

Thema-audit interne monitoring met financiële impact

Lokaal bestuur Gingelom

Rapport | Auditopdracht 2206 013 | 17.11.2022

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Situering thema-audit interne monitoring met financiële impact	4
2 Auditdoelstellingen	4
3 Auditreikwijdte	5
4 Samenvatting	8
5 Managementreactie	11
6 Auditaanpak	14
7 Auditbevindingen	15
8 Aanbevelingen	29
9 Bijlage: overzicht verbeterpunten	31

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 rapporten 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. 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 THEMA-AUDIT INTERNE MONITORING MET FINANCIËLE IMPACT

Audit Vlaanderen voert sedert 2014 audits uit bij de Vlaamse lokale besturen. Doorheen de jaren bleek in diverse audits dat er heel wat risico's verbonden zijn aan financiële processen. Vanuit deze overweging werkte Audit Vlaanderen in samenwerking met Vlofin en VVSG een risicoanalyse m.b.t. financiële processen uit. Het auditcomité van de lokale besturen keurde deze risicoanalyse goed op 4 april 2019 als basis voor de planning van thema-audits over financiële processen. Bij het uitvoeren van audits van hoog geprioriteerde risicovolle financiële processen alsook bij de uitvoering van andere thema-audits en organisatieaudits bleek dat risico's omtrent monitoring vaak onvoldoende beheerst werden, zeker op het vlak van interne monitoring. Daarom werd beslist om een thema-audit interne monitoring met financiële impact op te starten.

In deze thema-audit beoordeelde Audit Vlaanderen ook enkele elementen van de ruimere organisatiebeheersing. De rapportering van de bevindingen over die elementen vindt u terug in een apart rapport.

Met deze thema-audit wil Audit Vlaanderen helpen om de werking van het lokaal bestuur effectiever, efficiënter, kwaliteitsvoller en meer integer te maken door na afloop van de audit een rapport te bezorgen dat een overzicht biedt van sterke punten en verbeterpunten. Audit Vlaanderen voert deze audit in veertien lokale besturen uit. Audit Vlaanderen bundelt in een globaal rapport de vaststellingen bij de verschillende besturen tot globale conclusies en aanbevelingen die zinvol kunnen zijn voor alle lokale besturen en voor andere actoren (bijvoorbeeld de Vlaamse overheid). Dit globaal rapport zal ook terug te vinden zijn op www.auditvlaanderen.be.

2 AUDITDOELSTELLINGEN

Met deze thema-audit wil Audit Vlaanderen nagaan in welke mate de organisatie bij de geselecteerde processen voldoende beheersmaatregelen ontwikkelt en toepast om een redelijke zekerheid te kunnen bieden dat:

- het duidelijk is waarvoor de organisatie monitoring inzet en wat er van verwacht wordt;
- ze beschikt over tijdige en betrouwbare informatie en data om de operationele werking op te volgen en gericht bij te sturen;
- er degelijke rapporteringsinstrumenten, eventueel aangepaste tools, zijn om de financiële impact van operationele processen op te volgen;
- de verantwoordelijken op de werkvloer toegang hebben tot de nodige informatie en daadwerkelijk gebruik maken van de mogelijkheden die de monitoringinstrumenten bieden om tijdig bij te sturen en in te grijpen in de operationele werking van hun cel/dienst;
- de (financiële) risico's en/of anomalieën tijdig kunnen worden opgemerkt zodat er effectief kan worden ingegrepen en bijgestuurd op de verschillende niveaus in de organisatie (bv. door operationele verantwoordelijken, cel-/diensthoofden, afdelingshoofden en/of het managementteam).

AUDIT VLAANDEREN

Hierbij wil Audit Vlaanderen telkens de opzet van de beheersmaatregelen van een aantal randvoorwaarden zoals de aanpak en organisatie van interne monitoring en de monitoringcultuur en coherentie die de interne monitoring met financiële impact kunnen ondersteunen, meenemen in de beoordeling.

Belangrijke risico's die zich kunnen voordoen in het proces 'interne monitoring met financiële impact' zijn:

- Voor de organisatie is het onduidelijk wat er moet gemonitord worden en wat de finaliteit van die monitoring is waardoor medewerkers en/of middelen weinig efficiënt worden ingezet bij de ontwikkeling of uitvoering van monitoring;
- De organisatie beschikt niet of onvoldoende over geschikte, betrouwbare en tijdige gegevens (data) om onderbouwde beslissingen te nemen op de werkvloer;
- De verwerking van gegevens (data) tot informatie verloopt omslachtig en/of inefficiënt waardoor tijd en inzicht verloren gaat bij de organisatie;
- De informatie geraakt niet bij de juiste personen, is ontoegankelijk of moeilijk interpreteerbaar waardoor er weinig transparantie is over de operationele werking van de organisatie;
- De verantwoordelijken in de organisatie gebruiken de beschikbare informatie niet of onvoldoende waardoor tijd of opportuniteiten verloren gaan of problemen langer onopgemerkt blijven of onvoldoende coherent worden aangepakt;
- Er is zicht op problemen of op de stand van zaken, maar deze kunnen niet voldoende worden besproken of leiden niet tot gepaste en tijdige beslissingen of die beslissingen worden niet uitgevoerd (toegepast) waardoor middelen niet efficiënt worden ingezet en/of doelstellingen niet worden bereikt op niveau van de werkvloer;
- Materiële financiële risico's in operationele processen worden niet tijdig geïdentificeerd en/of geanalyseerd en blijven lange tijd onzichtbaar voor het management.

3 AUDITREIKWIJDTE

Deze audit focust op de interne monitoring van operationele processen met financiële impact bij het lokaal bestuur vanaf 2021. De audit heeft tot doel na te gaan op welke manier het lokaal bestuur Gingelom dergelijke interne monitoring heeft opgezet voor specifieke processen en in de praktijk momenteel dagdagelijks toepast.

Degelijke interne monitoring over het verloop van processen, over de realisatie van taken en van de verwachte dienstverlening is belangrijk om goed te kunnen opvolgen, vooruit te kijken en tijdig te kunnen bijsturen zodat de doelstellingen kunnen worden bereikt.

Concreet worden een aantal onderling verschillende processen met een financiële impact bij het lokaal bestuur geselecteerd. Zowel processen die uitgaven met zich meebrengen als exploitatiegerichte processen die inkomsten genereren, komen aan bod. Belangrijke factoren bij die selectie zijn naast de te verwachten wisselwerking tussen diensten onder meer ook grote materialiteit of organisatie van dienstverlening voor een specifiek doelpubliek of inning van retributies/boetes. Zodoende krijgt het lokaal bestuur zicht op de mate van beheersing van risico's bij interne monitoring met financiële impact van verschillende types van processen.

AUDIT VLAANDEREN

Meer bepaald heeft deze audit betrekking op:

- Proces Opvolging van de invulling van de personeelsformatie en de bijhorende personeelskosten bij gemeente en OCMW;
- Proces Monitoring van de interne werking en debiteurenbeheer van het kinderdagverblijf;
- Proces Monitoring onderhoud van het patrimonium.

Deze audit zal niet focussen op volgende topics:

- Beleidsrapportering (BBC)¹;
- Extern gerichte rapportering (bijvoorbeeld op vraag van subsidiërende instanties, veiligheidsrapportering,...);
- De correctheid en het getrouw beeld van rapporten en de boekhoudkundige verwerking van individuele dossiers;
- De monitoring van financiële doelstellingen (autofinancieringsmarge en het beschikbaar budgettaire resultaat).

Het onderstaande controleprogramma geeft een overzicht van de aspecten van monitoring die bij deze audit onderzocht worden.

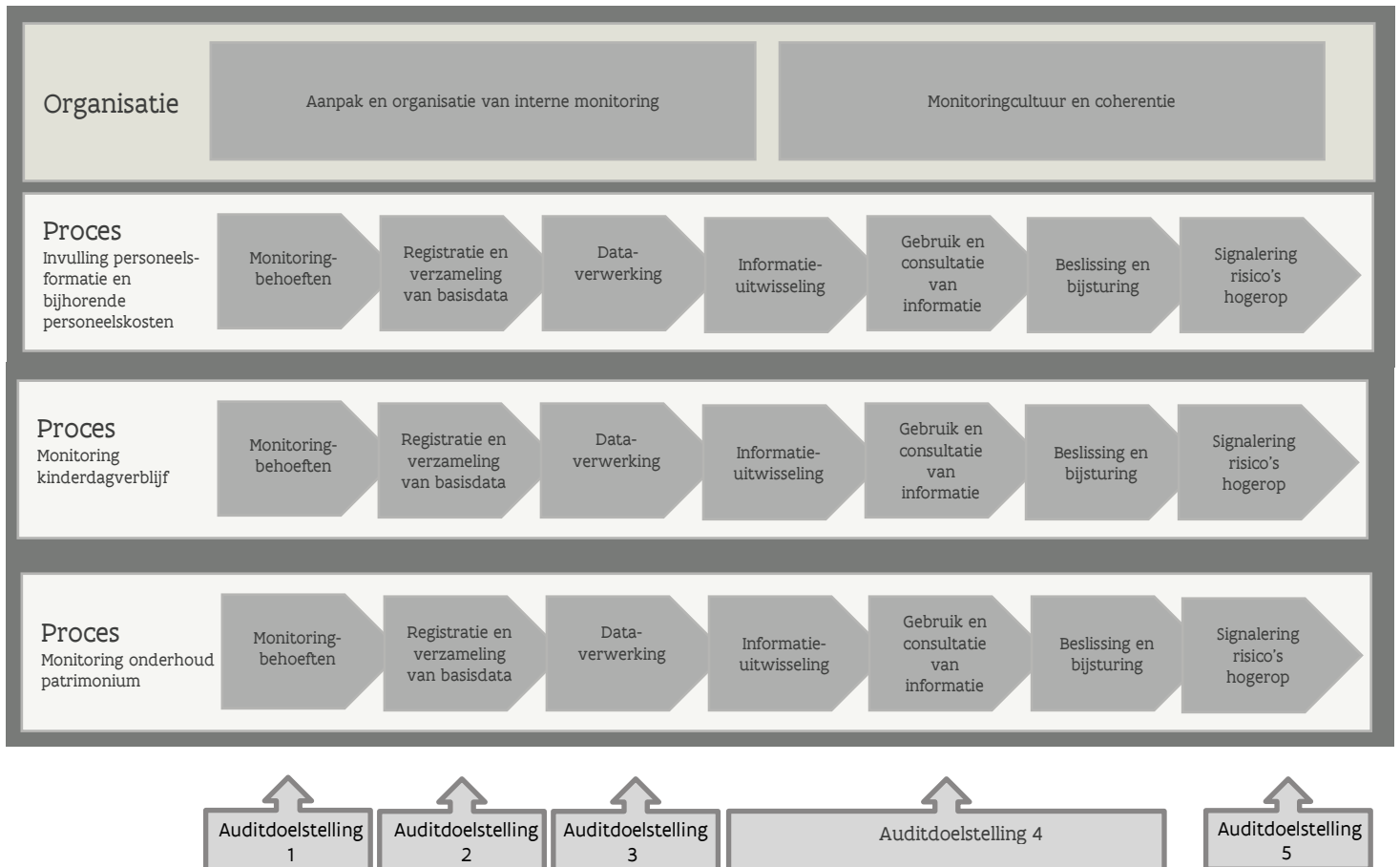
Het controleprogramma bestaat uit twee luiken:

