

Thema-audit Interne monitoring met financiële impact

Lokaal bestuur Hamme

Rapport | Auditopdracht 2206 016 | 17.02.2023



**Vlaamse
overheid**

**AUDIT
VLAANDEREN**

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	12
6 Auditaanpak	13
7 Auditbevindingen	14
8 Aanbevelingen	24
9 Bijlage: overzicht verbeterpunten	27

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 Vlofin¹ en VVSG² 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).

¹ Vlaamse Lokale Financiële directeurs: deze vereniging heeft tot doel het ambt te verdedigen en de verbondenheid onder de leden te bevorderen, de beroepsbelangen van haar leden te behartigen, mee te werken met de overheid en mee te werken met de organisaties van wettelijke graden, vak - en andere organisaties en dit voor alle aangelegenheden die hun ambt betreffen.

² Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten

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 xxx 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, OCMW en AGB
- Proces Monitoring van de interne werking en debiteurenbeheer van het kinderdagverblijf

Deze audit zal niet focussen op volgende topics:

- Beleidsrapportering (BBC)³;
- 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.

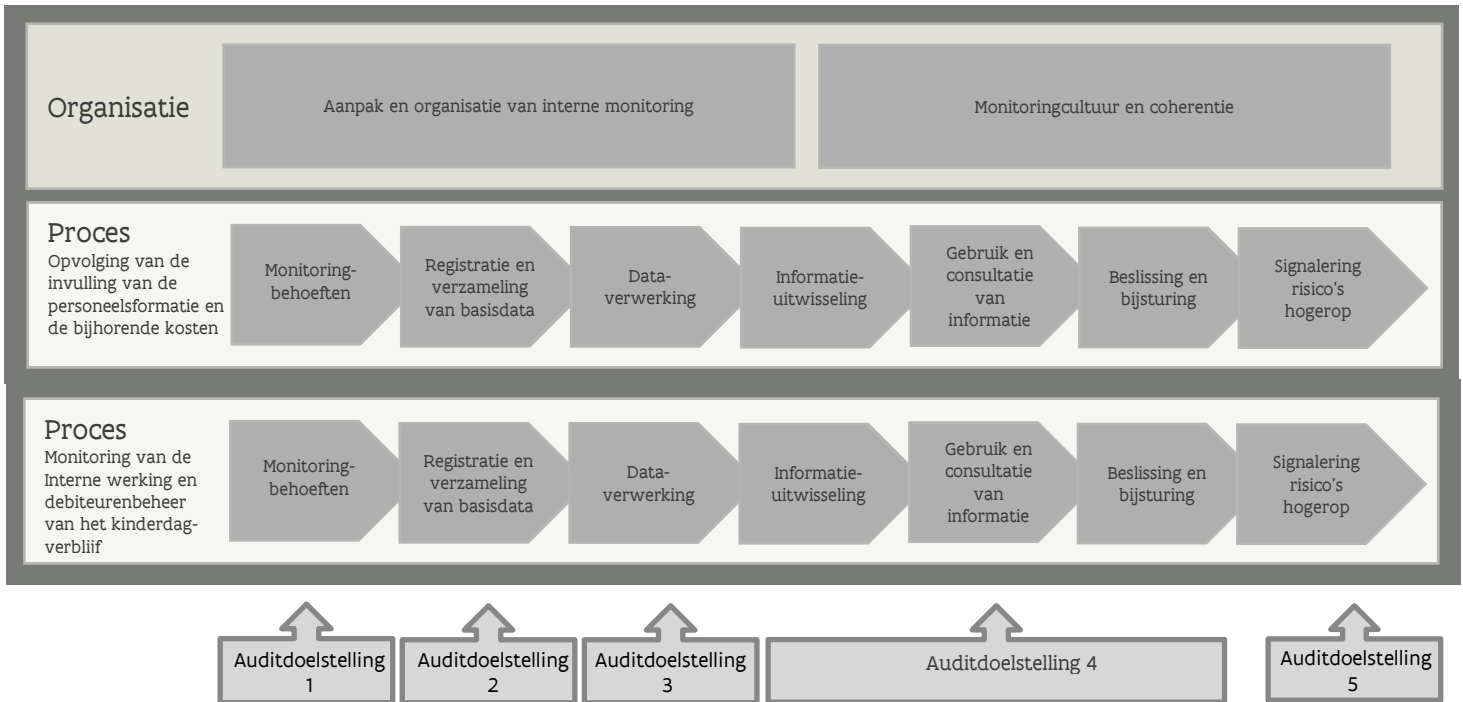
Het controleprogramma bestaat uit twee luiken:

- organisatiebrede beheersmaatregelen inzake interne monitoring:
 - aanpak en organisatie: er zijn/gebeurde
 - organisatiebrede afspraken in verband met interne monitoring;
 - duidelijk toegewezen rollen en verantwoordelijkheden terzake;
 - een heldere doorvertaling 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 2 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);

³ 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

Binnen het lokaal bestuur Hamme is interne monitoring met financiële impact weinig uitgebouwd. De huidige hoofdzakelijk dienstspecifieke initiatieven zijn historisch gegroeid en/of opgezet door individuele medewerkers. Binnen de geauditeerde processen zijn zo al een aantal initiatieven aanwezig.

