

Rapport

AUDIT
VLAANDEREN

Organisatie-audit

OCMW Boortmeerbeek

Auditopdracht 1406 028

11 februari 2015

ORGANISATIE-AUDIT bij

OCMW Boortmeerbeek

Datum: 11 februari 2015

Manager-auditor: Steven Van Roosbroek

Auditteam: Tom Vandendriessche, auditor Audit Vlaanderen
Liesbeth Van Hoof, auditor Audit Vlaanderen
Karima Idrioui, auditor PWC

Referentie: 1406 028

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.

Inhoudstafel en verzendlijst

BESTUURLIJKE BOODSCHAP.....	5
SYNTHESE VAN DE VASTSTELLINGEN.....	7
MANAGEMENTREACTIE	11
AANBEVELINGENTABEL	15
BIJLAGEN	19
BIJLAGE 1. SITUERING VAN HET BESTUUR	20
BIJLAGE 2. AUDITAANPAK	21

Het rapport wordt verstuurd naar:

De heer Nico Weyns	Secretaris OCMW Boortmeerbeek
De heer Willy Cornelis	Voorzitter OCMW-raad Boortmeerbeek

De leden van het Auditcomité van de lokale besturen

- De onafhankelijke leden

De heer Jean-Pierre Bostoën	Voorzitter van het Auditcomité en onafhankelijk deskundige
Mevrouw Diane Breesch	Onafhankelijk deskundige
Mevrouw Ingrid Loos	Onafhankelijk deskundige
N.N. (exemplaar wordt overgemaakt zodra een nieuw lid is aangeduid)	Onafhankelijk deskundige
- Op voordracht van VVSG

De heer Jan Leroy	Directeur Bestuur van VVSG
Mevrouw Linda Vandekerkhove	Stadssecretaris van Ronse
- Op voordracht van VVP

De heer Frank Smeets	Gedeputeerde van de provincie Limburg
----------------------	---------------------------------------
- Waarnemer van Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Liesbeth Homans

De heer Filip Delos	Raadgever Binnenlands Bestuur
---------------------	-------------------------------
- De secretaris van het Auditcomité

De heer Guido Collin	Adviseur Algemeen Beleid
----------------------	--------------------------

De voorzitter van de OCMW-raad wordt gevraagd om het rapport aan de andere raadsleden te bezorgen.

Bestuurlijke boodschap

In de periode september – oktober 2014 voerde Audit Vlaanderen een audit uit in het OCMW van Boortmeerbeek (zie situering opgenomen in bijlage 1). Deze audit evalueerde de adequaatheid van het systeem van organisatiebeheersing aan de hand van 10 thema's die verwijzen naar de management- en ondersteunende processen die in een goed werkende organisatie van belang zijn. De Leidraad Organisatiebeheersing, welke de steun geniet van vertegenwoordigers van de lokale besturen, werd bij deze audit als kader gehanteerd (zie bijlage 2).

Volgens het OCMW-decreet (art. 98 tot 100) dient elk bestuur zelf een algemeen kader voor interne controle / organisatiebeheersing te bepalen. Een dergelijk kader helpt om zich intern te organiseren en daarbij geen enkel belangrijk aspect uit het oog te verliezen. Bovendien dient een OCMW over de interne werking jaarlijks te rapporteren aan het politieke niveau. Het OCMW Boortmeerbeek beschikt sinds 2009 over een algemeen kader voor een intern controlesysteem dat goedgekeurd is door de raad voor maatschappelijk welzijn. Dit kader blijft echter abstract en maakt onvoldoende duidelijk hoe de organisatie tot een goed systeem van interne controle zal komen. Bovendien is er geen jaarlijkse rapportering over de uitbouw van interne controle of organisatiebeheersing aan de raad.

Binnen het OCMW zijn er echter heel wat goede praktijken die voor de verschillende onderdelen van de organisatierisico's afdekken en het management en de interne werking versterken. Het meerjarenplan 2014-2019 kwam tot stand in samenwerking met diverse belanghebbenden en definieert doelstellingen voor zowel het nieuw beleid, de weerkerende dienstverlening als de interne werking. Zo wordt strategische sturing voorzien op elk aspect van de organisatie. Het OCMW Boortmeerbeek heeft zowel op management- als beleidsniveau instrumenten om de uitvoering van het meerjarenplan 2014-2019 en de dagelijkse dienstverlening op te volgen, te evalueren en waar nodig bij te sturen (bv. boordtabellen). Ook voor de ondersteunende interne dienstverlening beschikt het OCMW over sterke elementen: een uitgebreid HR-instrumentarium, een gestructureerd budgethouderschap, een degelijk informatiebeheersysteem, informatieveiligheidsbeleid, etc. Dit alles vormt een stevige basis voor een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie.

Hoewel de organisatie de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de dienstverlening beheerst, zijn er op het vlak van organisatiebeheersing nog enkele verbeterpunten. De belangrijkste zijn:

- *Werk een risicomanagementsysteem uit*
De organisatie heeft geen overzicht van de risico's die het behalen van de organisatiedoelstellingen bedreigen. Het OCMW heeft hiertoe nog geen analyse uitgevoerd op organisatieniveau om risico's in kaart te brengen en te evalueren in functie van risicobeheersing.
- *Verminder de complexiteit van de bestaande procesmanagementmethodologie*
De bestaande methodologie voor procesmanagement komt door haar complexiteit niet tegemoet aan de noden van de organisatie. Bovendien worden de processen en procedures niet op een systematische manier periodiek geëvalueerd en geactualiseerd.
- *Evalueer de bestaande organisatiestructuur*
Voor een aantal belangrijke functies en/of taken is geen back-up voorzien, waardoor zowel de kwaliteit als de continuïteit van de dienstverlening in het gedrang kan komen. Ook de realisatie van de beleidsdoelstellingen loopt hierdoor een risico.
- *Pas de evaluatiecyclus toe voor de decretale graden*
De tweejaarlijkse evaluatiecyclus wordt niet toegepast voor de decretale graden. Nochtans zijn dergelijke periodieke evaluaties belangrijk om het eigen functioneren objectief te beoordelen en van daaruit verbeteracties te ondernemen om de goede sturing van de organisatie te blijven garanderen.

- *Ontwikkel een geïntegreerde visie op integriteit/deontologie*
Het OCMW heeft geen analyse gedaan om te achterhalen wat de kwetsbare functies/processen zijn in de organisatie en op basis daarvan actie te ondernemen. Een duidelijke visie waar de organisatie naartoe wil op vlak van integriteit/deontologie ontbreekt.
- *Verbeter de financiële beheersprocessen die betrekking hebben op inkomende geldstromen*
Zowel het debiteurenbeheer als de opvolging van de subsidiestromen gebeurt momenteel niet op een systematische manier waardoor het OCMW zich niet kan verzekeren van de inning van alle inkomsten waar het recht op heeft.

De managementreactie die de geauditeerde heeft geformuleerd n.a.v. de auditbevindingen, vindt u terug op pagina 11 van dit rapport.