- organisatiebrede beheersmaatregelen inzake interne monitoring:
 - aanpak en organisatie: er zijn
 - organisatiebrede afspraken in verband met interne monitoring;
 - duidelijk toegewezen rollen en verantwoordelijkheden terzake;
 - heldere doorvertalingen van de aanpak naar een concrete werkwijze op het terrein.
 - monitoringcultuur en coherentie: de mate waarin
 - er intern in de organisatie gecommuniceerd wordt over de werkwijze van interne monitoring, de resultaten ervan en de acties;
 - de medewerkers gesensibiliseerd worden over het belang van interne monitoring;
 - de medewerkers bewust zijn van de verwevenheid van de intern gemonitorde processen;
 - de interne monitoring, met inbegrip van de signaalfunctie, gestroomlijnd is.
- zeven deelstappen die doorlopen worden bij interne monitoringprocessen voor de 3 geselecteerde processen:
 - de keuze van de intern te monitoren parameters en de manier waarop de organisatie deze wil opvolgen (monitoringbehoefte);
 - de manier waarop de basisdata geregistreerd en verzameld worden en de wijze waarop deze data verwerkt worden tot rapporten (registratie en verzameling van basisdata en dataverwerking);
 - de mate waarin binnen de organisatie de informatie doorstroomt naar de verantwoordelijken (informatie-uitwisseling);

¹ De thema-audit monitoring meerjarenplan die Audit Vlaanderen van oktober 2020 tot en met juni 2021 uitvoerde, focuste op deze rapportering

AUDIT VLAANDEREN

- het consulteren en gebruik maken van de uitgewisselde informatie en de mate waarin er op basis daarvan gestuurd wordt enerzijds en er belangrijke risico's of aandachtspunten hogerop in de organisatie gesignaleerd worden anderzijds.



4 SAMENVATTING

Lokaal bestuur Gingelom implementeert voor de meeste risico's omtrent interne monitoring met financiële impact slechts ad hoc een aantal beheersmaatregelen. Het bestaan, de correctheid en het gebruik van interne monitoring hangt bij de onderzochte processen in belangrijke mate af van personen en kan niet systematisch worden gegarandeerd.

Een aantal pijnpunten kwamen bij de verschillende processen terug naar boven en zijn prioritair voor het lokaal bestuur om de interne monitoring met financiële impact in zijn geheel te kunnen waarmaken, verder uit te werken en optimaal in te zetten in functie van een adequate sturing:

- Maak afspraken over een organisatiebrede aanpak van interne monitoring, onder meer over de minimale verwachtingen en rollen, en bewaak de toepassing ervan (Aanbeveling 1);
- Veranker in overleg met de verschillende niveaus in de organisatie de sensibilisering van en de interne communicatie naar de medewerkers over interne monitoring (Aanbeveling 2);
- Zet in op een transparante en betrouwbare registratie, verzameling en verwerking van de gegevens en ontwikkel daarbij beheersmaatregelen om voldoende kennisdeling, transparantie en continuïteit te kunnen waarborgen (Aanbeveling 3);
- Maak afspraken over knelpunten zodat duidelijk is wanneer escalatie nodig is (Aanbeveling 4).

Op basis van de auditbevindingen in deze thema-audit komt Audit Vlaanderen tot onderstaande antwoorden op de geformuleerde auditdoelstellingen²:

Is het duidelijk waarvoor de organisatie monitoring inzet en wat er van verwacht wordt?

De organisatie heeft geen contouren voor interne monitoring vastgelegd. Ook een gedeeld bewustzijn over het nut en de mogelijkheden van interne monitoring ontbreekt. Als er van de geselecteerde processen gegevens worden gemonitord, dan is dit vooral de verdienste van individuen. Voor twee van de drie onderzochte processen zijn de monitoringbehoefte onvoldoende bepaald. De verwachtingen en het gebruik van interne monitoring kunnen bij elk van de onderzochte processen nog verduidelijkt en verbeterd worden.

Beschikt de organisatie over tijdige en betrouwbare informatie en data om de operationele werking op te volgen en gericht bij te sturen?

De organisatie beschikt nog onvoldoende over een set van geschikte en/of betrouwbare gegevens die tijdig verwerkt worden tot heldere monitoringinformatie. Mede doordat verschillende handelingen bij de dataregistratie en -verwerking nog manueel gebeuren en er meestal geen vier-ogen principe wordt gehanteerd, kan de organisatie de betrouwbaarheid van de gegevens onvoldoende garanderen.

Zijn er degelijke rapporteringsinstrumenten, eventueel aangepaste tools en/of systematische rapporteringen, om de financiële impact van operationele processen op te volgen?

De aanwezige monitoringdocumenten zijn eerder beperkt, bevatten weinig informatie over de financiële impact en geven onvoldoende duiding om de operationele werking op te volgen. Wel heeft de organisatie, onder impuls van de financieel directeur, ervoor gekozen om de kredieten in het meerjarenplan op te splitsen in functie van de diensten, wat de opvolgbaarheid van de financiële impact van de verschillende diensten ten goede komt. Door het gebrek aan inhoudelijke rapportering, blijft wel het risico bestaan dat het lokaal bestuur onvoldoende inzicht heeft in de informatie achter deze gegevens.

² Op de grijze tekening op p7 staan de auditdoelstellingen aangegeven (AD 1 tot en met AD 4).

AUDIT VLAANDEREN

Hebben de verantwoordelijken op de werkvloer toegang tot de nodige informatie en maken ze daadwerkelijk gebruik ervan om tijdig bij te sturen en in te grijpen in de operationele werking?

Diverse verantwoordelijken leveren inspanningen om de beschikbare informatie te gebruiken in de operationele werking. De informatie-uitwisseling verloopt op het moment van de audit voornamelijk vraaggestuurd (en op dossierniveau). Doordat inhoudelijke informatie beperkt gedocumenteerd is en kennis overwegend geconcentreerd zit bij individuele medewerkers, kunnen continuïteit en kennisdeling weinig gegarandeerd worden. De organisatie is zich bewust van deze risico's en tracht hieraan tegemoet te komen. Op het moment van de audit is dit echter nog onvoldoende gerealiseerd.

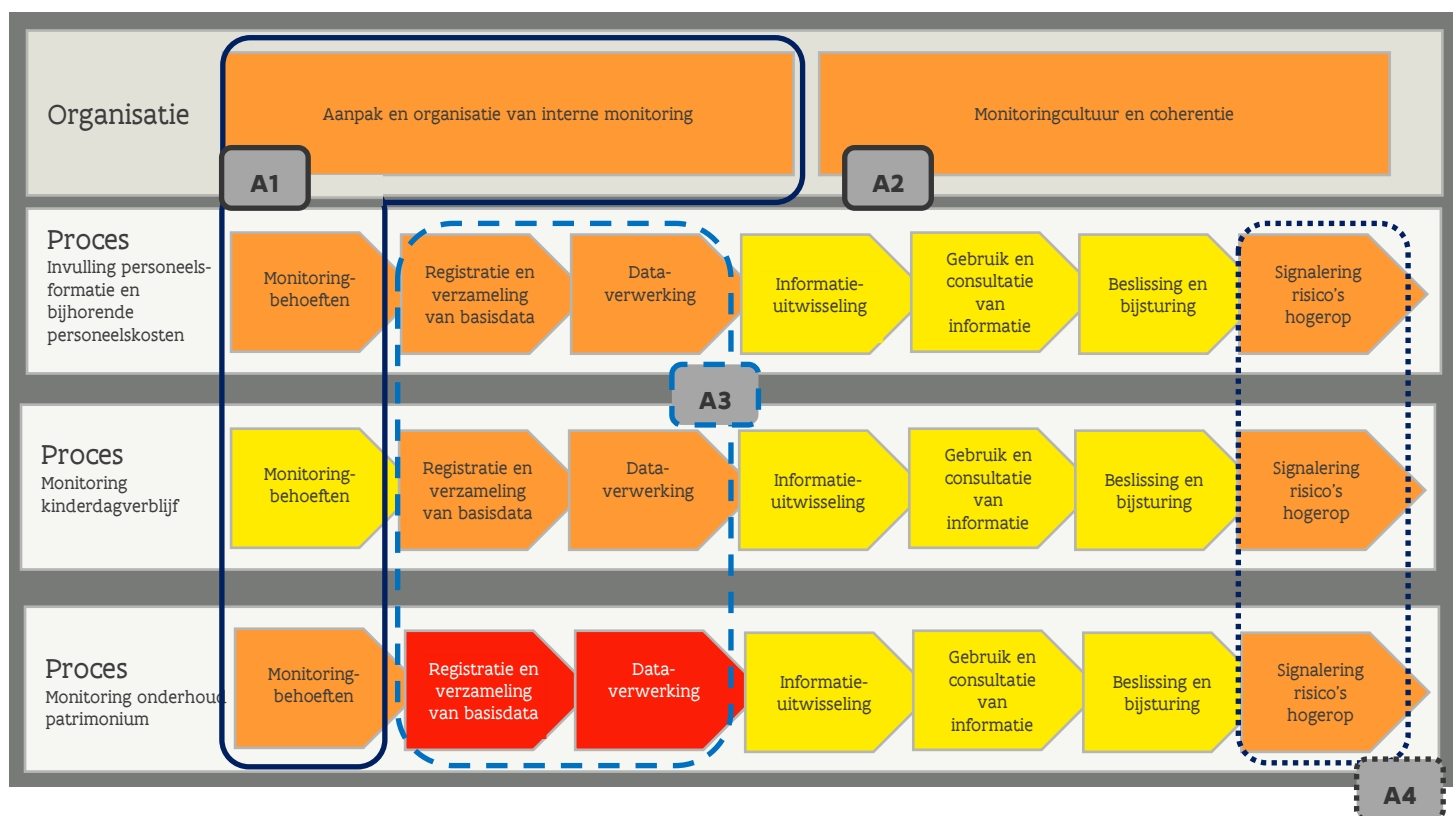
Kunnen (financiële) risico's en/of anomalieën tijdig worden opgemerkt, zodat effectief ingrijpen en bijsturen mogelijk is op de bovenliggende niveaus in de organisatie?