Enkele pijnpunten kwamen doorheen de audit naar boven en zijn prioritair voor het lokaal bestuur om interne monitoring met financiële impact in zijn geheel te kunnen uitwerken en de bijhorende risico's af te kunnen dekken. Om dit te bewerkstelligen dient de organisatie in te zetten op de volgende punten:

- Bepaal met de betrokken actoren organisatiebrede afspraken en handvaten om binnen elke dienst interne monitoring op te zetten en bijgevolg dienstverlening te ondersteunen (Aanbeveling 1).
- Maak werk van een gedragen monitoringcultuur door middel van sensibilisering en responsabilisering rond het belang van interne monitoring (Aanbeveling 2).
- Herdenk de monitoring voor het proces invulling van de personeelsformatie en bijhorende personeelskosten (Aanbeveling 3).
- Ontwikkel beheersmaatregelen om de correctheid van de ingave en volledigheid bij de registratie en verzameling van basisdata omtrent personeelsmateries te ondersteunen (Aanbeveling 4).

Op basis van de auditbevindingen in deze thema-audit komt Audit Vlaanderen tot onderstaande antwoorden op de geformuleerde auditdoelstellingen⁴:

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

De organisatie heeft geen organisatiebrede aanpak inzake interne monitoring, zet monitoring weinig proactief in en brengt interne monitoring weinig onder de aandacht. De monitoringsinitiatieven die er zijn, steunen vooral op individuen en/of zijn historisch gegroeid. Ook is niet altijd duidelijk welke behoeften aan de basis liggen en is er een verschil naargelang het de gemeente of het OCMW betreft. De bepaalde behoeften zijn vooral gericht op de dagdagelijkse aansturing en weinig op de langere termijn.

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

Lokaal bestuur Hamme rekent voor de tijdigheid en betrouwbaarheid van haar informatie en data voornamelijk op initiatieven in de diensten zelf. De mate waarin die aanwezig zijn, verschilt naargelang het proces. Overheen de beide processen zijn er onvoldoende maatregelen voorzien om de tijdigheid van registraties gericht op overkoepelende en strategische opvolging te garanderen, door bv. een gebrek aan een vaste timing en/of structuur hiervoor. Voor de tijdigheid en betrouwbaarheid van haar operationele registraties voorziet de dienst binnen het proces van de personeelsformatie en de bijhorende personeelskosten een aantal beheersmaatregelen, al zijn er in dit proces niet altijd voldoende controlepunten en/of functiescheidingen voorzien waardoor de betrouwbaarheid niet steeds ten volle gegarandeerd kan worden. Bij het proces rond kinderopvang zijn er hiertoe voldoende maatregelen genomen.

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

Het lokaal bestuur beschikt niet over organisatiebrede rapporteringsinstrumenten. Wel zijn er binnen de geauditeerde processen een beperkt aantal rapporteringsinstrumenten aanwezig.

⁴ Op de grijze tekening op p7 staan de auditdoelstellingen aangegeven (AD 1 tot en met AD 5).

AUDIT VLAANDEREN

Organisatiebreed hanteert men de boordtabellen ter opvolging van exploitatiegerichte dienstverlening. De beheersing van deze instrumenten staat nog niet op punt: de input hiervoor is afhankelijk van de betrokken diensten en uit gesprekken blijkt dat de tijdigheid ervan persoons- en/of dienstgebonden is. Voor het kinderdagverblijf zijn instrumenten in gebruik om de planning van kinderbegeleiders op te volgen en af te stemmen op de geregistreerde aan- en afwezigheden van de kinderen. Het debiteurenbeheer verloopt, ondanks een duidelijk uitgewerkte algemene debiteurenprocedure, echter eerder ad hoc.

Binnen de personeelsdienst zijn ook een aantal instrumenten aanwezig, al focussen deze voornamelijk op informatie over het OCMW. De informatie die wordt verwerkt voor de gemeente is weinig transparant.

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?

De organisatie koos ervoor om diverse verantwoordelijken de nodige rechten toe te kennen om zelf informatie te kunnen consulteren in diverse IT-systemen. Aangezien het lokaal bestuur ook gebruik maakt van een gedeelde mappenstructuur, is ze in staat om informatie op gepaste wijze te delen met, tussen en binnen de diensten. De financiële dienst maakt er bijvoorbeeld gebruik van voor het laten aanvullen van de boordtabellen m.b.t. exploitatiegerichte dienstverlening door de betrokken diensten. Uit de gesprekken en documenten blijkt echter dat op het ogenblik van de audit de informatie die de personeelsdienst ter beschikking stelt al enkele maanden niet meer geactualiseerd is. Ook deelt de personeelsdienst eerder ad hoc haar opvolglijsten met de medewerkers van andere diensten. Daarnaast is niet duidelijk met welke finaliteit die informatie wordt gedeeld en of die informatie dan ook daadwerkelijk gebruikt wordt voor het (bij)sturen. De medewerkers binnen de dienst kinderopvang gebruiken hun beschikbare informatie wel, maar de kennis over de processen zit geconcentreerd bij enkele medewerkers, wat een continuïteitsrisico met zich meebrengt. De medewerkers formaliseerden tijdens de audit wel al enkele processen.