Tom Vandendriessche,
Auditor

Liesbeth Van Hoof,
Auditor

Eddy Guilliams,
Administrateur-generaal

Steven Van Roosbroek,
Manager-auditor

Synthese van de vaststellingen

Het OCMW Boortmeerbeek beschikt sinds 2009 over een algemeen kader voor een intern controlesysteem dat goedgekeurd is door de raad voor maatschappelijk welzijn (art. 99 van het decreet). Dit kader concretiseert de decretale dimensies van interne controle naar elf concrete thema's. Het verder uitwerken en toepassen van het intern controlesysteem werd opgenomen als doelstelling in het meerjarenplan 2014-2019 van het OCMW. Deze doelstelling omvat onder meer het ontwikkelen en implementeren van een instrumentarium en het uitwerken van een periodieke rapportering over interne controle. Dit zal een antwoord bieden op het bestaande kader dat nog te abstract blijft en onvoldoende duidelijk maakt hoe de organisatie tot een goed systeem van interne controle zal komen. Momenteel is er geen jaarlijkse rapportering over de uitbouw van interne controle of organisatiebeheersing aan de raad (aanbeveling 1).

Binnen het OCMW zijn er echter heel wat instrumenten aanwezig die voor de diverse onderdelen van de werking het management en de interne organisatie versterken. Daarnaast zijn er wel nog enkele risico's onvoldoende afgedekt binnen de organisatie. Dit auditrapport biedt een overzicht van de belangrijkste sterke punten en verbeterpunten in het streven naar een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere overheid.

Effectiviteit

Bij het aspect effectiviteit legt Audit Vlaanderen de focus op de organisatorische effectiviteit ("de juiste dingen doen").

Het OCMW Boortmeerbeek heeft bepaald waar het naartoe wil en hoe het dit wil bereiken. Het door de raad gevalideerd meerjarenplan 2014-19 bevat duidelijke, coherente **beleidsdoelstellingen** voor zowel het nieuwe beleid, de weerkerende taken, als voor de interne werking. Het meerjarenplan is tot stand gekomen door een participatieve interactie tussen diensten, MAT en raad. Ook de resultaten van de interne en externe omgevingsanalyse, tevredenheidsmetingen (bij medewerkers en cliënten), een behoefteonderzoek (bij de bevolking) en een werklasmeting (bij de medewerkers) zijn gehanteerd bij de opmaak van de beleidsdoelstellingen.

De realisatie van de doelstellingen werd opgenomen in de vorm van persoonlijke doelstellingen in de evaluatiecyclus van de coördinatoren, die verantwoordelijk zijn voor de doorvertaling van de doelstellingen naar de individuele medewerkers. Om op te volgen of de organisatie haar doelstellingen daadwerkelijk bereikt, beschikt het OCMW Boortmeerbeek over een aantal overlegstructuren (frequent dienstoverleg, wekelijkse informele en 3-wekelijks formele vergadering MAT, driemaandelijke opvolgvergadering realisatie MJP) en ondersteunende **monitoring** (boordtabellen) die het zowel voor het MAT als voor het beleidsniveau mogelijk maken de voortgang van de realisatie van de doelstellingen en de interne werking van het OCMW te beoordelen.

De manier waarop het OCMW haar doelstellingentraject vorm geeft en opvolgt is een voorbeeld voor andere lokale besturen in Vlaanderen.

Ook op vlak van **procesmanagement** heeft het OCMW een uitgebreide methodologie uitgewerkt met het oog op het verbeteren en versterken van de werking en de dienstverlening. De processen worden gedocumenteerd volgens een standaardmodel en worden op dienstniveau verder geconcretiseerd in praktische werkinstructies voor de medewerkers. Voor een organisatie van deze schaal verloopt het procesmanagement echter via een methodologie die te complex (omslachtig en tijdsintensief) is, waardoor het uiteindelijke doel niet bereikt wordt. De organisatie heeft recent een evaluatie gemaakt van de bestaande methodiek waaruit een aantal verbetervoorstellen zijn geformuleerd. Een belangrijk verbeterpunt betreft het ontbreken van een systematische evaluatie en actualisatie van de procedures, maar ook het reduceren van de complexiteit van het procesmanagement is nodig om tegemoet te komen aan de noden van de organisatie en de continuïteit in het procesbeheer te versterken (aanbeveling 3).

Bij de opmaak van het meerjarenplan 2014-2019 heeft het OCMW reeds een inschatting gemaakt van financiële risico's. Daarnaast heeft de organisatie aandacht voor welzijnsrisico's d.m.v. een risicoanalyse op werkplekken. Er werd echter geen organisatie-brede oefening gedaan om de belangrijkste risico's die het bereiken van de doelstellingen kunnen belemmeren in kaart te brengen en te evalueren in functie van **risicobeheersing** (aanbeveling 2).

Efficiëntie

Bij het beoordelen van de efficiëntie gaat Audit Vlaanderen na in welke mate de organisatie over instrumenten beschikt die haar toelaten de verkregen middelen zo optimaal mogelijk in te zetten ("de dingen juist doen").

Op vlak van efficiëntie scoort het OCMW eveneens goed. Het heeft in verschillende domeinen (organisatiestructuur, personeelsbeleid, financieel management, ICT,...) de juiste instrumenten geïmplementeerd om zijn middelen zo optimaal mogelijk in te zetten om zijn doelstellingen te behalen.

Het OCMW heeft een nieuwe **organisatiestructuur** uitgetekend onder begeleiding van een externe consultant, met het oog op het versterken van de organisatie en het verbeteren van de dienstverlening. Er werden drie organigrammen uitgewerkt in functie van diensten, bevoegdheden en functies. Alle diensten zijn vertegenwoordigd in het MAT, dat samengesteld is uit alle coördinatoren de secretaris en de voorzitter. Door zijn samenstelling en vergaderfrequentie (driewekelijks formeel met voorzitter en wekelijks informeel zonder voorzitter) is het MAT een sterk orgaan dat de organisatie op een degelijke manier weet te sturen en een coördinerende rol opneemt. De nieuwe organisatiestructuur heeft een reorganisatie teweeggebracht in de afdeling Personeel & Organisatie. In functie van efficiëntie en continuïteit werden alle administratieve krachten gecentraliseerd in deze afdeling. De administratieve medewerkers worden via overeenkomsten tussen eigen diensten ingezet in verschillende domeinen van de organisatie. Door de voorziene periodieke rotatie beoogt men een goede kennisverspreiding binnen de organisatie die de continuïteit van de administratieve ondersteuning van diensten ten goede zal komen. Voor een aantal belangrijke functies en/of taken is momenteel echter geen back-up voorzien. In bijzonder geldt dit in de dienst personeel en organisatie waar een groot aantal ondersteunende diensten (ICT, HR, patrimonium, etc.) geconcentreerd zijn bij het diensthoofd. Hierdoor kan zowel de kwaliteit als de continuïteit van de dienstverlening in het gedrang komt. De realisatie van de beleidsdoelstellingen loopt hierdoor een risico (aanbeveling 4).

