuwe reglementen die intussen een eerste keer zijn toegepast. Dit kan aangegrepen worden als een nieuwe kans om met de kapstok – en vooral, haar onderdelen – aan de slag te gaan.

Tot slot wil het managementteam het auditteam uitdrukkelijk bedanken voor de ondersteuning en constructieve manier van werken bij de beoordeling van de aanpak van organisatiebeheersing. Dit stimuleert ons om onze organisatie verder kritisch in vraag te stellen en onze werking bij te stellen.



## 5 AUDITAANPAK

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden van het Institute of Internal Auditors (IIA). Elke vijf jaar evalueert een externe instantie of Audit Vlaanderen deze standaarden naleeft.

Audit Vlaanderen verrichtte volgende werkzaamheden:

- Op 19.05.2022 vond de openingsmeeting plaats waarbij deze auditopdracht werd toegelicht.
- In de periode mei '22 – juli '22 voerde het auditteam de auditwerkzaamheden uit.
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 29.08.2022.
- Het ontwerprapport werd op 27.09.2022 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 11.10.2022.
- De managementreactie werd verkregen op 26.10.2022 en toegevoegd aan dit rapport.

Het auditteam dat deze audit uitvoerde:

- Coppens Pieter, auditor Audit Vlaanderen
- Jannis Tania, auditor Audit Vlaanderen

Supervisie over de opdracht werd waargenomen door:

- Gunter Schryvers, manager-auditor Audit Vlaanderen

Het rapport wordt verstuurd naar:

### **De bestemmingen bij Lokaal bestuur Melle**

- |                     |  |
|---------------------|--|
| – Lena De Smaele    | Algemeen directeur   |
| – Dirk De Maeseneer | Burgemeester   |
| – Anne Dalemans     | Voorzitter raad voor maatschappelijk welzijn en gemeenteraad |

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

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

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

## 6 AUDITBEVINDINGEN

### 6.1 EVALUATIE AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

#### 6.1.1 Voorwaarden voor een beheerst systeem

Een goede organisatiebeheersing draagt bij tot een sterk, doelgericht en nabij bestuur dat het vertrouwen van de burgers krijgt.

Om te verzekeren dat lokale besturen een aantal minimale randvoorwaarden implementeren om gestructureerd aan organisatiebeheersing te kunnen werken, legt het Decreet Lokaal Bestuur in de artikels 217 t.e.m. 220 sinds 2014 enkele verplichtingen vast omtrent organisatiebeheersing:

- de algemeen directeur legt in een kader het organisatiebeheersingssysteem vast (na overleg met het managementteam).
- beide raden moeten het kader voor het organisatiebeheersingssysteem goedkeuren.
- de algemeen directeur moet jaarlijks – uiterlijk voor 30 juni – rapporteren over de organisatiebeheersing aan het college, het vast bureau en beide raden.

Gestructureerd werken aan organisatiebeheersing op niveau van de hele organisatie vormt een belangrijke basis voor de aanpak van organisatiebeheersing. Het helpt de organisatie om:

- de **risico's** die het bereiken van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren te identificeren en te evalueren;
- **beheersmaatregelen** te treffen om deze risico's te beperken;
- transparant te rapporteren over de actuele organisatiebeheersing en de evoluties daaromtrent.

Praktijkervaringen en afstemming tussen diverse partners (bv. VVSG, Audit Vlaanderen) legden ondertussen de basis voor een [meer concrete uitwerking van de decretale bepalingen](#). Om de maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing te beoordelen, gaat Audit Vlaanderen daarom na of:

- de **raden een degelijk kader goedkeurden**. Een degelijk kader omvat minimaal (1) een verwijzing naar het gehanteerde model (2) de periodiciteit en werkwijze waarmee de eigen werking evalueert en (3) de wijze waarop de algemeen directeur jaarlijks over organisatiebeheersing zal rapporteren aan de raden;
- het goedgekeurde **kader ook integraal toegepast** wordt;
- de algemeen directeur **jaarlijks tijdig een degelijk rapport** over organisatiebeheersing voorlegt aan de raden.
- Een dergelijk rapport omvat minimaal (1) een beschrijving van de gekozen aanpak organisatiebeheersing (2) een terugblik op het afgelopen jaar en een algemeen beeld van de stand van zaken en (3) een vooruitblik op de lopende en toekomstige projecten. 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).