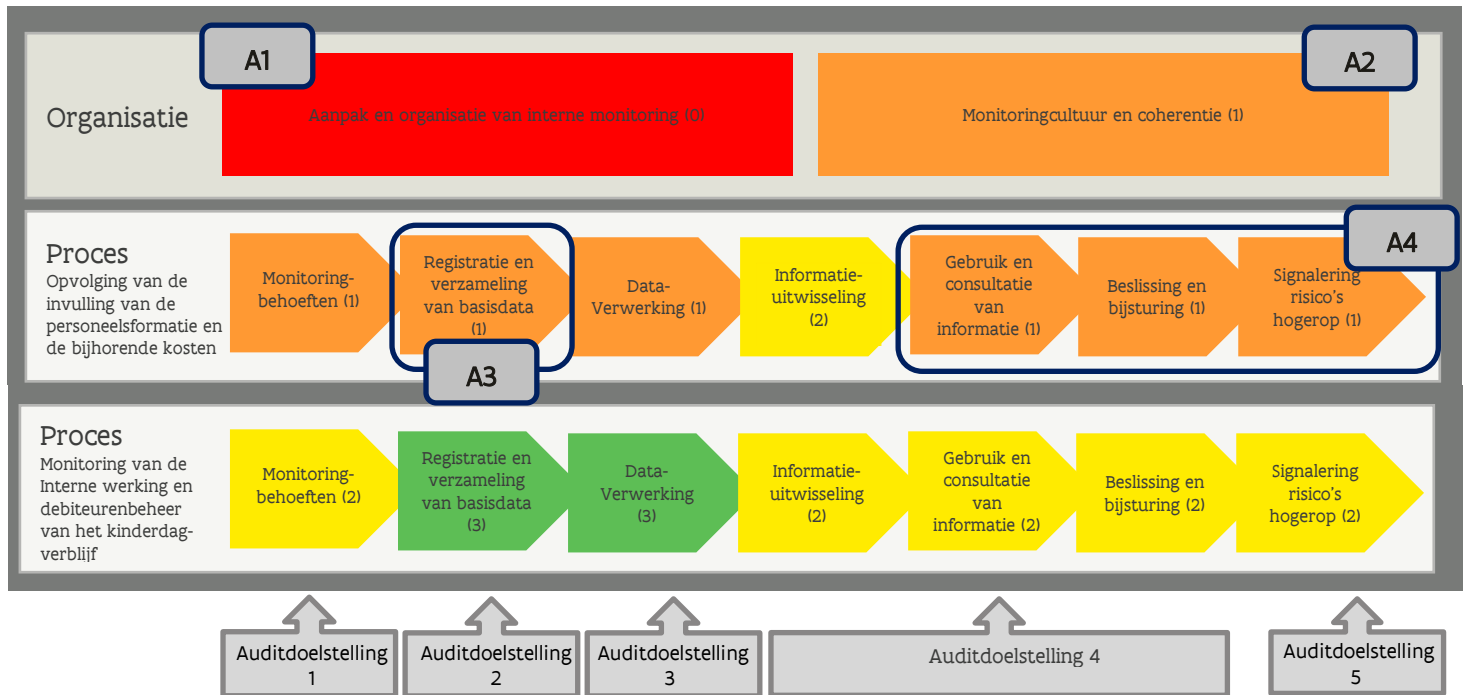
Kunnen (financiële) risico's en/of anomalieën tijdig worden opgemerkt, zodat effectief ingrijpen en bijsturen mogelijk is op de bovenliggende niveaus in de organisatie?

De organisatie geeft aan dat medewerkers problemen en anomalieën steeds kunnen rapporteren naar het management op een ad hoc wijze. Hiervoor legde ze echter nog geen overlegstructuur vast. Binnen de geauditeerde processen zijn enkele op zich staande voorbeelden van signalering van aanwezige risico's. Deze voorbeelden focussen voornamelijk op de huidige problematieken bij de operationele werking en zijn weinig gericht op de langere termijn.

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 Hamme nog onvoldoende 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.








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



Mark Vandersmissen,
Administrateur-generaal

Legende

-  **Onbestaand (0)**
Er bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een voldoende mate van afdekking van de risico's.
-  **Ad-hocbasis (1)**
Er zijn beheersmaatregelen uitgewerkt op ad-hocbasis. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (organisatiebeheersing) groeit, maar deze zijn nog onvoldoende gestructureerd of gestandaardiseerd. Het systeem van organisatiebeheersing draait meer rond personen dan rond systemen.
-  **Gestructureerde aanzet (2)**
Er is een gestructureerde aanzet tot 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.
-  **Gedefinieerd systeem (3)**
Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do').
-  **Beheerst systeem (4)**
De beheersmaatregelen worden periodiek intern geëvalueerd en bijgestuurd ('Check' & 'Act'). Er is een actief adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.

5 MANAGEMENTREACTIE

Het managementteam, in vergadering van 19 januari 2023 wenst volgende bedenkingen te maken:

Gezien het personeelskader, zoals voorzien na grondige doorlichting in overleg met bureau CC Consult, nog niet kon worden uitgewerkt, en dit enige tijd op zich zal laten wachten omwille van de huidige financiële omstandigheden die zowat alle lokale besturen verplichten tot besparingen, laat staan extra uitgaven te doen, kunnen bijkomende opdrachten tot meer monitoring, opmaak van meer rapporten voorlopig slechts in beperkte mate worden opgelegd aan de diensten. We stellen evenwel vast dat dit de algemene dienstverlening aan de bevolking en de realisatie van projecten, niet ernstig hindert.

Het managementteam opteert ervoor om in de huidige omstandigheden de diensten aan te sturen om hun kernopdrachten te vervullen, zonder deze nog extra te belasten en de stress, merkbaar bij nogal wat medewerkers, niet verder op te drijven.

Recent werd wel bij de personeelsdienst een deskundige aangeworven die zich onder meer zal toeleggen op een beter gestructureerde monitoring en rapportering.