Inzake **personeelsbeleid** beschikt het OCMW over een uitgebreid HR-instrumentarium (een actuele rechtspositieregeling, arbeidsreglement en personeelsformatie, evaluatiecyclus). Het meerjarenplan 2014-2019 definieert een aantal doelstellingen, actieplannen en acties m.b.t. personeelsbeleid. Zoals voorzien in de rechtspositieregeling worden alle medewerkers geëvalueerd volgens een vast stramien van drie gesprekken (planningsgesprek, functioneringsgesprek en evaluatiegesprek) over een periode van twee jaar. Om deze evaluaties op een uniforme en kwalitatieve manier te laten gebeuren voor alle medewerkers hebben de coördinatoren hierover een opleiding genoten als aanvulling op de beschikbare nota's die de evaluatieprocedure en -criteria toelichten. De evaluatie- en functioneringscyclus wordt echter niet toegepast voor de functies van secretaris en financieel beheerder. Niet enkel vanuit wettelijk oogpunt is evaluatie van de decretale graden belangrijk, het biedt ook de kans het eigen functioneren objectief te bekijken en van daaruit verbeteracties te ondernemen (aanbeveling 5).

Wat betreft **financieel management**¹ heeft het OCMW de nodige instrumenten om een goed overzicht te houden over haar financiële toestand. In het meerjarenplan heeft het OCMW een financieel doelstellingenplan en de staat van het financieel evenwicht opgenomen voor de jaren 2014-2019. Het OCMW heeft het budgethouderschap gedelegeerd tot op dienstniveau. Diensten worden zo gestimuleerd om verantwoord om te gaan met de voor hun dienst beschikbare budgetten en ontlasten het management zodat dit kan focussen op de strategische sturing. De budgethouders rapporteren periodiek aan het management over de besteding van de budgetten, de monitoring van de financiële toestand op organisatieniveau wordt op die manier bottom-up gevoed.

¹ Bij de evaluatie van het financieel management is de correctheid van de financiële gegevens niet nagegaan door Audit Vlaanderen. Dit is een taak van andere controleactoren, zoals het bestuurlijk toezicht.

De financieel beheerder waakt vanuit haar ondersteunende en expertfunctie over de financiële planning en budgetrealisatie. Elk kwartaal wordt in het kader hiervan een rapportering overgemaakt aan het vast bureau. Op vlak van dagelijkse werking van de financiële dienst moet het OCMW nog wel een aantal inspanningen doen. Het debiteurenbeheer gebeurt momenteel niet op een systematische manier waardoor het OCMW achterstanden heeft opgelopen met als gevolg verjaring van de vorderingen. In het kader van het meerjarenplan 2014-2019 heeft men een projectplan uitgeschreven zodat het debiteurenbeheer op korte termijn kan aangescherpt worden. Daarnaast zijn de subsidiestromen niet in kaart gebracht hetgeen een systematische opvolging van de bestaande subsidiestromen en het detecteren van nieuwe subsidiestromen moeilijk maakt. Ook hiervoor is in het meerjarenplan 2014-2019 een doelstelling opgenomen, maar de realisatie hiervan is pas voorzien voor eind 2017 (aanbeveling 7).

De organisatie heeft een verantwoordelijke aangesteld inzake **facilitair management**. De rol van deze verantwoordelijke is echter redelijk beperkt aangezien de facilitaire uitgaven ook onder de verantwoordelijkheid van de budgethouders vallen die deze besteden in functie van de eigen behoeften. Hierdoor ontbreekt een organisatie-brede aanpak inzake facility management en is men niet zeker dat de facilitaire middelen zo efficiënt mogelijk ingezet worden. Het OCMW plant om het budget dat betrekking hebben op facilitaire middelen te centraliseren onder één verantwoordelijke met als doel een efficiënter gebruik van de facilitaire middelen te bekomen. De budgethouders zijn verantwoordelijk voor het opmaken van overheidsopdrachten binnen de grenzen van hun bevoegdheid zoals vastgelegd in de afsprakennota. Binnen de diensten is er echter nog onvoldoende expertise aanwezig om de procedures rond overheidsopdrachten correct uit te voeren, waardoor ondersteuning van de financieel beheerder en de secretaris noodzakelijk is.

Het meerjarenplan heeft uitgebreid aandacht voor **interne en externe communicatie**. Zo zijn er voor zowel interne als externe communicatie doelstellingen, actieplannen en acties geformuleerd. In het kader hiervan werd een verantwoordelijke aangesteld voor interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer. Voor interne communicatie maakt de organisatie gebruik van de verschillende overlegmomenten die wekelijks en/of maandelijks gepland worden in de verschillende diensten. Om voor een goede informatiedoorstroming te zorgen, worden de beslissingen van de raad en het vast bureau daags nadien toegelicht aan de leden van het MAT, waarna de coördinatoren in de dienstvergaderingen hun medewerkers informeren over deze beslissingen. In het OCMW is een degelijk **informatiebeheersysteem** aanwezig. Men beschikt over een gestructureerd digitaal informatiebeheersysteem (o.a. serverindeling met lees- en schrijfrechten) om informatie gemakkelijk tussen medewerkers te delen. Hoewel het archiefbeheer nog niet volledig geïmplementeerd is (vnl. op vlak van overheidsopdrachten en patrimonium), draagt de aangebrachte archiefstructuur bij tot een vlotte beschikbaarheid van informatie.

Het OCMW wil een toereikend en performant **ICT-beleid** voeren om de organisatie te versterken en heeft hiertoe zeven organisatiedoelstellingen geformuleerd met bijhorende actieplannen en acties. Een ICT-verantwoordelijke ziet toe op de goede en kwaliteitsvolle werking van ICT binnen de organisatie, volgt het ICT-budget op en geeft opleidingen of biedt technische ondersteuning waar nodig. Het OCMW heeft haar ICT-middelen geïnventariseerd. De architectuur van de informatica-infrastructuur en de applicaties is tevens uitgebreid beschreven. Niet alle administratieve processen worden ondersteund door voldoende ICT-middelen. De tijdsregistratie gebeurt nog manueel, wat een arbeidsintensieve administratieve taak is. In het kader van een informatieveiligheidsbeleid werd een informatieveiligheidsplan opgesteld en zijn concrete beheersmaatregelen geïmplementeerd die jaarlijks opgevolgd worden door een externe veiligheidsconsulent.

Kwaliteit

Kwaliteit slaat op de mate waarin de organisatie voldoet aan de verwachtingen van interne en externe belanghebbenden en hierbij streeft naar een voortdurende verbetering.

Het OCMW kent haar **belanghebbenden/doelgroepen** waarmee ze rekening dient te houden. Het doorloopt een zesjarige cyclus met om de twee jaar afwisselend een klantenbevraging, behoeftebevraging of een personeelsbevraging, en vult deze aan met ad hoc klantenbevragingen rond specifieke thema's zoals de kinderopvang. Het management zet de resultaten van deze bevragingen om in concrete verbeteracties.

Het OCMW beschikt over een **klachtenprocedure** met een klachtencoördinator (ombudsvrouw) die de procesbewaking verzorgt. Klachten of meldingen kunnen via verschillende kanalen worden aangebracht. De ombudsvrouw inventariseert de meldingen in een klachtenregister en coördineert de opvolging ervan in de verschillende diensten. De evaluatie en opvolging van de klachten wordt gerapporteerd aan het vast bureau, en via de notulen aan de raad. Pas als meldingen op dienstniveau niet kunnen worden opgelost, wordt het een klacht, wordt deze geregistreerd in het klachtenregister, en behandelt de klachtencoördinator de verdere procedure. Dit betekent dat het klachtenregister enkel niet-opgeloste meldingen bevat. Er is geen overzicht van de opgeloste meldingen. Door alle klachten en meldingen te registreren kan het OCMW zich ervan verzekeren dat de goed functionerende procedure voor klachtenmanagement op organisatieniveau informatie aanlevert om initiatieven te nemen voor het verbeteren van de werking of de dienstverlening.