Organisatiebreed is er weinig zicht op de inhoudelijke stand van zaken. De mate waarin informatie doorstroomt naar het diensthoofdenoverleg is overwegend afhankelijk van individuele medewerkers. Hierdoor bestaat het risico dat financiële risico's en/of anomalieën onvoldoende tijdig worden opgemerkt.

In deze thema-audit beoordeelde Audit Vlaanderen ook enkele elementen van de ruimere organisatiebeheersing. De bevindingen hierover werden gevat in een afzonderlijk rapport. Uit deze evaluatie bleek dat Lokaal bestuur Gingelom nog niet gestructureerd werkt aan de aanpak van haar organisatiebeheersing op organisatieniveau. Een betere aanpak op dat vlak kan ook bijdragen aan een betere beheersing van dit thema.

4.1 OVERZICHT

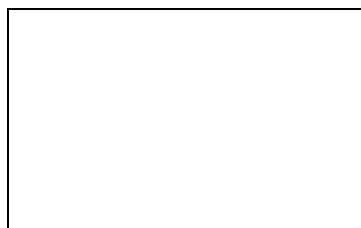
Onderstaand schema vat de beoordeling van elk onderdeel van de audit samen.



Legende

0	Onbestaand 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.
1	Ad-hocbasis 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.
2	Gestructureerde aanzet Er is een gestructureerde aanzet tot beheersing. De beheersinstrumenten zijn in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast of zijn nog onvoldoende om de belangrijkste risico's af te dekken ('Plan'). Om tot een structurele beheersing te komen, zijn nog bijkomende inspanningen vereist
3	Gedefinieerd Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do').
4	Beheerst systeem De beheersmaatregelen worden periodiek intern geëvalueerd en bijgestuurd ('Check' & 'Act'). Er is een actief adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.

De managementreactie die de geauditeerde heeft geformuleerd n.a.v. de auditbevindingen, vindt u terug in het volgende hoofdstuk.



Mark Vandersmissen,
Administrateur-generaal

5 MANAGEMENTREACTIE

1. Thema audit interne monitoring met financiële impact

Vanuit het managementteam worden een aantal bedenkingen bij de audit geformuleerd. Enerzijds algemeen bij de auditdoelstellingen en -reikwijdte en de algemene auditbevindingen. Anderzijds wordt er ook bij de specifieke geauditeerde processen een bijkomende kadering gegeven.

1.1 Auditdoelstellingen en -reikwijdte – algemene auditbevindingen

De audit houdt weinig tot geen rekening met het bestuursniveau.

Er wordt in de audit enkel aandacht besteed aan de ambtelijke zijde van de beleidscyclus. Het essentiële niveau van het bestuur en de beleidsbeslissingen ontbreekt hier.

Het is inderdaad belangrijk dat er vanuit de ambtelijke verantwoordelijken een goed zicht is op data en correcte informatie om van daaruit de beleidsvoorbereiding en -evaluatie te kunnen doen. Monitoring van bepaalde processen kan hiervoor een belangrijk instrument zijn. Deze monitoring levert echter enkel iets op wanneer er ook bij het nemen van beleidsbeslissingen rekening mee wordt gehouden. Leidinggevendenden hebben uiteindelijk in weinig zaken een autonome beslissingsbevoegdheid. De laag van het bestuursniveau kan hier onmogelijk los van gezien worden.

Net doordat de finaliteit van de monitoring de beleidsbeslissing dient te zijn, is het essentieel deze, momenteel ontbrekende, laag van het bestuur mee op te nemen om te vermijden dat medewerkers en/of middelen weinig efficiënt worden ingezet. Indien medewerkers en middelen worden ingezet voor monitoring waarmee finaal niets gebeurt, zal de motivatie snel verloren gaan en zullen op termijn andere prioriteiten gesteld worden.

Audit Vlaanderen geeft aan de organisatiebeheersing van de administratie te monitoren en geen uitspraak te kunnen doen over het beleidsniveau. Het managementteam blijft het echter jammer vinden dat in de auditdoelstellingen dit niveau niet terugkomt. Hierdoor wordt het beeld gecreëerd dat leidinggevendenden de volledige beleidscyclus in handen hebben, wat echter niet het geval is. Leidinggevendenden hebben steeds een signalerende rol, maar zelden een beslissende.

Zo wordt bijvoorbeeld ook bij de beoordeling van de monitoringcultuur en coherentie gesteld dat 'Zelfs wanneer er (beperkt, vooral financiële) cijfers beschikbaar zijn, wordt momenteel nog vaak eerder naar aanvoelen dan naar analyse gegrepen om voorstellen te ontwikkelen.'. Hier dient ook het onderscheid gemaakt te worden tussen enerzijds het ontwikkelen van voorstellen en anderzijds het nemen van beslissingen, wat de finaliteit van de monitoring dient te zijn.

De gemeente had weinig inbreng in de keuze van geauditeerde processen – Het is niet haalbaar om alles te monitoren

Bij de start van de audit werd gevraagd naar enkele voorkeursprocessen voor de gemeente. Hiermee werd slechts gedeeltelijk rekening gehouden. Dit resulteerde bijvoorbeeld ook in een opname van het proces monitoring onderhoud van het patrimonium, wat voor de gemeente als minder prioritair om te monitoren werd ervaren.

Een organisatie kan niet alles monitoren, hierin moeten een aantal (strategische) keuzes worden gemaakt en prioriteiten worden gesteld. De mogelijke risico's en impact spelen hierin een rol, maar ook de mogelijkheden en tijdsbesteding van personeel kunnen hier niet los van gezien worden. De

AUDIT VLAANDEREN

audit focust uiteraard op het gene dat gedocumenteerd is in rapporten ed., maar de eigenlijke werking van het proces en of dit goed verloopt wordt buiten beschouwing gelaten.

Het is belangrijk dat monitoring een middel blijft, monitoring en rapportering mag geen doel op zich worden. Bijgevolg zullen er ook naar de toekomst toe keuzes m.b.t. het al dan niet monitoren moeten gemaakt worden.

Mogelijkheden en tijdsbesteding voor monitoring gaan vaak gepaard met beschikbaarheid (en correct gebruik) van softwareprogramma's

Zoals in de doelstellingen wordt aangehaald, kan het een risico zijn dat de organisatie niet of onvoldoende beschikt over geschikte, betrouwbare en tijdige gegevens (data) om onderbouwde beslissingen te nemen. Vaak speelt de aanwezigheid van geschikte softwareprogramma's om deze data uit te halen een grote rol.

Hierin werd de laatste jaren wel gestart met een inhaalbeweging die op (korte) termijn meer mogelijkheden zal bieden. Ook gedurende de looptijd van de audit werden er verschillende programma's aangekocht of in gebruik genomen. Dit zowel voor de in de audit opgenomen processen als voor andere processen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Lima – loonpakket – ingebruikname 1/1/2021
- 3P voor gebouwbeheer en werkopvolging – goedkeuring bestelling college 24/5/2022, de eerste opleidingen en installaties vonden reeds plaats
- iActive – inschrijvingen en beheer van vrije tijdsactiviteiten, opvang, schoolmaaltijden – ingebruikname zomer 2022

Deze softwarepakketten bieden de mogelijkheid om rapporten te trekken en data eenvoudiger op te volgen. De intentie is om deze mogelijkheden naar de toekomst toe structureel te benutten.

Onvoldoende organisatiebrede aanpak en inbedding

Het klopt dat momenteel de noodzaak aan en het nut van monitoring onvoldoende organisatiebreed is ingebed en onvoldoende gedragen wordt.

Om deze gedragenheid te bekomen is het essentieel dat ook het beleidsniveau mee is in dit gegeven en dat er bereidheid en interesse is om dit mee op te volgen. Zoals eerder aangehaald heeft monitoring weinig nut als er finaal niets mee gebeurt en het beperkt blijft tot het uitvoerende niveau.

Anderzijds is het ook zo dat er voor een organisatiebrede inbedding veel input nodig is van medewerkers. Gelet op de reeds hoge werkdruk bij verschillende medewerkers, wordt deze monitoring vaak als ballast ervaren, zeker wanneer de finaliteit ontbreekt.

Zolang dit gedeeld bewustzijn niet aanwezig is, kan er wel een afsprakenkader worden vastgelegd, maar is de kans dat dit dode letter blijft of een verplicht nummertje wordt meer dan reëel. Wat dan eveneens zou leiden tot het verloren gaan van tijd en middelen.

