

Beoordeling aanpak organisatiebeheersing en opvolging aanbevelingen Lokaal bestuur Lede

Rapport | Auditopdracht 2416 002 | 23.05.2024

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Situering	4
2 Auditdoelstelling	4
3 Samenvatting	5
4 Managementreactie	7
5 Auditbevindingen	8
6 Overige verbeterpunten	13
7 Actieplan aanbevelingen vorige audits Audit Vlaanderen	14
8 Legende	16
9 Auditaanpak	17
10 Verzendlijst auditrapport	18

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 integrale 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 de auditrapporten van Audit Vlaanderen zijn aanbevelingen geformuleerd met als doel de risico's m.b.t. het geauditeerde thema of onderwerp te beheersen. Aan de geauditeerde lokale besturen wordt bij de oplevering van het rapport gevraagd om actieplannen op te maken met streefdata voor de realisatie van de aanbevelingen. Bij een opvolgaudit gaat Audit Vlaanderen na of de aanbevelingen waarvan de streefdata verlopen zijn, gerealiseerd zijn. Ook de globale aanpak van organisatiebeheersing wordt geëvalueerd.

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 (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 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 5.1.1.

Lokaal bestuur Lede onderneemt diverse initiatieven om te werken aan de organisatiebeheersing. Doordat de nieuwe aanpak nog verder geoperationaliseerd moet worden, ligt de huidige maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing voorlopig nog in lijn met de voorgaande beoordelingen (thema-audit uitvoerende technische diensten in 2021 en ict-veiligheidsaudit in 2022) nl. 'gestructureerde aanzet'.

Het in 2019 goedgekeurde kader voor organisatiebeheersing werd ondertussen vervangen. In het najaar van 2023 heeft de organisatie een nieuwe externe partner aangesteld om het bestuur te begeleiden in de opmaak van een nieuw kader en nieuwe aanpak voor organisatiebeheersing. Dit werd voorgelegd ter goedkeuring aan de gemeenteraad op 22 februari 2024. Het nieuwe kader bevat de nodige elementen om van een adequaat kader te spreken. Op moment van de opvolgaudit was volgens de principes van het nieuwe kader een zelfevaluatie in voorbereiding.

De jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing aan de raden gebeurde in 2022 en 2023 tijdig. In de rapportering wordt een overzicht gegeven van de ondernomen acties en eventueel uitgestelde of nog toekomstige acties voor zes organisatiebrede thema's. In de nieuwe aanpak zal bij de rapportering ook specifiek aandacht zijn voor de opvolging van geformuleerde aanbevelingen n.a.v. externe audits, inspecties. Dit is alvast een belangrijke verbetering t.o.v. de vorige werkwijze.

Globale maturiteit van de aanpak van organisatiebeheersing	Gestructureerde aanzet (2)	
---	-----------------------------------	--

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. De legende van de gebruikte kleuren is opgenomen in rubriek 8.

3.2 OPVOLGING VAN EERDER GEFORMULEERDE AANBEVELINGEN

Lokaal bestuur Lede kan de aanpak van signalen zoals aanbevelingen uit eerdere audits van Audit Vlaanderen nog verbeteren. Hoewel de organisatie stappen heeft gezet, blijft de opvolging en implementatie van openstaande aanbevelingen een aandachtspunt. Uit de gevoerde gesprekken blijkt vooral dat de organisatie in de nasleep van de thema-audit uitvoerende technische diensten te kampen had met uitstroom van diverse medewerkers. Hierdoor konden een aantal verbeteracties slechts met vertraging of nog niet opgestart worden.

Tijdens deze audit werden de vier geformuleerde aanbevelingen uit het rapport van de thema-audit 'Werken in eigen beheer bij de uitvoerende technische diensten' 2106 029 van 1 juli 2021 opgevolgd.

Deze opvolging toont volgend beeld:

Status aanbevelingen	Aantal/percentage resultaten opvolging aanbevelingen laatste 5 jaar
Gerealiseerd	0
Lopend	4
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
Totaal	4
Huidige realisatiegraad (gerealiseerd / totaal opgevolgd en nog van toepassing)	0 %
Actief aan gewerkt ((gerealiseerd + lopend) / totaal opgevolgd en nog van toepassing)	100%
Niet opgenomen (niets uitgevoerd + risico acceptatie) / opgevolgd en nog van toepassing)	0 %

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

4 MANAGEMENTREACTIE

Er worden geen opmerkingen geformuleerd.