## 6.1.2 Beoordeling

Lokaal bestuur Melle werkt in de praktijk vooral aan haar organisatiebeheersing door het opvolgen van verbeteracties via GANNT-charts (zowel op organisatieniveau als op dienstniveau) die de basis vormen van de jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing. Deze verbeteracties vloeiden voort uit de zelfevaluatie van 2017. De algemeen directeur rapporteert sinds 2020 consequent over organisatiebeheersing aan beide raden. Positief is dat de algemeen directeur deze rapportering ook tijdens een aparte commissie toelicht aan de geïnteresseerde raadsleden. Hiernaast dragen bepaalde projecten, zoals het opmaken van reglementen en procedures, bij aan een betere organisatiebeheersing. Het lokaal bestuur houdt bij bepaalde nieuwe initiatieven ook rekening met hieraan verbonden risico's. Een voorbeeld hiervan is het kader voor flexibel werken waarbij rekening werd gehouden met risico's rond de continuïteit van de dienstverlening.

Ondanks bovenvermelde initiatieven, wijzen verschillende elementen er op dat het lokaal bestuur bij de dagelijkse werking nog te weinig gestructureerd aandacht voor organisatiebeheersing heeft en hierdoor te weinig zicht op de belangrijkste risico's die het bereiken van de doelstellingen kunnen belemmeren:

- De aanpak van organisatiebeheersing evolueerde weinig in vergelijking met de vorige audit die Audit Vlaanderen in 2019 uitvoerde.
- Het kader voor organisatiebeheersing dateert uit 2017. Het lokaal bestuur evalueerde het kader nog niet in functie van eventuele bijsturing. Het bevat nog niet alle elementen (o.a. periodiciteit evaluatie, wijze van rapportering) om van een degelijk kader te spreken.
- De laatste zelfevaluatie dateert van 2017. Het lokaal bestuur volgt deze sindsdien op via GANNT-charts. Vanuit deze opvolging detecteert de organisatie echter geen nieuwe risico's. Het lokaal bestuur pikt nieuwe risico's slechts ad hoc op, bijvoorbeeld naar aanleiding van projecten, maar lijst deze risico's niet structureel op in bv. een risicoregister.
- Organisatiebeheersing op zich komt nog te weinig (formeel) aan bod binnen het MAT en bij uitbreiding binnen de diensten van het lokaal bestuur. Zo worden de GANNT-charts vooral gebruikt in functie van de jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing, maar onvoldoende voor de opvolging van lopende initiatieven. Voor grotere projecten, bv. rond de opmaak van een informatiebeheersplan, is geen gedetailleerd plan van aanpak voorhanden. Hierdoor ontstaat het risico dat te veel medewerkers niet bewust denken aan mogelijke risico's bij de organisatie en de uitvoering van hun taken en de realisatie van de doelstellingen.
- De jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing is voor optimalisatie vatbaar. Dit kan door de opname van de stand van zaken over de realisatie van aanbevelingen uit audits en inspecties alsook door de projecten / acties die voor het volgende jaar gepland worden meer in detail te beschrijven. Dit laat ook toe om meer planmatig aan organisatiebeheersing te werken.

Het lokaal bestuur stelde reeds een beleidsmedewerker aan om gestructureerder en formeler in te kunnen zetten op organisatiebeheersing. Het is belangrijk dat deze voldoende ruimte krijgt om hier werk van te maken.

