

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

**Rapport | 21.10.2021**

## 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 Hoeselt;
- 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

Lokaal bestuur Hoeselt beschikt onvoldoende over een adequaat systeem voor organisatiebeheersing. Er is geen kader om aan organisatiebeheersing te werken goedgekeurd door de raad, geen gestructureerde opvolging van de aanbevelingen en geen jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing.

Redenen die Hoeselt aankaart om niet aan organisatiebeheersing te werken zijn: een gebrek aan mankracht, de aanpak van de COVID-19-crisis en het traject dat loopt om met Bilzen te fusioneren.

Gelet op bovenstaande argumentatie geeft de algemeen directeur aan dat het uitwerken van een organisatiebeheersingssysteem momenteel geen prioriteit heeft.

## 2.3 CONCLUSIE

Audit Vlaanderen stelt vast dat lokaal bestuur Hoeselt de laatste jaren onvoldoende gestructureerd aan organisatiebeheersing werkt en hierover niet rapporteert aan het politieke niveau. Dit is nochtans decretaal verplicht. Hierdoor bestaat het risico dat het politieke niveau onvoldoende een beeld heeft van de belangrijkste risico's van de organisatie die de algemene werking en de realisatie van de doelstellingen kunnen belemmeren.

Audit Vlaanderen kent de **maturiteitsinschatting** 'onbestaand' toe aan de aanpak van organisatiebeheersing.

### 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

##### 3.2.1. Aanbevelingen over organisatiebeheersing

**Audit:** Forensische audit OCMW Hoeselt in 2017 (1708 011)

**Aanbeveling 7: Het OCMW evalueert het bestaande kader met betrekking tot de zelfevaluatie en actualiseert dit teneinde te komen tot een volwaardig kader voor organisatiebeheersing. Het OCMW legt dit ter goedkeuring voor aan de raad. Dit kader bepaalt minstens:**

- met welke periodiciteit en op welke manier het OCMW stil wil staan bij haar eigen werking (via periodieke zelfevaluatie, een doorlichting door een externe partij, enz.);
- hoe en wanneer de secretaris minstens jaarlijks rapporteert aan het college en de raad over de mate waarin de risico's beheerst zijn.

**Zo werkt het OCMW 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
	Niet uitgevoerd	Niet uitgevoerd	/

#### Vaststelling:

Deze aanbeveling gaat over de aanpak van organisatiebeheersing waarover de vaststellingen in 2.2. terug te vinden zijn.

Naar aanleiding van de vaststellingen tijdens de forensische audit in 2017, werd in lokaal bestuur Hoeselt wel een intern controlesysteem op procesniveau uitgewerkt voor de betalingen in het kader van budgetbeheer. Elke maand worden dossiers gecontroleerd door een medewerker van de financiële dienst. Er is een systeem opgezet zodat elk dossier minstens één keer per jaar gecontroleerd wordt. Over deze interne controle wordt jaarlijks aan de leden van het bijzonder comité sociale dienst gerapporteerd.

Er wordt geen nieuwe streefdatum voor de realisatie van deze aanbeveling opgegeven, gezien de intentie en het lopende traject om in 2024 te fusioneren met stad Bilzen.

**Audit:** Organisatie-audit gemeente Hoeselt in 2016 (1606 041)

**Aanbeveling 1: Opdat de raad en het management zicht krijgen op de risico's die het behalen van de organisatiedoelstellingen zouden kunnen bemoeilijken alsook op de beheersmaatregelen die zijn getroffen om deze risico's te beperken, bepaalt de gemeente een kader voor interne controle/organisatiebeheersing. De secretaris rapporteert minimaal jaarlijks over interne controle / organisatiebeheersing aan de raad.**

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
	Niet uitgevoerd	Niet uitgevoerd	/

### Vaststelling:

Deze aanbeveling gaat over de aanpak van organisatiebeheersing waarover de vaststellingen in 2.2. terug te vinden zijn.

