

**Beoordeling aanpak organisatiebeheersing  
en opvolging aanbevelingen  
Lokaal bestuur Herk-de-Stad**

**Rapport | Auditopdracht 2306 018-OB | 24.11.2023**



**Vlaamse  
overheid**

**AUDIT  
VLAANDEREN**

## INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Situering	4
2 Auditdoelstelling	4
3 Samenvatting	5
4 Managementreactie	7
5 Auditbevindingen	8
6 Overige verbeterpunten	12
7 Legende	13
8 Auditaanpak	14
9 Verzendlijst auditrapport	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 Reispassen en rijbewijzen bij Lokaal bestuur Herk-de-Stad beoordeelde Audit Vlaanderen naast de evaluatie van de beheersing van de risico's in het kader van het specifieke thema ook enkele elementen van de ruimere organisatiebeheersing. Tevens volgden we de status op van de aanbevelingen die Audit Vlaanderen formuleerde in de laatste vijf jaar. De rapportering van de bevindingen over die elementen vindt u terug in dit voorliggende rapport. De specifieke vaststellingen van de thema-audit werden opgenomen in auditrapport 2306 018.

## 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 het 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 inzake 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 bijgesteld.

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 (het systeem voor de opvolging van aanbevelingen), alsook de mate waarin aanbevelingen uit voorgaande audits opgenomen en gerealiseerd zijn (de status van de aanbevelingen), zijn belangrijke onderdelen van de organisatiebeheersing van een lokaal bestuur. Het gaat immers over aanbevelingen omtrent risico's die onvoldoende beheerst zijn.

## 3 SAMENVATTING

### 3.1 AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

*Het normenkader hieromtrent is opgenomen onder rubriek 5.1.*

Lokaal bestuur Herk-de-Stad beschikt sinds 2018 over een degelijk kader voor organisatiebeheersing, dat door beide raden werd goedgekeurd. In 2019 trad lokaal bestuur Herk-de-Stad toe tot Audio<sup>1</sup> om zich te laten ondersteunen op vlak van interne audit. De organisatie stelde een auditcomité samen voor de planning en coördinatie van de audits. Het gebrek aan afvaardiging vanuit de oppositie en aan aanwezigheid van onafhankelijke deskundigen in de huidige samenstelling, beperkt potentieel de onafhankelijke werking van het auditcomité (bv. bij selectie van de auditonderwerpen).

Samen met de goedkeuring van het kader, voerde de organisatie in 2018 een degelijke zelfevaluatie uit voor de tien thema's van de leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen. Op basis van deze risicoanalyse werden verbeteracties gedefinieerd, die via de jaarlijkse rapportering worden opgevolgd. Het kader kan nog vervolledigd worden door het expliciet benoemen van de periodiciteit van de zelfevaluatie. Naast de uitvoering van geplande audits, besteedt de organisatie ook op andere wijzen en op basis van diverse bronnen aandacht aan de eigen werking. Bepaalde van deze initiatieven zijn ook specifiek opgenomen in het meerjarenplan.

De algemeen directeur rapporteert jaarlijks (met uitzondering van het coronajaar 2020) en op consistente wijze over organisatiebeheersing aan de raden. Dit gebeurt via het verbeteractieplan, waarin alle geplande verbeteracties en de opvolging van aanbevelingen (voortvloeiend uit zowel eigen opvolgaudits als audits uitgevoerd door Audit Vlaanderen) zijn opgenomen. Hoewel de compactheid van de rapportering een troef is, heeft de rapporteringswijze nog groeipotentieel.

De uitgetekende aanpak, systematische toepassing ervan en jaarlijkse rapportering rechtvaardigen een maturiteitsinschatting 'gedefinieerd systeem'.

<b>Globale maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing</b>	<b>gedefinieerd systeem (3)</b>	
---	---------------------------------	---

Deze inschatting is een beoordeling van de maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing; dit is geen weergave van de sterkte van de organisatiebeheersing binnen het lokaal bestuur.

De legende van de gebruikte kleuren is opgenomen in rubriek 7.