Inzake **personeelsbeleid** investeert het OCMW in het aanscherpen van de competenties en kennis van haar personeelsleden. Medewerkers die een vorming willen volgen, kunnen hiervoor terecht bij hun leidinggevende en de afdeling Personeel & Organisatie. Bij de opmaak van het meerjarenplan werd hiervoor een apart budget gereserveerd, maar een vormingsplan afgestemd op de doelstellingen van het OCMW is momenteel niet aanwezig.

Wat betreft **facilitair management** evalueert het OCMW de leveranciers niet systematisch. Ook zijn er geen afspraken vastgelegd in de organisatie hieromtrent. Hierdoor is het niet zeker dat het OCMW samenwerkt met de partner die de beste kwaliteit levert tegen de beste prijs. Op vlak van **duurzaamheid** kiest het OCMW in de mate van het mogelijke voor milieuvriendelijke, duurzame en energiezuinige alternatieven.

Integriteit

Op het vlak van integriteit wordt onderzocht in welke mate de organisatie over instrumenten beschikt die erop gericht zijn de integriteit van de organisatie in haar geheel en het integer handelen van de individuele personeelsleden te stimuleren.

Het OCMW formuleerde in 2006 een **opdrachtverklaring** waarin de missie, visie en de kernwaarden van de organisatie opgenomen werden. Deze werd sindsdien al eens geëvalueerd en geactualiseerd. De organisatiewaarden leven sterk bij het management van de organisatie. De initiatieven om de waarden ingang te doen vinden bij de andere medewerkers bleven evenwel beperkt tot éénmalige acties. Ook op vlak van **deontologie** en integriteit zijn maar beperkt initiatieven genomen. Het OCMW rekent op een open communicatiecultuur en responsabilisering van haar werknemers, aangevuld met een aantal reglementen en de mogelijkheid om gevoelige kwesties te bespreken met een vertrouwenspersoon. Het OCMW heeft echter geen analyse gedaan om te achterhalen wat de kwetsbare functies/processen zijn in de organisatie en op basis daarvan actie te ondernemen. Een duidelijke visie waar men naartoe wil op vlak van integriteit/deontologie ontbreekt. Zo is bijvoorbeeld een gecoördineerde deontologische code die alle aanwezige elementen rond deontologie bundelt niet beschikbaar (aanbeveling 6).

Voor wat betreft het beschermen van, **informatie**, neemt het OCMW operationele (sleutelbeheersplan) en strategische (audits rond informatieveiligheid) initiatieven. De bestaande maatregelen zoals bijvoorbeeld het informatieveiligheidsplan zijn echter niet concreet genoeg voor het omgaan met privacygevoelige informatie en de communicatie hieromtrent. Binnen het OCMW leeft de impliciete veronderstelling dat medewerkers uit eigen beweging correct omgaan met dergelijke informatie. Dit kan echter onvoldoende zijn om te voorkomen dat gevoelige informatie in handen komt van personen die daartoe niet bevoegd zijn.

Het OCMW heeft aandacht voor de veiligheid en het welzijn van haar personeel. Zo vindt er bijvoorbeeld jaarlijks een rondgang plaats van de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk en wordt ziekteverzuim gemonitord en aangepakt via een aanwezigheidsbeleid. Het OCMW beschikt tevens over 2 vertrouwenspersonen die aangesproken kunnen worden in het kader van pesten op de werkvloer, geweld, ongewenst gedrag, etc. Medewerkers werden hierover via verschillende kanalen op de hoogte gebracht.

Managementreactie

De (ambtelijke) leden van het MAT waarderen de professionaliteit van het auditteam. Wij herkennen onze organisatie zoals beschreven in de ontwerppapporten. Dit getuigt dat de auditors met veel zorg geluisterd hebben tijdens de interviews en ook goed gelezen hebben wat werd aangeboden.

Wij waren enigszins verwonderd dat er geen interviews werden afgenomen met andere medewerkers dan zij die participeerden aan de startmeeting. Dergelijke interviews hadden mogelijks een nog genuanceerder beeld kunnen schetsen van de organisatie. Ofschoon heel wat materiaal werd verzameld door de auditors, werd soms “op het eerste woord” aanvaard wat gesteld werd. De oprechtheid van de medewerkers en het vertrouwen dat gecreëerd werd, maakte een vlotte samenwerking mogelijk.

De actuele politieke context voor de OCMW's stelt het managementteam evenwel voor een bijzondere uitdaging.

Na de verkiezingen van 25 mei 2014 kwam er op Vlaams niveau een Regering van NV-A, CD&V en Open Vld aan de macht. Het Vlaamse Regeerakkoord schetst voor het OCMW een weinig inspirerende toekomst: *“We integreren de OCMW's uiterlijk tegen de start van de volgende lokale bestuursperiode volledig in de gemeentebesturen. We werken modellen uit die de gemeenten bij deze integratie kunnen hanteren (bvb. Sui generis EVA), zodat ze de taken die ze in het kader van de federale wetgeving moeten uitoefenen kunnen blijven opnemen. We garanderen alleszins de nodige waarborgen voor de persoonlijke levenssfeer en een neutrale dossierbehandeling zoals die in de huidige bijstandscmités bestaat bij toekenning van maatschappelijke dienstverlening en individuele steun. We overleggen met de federale overheid om hinderpalen voor deze maximale integratie op te heffen”.*

Binnen deze context werd overleg gevraagd met het college van burgemeester en schepenen. De existentiële kwestie wordt immers gesteld.

Op 29 september 2014 besteedde het college van burgemeester en schepenen een debat aan deze kwestie. De notulen van deze vergadering vermelden het volgende: *“Het college van burgemeester en schepenen ontvangt de OCMW-secretaris die voor de behandeling van dit door de voorzitter van het OCMW aangebrachte punt de voorzitter bijstaat.*

De OCMW-voorzitter kaart aan de hand van een persoonlijke nota de problematiek van de integratie die aangekondigd wordt in het Vlaams regeerakkoord aan. Hij vat de situatie als volgt samen:

- *Duidelijkheid scheppen door een visie te ontwikkelen, zowel qua de organisatie alsook het inhoudelijke inzake sociaal beleid*
- *Twijfel en onzekerheid bij personeel: Wat staat er te gebeuren? Blijven de diensten behouden? Verdwijnt er een dienst??*
- *Gemeente en OCMW samen aan tafel: wie? -> managementteams?*

Volgens de voorzitter zijn er drie mogelijke pistes:

1. *Maximale integratie, maar inzake het dossier "WELZIJN" maximale autonomie voor het OCMW.*
 2. *Beide organisaties werken formeel en inhoudelijk samen volgens het huidige model van de gemeente (dus het OCMW past zich volledig aan aan de gemeentelijke organisatie).*
 3. *Beide organisaties werken maximaal formeel en inhoudelijk samen volgens het principe "het beste van de twee".*
- Het is belangrijk dat er een duidelijk mandaat wordt gegeven inzake bevoegdheid en verantwoordelijkheid.*

Het college van burgemeester en schepenen zegt enerzijds dat eerst een aantal politieke principes moeten worden vastgelegd vooraleer er operationele acties worden ondernomen. Anderzijds kondigt de Vlaamse regering aan dat per 15 oktober 2014 de beleidsbrief binnenlands beleid zal worden voorgesteld. Zoals de Vlaamse minister-president bij zijn Septemberverklaring stelde, kan er geen concreet beleid worden geformuleerd zonder deze beleidsbrieven. Wel wordt vernomen dat de piste voor de Vlaamse regering getrokken wordt naar integratie en niet naar loutere samenwerking. De keuzemodellen die aangereikt zullen worden, zullen bepalend zijn voor de mogelijkheden. Maar ook het feit dat Boortmeerbeek een zogenaamd “andere gemeente” is in het Vlaams regeerakkoord en dus onder strikt toezicht van de Vlaamse overheid blijft, kan de beleidsruimte beperken.