Er wordt geen nieuwe streefdatum voor de realisatie van deze aanbeveling opgegeven, gezien de intentie en het lopende traject om in 2024 te fusioneren met stad Bilzen.

**Audit:** Organisatie-audit OCMW Hoeselt (1606 044)

**Aanbeveling 1: Opdat de raad en het management zicht behouden op de risico's die het behalen van de organisatiedoelstellingen zouden kunnen bemoeilijken alsook op de beheersmaatregelen die zijn getroffen om deze risico's te beperken, legt het OCMW duidelijke afspraken vast voor een regelmatige opvolging en eventuele bijsturing van de verbeteracties van de zelfevaluatie.**

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
	Gerealiseerd	Niet meer van toepassing	/

### Vaststelling:

Lokaal bestuur Hoeselt interpreteert deze aanbeveling als de regelmatige opvolging van de werking van het OCMW. Zoals ook in het rapport over de opvolging van de aanbevelingen in 2020 reeds werd aangegeven, handelt de aanbeveling over de opvolging van de verbeteracties die werden opgesteld naar aanleiding van de zelfevaluatie die in 2015 bij het OCMW door een externe partner werd uitgevoerd.

Vermits de zelfevaluaties al meer dan 5 jaar oud is en enkel op het OCMW van toepassing was, is deze aanbeveling voor Audit Vlaanderen niet meer van toepassing.

### 3.2.2. Overige aanbevelingen

**Audit:** Organisatie-audit gemeente Hoeselt (1606 041)

**Aanbeveling 2: Om de interne werking van de organisatie te kunnen aansturen, te verzekeren dat alle diensten de goede richting uitgaan en om een kader te hebben voor de opvolging hiervan door het management en de raad, stelt de gemeente duidelijke doelstellingen op voor haar ondersteunende diensten, in afstemming met de beleidsdoelstellingen en de mogelijke samenwerking met het OCMW.**

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2019	Gerealiseerd	Gerealiseerd	N.V.T.

**Vaststelling:**

In het kader van de opmaak van het meerjarenplan 2020-2025 bepaalden de ondersteunende diensten van lokaal bestuur Hoeselt in samenwerking met het managementteam doelstellingen over de interne werking. Deze zijn opgenomen in het meerjarenplan onder strategische doelstelling SD000003: Bestendigen van de basisdienstverlening. Onder BD000008 Organisatiebeheersing zijn verschillende actieplannen en acties opgenomen. Per dienst/departement is een beknopt overzicht gegeven van de accenten die deze tijdens de periode 2020-2025 zullen leggen in hun courante werking. Hierin zijn ook prioriteiten met een minder duidelijke financiële impact geëxpliciteerd.

**Audit:** Organisatie-audit gemeente Hoeselt (1606 041)

**Aanbeveling 3: Om de realisatie van de beleidsdoelstellingen, de uitvoering van de dienstverlening en de interne werking te kunnen bewaken, wordt nagegaan wat de informatiebehoeften zijn binnen de diensten, het managementteam en de raad. Op basis hiervan wordt bepaald welke gegevens structureel opgevolgd zullen worden en via welke indicatoren en rapporteringen.**

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2020	Gerealiseerd	Niet uitgevoerd	

**Vaststelling:**

Lokaal bestuur Hoeselt geeft aan dat de realisatie van de beleidsdoelstellingen in nauw overleg met de schepenen wordt opgevolgd en dat er binnen de organisatie het nodige overleg is om het jaarlijks budget op te maken.

In de praktijk uit zich dit in de voorbereiding en behandeling van volgende punten door het college van burgemeester en schepenen en de gemeenteraad:

- de jaarrekening (in juni),
- een tussentijdse rapportering m.b.t. het 1<sup>ste</sup> semester (in september),
- de aanpassing van het meerjarenplan (in december).