### 3.2 OPVOLGING VAN EERDER GEFORMULEERDE AANBEVELINGEN

Lokaal bestuur Herk-de-Stad heeft een goede aanpak om signalen zoals aanbevelingen uit eerdere audits van Audit Vlaanderen op te nemen, de acties daaromtrent op te volgen en tot verbetering te kunnen komen.

<sup>1</sup> Audio is een ledenvereniging van en door lokale besturen en ervan afhankelijke entiteiten. Audio voert audit- en adviesdiensten uit ter versterking van het organisatiebeheer. Bron: <https://www.audio-lokaal.be/>

# AUDIT VLAANDEREN

Tijdens deze audit werd één geformuleerde aanbeveling uit het rapport van de thema-audit 'Budgetbeheer OCMW Herk-de-Stad' van Audit Vlaanderen (rapport 1806 026 opgeleverd op 29/11/2018) opgevolgd. Deze aanbeveling krijgt de status 'gerealiseerd'. De overige aanbevelingen uit deze audit, alsook uit de forensische audit (rapport 1806 010, eveneens opgeleverd op 29/11/2018), werden reeds eerder via een opvolgronde in 2019 opgevolgd en kregen op dat ogenblik de status 'gerealiseerd'.

De opvolging tijdens deze thema-audit resulteert in volgend beeld:

Status aanbevelingen	Aantal/percentage resultaten opvolging aanbevelingen laatste 5 jaar
Gerealiseerd	7
Lopend	0
Ontwerp	0
Nog geen acties uitgevoerd	0
Risico geaccepteerd door het lokaal bestuur	0
Nog niet opgevolgd door Audit Vlaanderen	0
Niet meer van toepassing	0
<b>Totaal</b>	<b>7</b>
<b>Huidige realisatiegraad</b> (gerealiseerd / totaal opgevolgd en nog van toepassing)	<b>100%</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 de volgende rubriek.

## 4 MANAGEMENTREACTIE

We kunnen ons vinden in de bevindingen van de audit. We nemen mee dat we over een gedefinieerd systeem van organisatiebeheersing beschikken, maar er nog verdere stappen nodig zijn om tot een volledig beheerst systeem te komen. Als eerste stappen pakken we de drie verbeterpunten uit de audit aan. We voeren een evaluatie en bijsturing van het kader van organisatiebeheersing en de praktische uitvoering en hantering van dit systeem door. De evaluatie van de samenstelling van het auditcomité en de opname van een minimale periodiciteit voor een organisatieaudit vormen er alvast elementen van. De compacte, jaarlijkse rapportering blijven we omwille van de overzichtelijkheid behouden, maar vullen we aan met (grafische) voorstellingen van de globale realisatiegraad e.d. Parallel bezorgen we de mandatarissen een uitgebreidere actietabel met aanvullende elementen zoals de verantwoordelijke en geplande timing voor de realisatie van de acties.

Daarnaast werken we verder aan het integreren van organisatiebeheersing in de organisatiecultuur. Over het algemeen krijgen we van de medewerkers een goede medewerking bij het doorvoeren van externe en interne audits en de uitvoering van de eruit voortvloeiende acties. Binnen een klein bestuur is dit echter niet evident. Samen met de stijgende vraag naar rapporteringen en de planlastverhoging worden audits en het werken aan verbeteracties soms als een last ervaren die de dagelijkse resultaatgerichte werking hinderen. De lopende voorbereidingen voor een versterkte samenwerking met de buurgemeenten Halen en Lummen kunnen op dat vlak tot een hogere efficiëntie en meer ruimte voor organisatiebeheersing zorgen. We houden hier wel rekening met de verhoging van de werkdruk bij de opstart van deze intensievere samenwerking, maar na een inlooperperiode is de doelstelling alleszins een betere organisatiebeheersing.

In begin 2024 wordt in samenwerking met Audio-lokaal een organisatieaudit gepland en op 24 oktober 2023 werd met alle diensthouders een interne doorlichting met de SWOT methodiek doorgevoerd. Beiden hebben een tweeledig doel. Enerzijds bieden ze voeding voor de interne analyse als onderdeel van de omgevingsanalyse voor de opmaak van het nieuwe meerjarenplan. Anderzijds willen we met deze oefeningen problematische kernprocessen detecteren om daar een diepere doorlichting op uit te voeren.

