

# **Beoordeling organisatiebeheersing en opvolging aanbevelingen 2021 bij Lokaal bestuur Horebeke**

**Rapport | 11.10.2021**

## 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.

# 1 INLEIDING

Audit Vlaanderen beoordeelt in dit rapport:

- de aanpak van organisatiebeheersing bij lokaal bestuur Horebeke;
- 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

Audit Vlaanderen stelde vast dat er geen kader organisatiebeheersing werd opgesteld, evenals geen jaarlijkse rapportering erover gebeurde, noch een zelfevaluatie werd georganiseerd. De organisatie geeft hiervoor als reden de langdurige afwezigheid van de algemeen directeur en de beperkte personeelscapaciteit op. De organisatie plant de goedkeuring van een kader voor organisatiebeheersing in tegen 31/03/2022.

## 2.3 CONCLUSIE

Audit Vlaanderen stelt vast dat Horebeke nog geen degelijke, transparante organisatiebeheersing uitbouwde omdat ze:

- Nog steeds niet over een kader organisatiebeheersing beschikt
- Nog geen jaarlijkse rapportering organisatiebeheersing voorlegt aan de raden
- Nog geen zelfevaluatie organiseerde en dus geen zicht heeft op de belangrijkste risico's

Audit Vlaanderen kent de **maturiteitsinschatting '0'** toe aan de aanpak van organisatiebeheersing. Horebeke dient immers verdere stappen te ondernemen om organisatiebeheersing op een systematische wijze aan te pakken.

### 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 rapporteert 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:** Organisatie-audit Gemeente en OCMW Horebeke (1906 028)

Gezien de omvang van de organisatie en de veelheid aan verbeterpunten van deze audit is het niet realistisch om op korte termijn alles aan te pakken. Daarom formuleerde Audit Vlaanderen slechts één aanbeveling.

**Aanbeveling 1:** De organisatie werkt een verbeterplan uit dat haar in staat stelt

- een degelijke, transparante organisatiebeheersing uit te bouwen;
- systematisch de organieke regelgeving te volgen;
- de principes van plannen en opvolgen in te bedden in de dagelijkse werking;
- continuïteitsrisico's te verkleinen

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2020	Niet of deels gerealiseerd	Niet uitgevoerd	31/12/2022

**Vaststelling:** Audit Vlaanderen is van mening dat de status van de aanbevelingen op 'Niet uitgevoerd' staat. De organisatie ondernam een aantal ad-hocacties m.b.t. enkele vaststellingen uit het rapport van Audit Vlaanderen over de organisatie-audit in 2019, namelijk:

- klachtenprocedure invoeren (maar zonder jaarlijks klachtenrapport)
- deontologische code voor gemeenteraadsleden vaststellen (maar zonder plannen om deze levendig te houden)
- visumgrens voor gemeente en OCMW vastleggen
- een overzicht maken van 1 bladzijde van de processen per dienst

Horebeke ondernam met deze acties echter onvoldoende initiatieven om

- een degelijke organisatiebeheersing uit te bouwen
- systematisch de regelgeving m.b.t. de organisatie op te volgen
- de principes van plannen en opvolgen in te bedden in de dagelijkse werking
- continuïteitsrisico's te verkleinen.

### **3.3 CONCLUSIE**

De beperkte acties die de organisatie ondernam voldoen niet om de aanbeveling te realiseren of om een concrete start te maken met het realiseren van de aanbeveling, aangezien er tot op heden geen kader organisatiebeheersing werd opgesteld. Hiervoor voorziet de organisatie de nieuwe streefdatum van 31/03/2022. De andere aspecten van de aanbeveling voorziet het bestuur te realiseren tegen 31/12/2022.