De beleidsrapporten, het MJP, de aanpassingen aan het MJP, de beleidsevaluaties van het MJP, de omgevingsanalyse, beantwoorden aan de decretale bepalingen en worden ook door het bestuur beoordeeld als voldoende rapporten ter ondersteuning van de beleidsbepaling- en uitvoering. Voeg daaraan toe de monitoring van de algemene financiële toestand van het lokaal bestuur door het eigen departement financiën.

Bij de toch al reeds uitgevoerde beperkte implementatie van de nieuwe personeelsformatie conform de doorlichting met CC Consult, ging bijzondere aandacht naar het opnieuw invullen van het kader van de personeelsdienst, om van daaruit dan toch in de mate dat de financiële toestand het toelaat, de personeelsformatie verder uit te werken, in eerste instantie ter versterking van de diensten met de meest acute noden. Dit zou dan ook meer ruimte kunnen scheppen voor extra monitoring / rapportering. Wij benadrukken dat onder meer op het moment van de audit net dan de personeelsdienst ernstig onderbezet was waarbij dan in die periode uiteraard de focus beperkt moest blijven op het louter operationele aspect. De implementatie van de nieuwe HR-software (inzake o.a. opvolging personeelskader) heeft daardoor vertraging opgelopen. Ondertussen werd het kader van de personeelsdienst reeds aangevuld zodat de normale werking hervat kan worden.

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 20.06.2022 vond de openingsmeeting plaats waarbij de auditdoelstellingen en de reikwijdte werden besproken.
- In de periode juni '22 – september '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 12.10.2022.
- Het ontwerprapport werd op 13.01.2023 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 27.01.2023.
- De managementreactie werd verkregen op 15.02.2023 en toegevoegd aan dit rapport.

Het auditteam dat deze audit uitvoerde:

- Sofie Van de Meerssche, auditor Audit Vlaanderen
- Koenraad Jacobs, 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 Hamme

André Reuse	Algemeen Directeur
Jan Laceur	Voorzitter
Herman Vijt	Burgemeester

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 (0)

Lokaal bestuur Hamme beschikt niet over een organisatiebrede aanpak rond de monitoring van haar interne werking met financiële impact. Binnen de geauditeerde processen zijn wel enkele initiatieven opgezet, al zijn deze in belangrijke mate persoonsafhankelijk.

Uit gesprekken blijkt dat de verschillende diensten binnen de organisatie niet beschikken over voldoende organisatiebrede ondersteuning in functie van interne monitoring. Daarnaast is vanuit het managementniveau de vraag naar structurele monitoring (met uitzondering van de decretaal verplichte rapportering) weinig aanwezig. De organisatie hanteert een eerder probleemoplossende werkwijze en monitort niet proactief. Hierdoor loopt ze het risico om enkel nadat een incident zich heeft voorgedaan te kunnen ingrijpen (reactief). Om mogelijke problematieken op te vangen geeft het lokaal bestuur aan beroep te doen op de departementshoofden die deel uitmaken van het MAT (managementteam). Er zijn

echter geen duidelijke afspraken voor de bespreking hieromtrent binnen het MAT. Zo kan de organisatie onvoldoende verzekeren dat deze informatie tijdig en volledig doorstroomt.

Binnen de geauditeerde processen zijn wel enkele monitoringinitiatieven aanwezig op operationeel niveau. Uit gesprekken blijkt dat deze voornamelijk individueel gebonden zijn of historisch binnen de diensten gegroeid. Een voorbeeld hiervan is het bijhouden en actief delen van boordtabellen ter analyse van de inkomsten en uitgave van exploitatiegerichte dienstverlening zoals o.a. het kinderdagverblijf, de verhuur van serviceflats en het woonzorgcentrum door de financiële dienst. In een aantal gevallen communiceren de diensten over deze initiatieven naar het managementteam, maar is niet duidelijk bepaald wat de finaliteit hiervan is en of deze informatie gebruikt wordt ter (bij)sturing van de processen.

Aanbeveling 1

Bepaal in samenspraak met de betrokken actoren organisatiebrede afspraken en handvaten die de diensten ondersteunen bij de opzet van interne monitoring van hun interne werking en/of dienstverlening. Valideer deze aanpak en bewaak de toepassing ervan.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Tijd en middelen gaan verloren door een gebrek aan helikopterzicht over de processen heen;
- 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 mee(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 (1)

Interne monitoring is momenteel geen prioriteit binnen de organisatie waardoor communicatie, sensibilisering en responsabilisering errond heel beperkt is.

Het lokaal bestuur communiceert intern weinig over de huidige monitoringsinitiatieven binnen specifieke processen. Er is organisatiebreed amper sprake van sensibilisering over het belang van monitoring en responsabilisering bij de operationele diensten. Er is weinig zicht op de verwevenheid van verschillende processen. De monitoringsinitiatieven die er zijn, steunen vooral op individuen en vormen geen coherent geheel. Uit de gesprekken blijkt dat sommige medewerkers aanzienlijke inspanningen lever(d)en op het gebied van interne monitoring terwijl anderen dit veel minder doen. Bijgevolg bestaan er grote individuele verschillen tussen medewerkers, ook binnen eenzelfde dienst. Bij historisch gegroeide initiatieven is het daarenboven momenteel niet altijd duidelijk met welke finaliteit die indertijd werden opgezet. Verder beschikt de organisatie momenteel onvoldoende over een helicoptervoorzicht en levert ze weinig inspanningen om die tot stand te brengen.