Het college van burgemeester en schepenen bevestigt wel dat het nu niet de bedoeling is om de bestaande beleidslijn te veranderen. Sociale zaken worden in principe toevertrouwd aan de deskundigheid van het OCMW. Ook als de diensten

geïntegreerd worden, zal dat het uitgangspunt zijn voor de nieuwe structuur. Niemand weet nu hoe de beleidsstructuren in de toekomst er zullen uitzien en dus in welke vorm er een al dan niet afzonderlijk politiek orgaan blijft bestaan, maar een mogelijke wijziging in de aansturing hoeft geen ontkenning van ambtelijke deskundigheid in te houden. Wanneer de administraties een opdracht tot operationalisering van de integratie zullen krijgen, zal deze intentie de lokale insteek mee bepalen. De goede organisatorische reputatie van de OCMW-administratie is een sterke punt om in de integratie in te brengen. In die zin zal bij integratie gezocht moeten worden naar de beste structuren, procedures en allocatie van de schaarse middelen. Een opdracht waar politiek en administratie samen moeten aan werken.”

Inmiddels werd ook Federaal een nieuwe Regering op de been gebracht, bestaande uit dezelfde partners als in de Vlaamse Regering, aangevuld met de Franstalige MR. Het Federale Regeerakkoord vermeldt over dit thema: *“De federale regering zal het wettelijk kader aanpassen zodat een organieke integratie van de gemeentebesturen en de OCMW’s mogelijk wordt. Daarbij wordt erover gewaakt dat de huidige opdrachten van het OCMW met betrekking tot maatschappelijke dienstverlening met respect voor de privacy van de betrokkenen en met de nodige waarborgen met betrekking tot de professionaliteit van de dienstverlening verzekerd blijven.”*

Vlaams Minister Homans voegt aan dit debat met haar beleidsbrief het volgende toe:

“Beleidsmaatregelen gepland van 2014 tot 2019

Uiterlijk tegen de start van de volgende lokale bestuursperiode zal ik de bestaande verbinding tussen de gemeente en het OCMW – die ongeacht een aantal recente evoluties nog steeds uitgaat van een bipolair model – wijzigen. Ik zal voorjaar 2015 modellen voorstellen waarbij het OCMW volledig geïntegreerd wordt in de gemeente en waarbij de gemeenteraad het lokaal sociaal beleid bepaalt.

Met de vertegenwoordigers van de lokale besturen en in samenwerking met de minister van Welzijn zal ik, op korte termijn, deze modellen om de OCMW’s volledig te integreren in de gemeenten bekijken en nagaan hoe deze best verankerd kunnen worden in de organieke regelgeving.

De inhoud van deze modellen is in belangrijke mate afhankelijk van het ‘OCMW-beleid’ van de federale overheid en van wetgevende initiatieven die het federale beleidsniveau dienaangaande al dan niet zal ondernemen. Ik zal daarom, naast het aftoetsen van de voorgenomen integratie van gemeenten en OCMW bij de vertegenwoordigers van de lokale besturen, met de nieuwe federale regering in overleg treden op het gebied van de organisatie en financiering van de taken die de OCMW’s uitvoeren op basis van de federale wetgeving.

Uiteraard zal ik erover waken dat in al de integratievoorstellen die ik doe het principe van kwalitatief hoogstaande ‘niet-gepolitiseerde’ individuele dienstverlening zoals die vandaag de dag gevrijvaard wordt in het OCMW-decreet, behouden blijft.

Voor het OCMW-personeel zal ik waar nodig een stelsel van overgangsregelingen uitwerken dat rekening houdt met de rechten die het geniet op het ogenblik van de inwerkingtreding van de integratie van het OCMW in de gemeente.

Voor de centrumsteden zal de integratie van het OCMW in de gemeente een vrijwillig karakter krijgen.

De voorstellen die ik zal formuleren zullen geen afbreuk doen aan de regelingen die voortvloeien uit de pacificatiewetgeving, zoals de taalkennis in de taalgrensgemeenten en de rechtstreekse verkiezing van de raad voor maatschappelijk welzijn in de faciliteitengemeenten rond Brussel en Voeren.

Ik wil reeds in de eerste helft van 2015 een conceptnota uitwerken over de wijzigingen in de verbinding tussen de gemeente en het OCMW en deze met alle betrokken actoren bespreken, ook in het Vlaams Parlement. De decretale vertaling van de te nemen opties zal gebeuren in het kader van het Decreet Lokaal Bestuur. De inwerkingtreding van de nieuwe decretale regeling laat ik samenvallen met de aanvang van de eerstvolgende bestuursperiode. Hetgeen betekent dat er geen nieuwe OCMW-raden meer verkozen en geïnstalleerd zullen worden na de gemeenteraadsverkiezingen van 2018.

In het spoor van de beoogde decretale regeling die OCMW’s in de gemeenten integreert, zal ik de gemeenten en OCMW’s begeleiden in het inkantelingsproces door modellen uit te werken en te voorzien in specifieke initiatieven ter ondersteuning.”

Tijdens het actualiteitsdebat in het Vlaams Parlement op 7 januari 2015 over de toekomst van de OCMW's werd uitvoerig gedebatteerd over de politieke ontwikkelingen. Tijdens dit debat gaf Minister Homans ondermeer verdere verduidelijking:

“Voorzitter, het is misschien goed dat ik enige duidelijkheid verschaf over die modellen. Hier wordt geïnsinueerd dat een van de modellen zou zijn dat alles bij het oude blijft. Voor eens en voor altijd: neen, dat zal niet gebeuren, er zal sowieso een integratie zijn van het OCMW in de gemeente- of stadsbesturen. De verschillende modellen slaan op de OCMW-verenigingen, bijvoorbeeld een woonzorgcentrum, een rusthuis of een andere instelling die nu wordt uitgebaat door een OCMW. Er kan worden over nagedacht in welke structuur je dat eventueel onderbrengt: een extern verzelfstandigd agentschap (EVA), een intern verzelfstandigd agentschap (IVA), een intergemeentelijke samenwerking (IGS). Ik benadruk ook dat er naast de integratie van de taken van het OCMW in het gemeente- of stadsbestuur ook nog een soort van comité van bijstand zal zijn, zodat we absoluut kunnen blijven garanderen dat individuele hulpdossiers op een zeer serene wijze en

in alle anonimiteit kunnen worden besproken, los van elk politiek debat. Ik heb het dan bijvoorbeeld over het aanvragen van een leefloon of materiële bijstand, over dringende medische hulp, enzovoort. Ik denk dat het absoluut nodig is om dat op een serene manier en los van de politiek te kunnen doen. Mijn collega's in de regering zijn het daarmee eens. Ik hoop dat het nu voor iedereen hier aanwezig duidelijk is dat niet een van de modellen zal inhouden dat de toestand blijft zoals vandaag. Er zal een echte integratie komen."