1.2 Proces opvolging van de invulling van de personeelsformatie en de bijhorende personeelskosten bij gemeente en OCMW

We zijn ons meer dan bewust van een aantal risico's m.b.t. de huidige situatie die in het rapport worden aangehaald (bv. geen vier-ogen principe, continuïteitsproblemen, manueel/dubbel ingeven van bepaalde data, ...). Dit is deels het gevolg van de huidige bezetting op de personeelsdienst, waarbij ook de langdurige afwezigheid van een personeelslid net op het moment van de implementatie van de nieuwe loonsoftware een grote rol heeft gespeeld. Om deze situatie te

verbeteren werden reeds een aantal acties ondernomen:

- Vacature voor aanwerving van een deskundige personeel: deze werd in oktober 2022 voor de 3de maal gepubliceerd en kon tot op heden nog niet ingevuld worden.
- 2de medewerker zal in oktober 2022 opleiding Lima volgen, met het oog op verminderen continuïteitsrisico en terug invoeren vier-ogen-principe.
- De komende jaren zal ook software voor tijdsregistratie worden aangekocht, dewelke automatisch gekoppeld is aan deze voor de loonberekeningen.

Het klopt dat er weinig structureel wordt gemonitord en gerapporteerd, dit wordt momenteel vooral geconcentreerd op de momenten van aanpassing en tussentijdse rapportering van de financiële beleidsrapporten. Dit gebeurt hoofdzakelijk door de decretale graden, de personeelsdienst zelf heeft hier momenteel weinig tot geen rol in. De input en aansturing zou op termijn meer van daaruit moeten komen. Door de ingebruikname van personeelssoftware Lima zijn er al meer mogelijkheden beschikbaar naar opvolging en die de transparantie ten goede komen t.o.v. hoe het vroeger was.

1.3 Proces monitoring van de interne werking en debiteurenbeheer van het kinderdagverblijf

In het verleden werd voor de dienstverlening van het OCMW een monitoringssysteem opgestart. De gegevens worden momenteel nog steeds aangevuld, maar niet meer periodiek besproken. Om terug naar een structurele monitoring met effect te kunnen gaan is dergelijk overleg wel aangewezen.

1.4 Proces monitoring van het onderhoud van het patrimonium

De monitoring van de verschillende onderhoudstaken in de gebouwen ontbreekt of als ze er al was, was eerder gebrekkig. In het verleden lag de focus hoofdzakelijk op de individuele kennis, waarop werd verder geborduurd in de opmaak van plannings voor toekomstgerichte onderhoudsopdrachten in de gebouwen.

Eind 2019 is in die optiek en dit voor de gehele werking van de uitvoerende technische dienst een eerste poging ondernomen om via de tool werkopvolging van 3P de werkopvolging en planning beter onder controle te krijgen. Door langdurige ziekte en nadien het ontslag van de werkleider verantwoordelijk voor het gebouwenpatrimonium, is door personeelsgebrek op de technische dienst het werkopvolgingsverhaal via 3P niet van de grond geraakt.

Ongeacht de geplande audit werd er dit jaar terug een aanzet gegeven om hiermee te starten, wat nu ook mogelijk is door de aanwerving van een nieuwe deskundige infrastructuur, die vooral de opvolging van het gebouwenpatrimonium op zich neemt. Zonder het uitvallen van de werkleider gebouwen zouden we ongetwijfeld verder gestaan hebben in het gestructureerd opvolgen en monitoren van het gebouwenpatrimonium.

Er wordt wel gewerkt met een energieboekhouding waar maandelijks meterstanden van nutsvoorzieningen in worden bijgehouden. Hierdoor is het mogelijk om versneld onregelmatigheden, zoals bv. een waterlek of excessieve elektriciteits- of gasverbruiken, op te merken.

De verbruiksgegevens van de belangrijkste gemeentelijke gebouwen zijn in het verleden ook gemonitord door de ESCO-afdeling van Infrac (nu Fluvius) en na gerichte audits van ESCO-Infrac zijn belangrijke ingrepen gebeurd in de sporthal (relighting, nieuwe verwarming en ventilatie, zonnepanelen), in het gemeentehuis (zonnepanelen), bibliotheek (zonnepanelen), werkplaats (zonnepanelen). Al deze ingrepen resulteren in efficiëntere en duurzamere installaties in de gebouwen.

Ondanks het ontbreken van een strikte monitoring van het gebouwenonderhoud, zijn we er de afgelopen jaren wel steeds in geslaagd om onze gebouwen correct te onderhouden.

6 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 22.02.2022 vond de openingsmeeting plaats waarbij de auditdoelstellingen en de reikwijdte werden besproken.
- In de periode maart '22 – juni '22 voerde het auditteam interviews en documentanalyse uit om het proces te onderzoeken (zie hoofdstuk 7).
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 26.07.2022.
- Het ontwerprapport werd op 24.08.2022 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 25.10.2022.
- De managementreactie werd verkregen op 10.11.2022 en toegevoegd aan dit rapport.

Het auditteam dat deze audit uitvoerde:

- Kirsten Baeyens, auditor Audit Vlaanderen
- Femke Janssens, auditor, Deloitte
- Elke Steen, Senior 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 Gingelom

- Kim Peters Algemeen Directeur
- Patrick Lismont Burgemeester en Voorzitter gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn

De leden van het auditcomité van de lokale besturen

De voorzitter van de raad 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.

7 AUDITBEVINDINGEN

7.1 INSCHATTING AANWEZIGHEID RANDVOORWAARDEN BIJ DE ORGANISATIE

7.1.1 Aanpak en organisatie interne monitoring

Voorwaarden voor een beheerst systeem

Er is een gedeeld bewustzijn aanwezig binnen de organisatie waarom interne monitoring met financiële impact belangrijk is, wat het doel van deze monitoring is en wat de organisatie met de resultaten ervan aanvangt. Daarnaast is er ook gereflecteerd over wat er aan mensen en middelen nodig is om dit, rekening houdend met de wijze waarop de organisatie is gestructureerd, in de praktijk te realiseren. Een dergelijke oefening met actieve betrokkenheid van alle niveaus binnen de organisatie kan het draagvlak voor het dagdagelijks meewerken aan interne monitoring versterken.

De organisatie wijst eveneens rollen en verantwoordelijkheden bij interne monitoring duidelijk en systematisch toe. Het is helder wie op welk niveau binnen het lokaal bestuur beslissingen neemt over de te hanteren werkwijze, instaat voor de uitvoering en verantwoordelijk is voor het bewaken van de afspraken over monitoring. Een duidelijke rolverdeling ondersteunt de opzet en uitvoering van degelijke interne monitoring. Daarbij is het ook van belang dat de toegangsrechten tot applicaties en/of rapporteringsinstrumenten transparant worden toegewezen en op een actieve manier opgevolgd (bv. verwijderen van de rechten van medewerkers die van functie veranderen) zodat de continuïteit van de werking verzekerd wordt.

Waar relevant heeft het lokaal bestuur procedures, handvaten of richtlijnen opgesteld om de vastgelegde organisatiebrede aanpak te vertalen naar een heldere werkwijze om interne monitoring op het terrein te realiseren en de toepassing van die aanpak te bewaken. De organisatie gaat ook na of het resultaat van de aanpak beantwoordt aan de verwachtingen en stuurt desgevallend bij, zodat de interne monitoring de organisatie in staat stelt om onderbouwd (bij) te sturen.

Beoordeling

Aanpak en organisatie interne monitoring

Een organisatiebrede aanpak en een gedeeld bewustzijn van het nut en de mogelijkheden van interne monitoring ontbreken. Als er bij de geselecteerde processen intern wordt gemonitord, dan is dit vooral de verdienste van individuen.

Bij de decretale graden leeft het besef dat interne monitoring belangrijk is en dat er meer aandacht moet gaan naar de financiële consequenties van activiteiten en beslissingen. Dit heeft zich op het ogenblik van de audit nog niet geconcretiseerd in een gedeeld bewustzijn, noch in een organisatiebrede aanpak. Wel gebeurde er in het verleden bij het OCMW een monitoring van de dienstverlening die sinds de nieuwe legislatuur deels is stilgevallen. Voorts zijn er weinig afspraken over welke rapporteringen nodig zijn en wanneer het diensthoofdenoverleg deze bespreekt.

De interne monitoring die gebeurt, is sterk afhankelijk van en steunt vooral op het inzicht van individuele medewerkers. Het lokaal bestuur heeft, op impuls van de financieel directeur, bij de opmaak van het meerjarenplan gekozen om verschillende kredieten op te splitsen in functie van de diensten (bv. personeelskost is opgedeeld per dienst; per gebouw is er een opsplitsing gemaakt van de kosten zoals elektriciteit, ...). Op deze manier kan iedere dienst zicht houden op de stand van de eigen kredieten en binnen een afgesproken kader beslissen om bij te sturen. De inhoudelijke kennis achter de cijfers zit wel voornamelijk binnen de diensten en specifiek in de hoofden van individuele medewerkers. Concreet is er organisatiebreed weinig zicht op de inhoudelijke stand van zaken, waardoor het risico reëel is dat de financiële consequenties of problemen niet tijdig worden geanalyseerd of geïdentificeerd en deze lange(re) tijd onzichtbaar kunnen blijven.

Aanbeveling 1

Maak afspraken over een organisatiebrede aanpak van interne monitoring. Biedt transparantie door (financiële) sleutelcijfers inhoudelijk te verduidelijken of te onderbouwen. Leg daarbij ook vast wie welke monitoring-informatie moet ontvangen, welke overlegorganen nodig zijn, welke rollen er zijn (informatiematrix) en wie (medewerker/overlegorgaan) welke rol op neemt. Valideer dat afsprakenkader en bewaak de toepassing ervan.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Tijd en middelen gaan verloren door een gebrek aan inzicht in de sleutelcijfers binnen de organisatie;
- De financiële middelen van de organisatie worden niet efficiënt of effectief ingezet omdat de financiële impact of consequenties van acties onduidelijk zijn.