# AUDIT VLAANDEREN

Rapporteringen komen aan bod op cluster- en diensthoofdenoverleggen. Het lokaal bestuur Hoeselt geeft aan dat op deze wijze een vorm van structurele opvolging wordt gerealiseerd en is van mening dat er voldoende gegevens en infomomenten zijn om tijdig bij te sturen als dit nodig zou zijn. Hoeselt geeft dan ook geen nieuwe streefdatum voor de opvolging van deze aanbeveling.

Audit Vlaanderen is echter van mening dat de informatiebehoefte, van de diensten, het managementteam en de raad, om de realisatie van de beleidsdoelstellingen, de uitvoering van de dienstverlening en de interne werking te kunnen bewaken, onvoldoende expliciet zijn nagegaan. Het is de bedoeling om op basis van deze informatiebehoefte te bepalen welke gegevens structureel opgevolgd worden aan de hand van indicatoren met mogelijks streefdata zodat er periodiek een duidelijk overzicht is van de stand van zaken van de realisaties van de beleidsdoelstellingen.

De structurele opvolging van de realisatie van de beleidsdoelstellingen is in Hoeselt onvoldoende. Hierdoor bestaat het risico dat het management en de raad op bepaalde momenten te laat of over onvoldoende gegevens beschikt om de werking bij te sturen.

**Audit:** Organisatie-audit OCMW Hoeselt (1606 044)

**Aanbeveling 3: Om de realisatie van de beleidsdoelstellingen, de uitvoering van de dienstverlening en de interne werking te kunnen bewaken, wordt nagegaan wat de informatiebehoefte zijn binnen de diensten, het managementteam en de raad. Op basis hiervan wordt bepaald welke gegevens structureel opgevolgd zullen worden en via welke indicatoren en rapporteringen.**

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
/	Ontwerp	Niet uitgevoerd	

## Vaststelling:

Zie de vaststelling bij de identiek geformuleerde aanbeveling van de organisatie-audit bij gemeente Hoeselt (1606 041).

**Audit:** Organisatie-audit gemeente Hoeselt (1606 041)

**Aanbeveling 5: Om de samenwerking tussen politieke organen en administratie zo goed mogelijk te laten verlopen, wordt een afsprakenkader vastgelegd dat de rollen en taakverdeling tussen beide regelt.**

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2019	Gerealiseerd	Gerealiseerd	N.V.T.



## Vaststelling:

Er werd een afsprakennota opgesteld tussen het college van burgemeester en schepenen en de algemeen directeur, namens het management. Deze werd goedgekeurd tijdens het schepencollege van 28 januari 2020. Bovendien werd ook een deontologische code voor lokale mandatarissen opgesteld en goedgekeurd door de gemeenteraad van 24 oktober 2019.

**Audit:** Organisatie-audit gemeente Hoeselt (1606 041)

**Aanbeveling 6: Om de kwaliteit van de dienstverlening op permanente basis te kunnen opvolgen, ontwikkelt de gemeente een beleidskader voor een systematische meting van de verwachtingen, tevredenheid en andere signalen van zijn verschillende klantengroepen, evenals een organisatiebrede klachtenprocedure.**

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2020	Ontwerp	Ontwerp	31/12/2022

## Vaststelling:

Lokaal bestuur Hoeselt ondernam enkele concrete acties waarbij naar signalen van klantengroepen werd gepeild, zoals bevragingen voor de bibliotheek en de aanleg van de schoolstraat. Deze zijn echter onvoldoende systematisch en kaderen nog niet binnen een beleidskader.

Op vraag van de voorzitter van de gemeenteraad werd aan een burgerparticipatiereglement gewerkt. Momenteel staat dit echter on hold. Een ontwerp van klachtenreglement is in opmaak. Het is de bedoeling dat dit in het najaar 2021 wordt goedgekeurd. Vaak gaan burgers met klachten naar de burgemeester. De burgemeester kaart deze aan bij de algemeen directeur. De dienst Secretariaat behandelt ze en volgt ze op.

Het is belangrijk dat Hoeselt voldoende inzet op een systematische opvolging van de kwaliteit van de dienstverlening. Het uitwerken van een klachtenreglement is daarbij een eerste stap. Aan de hand van een burgerparticipatiereglement zou de kwaliteit van de dienstverlening mogelijks op permanente basis opgevolgd worden en kan er rekening gehouden worden met de verwachtingen van verschillende klantengroepen.