Op 16 januari 2015 heeft de Vlaamse Regering de conceptnota 1bis van Minister Homans betreffende de integratie van de OCMW's in de gemeentebesturen (inhoudelijke en procesgerelateerde krijtlijnen) goedgekeurd. In deze nota geeft Minister Homans verder inzicht met betrekking tot de procedurele krijtlijnen:

"Juridische krijtlijnen

De doelstelling is om vanaf 1 januari 2019 te werken volgens het nieuwe organisatieconcept. Opdat de lokale besturen zich daar zo goed als mogelijk zouden kunnen op voorbereiden, verdient het de voorkeur dat zij snel en voor het einde van 2017 de nieuwe organieke regelgeving zouden kennen waarmee ze vanaf 1 januari 2019 aan de slag moeten gaan. Het volgende implementatietraject komt in het licht hiervan aangewezen voor:

In relatie tot de federale overheid

- *dat voor juli 2015 het engagement van de federale overheid (de bevoegde federale minister) wordt bekomen voor de aanpassing van de federale regelgeving zodat hogervermeld Vlaams beleidsspoor mogelijk wordt;*
- *dat voor juli 2016 de desbetreffende federale regelgeving is aangepast;*

In relatie tot de eigen regelgeving

- *dat de juridische uitwerking van de concepten juridisch is uitgewerkt in een ontwerp van decreet dat uiterlijk begin 2017 aan het Vlaams Parlement ter bespreking wordt voorgelegd (met het oog op stemming midden 2017)*
- *dat een voorontwerp van decreet uiterlijk september 2016 aan de Vlaamse Regering voor principiële goedkeuring wordt voorgelegd.*

Organisatorische krijtlijnen

Elk gemeentebestuur zal gedurende de werkingsjaren 2017 en 2018 een organisatorisch traject uitvoeren tot integratie van de OCMW-diensten in het gemeentebestuur. Het Agentschap voor Binnenlands Bestuur zal instrumenten aanreiken om deze integratie in elk van de lokale besturen te ondersteunen."

De toekomst van de OCMW's is dus hoogst onzeker. We stellen vast dat de Regeerakkoorden enerzijds de ambitie hebben om de OCMW's te integreren in de gemeentebesturen. Anderzijds vermelden de Regeerakkoorden ook verschillende inhoudelijke elementen, opdrachten en acties voor de OCMW's. De noodzakelijke inhoudelijke coherentie is daarbij niet steeds even nadrukkelijk aanwezig. En dit zorgt voor onrust en onzekerheid. Een context waarbinnen het moeilijk is om keuzes te maken. Een jammerlijke situatie gezien de uitgebreide strategische oefening die vorig jaar werd gemaakt en het algemene lokaal politieke draagvlak voor die keuzes.

Het vast bureau stelde op 7 oktober 2014 dat het meerjarenplan gegeven de onzekere situatie, ondanks andersluidend advies van het managementteam, onverkort dient te worden uitgevoerd. Binnen dit politiek kader werd het meerjarenplan geactualiseerd.

Maar nog vóór de goedkeuring van het meerjarenplan door de raad voor maatschappelijk welzijn werd de realisatie van het sociaal huis of de inplanting ervan – een prioritaire beleidsdoelstelling waarrond het meerjarenplan werd opgebouwd - door het bestuur zelf in vraag gesteld. Ofschoon zowel de raad voor maatschappelijk welzijn als de gemeenteraad het meerjarenplan hebben goedgekeurd, besloot het vast bureau op 2 december 2014 "dat de secretaris geen verdere actie onderneemt met betrekking tot de realisatie van de prioritaire strategische doelstelling 2, actieplan 2.1. realiseren sociaal huis. Verder zullen pogingen ondernomen worden door de leden van de meerderheid om tot een politiek standpunt te komen." Dit standpunt werd door het vast bureau op 18 december 2014 bevestigd waarbij werd meegedeeld dat het politiek overleg verder gaat. Het is duidelijk dat de wijzigende context een onhoudbare druk op de uitvoering van het meerjarenplan legt. We kunnen niet enerzijds werken aan een volledige integratie en anderzijds aan een grotere zelfstandigheid en professionaliteit.

Op lokaal niveau heerst er algemene onduidelijkheid. En ofschoon het managementteam vanuit loyaliteit een constructief antwoord wil formuleren op de aanbevelingen van de externe audit, kan niet voorbij

gegaan worden aan de vaststelling dat dit verhaal geen verdere autonome toekomst heeft. De lokale situatie is van die aard dat naar onze inschatting dringend behoefte is aan een volwassen gesprek om de strategische keuzes op politiek niveau vast te leggen.

Wij menen daarom dat het thans in de huidige context bijzonder moeilijk is op de waardevolle aanbevelingen zoals geformuleerd door Audit Vlaanderen in te gaan.

Anderzijds heeft Audit Vlaanderen in de afgelopen maanden ook een analyse gemaakt van het gemeentebestuur. We stellen ons de vraag of het een interessante optie zou kunnen zijn dat Audit Vlaanderen, gegeven de politieke wens van de Vlaamse Regering, een herevaluatie maakt van de aanbevelingen en deze toespitst op de ontwikkelingen inzake integratie van het OCMW en de gemeente.

Dit doet vanzelfsprekend geen afbreuk aan de bevoegdheid van de raad voor maatschappelijk welzijn om een andersluidende beslissing te nemen en maatregelen te treffen die aansluiting vinden bij de thans door Audit Vlaanderen geformuleerde aanbevelingen.