7.1.2 Monitoringcultuur en coherentie

Voorwaarden voor een beheerst systeem

De organisatie heeft een monitoringcultuur ingebed in haar werking en communiceert over wat, hoe en waarom er wordt gemonitord. Op alle niveaus binnen de organisatie wordt gesensibiliseerd over en is men zich bewust van het belang van hun bijdrage aan de intern gemonitorde processen met financiële impact. Ook is er inzicht in de verwevenheid en zicht op deze processen. Acties in één afdeling/dienst/cel hebben immers vaak impact op andere processen elders binnen de organisatie. Door eveneens de resultaten van de monitoring en de acties die eruit volgen te delen kunnen medewerkers meer(r) betrokken worden bij de interne werking en kan de gedragenheid van monitoring-initiatieven sneller groeien. Het combineren van monitoring vanuit verschillende invalshoeken tot een 'helikopterzicht' op managementniveau en het gericht escaleren van monitoringresultaten op de werkvloer die onverwachts zijn of vooraf bepaalde drempels behalen, ondersteunt een gerichte aansturing van de organisatie.

Beoordeling

Monitoringcultuur en coherentie

Een monitoringcultuur is nog onvoldoende ingebed bij het lokaal bestuur Gingelom. Met uitzondering van een aantal individuele medewerkers, wordt binnen de organisatie het belang van interne monitoring onvoldoende ingezien. De medewerkers worden eerder beperkt gesensibiliseerd over het belang van interne monitoring en hun potentiële bijdrage hieraan binnen hun processen.

Een gezamenlijk besef van het belang van interne monitoring in het algemeen en van monitoring van de financiële impact van activiteiten en beslissingen in het bijzonder, ontbreekt bij lokaal bestuur Gingelom. Enkele individuele medewerkers, waaronder ook de decretale graden, hebben wel een besef van dat belang en nemen ad hoc initiatieven. Om tot een veralgemening van dat soort initiatieven te komen is meer communicatie en gedragenheid nodig. De organisatie neemt weinig initiatieven om de medewerkers te sensibiliseren. Zelfs wanneer er (beperkt, vooral financiële) cijfers beschikbaar zijn, wordt momenteel nog vaak eerder naar aanvoelen dan naar analyse gegrepen om voorstellen te ontwikkelen.

De interne communicatie over de aanpak en de resultaten van interne monitoring is organisatiebreed onvoldoende ingebed. De informatiedoorstroming tussen de verschillende diensten over de monitoringgegevens die beschikbaar zijn, is beperkt. Dit zorgt er voor dat er weinig transparantie is over de inhoudelijke stand van zaken en het mogelijk onduidelijk is wat de (onrechtstreekse) financiële impact is op processen die met elkaar verweven zijn. Ook een helikopterzicht op de interne werking en de diverse activiteiten van het lokaal bestuur is onvoldoende aanwezig. Doordat er weinig zichtbaar gebruik wordt gemaakt van de geleverde inspanningen, is de motivatie en aandacht voor enkele monitoringinitiatieven die in het verleden zijn ontstaan, aan het verslappen.

De organisatie kan er baat bij hebben om de aanwezige rapporten toegankelijker (bv. met beschrijving van de context, een toelichting bij de cijfers en de conclusies) en meer op maat te maken, zodanig dat de eenduidige interpretatie door leidinggevenden en de medewerkers van de gerapporteerde cijfers sterker ondersteund wordt.

Aanbeveling 2

Veranker in overleg met de verschillende niveaus in de organisatie de sensibilisering en de interne communicatie over interne monitoring ten aanzien van de medewerkers.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Medewerkers voelen zich niet/weinig betrokken of medeverantwoordelijk voor de inbreng die nodig is voor interne monitoring waardoor de betrouwbaarheid van de onderliggende data onvoldoende gegarandeerd kan worden of de resultaten van interne monitoring weinig gebruikt worden om te werken aan verbeteringen;
- Medewerkers zijn niet op de hoogte van de werkwijze en de resultaten van interne monitoring waardoor ze zich weinig aangesproken voelen;
- De financiële middelen van de organisatie ontsporen omdat medewerkers bij de uitvoering van taken of het uitwerken van voorstellen niet geresponsabiliseerd worden over de financiële impact of consequenties.

7.2 INSCHATTING AANWEZIGHEID INTERNE MONITORING MET FINANCIËLE IMPACT BIJ DE GESELECTEERDE PROCESSEN

Voorwaarden voor een beheerst systeem

Een helder zicht op de specifieke interne **monitoringbehoeften** bij het gemonitord proces laat de organisatie toe om deze monitoring gericht te organiseren. Om dit op een degelijke wijze in te richten of op te zetten, dient voor het proces duidelijk te zijn

- welke kerncijfers (o.a. met financiële impact) de betrokkenen en verantwoordelijken binnen de organisatie belangrijk vinden om te meten en welke intern de streefdoelen daarover zijn;
- wat het uiteindelijke doel van hun gekozen monitoring is (bv. sturen, onderbouwen en opvolgen van beslissingen, problemen tijdig detecteren, procesoptimalisatie, informeren, evoluties duidelijk maken, fouten of fraude detecteren....);
- wie betrokken is bij de opzet, de uitvoering en de opvolging ervan;
- hoe de resultaten ervan worden voorgesteld en ontsloten.

Om een gedegen monitoring van het proces te realiseren dient de organisatie een aantal concrete opeenvolgende stappen/bouwstenen te doorlopen bij de uitvoering:

- **Registratie en verzameling van basisdata:** de captatie van alle relevante gegevens moet op een tijdige, betrouwbare en haalbare wijze kunnen gebeuren. Belangrijk hierbij is dat de bronnen van die gegevens gekend, betrouwbaar en transparant zijn, zodat de betrokkenen niet kunnen of hoeven te twijfelen aan de herkomst en inhoud van die verzamelde data die de basis zullen vormen voor rapportering.
- **Dataverwerking:** om de verzamelde data te verwerken zijn makkelijk hanteerbare monitoringinstrumenten of tools nodig zodat rapportering efficiënt en niet omslachtig tot stand komt. Om te vermijden dat tijd en inzicht verloren gaan voor de organisatie is het van belang om actuele en heldere rapportering op te maken.
- **Informatie-uitwisseling:** om hun verantwoordelijkheden bij het gemonitorde proces ten volle te kunnen opnemen, is het nodig dat de uitvoerders en de leidinggevenden over de relevante verwerkte data beschikken. Ook is het van belang dat die informatie op een duidelijke en eenvoudige wijze gekaderd wordt zodat transparantie wordt geboden.
- **Gebruik en consultatie van informatie:** de uitvoerders en leidinggevenden bij het gemonitorde proces maken effectief en tijdig gebruik van de relevante beschikbare informatie. Zo kunnen ze vermijden dat opportuniteiten verloren gaan of problemen langer dan nodig onopgemerkt blijven of weinig structureel worden aangepakt.
- **Beslissing en bijsturing:** de leidinggevende(n) gebruiken hun zicht op het gemonitorde proces om te beslissen over dit proces en bij te sturen. Door tijdig en/of proactief acties te ondernemen, kunnen middelen efficiënter worden ingezet of kan de organisatie gerichter haar doelstellingen bereiken op de werkvloer.
- **Signalering risico's hogerop:** door monitoring kunnen risico's (o.a. die met financiële impact) op het operationele niveau tijdig geïdentificeerd, geanalyseerd en kenbaar gemaakt worden aan het management. Dergelijke risico's tijdig zichtbaar maken voor het management laat hen toe om snel en gericht actie te ondernemen.

Bij het doorlopen van het interne monitoringproces is het van belang om de invulling van de opeenvolgende bouwstenen in de praktijk te bewaken.

7.2.1 Proces opvolging van de invulling van de personeelsformatie en de bijhorende personeelskosten bij gemeente en OCMW

Beoordeling



De interne monitoring bij dit proces is in belangrijke mate afhankelijk van individuen. De organisatie bepaalde nog onvoldoende gestructureerd welke informatie ze wil monitoren. De registratie en verzameling van de data is voornamelijk geconcentreerd bij telkens één medewerker en registraties gebeuren grotendeels manueel, waardoor de betrouwbaarheid en de continuïteit onvoldoende verzekerd zijn. De tools voor rapportering zijn aanwezig, echter kennisdeling, continuïteit en transparantie zijn weinig geborgd en er wordt weinig structureel gerapporteerd. De uitwisseling van informatie is voornamelijk vraaggestuurd. Het gebruik en consultatie en het signaleren van risico's gebeurt eerder incidenteel onder meer doordat monitoring nog niet structureel gebruikt wordt binnen de organisatie.

Monitoringbehoefte



De organisatie heeft nog onvoldoende bepaald wat er moet gemonitord worden om de opvolging en invulling van de personeelsformatie en bijhorende personeelskosten te faciliteren. De monitoringsbehoefte die wel bepaald zijn, komen meestal voort uit individuele initiatieven.

Het lokaal bestuur heeft vastgelegd dat ze de personeelskredieten per kredietpost en per dienst wil kunnen opvolgen. Voor de opmaak en opvolging van de personeelskredieten in het meerjarenplan, bepaalde de organisatie ook een aantal parameters (o.a. brutowedde, maaltijdcheques, indexatie, pensioneringen, indiensttredingen,...) die ze minstens jaarlijks wil herbekijken.

Daarnaast zijn er een aantal individuele initiatieven om personeelsgegevens te monitoren. De financieel directeur wil bijvoorbeeld een aantal parameters (aantal effectief uitbetaald VTE en het aantal afwezig VTE) opvolgen om de impact van afwezig op de uitbetaling van de lonen op te volgen. De operationele parameters die nodig zijn voor de loonberekening (bv. opname thematische verloven, recht op fietsvergoeding, ...) wil de personeelsdienst kunnen bijhouden. Andere diensten hebben weinig behoeften geformuleerd. Wel is er de mogelijkheid om ad hoc vragen te stellen, waarop de personeelsdienst een antwoord geeft.