Aanbeveling 2

Maak werk van een gedragen monitoringcultuur. Bespreek hiertoe met de verschillende niveaus het belang van interne monitoring en bekijk op welke wijze alle medewerkers hierover kunnen worden gesensibiliseerd.

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 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

Beoordeling



Het lokaal bestuur Hamme bepaalde nog onvoldoende welke informatie ze wil monitoren voor dit proces. De organisatie kan door de wijze waarop de registratie en verzameling van de data gebeuren, onvoldoende de betrouwbaarheid ervan verzekeren. De opmaak van rapportering verschilt naargelang de entiteit, gebeurt versnipperd en geeft niet altijd de actuele situatie weer. De uitgewisselde informatie is niet altijd transparant. Monitoring wordt niet structureel gebruikt om te beslissen en (bij) te sturen binnen dit proces of om risico's hogerop te signaleren en is in belangrijke mate persoonsafhankelijk.

Monitoringbehoefden

Monitoring-
behoefden (1)

De monitoringbehoefden binnen de personeelsdienst zijn op het moment van de audit niet dienstbreed bepaald. Historisch groeide voor het OCMW wel de behoefte om zicht te hebben op de soorten contracten, aanstellingen, uitbetaalde lonen en ziekteverzuim. Daarnaast wil de personeelsdienst voor al haar entiteiten zicht hebben op de personeelsbezetting. De dienst bepaalde echter niet dienstbreed waar er nood aan is en hoe ze dit wil aanpakken. Voor de initiatieven die aanwezig zijn, blijkt uit verschillende gesprekken echter dat de finaliteit hiervan onvoldoende (duidelijk) is bepaald. Ook de behoefte van de andere diensten i.v.m. personeelsmaterie bepaalde de organisatie nog niet op een dienstbreed niveau. Uitzondering hierop is de personeelsbezetting van het woonzorgcentrum.

Aanbeveling 3

Herdenk de monitoring voor het proces invulling van de personeelsformatie en bijhorende personeelskosten.

Sta bij deze oefening stil bij de behoeften van de diensten zodat duidelijk wordt:

- wat er opgevolgd dient te worden en met welke finaliteit;
- welke het tijdsbestek is waarin dit gebeurt;
- wat naar wie gecommuniceerd wordt ;
- welke kanalen medewerkers (kunnen) gebruiken voor het delen van informatie en/of signaleren van risico's.

Communiceer de herdachte aanpak vervolgens transparant naar alle medewerkers.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- De organisatie is onvoldoende in staat om de stand van zaken of evoluties op te volgen, met mogelijks laattijdige of foutieve (bij)sturing en beslissingen tot gevolg;
- Medewerkers zijn niet of laattijdig op de hoogte van resultaten van interne monitoring waardoor (bij)sturing op basis van onderliggende data onvoldoende gegarandeerd kan worden.

Registratie en verzameling van basisdata en de dataverwerking

Registratie en
verzameling
van basisdata
(1)

Data-
Verwerking (1)

De registraties binnen de personeelsdienst kunnen opgedeeld worden in twee categorieën. Enerzijds de operationele registraties, waaronder o.a. input van data voor de verwerking van de lonen, en anderzijds de meer overkoepelende registraties (bv. data rond personeelsbezetting ziekteverzuim, ...).

- Het controleren van operationele registraties (zoals prikklok, vakantiedagen, ziektes, etc.) i.f.v. de individuele loonberekening gebeurt op verschillende wijzen naargelang de entiteit.
 - Voor de bewaking van de correctheid van de ingave en volledigheid van de registraties maakt de personeelsdienst voor het OCMW gebruik van overkoepelende opvolgingslijsten (zie verder), die ze telkens bij het einde van de maand gebruikt alvorens de te betalen lonen te bezorgen aan de financiële dienst.
 - De verwerkers verantwoordelijk voor de gemeente hanteren de controlelijsten uit de software om evt. anomalieën op te vangen bij het verwerken van de geregistreerde data. Hier loopt de organisatie het risico geen zicht te hebben op de volledigheid van de

registraties in de software en kan ze enkel controleren of de registraties die gebeuren voor de gemeente correct zijn.

Bij de personeelsdienst gebeuren zowel voor het OCMW als voor de gemeente de controles echter wel door dezelfde persoon die ook registreert. Door de afwezigheid van het vierogenprincipe loopt de organisatie het risico dat fouten en/of fraude onopgemerkt blijven.

Uit de gesprekken blijkt dat de operationele registraties bij de personeelsdienst voor beide entiteiten vlot gebeuren. De financiële dienst ontvangt ook tijdig van hen de nodige informatie om op te laden in de boekhoudsoftware en vervolgens de lonen te betalen. Daarnaast blijkt ook uit de gesprekken dat er op het moment van de audit de medewerkers van het lokaal bestuur aangaven geen vragen te hebben m.b.t. de tijdigheid en/of correctheid van de loonuitbetalingen.

- Voor de verwerking van de meer overkoepelende registraties, zoals de opvolgingslijsten van gemeente en OCMW m.b.t. personeelsbezetting, voorziet de organisatie geen vaste structuur en/of afspraken. De registratie van de personeelsbezetting gebeurt voor de verschillende entiteiten op een verschillende manier, in verschillende software en met een verschillende frequentie. Voor de gemeente gebeurt dit op een minder transparante wijze dan voor het OCMW. Andere registraties in opvolgingslijsten zoals opvolging van de globale omvang van de lonen, een overzicht van de contracten (soort, einddatum, ...), aantal ziekte-dagen etc. gebeuren enkel voor het OCMW. Uit de gesprekken blijkt daarnaast dat dit niet steeds prioritair behandeld kan worden en dat er bij het actualiseren van deze rapportering dan ook een achterstand is.