Tot slot danken we de auditoren voor de vlotte samenwerking met - naast professionalisme - een aanpak die niet uitgaat van controle maar de nadruk legt op de voordelen van verbeteringstrajecten.

## 5 AUDITBEVINDINGEN

### 5.1 EVALUATIE AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

#### 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 goedkeuren**.

Een degelijk kader omvat minimaal (1) een verwijzing naar het gehanteerde model (2) de periodiciteit en werkwijze waarmee het 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 degelijk 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).



## Beoordeling

Lokaal bestuur Herk-de-Stad hanteert sinds 2018 een **kader voor organisatiebeheersing** dat door beide raden werd goedgekeurd en ook voor het AGB van toepassing is. In het kader is vastgelegd op basis van welk model (m.n. de leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen) aan organisatiebeheersing wordt gewerkt, op welke wijze de organisatie periodiek de eigen werking evalueert en hoe de jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing aan de raden zal gebeuren. Positief is dat de organisatie naast aandacht voor de management- en ondersteunende processen in het kader, ook expliciet aandacht toont voor de evaluatie van primaire processen (kernprocessen). Het kader is adequaat en degelijk, maar de periodiciteit waarmee de organisatie de eigen werking zal beoordelen, is hierin niet expliciet vastgelegd. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat deze zelfevaluatie één keer per legislatuur gebeurt. Dit is ook zo opgenomen in het meerjarenplan. Door deze lage frequentie loopt de organisatie het risico dat ze er onvoldoende in slaagt om een actueel beeld van de beheersing van minstens de management- en ondersteunende processen te kunnen geven. Dit risico wordt wel gedeeltelijk beperkt door de tussentijdse initiatieven zoals o.a. opvolgaudits. Op moment van de thema-audit reispassen en rijbewijzen is een organisatiebrede zelfevaluatie, via een organisatie-audit uitgevoerd door Audio, in voorbereiding. In diezelfde beweging is ook een evaluatie van het kader vooropgesteld.

De **rollen en verantwoordelijkheden** inzake organisatiebeheersing zijn duidelijk in kaart gebracht. De algemeen directeur en de hiervoor aangestelde projectbegeleider coördineren de toepassing van het kader. De bespreking en opvolging van diverse aspecten van organisatiebeheersing, alsook de auditplanning, komen op regelmatige tijdstippen aan bod op het overleg van het managementteam (M-team) en stromen verder door naar het diensthoofdenoverleg. Verder komt organisatiebeheersing ook op de agenda van de periodieke beleidscolleges van het college van burgemeester en schepenen. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat het beoogde organisatiebreed draagvlak nog niet volledig gerealiseerd is. Organizebeheersing leeft nog onvoldoende binnen de ruimere organisatie en bij het politieke niveau. Vanuit de vaststelling dat de introductie van kwartaalrapportering op vlak van het meerjarenplan een positief effect had op de betrokkenheid binnen de organisatie, leeft de intentie om ook voor de rapportering over organisatiebeheersing over te gaan naar een hogere frequentie van rapportering (twee keer per jaar).

Samen met de goedkeuring van het kader, voerde de organisatie in 2018 een **degelijke zelfevaluatie** uit voor de tien thema's van de leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen. Via werkgroepen werden personeelsleden maximaal betrokken. Voor elk van de thema's werden aan de hand van een maturiteitsscore en het beoordelen van de risicograad, de (deel)thema's met de meest kritische processen (zowel primaire processen als managementondersteunende processen) gedetecteerd. Op basis van deze risicoanalyse werden de beheersmaatregelen vertaald naar een actieplan, wat toelaat de realisatie ervan op te volgen. De grondige aanpak van deze zelfevaluatie zou in de toekomst de basis kunnen vormen voor een systematische organisatiebrede werkwijze voor het identificeren en opvolgen van risico's.

Kort na deze zelfevaluatie, werd lokaal bestuur Herk-de-Stad lid van **Audio** om zich te laten ondersteunen op vlak van interne audit. De organisatie stelde hiervoor een auditcomité samen, bestaande uit een afvaardiging van vier leden uit het managementteam (M-team)<sup>2</sup> en drie afgevaardigden uit de leidende coalitie van het politieke niveau. Het gebrek aan afvaardiging vanuit de oppositie en aan de aanwezigheid van onafhankelijke deskundigen, in combinatie met een meerderheid vanuit het uitvoerend management, beperkt potentieel de onafhankelijke werking van het auditcomité (bv. bij selectie van de auditonderwerpen).