Zie Aanbeveling 1

Registratie en verzameling van basisdata en de dataverwerking



De personeelsdienst binnen het lokaal bestuur Gingelom registreert data hoofdzakelijk in verschillende Excelbestanden en een personeelssoftwaresysteem. De data wordt grotendeels manueel geregistreerd in de verschillende bestanden en opnieuw manueel ingegeven in het personeelssoftwaresysteem. Ook de controle op de verzamelde data gebeurt grotendeels manueel en door dezelfde medewerker die registreert (geen vier-ogen principe). Daarenboven is er slechts één persoon die in het personeelssoftwaresysteem kan werken, waardoor de continuïteit niet gegarandeerd kan worden. Ook gebeurt de loonberekening en de controle erop door hetzelfde personeelslid. De finale betaallijst stroomt automatisch vanuit het softwaresysteem naar de financiële dienst ter uitbetaling. De financieel directeur en algemeen directeur voeren nog een visuele controle uit op anomalieën (bv. uitschieters). Doordat veel handelingen nog manueel gebeuren en er meestal geen vier-ogen principe wordt gebruikt bij het invoeren van gegevens, bestaat het risico dat er onbetrouwbare gegevens worden gebruikt en ontstaat het risico op fouten. Daarenboven blijkt uit gesprekken dat er al fouten zitten in de geregistreerde gegevens en dat de loonberekeningen niet altijd correct zijn. Klachten over eventuele laattijdige uitbetaling van de lonen waren er momenteel niet.

De organisatie beschikt over geautomatiseerde tools om de data m.b.t. personeel te verwerken tot heldere rapportering. Onvoldoende medewerkers beheersen echter het gebruik van het personeelssoftwaresysteem. Daarenboven gebeurt de kennisdeling over de opmaak van de rapporten binnen de personeelsdienst eerder ad hoc. Het lokaal bestuur is zich bewust van de huidige kwetsbaarheid van de personeelsdienst en wil door een aanwerving van een deskundige op de personeelsdienst onder meer de kennisdeling en continuïteit gaan bevorderen.

De personeelsdienst maakt, behalve op vraag, zelf weinig rapporten aan. Een aantal rapporten worden rechtstreeks gegenereerd uit de software (bv. personeelssoftware: VTE, boekhoudsoftware: personeelsuitgaven). Andere rapporten levert de leverancier van de personeelssoftware (bv. prognose personeelsbudget) aan nadat de personeelsdienst een aantal parameters doorgeeft (bv. pensioneringen, indiensttredingen,...). Het eindrapport van de leverancier is echter geanonimiseerd, waardoor het niet altijd transparant is welke informatie al dan niet is opgenomen in die prognose.

De voorbereiding van de rapporten beperkt zich bij de personeelsdienst eerder tot op het niveau van de dataverzameling dan op het niveau van de dataverwerking. Documenten zijn daardoor soms onvoldoende transparant en weinig bruikbaar als monitoringinstrument, wat het risico inhoudt dat ze onvoldoende als basis kunnen worden gebruikt bij de informatie-uitwisseling, de consultatie, de besluitvorming en de signalering van de risico's hogerop.

De financiële dienst maakte in het verleden eveneens al rapporten op in het kader van opvolging van personeelsgegevens. Ook hier gebeurt er weinig kennisdeling en zijn er geen uitgeschreven procedures voor de opmaak van de rapporten.

Aanbeveling 3

Zet in op een transparante en betrouwbare registratie, verzameling en verwerking van de gegevens zodat deze een stevige basis vormen waar met redelijke zekerheid kan op verder gebouwd worden. Ontwikkel beheersmaatregelen om voldoende kennisdeling en continuïteit te waarborgen.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Er wordt voortgebouwd op onvoldoende gefundeerde informatie tijdens het doorlopen van een proces omdat het voor een betrokken medewerker of een dienst onduidelijk is wat er in de stappen voor of na hun tussenkomst aan informatie beschikbaar was/nodig is;
- Doordat de registratie, verzameling en verwerking van data hoofdzakelijk manueel gebeurt en er onvoldoende wordt gedocumenteerd hoe dit tot stand komt, kan een rapport moeilijk door andere personen gegenereerd worden bij afwezigheid van een personeelslid.

Uitwisseling en gebruik van informatie, het nemen van beslissingen en bijsturing van het proces



De communicatie tussen de personeelsdienst en de operationele diensten verloopt over het algemeen vlot. Overleg en uitwisseling van informatie m.b.t. personeelsmateries met de operationele diensten (bv. over ziektebriefjes, afwezigheden,...) gebeurt vooral incidenteel en weinig proactief. Mede doordat er slechts één medewerker binnen de personeelsdienst op de hoogte is van alle informatie, kan er zich binnen het lokaal bestuur een continuïteitsprobleem voordoen.

Uitwisseling van informatie over personeelsleden tussen leidinggevendenden gebeurt op een diensthoofdenoverleg (bv. aanpassing werkregime medewerkers, pensionering). Deze informatie komt vervolgens veelal via de algemeen directeur of de financieel directeur bij de personeelsdienst terecht. Ook financieel gebeurt er informatiedoorstroming over personeelskosten door de koppeling van het personeelssoftwaresysteem aan de boekhoudsoftware. Hierdoor heeft de financiële dienst een actueel zicht op de stand van het exploitatiebudget voor personeel. Minstens jaarlijks, afhankelijk van het actuele exploitatiebudget personeel, vraagt de financieel directeur om prognoses te maken om eventuele kredietwijzigingen door te voeren. De personeelsdienst bezorgt hiervoor gegevens aan de softwareleverancier die het rapport vervolgens aan de financieel directeur overmaakt.. Vanuit de personeelsdienst is er weinig proactieve terugkoppeling naar de decretale graden. Zo is het al meermaals gebeurd dat de personeelsdienst personeelsaangelegenheden, die een financiële impact hebben, agendeert op het college vooraleer na te gaan of er nog voldoende krediet is. Ook heerst er bij de financiële dienst enige onzekerheid over de betrouwbaarheid van de aangeleverde gegevens door de personeelsdienst, doordat in het verleden reeds fouten werden ontdekt. De financiële dienst houdt zelf een aantal kerncijfers gerelateerd aan afwezigheden en VTE bij en deelt deze met iedereen in de toelichting bij de jaarrekening.

Signalering risico's hogerop



Lokaal bestuur Gingelom maakte tot op heden geen afspraken over welke informatie wanneer moet geëscaleerd worden. Hierdoor hangt het van individuen af om in te schatten wat wanneer aan wie onder de aandacht moet worden gebracht. In de praktijk worden personeelsgegevens vooral incidenteel besproken op het diensthoofdenoverleg (bv. kredietverschuivingen voor personeelskosten) of college (bv. opstarten re-integratiebeleid op basis van aangeleverde informatie over afwezigheden).

Aanbeveling 4

Volg de rapporten op en bespreek ze periodiek. Maak structurele afspraken over knelpunten zodat risico's waar nodig systematisch tijdig geëscaleerd worden.

Risico dat hiermee kan worden beheerst:

- Materiële risico's met financiële impact in operationele processen worden niet tijdig geïdentificeerd en/of geanalyseerd en blijven lange tijd onzichtbaar voor het managementteam.

7.2.2 Proces monitoring van de interne werking en debiteurenbeheer van het kinderdagverblijf

Beoordeling



Het lokaal bestuur heeft voor dit proces haar interne monitoring nog onvoldoende onder controle. Enkele jaren geleden bepaalde de organisatie welke informatie ze wil monitoren. Het is echter onduidelijk of deze parameters nog voldoen aan de huidige behoefte. De wijze waarop de registratie, verzameling en verwerking van de data gebeurt, garandeert onvoldoende de betrouwbaarheid en/of volledigheid van de basisdata en de transparantie van de rapportering. Bij de dagdagelijkse werking verloopt de uitwisseling, gebruik en consultatie van informatie vlot. Dit is echter minder het geval voor de strategische opvolging en sturing waarvoor vroeger meer gebruik werd gemaakt van monitoringinformatie dan nu. Ook is er geen structurele werkwijze om gericht risico's hogerop te signaleren.

Monitoringbehoeften



De monitoringbehoefte van het lokaal bestuur situeert zich op drie niveaus.

Wat betreft de operationele werking van het kinderdagverblijf, heeft de dienst een duidelijke monitoringbehoefte bepaald. Ze wil met name zicht hebben op de geplande bezetting voor de komende dagen, maanden en jaren, zowel totaal als per leeftijdsgroep.

Op financieel vlak wil het lokaal bestuur een goed zicht hebben op de inkomsten en uitgaven van het kinderdagverblijf. De financiële dienst wil concreet zicht hebben op het jaarlijkse exploitatiesaldo³ van de dienstverlening en de evolutie ervan. Ook de openstaande vorderingen worden, in samenwerking met de dienst kinderdagverblijf, van dichtbij gemonitord.

Om aan strategische monitoring te doen, heeft het lokaal bestuur enkele jaren geleden MIS-tabellen (Management Information System) uitgewerkt om de interne werking van het kinderdagverblijf te monitoren. Er werd toen nagedacht over het format (Excel), de definiëring van een aantal parameters en de periodiciteit (maandelijks). Uit de gesprekken blijkt echter dat het gebruik van de tabellen en de definiëring van de parameters onvoldoende geëvalueerd worden, waardoor het risico bestaat dat deze niet langer overeenstemmen met de huidige monitoringbehoefte.

Registratie en verzameling van basisdata en de dataverwerking



De gegevens m.b.t. de aan- en afwezigheden van de personeelsleden (dienstroosters, ziekte & verlof) worden manueel geregistreerd in een Excelbestand. De gegevens m.b.t. de kinderen (nieuwe kinderen, aan- en afwezigheden) worden enerzijds geregistreerd in een IT-systeem en anderzijds op papier. Het is helder voor de medewerkers van de verschillende diensten wie welke gegevens dient te registreren en hoe dit moet gebeuren. Deze afspraken zijn niet formeel vastgelegd. Wel stelde de vorige verantwoordelijke van het kinderdagverblijf een beknopte technische handleiding samen over de schermen en knoppen van het gebruikte IT-systeem.

De registratie van aanwezigheden gebeurt voldoende tijdig en volledig.

Voor de registratie van afwezigheden is het onduidelijk of die registratie steeds gebeurt zoals het huishoudelijk reglement voorschrijft, nl. of de ongerechtvaardigde afwezigheden⁴ steeds (correct) geregistreerd worden in het IT-systeem en of er boetes worden aangerekend voor die dagen. Uit gesprekken blijkt dat dit weinig tot niet het geval zou zijn en uit de aangeleverde documenten kan niet worden afgeleid of (ongerechtvaardigde) afwezigheidsdagen consistent geregistreerd en verzameld worden.