Aanbevelingentabel

Aanbevelingstabel aangevuld met het actieplan en de timing door OCMW Boortmeerbeek

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
Intern controlesysteem				
A1	<p>Om ervoor te zorgen dat het management en de OCMW-raad de evolutie van het systeem van interne controle / organisatiebeheersing van de organisatie voldoende kunnen opvolgen, bepaalt het OCMW hiervoor een passend kader. Het bestaande kader kan hiervoor als basis dienen, maar moet verder geconcretiseerd worden en duidelijk maken hoe de organisatie tot een goed systeem van interne controle zal komen. De secretaris rapporteert minimaal jaarlijks over de organisatie en werking van het interne controlesysteem.</p> <p><i>Toelichting:</i> De OCMW-raad heeft er alle belang bij dat zijn beleid wordt uitgevoerd door een doelgerichte, klantvriendelijke, integere en efficiënte organisatie. Een kader voor het intern controlesysteem helpt om zich in functie daarvan intern te organiseren en daarbij geen enkel belangrijk punt uit het oog te verliezen. Het decreet geeft hierbij duidelijk een leidende rol aan de secretaris. Het op punt stellen van de interne organisatie is belangrijk om de dienstverlening te optimaliseren en de beleidsdoelstellingen te realiseren, vandaar ook het belang om de OCMW-raad hierbij te betrekken.</p>			

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
Uitwerken van een risicomangement systeem				
A2	<p>Om een organisatie efficiënt en effectief te beheersen, moet duidelijkheid bestaan over de risico's die het behalen van de organisatiedoelstellingen bedreigen. Het OCMW dient daarom een analyse uit te voeren op organisatieniveau om risico's in kaart te brengen en te evalueren in functie van risicobeheersing.</p> <p><i>Toelichting:</i> <i>Risico's zijn interne en externe factoren die een efficiënte en effectieve dienstverlening, een degelijke algemene werking en de realisatie van de beleidsdoelstellingen kunnen belemmeren. Ook het niet (tijdig) benutten van opportuniteiten kan een risico zijn. In het risicobeheer moet de focus liggen op de maatregelen om de grootste risico's voor de organisatie te beheersen. Eenmaal de risico's zijn geïdentificeerd, worden zij geanalyseerd naar waarschijnlijkheid of probabiliteit (= kans op voorkomen) en impact. Het resultaat van deze risicoanalyse is een kwantitatieve en/of kwalitatieve rangschikking van de risico's. Die rangschikking geeft weer welke risico's prioriteit moeten krijgen bij het uitwerken of aanpassen van gepaste beheersmaatregelen. De keuze van de beheersmaatregelen wordt verantwoord in de risicoanalyse.</i></p>			
Verminder de complexiteit van de bestaande procesmanagementmethodologie				
A3	<p>Processen dienen op een systematische, uniforme en dynamische manier gedocumenteerd en geactualiseerd te worden. De bestaande uitgebreide procesmanagement-methodologie dient daarom herbekeken te worden om de complexiteit ervan te reduceren en zo continuïteit in het procesbeheer te versterken.</p> <p><i>Toelichting:</i> <i>De organisatie heeft recent een evaluatie gemaakt van de bestaande methodiek waaruit een aantal verbetervoorstellen zijn geformuleerd zoals het invoeren van een systematische/periodieke evaluatie en actualisatie van de procedures. Echter, een evaluatie van de gebruikte methodologie om de praktische toepasbaarheid te verbeteren is wenselijk.</i></p>			

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
Evalueer de bestaande organisatiestructuur				
A4	<p>Het OCMW dient de organisatiestructuur te evalueren met het oog op het garanderen van de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening en het realiseren van de beleidsdoelstellingen. In het bijzonder moeten t.a.v. de unieke functies en/of taken, waarvoor momenteel een continuïteitsrisico bestaat, de nodige maatregelen genomen worden.</p> <hr/> <p><i>Toelichting:</i> <i>Bij de indeling van de werkzaamheden in diensten/afdelingen/cellen dient men rekening gehouden te worden met factoren als de te realiseren beleidsdoelstellingen, de dienstverlening, de grootte en complexiteit van de organisatie, etc. Deze indeling is noodzakelijk om de werking van de organisatie vlot te laten verlopen.</i> <i>Indien de toegewezen verantwoordelijkheden niet in verhouding staan met de beschikbare capaciteit, kan zowel de kwaliteit als de continuïteit van de dienstverlening mogelijk in het gedrang kan komen. Ook de realisatie van de beleidsdoelstellingen kan hier onder komen te lijden.</i></p>			
Pas de evaluatiecyclus voor decretale graden toe				
A5	<p>De evaluatie- en functioneringscyclus dient toegepast te worden voor de functies van secretaris en financieel beheerder. Niet enkel vanuit wettelijk oogpunt is evaluatie van de decretale graden belangrijk, het biedt ook de kans het eigen functioneren objectief te bekijken en van daaruit verbeteracties te ondernemen</p> <hr/> <p><i>Toelichting:</i> <i>Personeelsbeleid is een cruciale factor in een organisatie. Om de doelstellingen en dienstverlening van de organisatie optimaal te kunnen realiseren, moet men namelijk kunnen rekenen op goed presterende, gemotiveerde medewerkers die samen werken aan die doelstellingen. Regelmatige evaluatie- en functioneringsgesprekken met alle medewerkers dragen hier toe bij. Enerzijds leidt het ertoe dat men als organisatie een instrument heeft om medewerkers bij te sturen en te zorgen voor de juiste persoon op de juiste plaats. Anderzijds biedt het aan de medewerkers duidelijkheid over wat van hen verwacht wordt en biedt het hen een mogelijkheid om bemerkingen en bezorgdheden door te geven. Om die reden is het voeren van (functionerings- en) evaluatiegesprekken ook opgenomen in de rechtspositieregeling van het bestuur.</i> <i>Het belang van goed presterende en gemotiveerde medewerkers die samen werken aan die doelstellingen geldt des te meer voor de leidinggevenden en de decretale graden. Het is dan ook belangrijk dat ook zij regelmatig geëvalueerd worden.</i></p>			

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
Ontwikkel een geïntegreerde visie op integriteit/deontologie				
A6	<p>Het OCMW dient de kwetsbare functies/processen in de organisatie in het kader van integriteit in kaart te brengen en een analyse van de risico's uit te voeren. Op basis hiervan kan ze bepalen waar ze naartoe wil op vlak van integriteit/deontologie en de nodige initiatieven nemen om de risico's in te perken.</p> <p><i>Toelichting:</i> Medewerkers van het OCMW kunnen in deontologisch gevoelige situaties terecht komen. Dit zijn situaties waarbij hun integriteit in het gedrag kan komen. De organisatie moet erop inzetten om medewerkers op een correcte manier met dergelijke situaties te leren omgaan. Daarom is het belangrijk dat het OCMW hieromtrent een duidelijke visie ontwikkelt, de bestaande documentatie omtrent deontologie integreert, en bepaalt welke acties het wenst te ondernemen. Dit kan bijvoorbeeld door dilemmatrainingen te organiseren of door deontologisch gevoelige situaties regelmatig te bespreken. De deontologische code is een instrument waarin de waarden die de organisatie heeft bepaald en hun verdere concretisering, een plaats krijgen. Het is ook een instrument dat handvaten kan bieden aan medewerkers, die niet goed weten wat doen als ze in deontologisch gevoelige situaties terechtkomen. De organisatie moet van dit document iets maken dat 'leeft'.</p>			
Verbeter de financiële beheersprocessen die betrekking hebben op inkomende geldstromen				
A7	<p>Om zich te verzekeren van de inning van alle inkomsten waar het recht op heeft, dient het OCMW de financiële beheersprocessen die daarop betrekking hebben op punt te stellen, nl. het debiteurenbeheer en de opvolging van de subsidiestromen.</p> <p><i>Toelichting:</i> Debiteurenbeheer gebeurt momenteel niet op een systematische manier waardoor het OCMW achterstanden heeft opgelopen met als gevolg verjaring van de vorderingen. In het kader van het meerjarenplan 2014-2019 heeft men een projectplan uitgeschreven hieromtrent zodat het debiteurenbeheer op korte termijn kan aangescherpt worden. Daarnaast zijn de subsidiestromen niet in kaart gebracht waardoor systematische opvolging van de bestaande subsidiestromen en detecteren van nieuwe subsidiestromen een moeilijke oefening is. Ook hiervoor is in het meerjarenplan 2014-2019 een doelstelling opgenomen, maar de realisatie hiervan is pas voorzien voor eind 2017.</p>			