### Aanbeveling 1

Het lokaal bestuur evalueert de huidige aanpak van organisatiebeheersing en stuurt deze bij. Dit resulteert in een meer doorgedreven aanpak van organisatiebeheersing waardoor de organisatie zicht houdt op haar actuele risico's. Deze bijgestelde aanpak wordt verankerd in een geactualiseerd kader met daarin alle elementen opgenomen om te voldoen aan de definitie van een degelijk kader.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Nieuwe risico's worden niet gestructureerd opgepikt
- De realisatie van de doelstellingen komt in het gedrang
- Organisatiebeheersing leeft niet op de werkvloer

## 6.2 OPVOLGING VAN EERDER GEFORMULEERDE AANBEVELINGEN

### 6.2.1 Beoordeling systeem voor de opvolging van aanbevelingen

*Lokaal bestuur Melle heeft nog geen gestructureerde aanpak om signalen zoals aanbevelingen uit eerdere audits van Audit Vlaanderen op te nemen en de acties daaromtrent op te volgen.*

De jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing bevat geen stand van zaken rond de realisatie van aanbevelingen uit eerdere audits of inspecties. De realisatie ervan werd tot nu toe onvoldoende periodiek besproken op het overleg van het managementteam (zie eerder: 6.1.2).

### 6.2.2 Beoordeling realisatiegraad van de opgevolgde aanbevelingen

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

Audit Vlaanderen leverde op 23.04.2019 het auditrapport op over de thema-audit Gemeentelijke premies, subsidies en toelagen bij lokaal bestuur Melle (auditopdracht: 1806 067). Dit rapport bevatte 4 aanbevelingen, waarvoor het management een streefdatum, een verantwoordelijke en een actieplan heeft bepaald. Drie van deze aanbevelingen zouden voor 19.05.2022, het opstartmoment van deze audit, gerealiseerd zijn en werden door Audit Vlaanderen opgevolgd. Eén aanbeveling werd gerealiseerd; aan een andere aanbeveling werd de status 'lopend' toegekend. De aanbeveling over organisatiebeheersing kreeg de status 'niet meer van toepassing' en werd vervangen door een nieuwe aanbeveling rond organisatiebeheersing.

De bevindingen per opgevolgde aanbeveling worden hier bondig weergegeven:

#### **Audit: 1806 067 Thema-audit Gemeentelijke premies, subsidies en toelagen**

##### **Aanbeveling 1:**

Het lokaal bestuur versterkt zijn werking rond organisatiebeheersing op basis van het vastgelegde kader.

- De organisatie legt expliciet vast met welke periodiciteit ze in de toekomst opnieuw stil wil staan bij haar eigen werking.
- De algemeen directeur rapporteert minstens jaarlijks aan het college en de raad over de mate waarin de risico's beheerst zijn.

Zo werkt de gemeente verder 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
24/06/2019	lopend	niet meer van toepassing	/

**Vaststelling:** Het managementteam koos ervoor om (slechts) om de zes jaar een nieuwe zelfevaluatie uit te voeren. Tussentijds inventariseert het lokaal bestuur onvoldoende of de risico's nog voldoende

# AUDIT VLAANDEREN

actueel zijn of dat er nieuwe risico's zijn die ze moeten aanpakken. De algemeen directeur rapporteert sinds 2020 consequent over organisatiebeheersing aan beide raden, maar deze rapportering is voor optimalisatie vatbaar (zie eerder: 6.1.2). Audit Vlaanderen kent de status 'niet meer van toepassing' toe. Audit Vlaanderen formuleert een nieuwe aanbeveling met betrekking tot organisatiebeheersing.

## Aanbeveling 2:

De gemeente zet de nodige stappen om de toepassing van een sluitende visumcontrole te verzekeren. Risico's die hiermee worden beheerst:

- Uitgekeerde subsidies zijn niet rechtsgeldig.
- Budgetten zijn te vroeg uitgeput door een gebrek aan opvolging

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
23/04/2019	gerealiseerd	gerealiseerd	/

**Vaststelling:** Door de invoering van het besluit van 18 februari 2019 rond het vaststellen van de begrippen 'dagelijks bestuur' en 'visum' bepaalde de gemeenteraad expliciet voor welke verbintenissen geen visumcontrole nodig is. De notulensoftware waarschuwt de diensten bij overschrijding van het drempelbedrag dat aangeeft of er een visum noodzakelijk is. De financieel directeur ziet er ook op toe dat dit gebeurt en rapporteert jaarlijks over de verleende visums. Deze aanpak beperkt het risico dat visumplichtige uitgaven geen visum verkrijgen in voldoende mate. Specifiek voor het uitkeren van werkingssubsidies stelde het lokaal bestuur de drempel van 50.000 euro in waardoor dergelijke subsidies in de praktijk niet meer aan visumcontrole onderworpen zijn. Het is van belang om blijvend controlemaatregelen doorheen het subsidieproces toe te passen om zo te waken over het correcte verloop ervan.