Als managementreactie willen we meegeven dat we ons kunnen vinden in de formuleringen uit het ontwerprapport en waarderen we de serene en constructieve manier waarop de procedure is aangepakt en de contacten zijn verlopen. Met goede moed werken we verder aan de lopende acties en hopen we snel tot resultaat te komen eens de personeelsbezetting terug op peil is, wat een noodzaak is om alle voorziene maatregelen te kunnen uitrollen.

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 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).

Beoordeling

Lokaal bestuur Lede zette nieuwe stappen in de aanpak van organisatiebeheersing. De aanpak zoals opgenomen in het in 2019 goedgekeurde kader, via een tweesporenbeleid (organisatiebreed en dienstspecifiek), wordt hierbij verlaten. Uit de gesprekken blijkt dat, ondanks het regelmatig agenderen van organisatiebeheersing op het overleg van het managementteam (MAT), er te beperkte gedragenheid was voor dit thema binnen de bredere organisatie en het politieke niveau.

In de loop van 2023 werd een nieuwe externe partner aangesteld die een traject voor de aanpak van organisatiebeheersing uitstippelde. Hieruit volgend werd een nieuw kader voor organisatiebeheersing goedgekeurd door de gemeenteraad op 22/02/2024. Dit kader bevat de nodige elementen om van een adequaat kader te spreken:

- het beschrijft het gekozen model (nl. de Leidraad voor organisatiebeheersing lokale besturen). De tien thema's uit de leidraad werden daarbij tot zes evenwichtige thema's herleid.
- legt de wijze en periodiciteit (elke drie jaar) vast waarmee de organisatie zicht wil krijgen op de risico's aan de hand van een zelfevaluatie
- specificeert wanneer en op welke wijze de algemeen directeur jaarlijks rapporteert over organisatiebeheersing aan de raden. De jaarlijkse rapportering, die in 2024 voor het eerst op deze nieuwe leest zal gebeuren, omvat minstens:
 - een toelichting over de aanpak van organisatiebeheersing binnen het lokaal bestuur
 - een terugblik op de ondernomen acties en stand van zaken
 - een vooruitblik op lopende en/of toekomstige projecten voor de volgende periode.

In de bijgestuurde aanpak voor organisatiebeheersing wordt ingezet op het creëren van draagvlak doorheen de gehele organisatie. Hierbij worden rollen en verantwoordelijkheden toegekend in de diverse fasen van de PDCA-benadering, waardoor naast de algemeen directeur en het MAT, ook medewerkers bv. op actieniveau betrokken worden. Ook de koppeling en vertaling van organisatiebeheersing aan de vijf centrale organisatiewaarden moet de herkenbaarheid van en de betrokkenheid bij organisatiebeheersing vergroten in de organisatie.

Op het moment van de opvolgaudit was de zelfevaluatie volgens de nieuwe aanpak nog lopende, waardoor nog onvoldoende uitspraak kan gedaan worden of de beschreven aanpak overeenkomt met de praktijk. Bij de zelfevaluatie wordt zowel een kwantitatieve als kwalitatieve beoordeling uitgevoerd met diverse betrokkenen in de organisatie. Op basis van een rekenblad zullen de leden van het MAT, met voorafgaande input van diensthoofden, de tien thema's, doelstellingen en risico's uit de leidraad scoren. Deze kwantitatieve analyse wordt vervolgens door de externe partner verwerkt met een bundeling tot op niveau van de zes thema's. Een kwalitatieve analyse kan vervolgens bestaan uit diepte-interviews, bevraging enz. Tot slot bepaalt het managementteam welke thema's prioritair worden aangepakt en volgens welke timing om zo tot een lijst van een beheersbaar aantal acties te komen dat uitmondt in een beheeractieplan met een scope van drie jaar.

Lokaal bestuur Lede heeft de ambitie om volgens de nieuwe aanpak per kwartaal de voortgang van de verbeteracties op te volgen. Dit zal gebeuren via de bestaande, weliswaar geoptimaliseerde GANTT-charts binnen een cyclische aanpak. Ook de opvolging van geformuleerde aanbevelingen n.a.v. externe audits of bv. inspecties wordt hierin vervat. Dit laatste vormt een belangrijk verbeterpunt t.o.v. de voorgaande werkwijze.

Het is belangrijk dat lokaal bestuur Lede de principes voor de aanpak van organisatiebeheersing zoals in het nieuwe kader vastgelegd, in de praktijk uitvoert.