---

<sup>2</sup> Het M-team bestaat uit 8 leden.

# AUDIT VLAANDEREN

Het auditcomité komt in regel twee keer per jaar samen om de auditplanning te evalueren en de selectie van (opvolg)audits te bespreken. Uit de gesprekken blijkt dat het voorstel voor de jaarlijkse auditplanning binnen het voltallige M-team wordt besproken en hun feedback erop via de algemeen directeur aan het auditcomité wordt voorgelegd. Sinds 2020 voerde Audit drie audits uit, nl. m.b.t. verzekeringen, voorraadbeheer en ICT.

Naast de geplande audits, besteedt de organisatie ook op andere wijzen en op basis van diverse bronnen **aandacht aan de eigen werking**. Een aantal van deze initiatieven zijn via een aparte beleidsdoelstelling ook specifiek opgenomen in het meerjarenplan (bv. richtlijnen voor het plaats- en tijdonafhankelijk werken, evaluatie van het dienstverleningsconcept en werken op afspraak en uitbouw van één centrale aankoopdienst). Verder werden enkele kernprocessen binnen de financiële dienst onder de loep genomen. Niettemin blijkt uit de gesprekken dat het evalueren van primaire kernprocessen, zoals opgenomen in het kader voor organisatiebeheersing, in de praktijk minder evident verloopt en o.a. afhangt van personeelwissels, beschikbare capaciteit en betrokkenheid van de medewerkers.

De **rapportering over organisatiebeheersing**, door de algemeen directeur aan de raden, gebeurt met uitzondering van het coronajaar 2020, jaarlijks en consistent. De rapportering gebeurt aan de hand van het verbeteractieplan waarin alle geplande verbeteracties (van zowel eigen opvolg audits als audits uitgevoerd door Audit Vlaanderen en andere eigen initiatieven) zijn opgenomen. De verantwoordelijke projectbegeleider coördineert de input voor de rapportering via de verschillende diensten en gaat de aan de verbeteracties toegekende statussen na van de aanbevelingen (bv. gerealiseerd).

De organisatie koos ervoor om de rapportering concreet en compact te houden. Niettemin kan de rapportering nog verder groeien door meer inzicht te verschaffen (liggen de acties op schema qua realisatie? Welk aandeel op schema en welk aandeel achter op schema? Is bijsturing nodig?).

Sinds kort licht de algemeen directeur het rapport ook toe aan het college van burgemeester en schepenen, waar het rapport vroeger enkel ter mededeling werd geagendeerd. Uit de gesprekken blijkt dat hierop slechts beperkt vragen en/of feedback komen, maar het wordt wel gezien als een wijze om organisatiebeheersing meer onder de aandacht te brengen.

## **5.2 OPVOLGING VAN EERDER GEFORMULEERDE AANBEVELINGEN**

### **5.2.1 Beoordeling systeem voor de opvolging van aanbevelingen en actieplannen**

*Lokaal bestuur Herk-de-Stad heeft een goede aanpak om signalen zoals aanbevelingen uit eerdere audits van Audit Vlaanderen op te nemen, de acties daaromtrent op te volgen en tot verbetering te kunnen komen.*

In de jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing wordt het verbeteractieplan met alle geplande verbeteracties, waaronder ook de opvolging van aanbevelingen van audits uitgevoerd door Audit Vlaanderen, aan de raden ter goedkeuring voorgelegd (zie ook supra rubriek 5.1).

### **5.2.2 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 29.11.2018 het auditrapporten op over de thema-audit budgetbeheer en de forensische audit bij lokaal bestuur Herk-de-Stad (auditopdrachten: 1806 026 en 1808 010). Deze rapporten bevatten samen 7 aanbevelingen, waarvoor het management een streefdatum, een verantwoordelijke en

# AUDIT VLAANDEREN

een actieplan heeft bepaald. Deze aanbevelingen zouden voor 31.12.2019 gerealiseerd zijn. Naar aanleiding van eerdere opvolging in 2019, waren 6 aanbevelingen volledig gerealiseerd. Voor 1 aanbeveling was nog bijkomende actie nodig en werd een nieuwe streefdatum geformuleerd (31.12.2020). Deze aanbeveling werd tijdens deze thema-audit opgevolgd.