Aanbeveling 4

Ontwikkel beheersmaatregelen om de correctheid van de ingave en volledigheid bij de registratie en verzameling van de basisdata inzake personeelsmateries te garanderen en pas deze in de praktijk consequent toe.

Bied hierbij voldoende transparantie aan alle betrokken medewerkers over de wijze waarop de informatie doorheen de processen wordt geregistreerd en verzameld en verwerkt tot rapportering.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Medewerkers voelen zich niet/weinig betrokken of medeverantwoordelijk voor de inbreng die nodig is voor interne monitoring;
- Medewerkers zijn niet op de hoogte van de werkwijze en de resultaten van interne monitoring waardoor de betrouwbaarheid van de onderliggende data onvoldoende gegarandeerd kan worden.

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



Informatie-uitwisseling kent binnen de personeelsdienst een vlot verloop. De in gebruik zijnde opvolgingslijsten staan digitaal op een gedeelde map, waardoor de verschillende medewerkers ze kunnen raadplegen. Het is voor de medewerkers duidelijk wat hierin staat opgenomen. Een groot deel van deze informatie bezorgt de dienst ook aan het managementniveau, al is niet steeds transparant wat de finaliteit hiervan is, met uitzondering van het gebruik ter controle van registraties (zie registratie en verzameling van basisdata en dataverwerking).

Een vaste systematiek in het delen van informatie voor gebruik en (bij)sturing binnen de andere diensten is echter weinig aanwezig. De personeelsdienst deelt eerder vraaggestuurd de beschikbare informatie met andere diensten, waardoor deze het risico lopen niet in staat te zijn om (bij) te sturen op basis van de actueel beschikbare informatie binnen de organisatie. Besprekingen gebeuren voornamelijk naar aanleiding van vragen vanuit de verschillende diensten. Een uitzondering hierop vormt het vast overleg met de medewerkers van het woonzorgcentrum.

Zie aanbeveling 3

Signalering risico's hogerop



Signalering
risico's
hogerop (1)

De personeelsdienst bezorgt de lijsten die ze voorziet (zoals ziekteverzuim, soorten contracten, etc.) aan het management. Naast het opstellen en actualiseren ervan, is ook het bezorgen van deze lijsten aan het managementniveau historisch gegroeid en is de finaliteit onvoldoende duidelijk. Verder werkt het MAT eerder probleemoplossend. Departementshoofden kunnen problemen melden bij de schepenen en/of via het MAT, maar er is geen vaste structuur voorzien om dit aan de hand van actuele risico's proactief te doen.

Zie aanbeveling 3

7.2.2 Proces monitoring van interne werking en debiteurenbeheer van het kinderdagverblijf

Beoordeling



De organisatie heeft de interne monitoring van dit proces gedeeltelijk onder controle. Voor dataregistratie en -verwerking zijn voldoende beheersmaatregelen in voege terwijl die voor de overige elementen deels aanwezig zijn.

Monitoringbehoeften



Monitoring-
behoeften (2)

De organisatie bepaalde voor de interne werking van het kinderdagverblijf deels wat ze wil monitoren en welke aspecten daar belangrijk bij zijn.

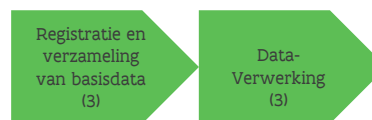
AUDIT VLAANDEREN

Met het oog op de opmaak van vorderingen en de planning van de kinderbegeleiders is een zicht op de aan/afwezigheden van de kinderen nodig. Ook wil ze de aanwezigheden en inzet van kinderbegeleiders monitoren om de dienstverlening te kunnen garanderen voor de drie leefgroepen van kinderen. Hiervoor wil de organisatie rekening kunnen houden met piek- en dalmomenten en ook de 'vlinders' (flexibel in te zetten kinderbegeleiders) gericht kunnen benutten.

Het huishoudelijk reglement inzake kinderdagverblijven vermeldt dat er prioritaire doelgroepen zijn. De behoefte om het gebruik door die doelgroepen op te volgen werd evenwel nog niet expliciet benoemd.

Uit gesprekken blijkt dat de monitoringbehoefte om openstaande debiteuren te kunnen opvolgen op dit ogenblik beperkt zijn aangezien niet-betaling na meer dan 30 dagen nu weinig voorkomt bij de relatief kleine dienst van het kinderdagverblijf. De organisatie geeft aan dat ze geen dossiers kinderopvang heeft waar een 2^{de} aanmaning nodig is. Externe omstandigheden (bv. economische context) zouden er echter kunnen voor zorgen dat deze situatie in de toekomst snel kan wijzigen.

Registratie en verzameling van basisdata en de dataverwerking



De dienst registreert de nieuwe aanmeldingen, de aan/afwezigheden van de kinderen en de invulling van onverwacht vrije plaatsen in de opvang door bv. ziekte van een kindje. De dienst verzamelt ook op het einde van de maand de planning en aanpassing van de werkroosters voor begeleiders en vlinder en de aan/afwezigheden van de kinderen in functie van de opmaak van vorderingen.