De gegevens over de totale geplande bezetting voor de volgende dagen, maanden en jaren vloeien rechtstreeks voort uit de applicatie. Ook de vorderingen worden automatisch in de software opgemaakt op basis van de geregistreerde gegevens (waar voorafgaand een controle op wordt uitgevoerd door de

³ Dit saldo geeft het exploitatieresultaat weer zonder rekening te houden met investeringsuitgaven, leningsaflossingen.... Ook de algemene overheadkosten worden niet mee opgenomen in de getoonde cijfers.

⁴ Dit zijn de dagen waarop het kind aanwezig had moeten zijn in de opvang op basis van het opvangplan, maar het kind toch niet naar de opvang kwam en geen acceptabele rechtvaardiging werd aangeleverd. Voor een beperkt aantal dagen kan een rechtvaardiging zonder verdere verduidelijking worden ingeroepen. Voor de extra afwezigheden bovenop de gerechtvaardigde afwezigheidsdagen moet de dagbijdrage van het kind worden aangerekend.

verantwoordelijke). De financiële dienst registreert de vorderingen in de boekhoudsoftware en periodiek wordt er een (actueel) overzicht van openstaande vorderingen gegenereerd.

De organisatie maakt een aantal rapporten op over de werking van het kinderdagverblijf. Zo wordt er een Excelbestand bijgehouden met de bezettingscijfers op dagbasis (totale geplande en effectieve bezetting). Bijkomend maakt de dienst manueel een Excelbestand op waarin de geplande dagelijkse bezetting per maand per leeftijdsgroep van de kinderen wordt weergegeven, zodat de aanwezigheid van voldoende begeleiders kan worden voorzien. Ook de maandtotalen in de MIS-tabellen worden maandelijks manueel aangevuld op basis van de geregistreerde bezettingscijfers (geplande en effectieve) in de applicatie. Doordat verschillende handelingen bij de dataregistratie en -verwerking manueel gebeuren, is er een risico op fouten wat de mogelijkheid van het gebruik van onbetrouwbare data verhoogt. Uit de documentanalyse blijkt dat de gegevens in de Excelbestanden en de gegevens in het IT-systeem niet steeds overeenstemmen.

Zie Aanbeveling 3

Uitwisseling en gebruik van informatie, het nemen van beslissingen en bijsturing van het proces



De communicatie en informatie-uitwisseling tussen de dienst kinderdagverblijf en de andere diensten (bv. personeelsdienst, financiële dienst, ...) verloopt over het algemeen vlot. Uit de gesprekken blijkt ook dat er frequent informeel overleg plaatsvindt tussen de verantwoordelijke van het kinderdagverblijf en het diensthoofd welzijn i.f.v. operationele zaken. Het is helder voor de medewerkers van die diensten wie welke gegevens dient te ontvangen en hoe dit dient te gebeuren. Deze afspraken zijn wel niet formeel vastgelegd.

In de dagelijkse operationele werking is het gebruik van beschikbare informatie voldoende ingebed en wordt er tijdig bijgestuurd. Zo worden de dienstroosters, opgemaakt op basis van de geplande bezettingsgraad, gewijzigd naargelang de verwachte effectieve bezetting. Indien nodig kan er beroep worden gedaan op een 'vlinder'. Ook de beslissing om nieuwe kinderen al dan niet toe te laten, gebeurt op basis van de geplande bezettingsgraad.

De meer strategische beschikbare informatie wordt echter nog onvoldoende benut bij de besluitvorming en bijsturing. Zo wordt het Excelbestand met de bezettingscijfers op dagbasis (totale geplande en effectieve bezetting) ten tijde van de audit onvoldoende gebruikt als sturingsinstrument. De MIS-tabellen met de maandtotalen worden beschikbaar gesteld op een gedeelde server, maar er worden geen conclusies en/of aandachtspunten vermeld en er wordt geen duiding gegeven bij de achtergrond van de aangeleverde informatie. Bovendien blijkt uit de gesprekken dat de informatie in de MIS-tabellen weinig als basis wordt gebruikt bij de begrotingsopmaak. Daarnaast is er geen vaste overlegstructuur voor de bespreking van deze tabellen, waardoor dergelijke bespreking momenteel maar weinig gebeurt. Uit de gesprekken blijkt dat deze tabellen in het verleden wel vaker werden besproken (bv. tijdens de doelmatigheidsanalyse⁵ van de dienst in 2019). Dit alles maakt het niet eenvoudig om duidelijke en onderbouwde beslissingen te nemen.

⁵ In 2019 werd een doelmatigheidsanalyse uitgevoerd. Deze analyse had als doel om (de werking van) de verschillende dienstverleningen onder de loep te nemen voor aanvang van de nieuwe legislatuur. Er vloeiden enkele beleidsbeslissingen uit voort (bv. afbouw van detacheringen).

Signalering risico's hogerop



Lokaal bestuur Gingelom maakte tot op heden geen afspraken over welke informatie wanneer moet geëscaleerd worden. Hierdoor hangt het van individuen af om in te schatten wat wanneer aan wie onder de aandacht moet worden gebracht. In de praktijk worden gegevens inzake het kinderdagverblijf vooral incidenteel besproken (bv. tussen het diensthoofd, algemeen directeur, financieel directeur en/of de bevoegde schepen). De financiële dienst tracht wel de evolutie van het exploitatiesaldo van de dienstverlening zichtbaar te maken.

Zie Aanbeveling 4

7.2.3 Proces monitoring van het onderhoud van het patrimonium

Beoordeling



Het lokaal bestuur Gingelom heeft voor dit proces haar interne monitoring onvoldoende onder controle. De organisatie bepaalde onvoldoende welke informatie ze wil monitoren. De registratie en verzameling van data is zeer beperkt en wordt slechts tijdelijk bijgehouden, waardoor rapporten niet structureel kunnen worden opgemaakt. Ook is er nog geen rapporteringstool beschikbaar. Er is een continuïteitsrisico doordat inhoudelijke kennis overwegend geconcentreerd zit bij individuele medewerkers. De uitwisseling, het gebruik en de consultatie van informatie verloopt voornamelijk vraaggestuurd. Het signaleren van risico's hogerop gebeurt ad hoc. Dit alles zorgt ervoor dat er onvoldoende transparantie is inzake het onderhoud van het patrimonium.

Monitoringbehoeften



Het lokaal bestuur heeft nog onvoldoende bepaald wat er gemonitord moet worden inzake onderhoud van het patrimonium en welke concrete aspecten daarin belangrijk zijn. Door het relatief beperkte aantal gebouwen en de gedrevenheid en recente versterking van de bij het onderhoud van het patrimonium betrokken personeelsleden, leeft het gevoel dat alles voldoende onder controle is. Door af te wachten tot vragen zich acuut opdringen en onvoldoende vooruit te kijken, zal het invullen van de behoeften langer op zich laten wachten en veelal meer inspanningen kosten dan wanneer hier nu al kan op worden

geanticipeerd. Ook worden misschien opportuniteiten gemist om problemen en toekomstige uitdagingen vroegtijdig te detecteren.


De totale jaarlijkse onderhoudskosten per gebouw worden wel bijgehouden, maar deze cijfers bieden weinig zicht op wat er concreet werd aangepakt. Dit is onvoldoende om bv. inefficiënties door herhaalde kleine herstellingen en indicaties van nakende grote kosten op te kunnen pikken.

Lokaal bestuur Gingelom liet enkele jaren geleden een patrimoniumstudie uitvoeren. Deze studie had als doel de mogelijke herbestemming van de gebouwen te onderzoeken. Er werd van die gelegenheid geen gebruik gemaakt om ook de staat van de gebouwen te analyseren en te inventariseren.

Het lokaal bestuur is er zich van bewust dat er IT-systemen op de markt verkrijgbaar zijn die de opvolging van het patrimonium, o.a. de monitoring van het onderhoud ervan, kunnen faciliteren. Medewerkers voerden reeds enkele eerste gesprekken om de mogelijkheden hiervan beter te leren kennen. Het college besliste daarop in mei 2022 over de aanschaf van dergelijk IT-systeem. De implementatie van het systeem was op het einde van het terreinwerk nog niet opgestart.

Zie Aanbeveling 1

Registratie en verzameling van basisdata en de dataverwerking



Registratie en
verzameling
van basisdata

Data-
verwerking

De organisatie beschikt onvoldoende over geschikte, actuele en betrouwbare gegevens om onderbouwde beslissingen te kunnen nemen. Aanvragen inzake onderhoud van het patrimonium komen bij de technische dienst binnen via verschillende kanalen (nl. per mail, telefonisch of via een meldingsfiche). Die meldingen worden afgedrukt en vervolgens in een fichebak gelegd die toegankelijk is voor alle medewerkers van de technische dienst. Op die manier hebben zij zicht op een aantal werken die nog uitgevoerd moeten worden. De fiches van de aanvragen die net uitgevoerd zijn, komen in een apart bakje terecht. De aanwezigheid van de fiches (registratie) in de bakjes is slechts tijdelijk. Na uitvoering van de werken worden de fiches niet lang bijgehouden. Bovendien blijkt uit gesprekken dat de technische dienst regelmatig gevraagd wordt om, tijdens de uitvoering van geplande onderhoudswerken, ook (kleine) ongeplande onderhoudswerken uit te voeren die nergens worden geregistreerd. Doordat inhoudelijke informatie overwegend geconcentreerd zit in de hoofden van individuele medewerkers, kan onvoldoende worden gegarandeerd dat zaken niet over het hoofd worden gezien en is er organisatiebreed nog onvoldoende zicht op het aantal aanvragen en de uitgevoerde onderhoudswerken binnen een bepaalde termijn (per gebouw).