De bevinding van de opgevolgde aanbeveling wordt hier bondig weergegeven:

## **Audit: 1806 026 Thema-audit Budgetbeheer**

<b>Aanbeveling 4:</b>			
Het OCMW legt zijn beleid met betrekking tot budgetbeheer vast. Het OCMW vertaalt dit in doelstellingen waarin het minstens aangeeft wat de organisatie met het budgetbeheer wenst te bereiken en stemt zijn budgetbeheersproces hierop af.			
<b>Streefdatum</b>	<b>Status van het bestuur</b>	<b>Status Audit Vlaanderen</b>	<b>Nieuwe streefdatum</b>
31/12/2020	gerealiseerd	gerealiseerd	n.v.t.

**Vaststelling:** OCMW Herk-de-Stad werkte een draaiboek 'budget- en schuldhulpverlening' uit, waarin de visie op budget- en schuldenproblematiek werd beschreven. In het draaiboek zijn ook indicatoren opgenomen die de maatschappelijk werkers kunnen hanteren om de opstart, verlenging of stopzetting van een dossier budgetbeheer in te schatten. Bijkomend werden een aantal instrumenten ontwikkeld (o.a. intakeformulier, budgetplan en zelfevaluatieformulier) ter ondersteuning van het hulpverleningsproces. De wederzijdse verbintenissen tussen de hulpvragen en het OCMW worden vastgelegd in een overeenkomst budgetbeheer. In juli 2023 werd specifieke software voor het proces budgetbeheer in gebruik genomen in de sociale dienst. De handleidingen voor budgetbeheer en bijhorende overeenkomst budgetbeheer werden ter advies voorgelegd en toegelicht aan de leden van het Bijzonder Comité voor de Sociale Dienst (07/09/2021) en het Vast Bureau (20/09/2021). De Raad voor Maatschappelijk Welzijn keurde dit goed op 11/10/2021. Audit Vlaanderen verleent bijgevolg aan deze aanbeveling de status "gerealiseerd".

## 6 OVERIGE VERBETERPUNTEN

Aangezien de risico's verbonden aan de aanpak organisatiebeheersing voldoende zijn beheerst, formuleerde Audit Vlaanderen hieromtrent geen aanbevelingen maar enkel verbeterpunten. Aanbevelingen richten zich op openstaande risico's. Verbeterpunten verwijzen naar openstaande risico's die iets minder belangrijk zijn (= een lagere kans op voorkomen, een beperktere mogelijke impact en/of een kleiner residueel risico). Door verbeterpunten aan te pakken, worden deze risico's verder beperkt. Audit Vlaanderen volgt de realisatie van verbeterpunten niet op.

Geformuleerde verbeterpunten:

- Verduidelijk de periodiciteit van de zelfevaluatie in het kader voor organisatiebeheersing.
- Versterk de rapportering over organisatiebeheersing door bv. bijkomende duiding te geven over de realisatiegraad van de opgevolgde aanbevelingen.
- Bewaak de onafhankelijke werking van het auditcomité en stuur de samenstelling in functie daarvan bij door bv. het opnemen van onafhankelijke leden en/of afvaardiging vanuit de oppositie van het politieke niveau.

## 7 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 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.

## **8 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 16.05.2023 vond de openingsmeeting plaats waarbij deze auditopdracht werd toegelicht.
- In de periode mei – juli voerde het auditteam de auditwerkzaamheden uit.
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 30.08.2023.
- Het ontwerprapport werd op 13.10.2023 bezorgd aan de organisatie. In onderling overleg vond geen exitmeeting plaats.
- De managementreactie werd verkregen op 27.10.2023 en toegevoegd aan dit rapport.

## 9 VERZENDLIJST AUDITRAPPORT

Audit Vlaanderen verstuurt dit rapport naar:

**De bestemmingen bij Lokaal bestuur** Herk-de-Stad

- Nathalie Creten Algemeen Directeur
- Bert Moyaers Burgemeester
- Jimmy Graulus 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.