## Aanbeveling 3:

De gemeente werkt voor haar subsidieproces een aanpak uit met heldere minimumrichtlijnen voor minstens die elementen die uniform kunnen verlopen binnen de hele organisatie (bv. ontvangstmelding, goedkeuring door bevoegd orgaan, communicatie na beslissing, hoe omgaan met laattijdig ingediende dossiers).

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Het is van dienst tot dienst afhankelijk hoe met bepaalde elementen uit het subsidieproces 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.
- Uitgekeerde subsidies zijn niet rechtsgeldig.
- De continuïteit van de dienstverlening komt in het gedrang.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
01/01/2020	gerealiseerd	lopend	01.12.2024

**Vaststelling:** Lokaal bestuur Melle ontwikkelde een kapstokdocument met minimumrichtlijnen voor het verloop van het subsidieproces. Het document is echter eerder summier en niet smart geformuleerd. De jeugddienst en de sportdienst vernieuwden recent hun reglementen en konden hiervoor bij mekaar en bij externe organisaties terecht voor advies, maar gebruikten het kapstokdocument hiervoor niet expliciet. Dit gebeurt ook niet consequent bij de jaarlijkse uitvoering van een subsidiecyclus. Toch is een systematische en consequente toepassing van afgesproken richtlijnen belangrijk om de risico's zoals geformuleerd in de aanbeveling, in voldoende mate te beheersen.

## 7 AANBEVELINGEN AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A1	<p>Het lokaal bestuur evalueert de huidige aanpak van organisatiebeheersing en stuurt deze bij. Dit resulteert in een meer doorgedreven aanpak van organisatiebeheersing waardoor de organisatie zicht houdt op haar actuele risico's. Deze bijgestelde aanpak wordt verankerd in een geactualiseerd kader met daarin alle elementen opgenomen om te voldoen aan de definitie van een degelijk kader.</p> <p>Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwe risico's worden niet gestructureerd opgepikt.</li> <li>- De realisatie van de doelstellingen komt in het gedrang.</li> <li>- Organisatiebeheersing leeft niet op de werkvloer.</li> </ul>	1.09.2023	Algemeen directeur	<p>Er zal in de eerste fase een geactualiseerd kader organisatiebeheersing worden opgemaakt aan de hand van zelfevaluatie binnen kleine werkgroepen. De aanbevelingen van de voorbije audits worden hierin eveneens opgenomen en prioriteiten zullen worden bepaald. Er zal meer aandacht besteed worden aan de rapportering.</p>

## 8 BIJLAGE: ACTIEPLAN AANBEVELINGEN VORIGE AUDITS AUDIT VLAANDEREN

Audit-nummer	Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Status bestuur	Status Audit Vlaanderen	Actieplan	Nieuwe streefdatum
1806 067	A3	<p>De gemeente werkt voor haar subsidieproces een aanpak uit met heldere minimumrichtlijnen voor minstens die element die uniform kunnen verlopen binnen de hele organisatie (bv. ontvangstmelding, goedkeuring door bevoegd orgaan, communicatie na beslissing, hoe omgaan met laattijdig ingediende dossiers).</p> <p>Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Het is van dienst tot dienst afhankelijk hoe met bepaalde elementen uit het subsidieproces wordt omgegaan (bv. hoe omgaan met indieningstermijnen...). Begunstigden worden mogelijk ongelijk behandeld.</li> <li>– Het is voor nieuwe medewerkers onduidelijk op welke manier het subsidieproces verloopt.</li> <li>– Goede werkwijzen binnen bepaalde diensten worden niet organisatiebreed toegepast.</li> <li>– Uitgekeerde subsidies zijn niet rechtsgeldig.</li> <li>– De continuïteit van de dienstverlening komt in het gedrang.</li> </ul>	1.01.2020	Gerealiseerd	Lopend	Algemeen gebruik kapstokdocument / basis-procedure met minimumrichtlijnen toekenning subsidies	01.12.2024