5.2 OPVOLGING VAN EERDER GEFORMULEERDE AANBEVELINGEN

5.2.1 Beoordeling systeem voor de opvolging van aanbevelingen en actieplannen

Lokaal bestuur Lede heeft recent initiatieven genomen 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. Het nieuwe kader voor organisatiebeheersing biedt hier toekomstgericht enkele belangrijke stappen (zie 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 1.07.2021 het auditrapport op over de thema-audit Werken in eigen beheer bij de uitvoerende technische diensten bij lokaal bestuur Lede (auditopdracht: 2106 029). Dit rapport bevatte vier aanbevelingen, waarvoor het management een streefdatum, een verantwoordelijke en een actieplan heeft bepaald. Deze aanbevelingen zouden voor 21.12.2022 gerealiseerd zijn. Op het moment van de audit was geen van de vier geformuleerde aanbevelingen volledig gerealiseerd en zijn nog bijkomende acties nodig.

De bevindingen per opgevolgde aanbeveling worden hier bondig weergegeven:

Thema-audit 'Werken in eigen beheer bij de uitvoerende technische diensten 2106 029 van 1 juli 2021

Aanbeveling 1:			
Lokaal bestuur Lede bepaalt duidelijke rollen en verantwoordelijkheden voor het beheer en onderhoud van gebouwen en groen. De technische dienst kan een coördinerende rol opnemen bij de opvolging hiervan.			
Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
21/12/2022	lopend	lopend	31/12/2024

Vaststelling:

Lokaal bestuur Lede zette recent stappen om de rollen en verantwoordelijkheden voor de gehele uitvoerende technische dienst te verduidelijken en de werking te versterken. Er werd een werkgroep gebouwen opgericht, dewelke één maal per maand samenkomt. Deze werkgroep volgt verschillende werken en herstellingen op, waardoor structurele problemen aan het licht kunnen komen en deze diepgaand kunnen worden aangepakt. Daarnaast besliste de organisatie haar organigram te wijzigen. Voorheen was de coördinator uitvoering belast met zowel de gehele coördinatie van de uitvoerende technische dienst als voor het gebouwbeheer. Echter in de praktijk bleek dit niet haalbaar. Hierdoor besliste de organisatie om de functie van coördinator uitvoering en deskundige gebouwen op te splitsen. Het gewijzigde organigram werd goedgekeurd op de gemeenteraad van 16 november 2023. De deskundige gebouwen zal verantwoordelijk worden voor het uitwerken van proactief gebouwbeheer. Tijdens deze opvolgaudit liep de selectieprocedure voor de deskundige gebouwen ten einde en werd een geschikte kandidaat aangesteld. Nog niet alle vacatures konden ingevuld worden: zo moest de vacature voor de functie coördinator uitvoering opnieuw uitgeschreven worden nadat een eerder

geslaagde laureaat de functie alsnog niet opnam. Verder gaat de organisatie ook nog op zoek naar een nieuwe teamleider n.a.v. een interne verschuiving. Tot slot werd ook de taakverdeling van de teamleiders onder de loep genomen en herschikt om een betere balans te krijgen tussen planning, opvolging en benodigde kennis. Eén en ander zal nog verder geoperationaliseerd moeten worden.

Audit Vlaanderen evalueert deze aanbeveling als lopend.

Aanbeveling 2:

De organisatie evalueert en versterkt het toegangsbeheer van de magazijnen, loods met buitenterrein en materialen bij de technische dienst met het oog op een betere bescherming van de gemeentelijke middelen.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
30/06/2022	lopend	lopend	31/12/2024

Vaststelling:

Vooreerst is er een onderscheid tussen het toegangsbeheer voor enerzijds de site waar de lokalen van de technische dienst zich bevinden (gekend als 'den hof') en anderzijds het buitenterrein waarop een loods staat.

Op 'den hof' is de organisatie sinds de audit van 2021 gestart met verbouwwerken, waardoor de magazijnen niet meer direct toegankelijk zijn voor bezoekers. Deze werken moeten nog verder gefinaliseerd worden.

Lokaal bestuur Lede evalueerde haar toegangsbeheer voor het buitenterrein waarop een loods staat. De organisatie plant een vernieuwing van de afsluiting rond het terrein inclusief een schuifpoort. Deze poort zou automatisch geopend en gesloten kunnen worden. Het bestek hiervoor werd ondertussen goedgekeurd op de gemeenteraad van 18 april 2024 en ondertussen gepubliceerd. Audit Vlaanderen stelt vast dat het toegangsbeheer op deze site nog steeds ontoereikend is om de activa van de technische dienst in lokaal bestuur Lede te beschermen.

Audit Vlaanderen evalueert deze aanbeveling als lopend.