Bijlagen

Bijlage 1. Situering van het bestuur

OCMW Boortmeerbeek

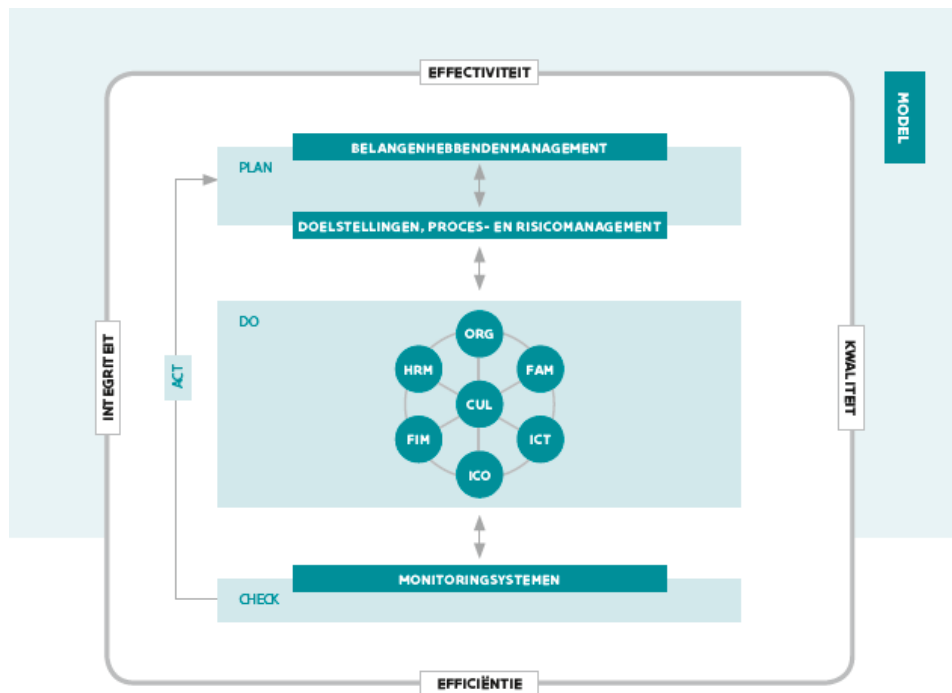
Gemeente	Boortmeerbeek
Provincie	Vlaams-Brabant
Belfius-cluster	Woongemeenten in landelijke zones
Absoluut aantal inwoners (2014)	11.988
Relatief aantal inwoners (2014; in vergelijking met de andere OCMW's)	190 ^e
Gebudgetteerde ontvangsten (2014)	5.206.351,01
Relatieve ontvangsten (2014; in vergelijking met de andere OCMW's)	167 ^e
Gebudgetteerde uitgaven (2014)	5.699.129,99€
Relatieve uitgaven (2014; in vergelijking met de andere OCMW's)	157 ^e
Aantal voltijds equivalenten (2011)	43,4
Relatief aantal voltijds equivalenten (2011; in vergelijking met de andere OCMW's)	189 ^e
Financiële schuld (2012)	5.228€
Financiële schuld per inwoner (2012)	0€
Relatieve financiële schuld per inwoner (2012)	269 ^e

Een meer volledig overzicht van kernindicatoren is terug te vinden op de website van de Studiedienst van de Vlaamse Regering: <http://aps.vlaanderen.be/lokaal/beleidsplannen/gemeentelijke-profielchets.html>.

Bijlage 2. Auditaanpak

1. Methodologisch

Audit Vlaanderen hanteert de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen als referentiekader bij organisatie-audits. Dit kader heeft de steun van de vertegenwoordigers van lokale besturen. Organisaties die beantwoorden aan de principes van de leidraad beschikken over de instrumenten om effectief, integer, kwaliteitsvol en efficiënt te functioneren.



Aan de buitenkant van het model zien we de **vier algemene doelstellingen** rond organisatiebeheersing: effectief, integer, kwaliteitsvol en efficiënt. Streven naar een effectieve, integere, kwaliteitsvolle en efficiënte organisatie staat dus centraal. Dat is ook de reden waarom de synthese van de vaststellingen hier rond opgebouwd is.

Effectiviteit: geeft aan dat de organisatie 'de juiste dingen doet'. Ze doet wat ze moet doen binnen de politiek vastgelegde klijtlijnen.

Integriteit: geeft aan dat de organisatie inzet op de versterking van de integriteit van de organisatie in haar geheel en van het integer handelen van de individuele personeelsleden

Kwaliteit: de organisatie streeft naar voortdurende verbetering, rekening houdend met wat de belanghebbenden van de organisatie verwachten.

Efficiëntie: betekent dat de organisatie 'de dingen juist doet'. Ze zet haar middelen correct in.

De PDCA-cyclus is zowel in het model als per thema terug te vinden. PDCA verwijst naar:

Plan: doelstellingen formuleren en plannen maken om die doelstellingen te bereiken.

Do: de organisatie uitbouwen om plannen en doelstellingen op een effectieve efficiënte, integere en kwaliteitsvolle manier te kunnen realiseren.

Check: regelmatig opvolgen van de realisaties op basis van de planning.

Adjust/act: bijsturen van realisaties en mogelijk ook van de plannen en doelstellingen.

De Leidraad zelf bestaat uit **10 thema's** met doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen:

1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement
2. Belanghebbendenmanagement
3. Monitoring
4. Organisatiestructuur (=ORG)
5. Personeelsbeleid (=HRM)
6. Organisatiecultuur (=CUL)
7. Informatie en communicatie (=ICO)
8. Financieel management (=FIM)
9. Facilitaire middelen (=FAM)
10. Informatie- en communicatietechnologie (=ICT)

De verschillende thema's van de Leidraad staan niet los van elkaar: er bestaat een **voortdurende wisselwerking** tussen.

De Leidraad is tot stand gekomen via een participatief proces en wordt ondersteund door verschillende vertegenwoordigers van lokale besturen: VVSG, VVP, ECG, VVOS, Vlofin en V-ICT-OR.

De volledige Leidraad Organisatiebeheersing kan gedownload worden op www.auditvlaanderen.be.

2. Auditverloop

Audit Vlaanderen verrichte volgende werkzaamheden:

- Op 15 september vond de openingsmeeting plaats, waarop toelichting werd gegeven over de auditdoelstelling, -reikwijdte, methodologie en timing.
- De interviews met de secretaris, de financieel beheerder, medewerkers en de voorzitter van het OCMW Boortmeerbeek werden gehouden tussen 15 september en 9 oktober.
- Er werd ook informatie over de organisatiebeheersing ingewonnen door de analyse van de aangereikte documentatie.
- Het ontwerprapport werd overgemaakt aan de organisatie op 19 november 2014 en besproken op 3 december 2014.
- Een managementreactie vanuit OCMW Boortmeerbeek werd verkregen 10 februari 2015 en toegevoegd aan dit rapport.