De dienst streeft naar een tijdige en accurate dataregistratie van de opvang van de kinderen. De registratie van aan/afwezigheden gebeurt door de kinderbegeleiders tegelijk zowel digitaal als op papier om een bijkomende controle te voorzien voor de opmaak van de vorderingen. Er gebeuren volgens de dienst zelden fouten in de registratie. Voor het invullen van onverwachte extra opvangmomenten (bv. kindje afwezig door ziekte voor 1 week) ontwikkelde de organisatie een specifieke aanpak zodat deze opvangmogelijkheden niet verloren gaan. Dit is positief zowel voor de ouders op zoek naar (extra) opvang, als voor de organisatie van de inkomsten. Momenteel maakt de organisatie voor deze relatief kleine vraag/wachlijst gebruik van individuele post-its. Hierdoor loopt de organisatie wel het risico dat er informatie verloren zou kunnen gaan. Een systematischere registratie van die 'reservelijst', al dan niet digitaal, verlaagt de kans dat kortstondig opengevallen plaatsen suboptimaal kunnen worden ingevuld.

Het kinderdagverblijf formuleerde in haar huishoudelijk reglement ook een doelgroepenbeleid. De dienst gaat de navolging van dit beleid nu vooral ad hoc na door bij de nieuwe aanvragen te controleren of dit kinderen van het doelgroepenbeleid betreft. Dit zou ze echter bv. via een systematischere registratie kunnen meten en monitoren alsook mogelijk evoluties op lange termijn opvolgen.

De opmaak van vorderingen van het kinderdagverblijf verloopt decentraal o.b.v. de ondersteunende systemen van de diensten kinderdagverblijf en door de financiële dienst. De organisatie geeft aan dat het vorderingsproces degelijk verloopt door de verschillende controles die gebeuren. Op initiatief van beide diensten gebeurt er een controle van de vorderingen met verschillende tabellen aangezien er geen automatische koppeling is tussen beide applicaties. bv. Door de digitale aanwezigheidslijst te vergelijken met de aanwezigheidslijst van de kinderen op papier, een automatische synchronisatie tussen de planningslijst van de kinderen met de werkelijke aanwezigheidslijst, het maandelijks totaalrapport bij de vorderingen te vergelijken met het bedrag voor de verwachte bezetting, de ontvangen subsidiëring voor kinderen te vergelijken met de verwachte subsidies, enz. gebeurt nazicht.

De organisatie beschikt over digitale monitoringstools om de data efficiënt te verwerken tot heldere rapportering, zowel bij het kinderdagverblijf als bij de financiële dienst.

- Zo gebeurt de maandelijkse opmaak van de vorderingen op basis van aanwezigheidsgegevens van de kinderen in de applicatie van het kinderdagverblijf – na een controle van die gegevens – automatisch. Daardoor tracht de dienst het risico op fouten bij de berekening van de vorderingen in te perken. Ook de invulling van de aanwezigheden van de kinderbegeleiders (en ondersteuning) gebeurt duidelijk en overzichtelijk. Voor de berekening van de subsidies en het vastleggen van de begroting voor het volgende jaar gebruikt de dienst een externe tool zowel om een simulering vooraf op te maken als achteraf ter controle. Het kinderdagverblijf maakt zelf nog andere rapporten op, nl.:
 - Rapport over de personeelsbezetting per aantal kinderen en het uurrooster van de begeleiders;
 - Rapport over de nodige personeelsbezetting o.b.v. een externe tool i.f.v. onderbouwing vacatureaanvraag naar het MAT.
- Hoewel de financiële dienst o.b.v. de boekhoudsoftware een rapport kan opmaken van alle debiteuren van het lokaal bestuur, gebruikt ze dit rapport in de praktijk echter niet om het debiteurenbeheer voor het kinderdagverblijf op te volgen. De opvolging gebeurt immers dossier per dossier. Daarnaast maakt de financiële dienst nog andere rapporten op, nl.:
 - Rapport/'boordtabel' met indicatoren voor alle dienstverleners met voor het KDV (kinderdagverblijf) de bezettingsgraad door de kinderen (verwachte inkomsten) ter controle van de vorderingen voor verzending;
 - Rapport over de nieuw opgemaakte vorderingen voor het KDV per maand;
 - Rapport voor de voorbereiding van de begroting voor het volgende jaar over de ontvangsten en de verwachte subsidies (externe tool).

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



De informatie-uitwisseling tussen de dienst kinderdagverblijven en de financiële dienst die de betalingen opvolgt, verloopt vlot en automatisch door de consultatiemogelijkheden in de software van het kinderdagverblijf, waardoor beide diensten beschikken over de nodige informatie. Bovendien is de informatie ook op maat van diegene die ze moet gebruiken en biedt ze voldoende transparantie.

Aangezien de dienst van het kinderdagverblijf een relatief kleine dienst is die bovendien erg decentraal georganiseerd is ('eiland'), is informatie en kennis over monitoring grotendeels geconcentreerd bij één persoon. Hierdoor kan er een continuïteitsrisico ontstaan bij onverwachte afwezigheid. Enkele processen werden tijdens het verloop van de audit wel reeds uitgeschreven met het oog hierop.

Het gebruik van de beschikbare informatie is ingebed in de dagelijkse werking van de verantwoordelijke bv. de opmaak en gebruik van het planningsuurrooster van de begeleiders, registratie van afwezigheden, enz. maar dit is voornamelijk gericht op operationeel gebied en minder voor doeleinden op de langere termijn zoals bv. de begroting of de lange termijn-personeelsnood.