Aanbeveling 3:

De organisatie werkt een degelijk voorraadbeheersysteem uit, waarbij ze opvolgt over welke middelen ze beschikt en of deze in gebruik zijn. Dit systeem stelt haar ook in staat op het juiste moment bijkomende aankopen te doen.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/03/2022	lopend	lopend	01/10/2024

Vaststelling:

De organisatie heeft reeds stappen ondernomen om een degelijk voorraadbeheerssysteem uit te werken. Zo startte de organisatie met de voorraadbeheermodule te benutten in een softwaretoepassing die reeds in gebruik was. Lokaal bestuur Lede inventariseerde hiertoe al een deel van haar goederen (wagenpark, gebruiks- en verbruiksgoederen). Audit Vlaanderen merkt hierbij op dat de inventarisatie van o.a. verbruiksgoederen nog verbeterd kan worden (bv. zand). De organisatie plant in de toekomst de voorraadmodule in gebruik te nemen en op te volgen via een scanningssysteem. Op dit moment is de organisatie nog zoekende om verschillende functies in te vullen waardoor het systeem nog niet operationeel is. Doordat de voorraadmodule nog niet in gebruik is, blijft het risico dat middelen worden

verspild, ontvreemd of gebruikt voor andere doeleinden dan diegene die door de organisatie vooropgezet werden.

Audit Vlaanderen evalueert deze aanbeveling als lopend.

Aanbeveling 4:

De organisatie neemt haar aankoopproces kritisch onder de loep en bewaakt de toepassing van de wetgeving overheidsopdrachten in langlopende en nieuwe dossiers. In het aankoopproces worden ook duidelijke rollen en verantwoordelijkheden bepaald, met inachtneming van voldoende functiescheiding.

Streefdatum	Status van het bestuur	Status Audit Vlaanderen	Nieuwe streefdatum
31/08/2021	gerealiseerd	lopend	01/01/2025

Vaststelling:

De organisatie zette reeds stappen om de wetgeving overheidsopdrachten te bewaken. Zo maakte de organisatie verschillende bestekken op en respecteerde ze het mededingingsprincipe tussen kandidaten voor de langlopende en nieuwe dossiers (bv. aankoop brandstof, aankoop betonproducten,...). Daarenboven houdt de administratie van de technische dienst een overzicht bij van alle opdrachten die zij publiceren inclusief begin- en einddatum, zodat zij tijdig een nieuwe opdracht in de markt kunnen plaatsen.

Bij overheidsopdrachten van beperkte waarde (onder de 30.000 euro exclusief BTW) kan lokaal bestuur Lede nog verbeterpunten aanbrengen. Audit Vlaanderen stelde uit acht onderzochte dossiers het volgende vast:

- bij drie dossiers van dezelfde leverancier bleek dat de bestelbon werd opgemaakt na de levering;
- bijkomend vereisen bestellingen boven 3500 euro een collegebesluit en boven de 5000 euro een visum van de financieel directeur. Audit Vlaanderen stelde vast dat in één van de acht onderzochte dossiers de bestellingen opgesplitst werden in kleinere hoeveelheden en bestelbedragen. Dit bleek over een bestelling van zout te gaan. De organisatie maakt hiervoor ondertussen sinds 2024 gebruik van een raamovereenkomst;
- bij twee dossiers ontbrak één van de twee verplichte handtekeningen op de bestelbon;
- de organisatie kon de verplichte marktverkenning niet staven voor de onderzochte dossiers;
- in de helft van de geteste aankoopdossiers werd de gevraagde leveringsbon niet bezorgd. De organisatie dient deze bon wettelijk zeven jaar bij te houden.

Audit Vlaanderen evalueert deze aanbeveling als lopend.

6 OVERIGE VERBETERPUNTEN

Aanbevelingen richten zich op openstaande risico's die een grote impact kunnen hebben op de realisatie van de doelstellingen, de werking van de organisatie of een bepaald proces/thema. De overige verbeterpunten verwijzen naar openstaande risico's die minder urgent en/of beperkter zijn. Deze risico's hebben bv. een lagere kans op voorkomen of de impact is minder groot. In tegenstelling tot aanbevelingen, volgt Audit Vlaanderen de realisatie van verbeterpunten niet op. Maar ook het aanpakken van overige verbeterpunten biedt groeimogelijkheden om tot een nog sterkere beheersing van de desbetreffende risico's te komen. Deze overige verbeterpunten zijn al doorheen de tekst beschreven. Audit Vlaanderen volgt enkel de realisatie van aanbevelingen op.

- Voer de geplande zelfevaluatie uit en rapporteer hierover zoals in het nieuwe kader opgenomen.