In de boekhoudsoftware zijn de aankopen in detail zichtbaar (door het toewijzen van de factuur aan het gebouw in kwestie), maar hieruit kan onvoldoende worden afgeleid welke onderhoudswerken precies werden uitgevoerd en welke eigen inzet dit gevergd heeft. Ook toekomstige onderhoudswerken worden niet geregistreerd (met uitzondering van enkele investeringsprojecten volgend uit de patrimoniumstudie).

De financiële dienst wijst bestelbonnen i.k.v. onderhoud toe aan het desbetreffende gebouw. Indien er geen krediet beschikbaar is, kan de bestelbon niet worden aangemaakt. Om hieraan tegemoet te komen, gebeuren er regelmatig ad-hockredietverschuivingen. Afspraken inzake deze verschuivingen zijn vastgelegd en gedocumenteerd. Uit de gesprekken blijkt dat er controle is op de naleving ervan. Wel kan

niet worden uitgesloten dat een aantal kredietverschuivingen zouden kunnen opgesplitst worden in kleinere bedragen om sneller krediet te kunnen vrijmaken.

Aangezien data over onderhoud niet structureel wordt bijgehouden, is er in de praktijk, met uitzondering van de tijdelijk aanwezige fiches, weinig rapportering mogelijk. Op het moment van de audit ontbreekt ook een tool om dit mogelijk te maken. Door dit alles is er onvoldoende transparantie inzake het onderhoud van het patrimonium. De organisatie besliste recent wel over de aankoop van een IT-systeem dat het patrimoniumbeheer eventueel zou kunnen ondersteunen.

Zie Aanbeveling 3

Uitwisseling en gebruik van informatie, het nemen van beslissingen en bijsturing van het proces



De communicatie vanuit de technische dienst naar de andere diensten verloopt op het moment van de audit vraaggestuurd (en veelal op dossierniveau). Elk diensthoofd heeft een aantal gebouwen in beheer. Met het betrokken diensthoofd of op het diensthoofdenoverleg wordt er regelmatig besproken of geplande/aangevraagde onderhoudswerken al dan niet (op korte termijn) moeten worden uitgevoerd, of er voldoende krediet beschikbaar is en op welke exploitatiekredieten de boeking van de kosten zal gebeuren. De organisatie tracht bij de besluitvorming wel rekening te houden met de informatie uit de patrimoniumstudie. Zo is het niet de bedoeling om niet-dringende onderhoudswerken uit te voeren indien een herbestemming van het gebouw in de nabije toekomst aannemelijk is. De technische dienst werkt voornamelijk incidenteel en houdt weinig gegevens bij om beslissingen en bijstellingen te onderbouwen. De inhoudelijke kennis zit geconcentreerd bij individuele medewerkers, hetgeen al enige basis vormt om beslissingen te kunnen nemen. Echter kan op deze manier onvoldoende worden gegarandeerd dat zaken niet aan de aandacht kunnen ontsnappen en/of verkeerd kunnen worden ingeschat. Ook kan, wanneer kennis enkel in de hoofden van individuen zit, de continuïteit onvoldoende gegarandeerd worden. Mede om dat continuïteitsrisico te milderen, werd er recent wel een nieuwe projectleider aangeworven.

De diensthoofden hebben toegang tot de boekhoudsoftware, waardoor ze de kredieten van de gebouwen onder hun beheer continu kunnen monitoren. Ze keuren ook de facturen voor onderhoudswerken goed alvorens de financiële dienst de betalingen uitvoert. De diensthoofden worden eveneens betrokken bij de kredietopmaak. Door een gebrek aan kwalitatieve data (bv. inhoudelijke registratie van onderhoudswerken, onderbouwing voor kredietverschuivingen) en het feit dat de informatie voornamelijk aanwezig is in de hoofden van individuele medewerkers, bestaat het risico dat de voorziene kredieten onnauwkeurig zijn of onvoldoende aansluiten bij de realiteit.

Signalering risico's hogerop



Lokaal bestuur Gingelom maakte tot op heden geen afspraken over welke informatie wanneer moet geëscaleerd worden. Hierdoor hangt het van individuen af om in te schatten wat wanneer aan wie onder de aandacht moet worden gebracht. In de praktijk worden gegevens inzake het onderhoud van het patrimonium vooral incidenteel besproken tussen de diensthoofden of op het diensthoofdenoverleg (bv. al dan niet uitvoeren van een onderhoudswerk, toewijzen en verschuiven van kredieten, ...).

Zie Aanbeveling 4

8 AANBEVELINGEN

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A1	<p>Maak afspraken over een organisatiebrede aanpak van interne monitoring. Biedt transparantie door (financiële) sleutelcijfers inhoudelijk te verduidelijken of te onderbouwen. Leg daarbij ook vast wie welke monitoring-informatie moet ontvangen, welke overlegorganen nodig zijn, welke rollen er zijn (informatiematrix) en wie (medewerker/overlegorgaan) welke rol op neemt. Valideer dat afsprakenkader en bewaak de toepassing ervan.</p> <p>Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – tijd en middelen gaan verloren door een gebrek aan inzicht in de sleutelcijfers binnen de organisatie. – de financiële middelen van de organisatie worden niet efficiënt of effectief ingezet omdat de financiële impact of consequenties van acties onduidelijk zijn. 	Zomer 2023- Najaar 2023	<p>Algemeen directeur MAT CBS</p> <p>MAT + CBS</p>	<p>In overleg met MAT en CBS wordt afsprakenkader opgemaakt:</p> <ul style="list-style-type: none"> – AD geeft aanzet voor kader – Bespreking MAT – Bespreking en goedkeuring CBS <p>Een format voor monitoring (gelijkaardig voor alle processen) wordt opgemaakt en opgenomen in het afsprakenkader.</p> <p>Aansluitend op de goedkeuring van het afsprakenkader wordt de prioriteitenvolgorde en keuze voor te monitoren processen bepaald in samenspraak met het college.</p>
A2	<p>Veranker in overleg met de verschillende niveaus in de organisatie de sensibilisering en de interne communicatie over interne monitoring ten aanzien van de medewerkers.</p> <p>Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – medewerkers voelen zich niet/weinig betrokken of medeverantwoordelijk voor de inbreng die nodig is voor interne monitoring waardoor de betrouwbaarheid van de onderliggende data onvoldoende gegarandeerd kan worden of de resultaten van interne monitoring weinig gebruikt worden om te werken aan verbeteringen. 	<p>Januari 2023</p> <p>Begin 2024 (na bepalen processen)</p>	<p>Algemeen directeur + diensthoofden</p> <p>Diensthoofden</p>	<p>Voorliggend auditrapport wordt besproken met de medewerkers van betrokken diensten.</p> <p>Per dienst medewerkers betrekken ifv de gekozen processen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vastleggen parameters – Maken van afspraken m.b.t. te monitoren parameters, gevolgen voor werkwijzen ed. – Terugkoppeling resultaten – gevolgen

AUDIT VLAANDEREN

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
	<ul style="list-style-type: none"> – medewerkers zijn niet op de hoogte van de werkwijze en de resultaten van interne monitoring waardoor ze zich weinig aangesproken voelen. – de financiële middelen van de organisatie ontsporen omdat medewerkers bij de uitvoering van taken of het uitwerken van voorstellen niet geresponsabiliseerd worden over de financiële impact of consequenties. 			
A3	<p>Zet in op een transparante en betrouwbare registratie, verzameling en verwerking van de gegevens zodat deze een stevige basis vormen waar met redelijke zekerheid kan op verder gebouwd worden. Ontwikkel beheersmaatregelen om voldoende kennisdeling en continuïteit te waarborgen.</p> <p>Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Er wordt voortgebouwd op onvoldoende gefundeerde informatie tijdens het doorlopen van een proces omdat het voor een betrokken medewerker of een dienst onduidelijk is wat er in de stappen voor of na hun tussenkomst aan informatie beschikbaar was/nodig is. – Doordat de registratie, verzameling en verwerking van data hoofdzakelijk manueel gebeurt en er onvoldoende wordt gedocumenteerd hoe dit tot stand komt, kan een rapport moeilijk door andere personen gegenereerd worden bij afwezigheid van een personeelslid. 	Zomer 2023 Najaar 2023 – begin 2024	<p>MAT</p> <p>Diensthooften</p>	<p>Opmaken format voor monitoring met zoveel mogelijk geautomatiseerde input.</p> <p>Aanvullen format met parameters per proces. Aanduiden verantwoordelijke voor input.</p>
A4	<p>Volg de rapporten op en bespreek ze periodiek. Maak structurele afspraken over knelpunten zodat risico's waar nodig systematisch tijdig geëscaleerd worden.</p> <p>Risico dat hiermee kan worden beheerst:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Materiële risico's met financiële impact in operationele processen worden niet tijdig geïdentificeerd en/of geanalyseerd en blijven lange tijd onzichtbaar voor het managementteam. 	Doorlopend (volgens afsprakenkader)	MAT - CBS	Uitvoering zoals opgenomen in afsprakenkader.

9 BIJLAGE: OVERZICHT VERBETERPUNTEN

Aanbevelingen richten zich op grote openstaande risico's. Verbeterpunten verwijzen naar openstaande risico's die iets minder belangrijk zijn. Door verbeterpunten aan te pakken worden deze risico's verder beperkt. Audit Vlaanderen volgt de realisatie van verbeterpunten niet op. Deze audit ziet 4 verbeterpunten die het lokaal bestuur kan overwegen mee te nemen in haar toekomstige werking:

- In verband met rollen en verantwoordelijkheden doorheen de verschillende deelstappen van de geselecteerde processen:
 - Bepaal de sleutelfuncties in de organisatie en formaliseer wie als back-up voor deze sleutelfuncties kan fungeren.
 - Heb voldoende oog voor essentiële functiescheiding en/of toezicht in de organisatie van de operationele processen.

- In verband met toegankelijkheid en leesbaarheid van rapportering:
 - Documenteer op een gestandaardiseerde manier hoe de rapporten tot stand komen.
 - Maak de aanwezige rapporten toegankelijker (bv. met beschrijving van de context, een toelichting bij de cijfers en de conclusies) en meer op maat, zodanig dat de eenduidige interpretatie door leidinggevend en de medewerkers van de gerapporteerde cijfers sterker ondersteund wordt.