Op korte termijn gebeurt er enige beslissing en bijsturing op basis van monitoring van bv. vervangen van zieke begeleider/bijwerken van het uurrooster, maar de organisatie gebruikt monitoring weinig om op lange termijn (strategische) beslissingen te nemen of (bij) te sturen. Een uitzondering op dit laatste is de beslissing tot indienstname van twee nieuwe personeelsleden op basis van de beschikbare data over zowel van de ontvangen subsidies als van het gemiddeld aantal aanwezige kinderen. Hoewel het

kinderdagverblijf een betrekkelijke kleine dienst is, zou een intensiever gebruik van monitoringresultaten bij beslissingen de dienstverlening ten goede kunnen komen. Objectieve cijfers kunnen immers een duidelijke informatiebron vormen om te beslissen of om toekomstgerichte strategieën te ontwikkelen.

Voor het debiteurenbeheer wordt er in de praktijk gewerkt met de informatie op dossierniveau. Deze manuele opvolging tot de binnenkomst van de betalingen verloopt weinig systematisch. Zo wordt dossier per dossier geopend om na te gaan of de betaling ondertussen binnen gekomen is.

Signalering risico's hogerop



Signalering
risico's
hogerop

Interne monitoring draagt er toe bij dat de dienst sommige risico's met financiële impact in het kinderdagverblijf tijdig kan identificeren en analyseren, maar een vaste structuur hiervoor ontbreekt. Zo werden er recent (in 2022) twee nieuwe personeelsleden in dienst genomen op basis van de beschikbare data over zowel van de ontvangen subsidies als van het gemiddeld aantal aanwezige kinderen. Dit gebeurde op initiatief van de dienst. Er zijn geen organisatiebrede afspraken (noch van het MAT noch binnen het kinderdagverblijf) hieromtrent, waardoor het afhankelijk is van de inschatting van individuen.

8 AANBEVELINGEN

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A1	<p>Bepaal in samenspraak met de betrokken actoren organisatiebrede afspraken en handvaten die de diensten ondersteunen bij de opzet van interne monitoring van hun interne werking en/of dienstverlening. Valideer deze aanpak 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 helikopterzicht over de processen heen; – Financiële middelen van de organisatie worden niet efficiënt of effectief ingezet omdat de financiële impact of consequenties van acties onduidelijk zijn. 	31.12.2024	Managementteam	Uitwerking onder voorbehoud van de volledige invulling van het personeelskader.
A2	<p>Maak werk van een gedragen monitoringcultuur. Bespreek hiertoe met de verschillende niveaus het belang van interne monitoring en bekijk op welke wijze alle medewerkers hierover kunnen worden gesensibiliseerd.</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 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 	31.12.2024	Managementteam	Uitwerking onder voorbehoud van de volledige invulling van het personeelskader.

AUDIT VLAANDEREN

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A3	<p>Herdenk de monitoring voor het proces invulling van de personeelsformatie en bijhorende personeelskosten.</p> <p>Sta bij deze oefening stil bij de behoeften van de diensten zodat duidelijk wordt:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wat er opgevolgd dient te worden en met welke finaliteit; – welke het tijdsbestek is waarin dit gebeurt; – wat naar wie gecommuniceerd wordt ; – welke kanalen medewerkers (kunnen) gebruiken voor het delen van informatie en/of signaleren van risico's. <p>Communiceer de herdachte aanpak vervolgens transparant naar alle 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; – Medewerkers zijn niet op de hoogte van de werkwijze en de resultaten van interne monitoring waardoor de betrouwbaarheid van de onderliggende data onvoldoende gegarandeerd kan worden. 	31.12.2024	Managementteam en team personeel	Uitwerking onder voorbehoud van de volledige invulling van het personeelskader. De recente aanwerving van een nieuwe deskundige bij de personeelsdienst bidet het vooruitzicht om dit aan te vatten.
A4	<p>Ontwikkel beheersmaatregelen om de correctheid van de ingave en volledigheid bij de registratie en verzameling van de basisdata inzake personeelsmateries te garanderen en pas deze in de praktijk consequent toe.</p> <p>Bied hierbij voldoende transparantie aan alle betrokken medewerkers over de wijze waarop de informatie doorheen de processen wordt geregistreerd en verzameld en verwerkt tot rapportering.</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; 	31.12.2024	Managementteam en team personeel	Uitwerking onder voorbehoud van de volledige invulling van het personeelskader.

AUDIT VLAANDEREN

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
	– Medewerkers zijn niet op de hoogte van de werkwijze en de resultaten van interne monitoring waardoor de betrouwbaarheid van de onderliggende data onvoldoende gegarandeerd kan worden.			

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.

- In verband met monitoringbehoefte:
 - Bepaal de monitoringbehoefte voor het debiteurenbeheer van het kinderdagverblijf
- In verband met registratie en verzameling van basisdata en de dataverwerking:
 - Zorg voor een systematischere registratie van de reserveplaatsen (i.p.v. via post-its), al dan niet digitaal
 - Zorg voor de aanwezigheid van het vierogenprincipe en/of alternatieve maatregelen bij de personeelsdienst
- In verband met uitwisseling en gebruik van informatie, het nemen van beslissingen en bijsturing van het proces:
 - Schenk voor het kinderdagverblijf ook aandacht aan het gebruik van data voor het nemen van beslissingen op langere termijn
- In verband met risico's signaleren:
 - Voorzie voor het kinderdagverblijf een systematische procedure zodat het duidelijk is voor de medewerker wanneer bepaalde data/evolutie hogerop gesignaleerd moeten worden