**Audit:** Organisatie-audit gemeente Hoeselt (1606 041)

**Aanbeveling 7: Om op te volgen dat de leden van het managementteam meewerken aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening, dat zij presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en dat signalen van de organisatie voldoende doorstromen naar het politieke niveau, voorziet de gemeente Hoeselt op regelmatige en op systematische wijze feedback naar hen toe.**

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
	Niet uitgevoerd	Niet uitgevoerd	

## Vaststelling:

Op de gemeenteraad van Hoeselt werd op 26 augustus 2021 een nieuwe rechtspositieregeling goedgekeurd. In deze nieuwe regeling is de evaluatie van de medewerkers gewijzigd. De evaluatie van de decretale graden blijft echter ongewijzigd en is dus nog hetzelfde als in de rechtspositieregeling van 27 oktober 2016. Voor de decretale graden is bepaald dat er een voorbereidend rapport wordt opgemaakt door externe deskundigen in personeelsbeleid. Dergelijk rapport is tot op heden nooit opgemaakt. Hoeselt geeft voor de realisatie van deze aanbeveling geen nieuwe streefdatum op.

**Audit:** Organisatie-audit gemeente Hoeselt (1606 041)

**Aanbeveling 8: M.h.o.o. het veilig beheer van gevoelige informatie, werkt de organisatie een informatieveiligheidsbeleid en bijhorend plan uit.**

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/12/2020	Gerealiseerd	Lopend	31/12/2022

## Vaststelling:

Lokaal bestuur Hoeselt ondernam in 2018 en 2019 verschillende acties om zoveel mogelijk conform met de GDPR te werken. De privacyverklaring werd goedgekeurd (30/8/2018) en gepubliceerd op de website. Een externe DPO werd aangesteld. Een veiligheidscel werd opgericht en kwam meermaals samen in 2018 en 2019. Er werden informatiesessies aan de diensten gegeven. Een informatieveiligheidsplan werd niet opgemaakt. Sinds de coronacrisis is de samenwerking met de DPO echter verwaterd. De DPO neemt geen initiatieven meer. De veiligheidscel komt niet meer samen. De algemeen directeur engageert zich om hiervoor op korte termijn initiatieven te ondernemen.

**Audit:** Organisatie-audit OCMW Hoeselt (1606 044)

**Aanbeveling 2: Om de samenwerking met de gemeente op een degelijke manier verder uit te werken, ontwikkelt het OCMW samen met de gemeente een projectmatige aanpak dat een gemeenschappelijke traject bevat met duidelijke afspraken, verantwoordelijkheden en planning.**

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/06/2019	Gerealiseerd	Gerealiseerd	N.V.T.

## Vaststelling:

In lokaal bestuur Hoeselt zijn de gemeente en het OCMW geïntegreerd. Er is een gemeenschappelijk meerjarenplan opgemaakt. De wetgevende en uitvoerende organen van gemeente en OCMW zijn identiek samengesteld.

## **3.3 CONCLUSIE**

Lokaal bestuur Hoeselt realiseerde 3 van de 11 nog openstaande aanbevelingen die tijdens audits in 2016 en 2017 werden geformuleerd. Voor de realisatie van 2 aanbevelingen zijn stappen ondernomen. Audit Vlaanderen geeft hiervoor de status ontwerp en lopend. 1 aanbeveling is niet meer van toepassing.

Voor de realisatie van 5 aanbevelingen is onvoldoende actie ondernomen. 2 van deze aanbevelingen vragen om een systeem van organisatiebeheersing uit te werken. Dit betekent dat er niet is voldaan aan deze decretale verplichting en dat het voor het lokaal bestuur niet duidelijk is wat de belangrijkste risico's zijn die de algemene werking en de realisatie van de doelstellingen kunnen belemmeren.