7 ACTIEPLAN AANBEVELINGEN VORIGE AUDITS AUDIT VLAANDEREN

Audit-nummer	Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Status bestuur	Status Audit Vlaanderen	Actieplan	Nieuwe streefdatum
2106 029	A1	Lokaal bestuur Lede bepaalt duidelijke rollen en verantwoordelijkheden voor het beheer en onderhoud van gebouwen en groen. De technische dienst kan een coördinerende rol opnemen bij de opvolging hiervan.	21.12.2022	Lopende	Lopende	De procedure tot aanwerven van een deskundige gebouwen is afgerond; deze neemt de opvolging van alle werken die door derden worden uitgevoerd voor zich, evenals de inventarisatie en de ondersteuning bij nieuwe projecten en langetermijnvisie. Procedures tot aanwerving van teamleider groen en teamleider gebouwen zijn lopend, net als die van coördinator van de uitvoerende diensten.	Volledig ingevuld en werkend kader tegen eind 2024.
2106 029	A2	De organisatie evalueert en versterkt het toegangsbeheer van de magazijnen, loods met buitenterrein en materialen bij de technische dienst met het oog op een betere bescherming van de gemeentelijke middelen.	30.06.2022	Lopende	Lopende	Overheidsopdracht tot het aanstellen van een uitvoerder van de voorziene werken is lopend.	Uit te voeren tegen ten laatste eind 2024
2106 029	A3	De organisatie werkt een degelijk voorraadbeheersysteem uit, waarbij ze opvolgt over welke middelen ze beschikt en of deze in gebruik zijn. Dit systeem stelt haar ook in staat op het juiste moment bijkomende aankopen te doen.	31.03.2022	Lopende	Lopende	Van zodra het leidinggevend kader ingevuld geraakt, kan ook de nieuwe magazijnier (die nu waarnemend teamleider is) zijn rol beginnen opnemen en het voorraadbeheersysteem verder uitbouwen en omvormen tot de standaardroutine.	Opstart magazijnier ten laatste 01/10/2024.
2106 029	A4	De organisatie neemt haar aankoopproces kritisch onder de loep en bewaakt de toepassing van de wetgeving overheidsopdrachten in langlopende en nieuwe dossiers. In het aankoopproces worden ook	31.08.2021	Gerealiseerd	Lopende	Bedoeling is om het aankoopproces en de wettelijke regels daarrond als een van de elementen van basiskennis te voorzien voor alle medewerkers – organisatiebreed – die hiermee in aanraking komen.	Tegen opstart nieuw meerjarenplan (01/01/2025)

AUDIT VLAANDEREN

		duidelijke rollen en verantwoordelijkheden bepaald, met inachtneming van voldoende functiescheiding.					
--	--	---	--	--	--	--	--

8 LEGENDE

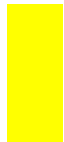
Maturiteitsinschatting aanpak organisatiebeheersing

**Onbestaand (0)**

Er bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een voldoende mate van afdekking van de risico's.

**Ad-hocbasis (1)**

Er zijn beheersmaatregelen uitgewerkt op ad-hocbasis. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (organisatiebeheersing) groeit, maar deze zijn nog onvoldoende gestructureerd of gestandaardiseerd. Het systeem van organisatiebeheersing draait meer rond personen dan rond systemen.

**Gestructureerde aanzet (2)**

Er is een gestructureerde aanzet tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn dus in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan') of zijn nog onvoldoende om de belangrijkste risico's af te dekken. Om tot een structurele beheersing te komen, zijn nog beperkte inspanningen vereist.

**Gedefinieerd systeem (3)**

Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do').

**Beheerst systeem (4)**

De beheersmaatregelen worden periodiek intern geëvalueerd en bijgestuurd ('Check' & 'Act'). Er is een actief adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.

9 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 19.02.2024 vond de openingsmeeting plaats waarbij deze auditopdracht werd toegelicht.
- In de periode februari – maart voerde het auditteam de auditwerkzaamheden uit.
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 25.04.2024.
- Het ontwerprapport werd op 2.05.2022 bezorgd aan de organisatie.
- De managementreactie werd verkregen op 21.05.2024 en toegevoegd aan dit rapport.

10 VERZENDLIJST AUDITRAPPORT

Audit Vlaanderen verstuurt dit rapport naar:

De bestemmingen bij Lokaal bestuur Lede

- Pascal Vandermeersch Algemeen Directeur
- Isabelle Derder Voorzitter raad voor maatschappelijk welzijn en gemeenteraad
- Geertrui Van de Velde Burgemeester

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.