



Organisatie-audit
Gemeente Berlare

Rapport | Auditopdracht 1606 046 | 27 februari 2017

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.

Auditteam:
Sandra Denis, auditor
Lien Van Ongevalle, auditor (EY)
Steven Van Roosbroek, manager-auditor

Organisatie-audit Gemeente Berlare

Rapport | Auditopdracht 1606 046 | 27 februari 2017

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5
Samenvatting	8
Auditbevindingen	10
Managementreactie	20
Aanbevelingentabel	22
Bijlage 1: Situering van het bestuur	23
Bijlage 2: Verzendlijst	24

INLEIDING

AUDITDOELSTELLING EN -REIKWIJDTE

In de periode oktober 2016 - november 2016 voerde Audit Vlaanderen een audit uit in gemeente Berlare (zie bijlage 1). Deze audit evalueerde de adequaatheid van het systeem van interne controle / organisatiebeheersing, waarbij de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen als kader werd gehanteerd. Deze audit maakt geen evaluatie van de werking van gemeente Berlare, maar gaat enkel na of de nodige instrumenten en randvoorwaarden aanwezig zijn om van een beheerste organisatie te kunnen spreken.

AUDITAANPAK

Audit Vlaanderen verrichtte volgende werkzaamheden:

- Op 3 oktober 2016 vond de openingsmeeting plaats, waarop toelichting werd gegeven over de auditdoelstelling, auditreikwijdte, methodologie en timing.
- De interviews met de secretaris, de financieel beheerder, de medewerkers, de burgemeester en de voorzitter van de raad werden gehouden tussen 11 oktober 2016 en 25 oktober 2016.
- Er werd informatie over de interne controle / organisatiebeheersing ingewonnen door de analyse van de door de organisatie aangereikte documentatie.
- Het afsluitende gesprek met de secretaris ging door op 8 november 2016.
- Het ontwerprapport werd overgemaakt aan de secretaris op 13 januari 2017 en besproken op 6 februari 2017.
- Een managementreactie vanuit gemeente Berlare werd verkregen op 24 februari 2017 en toegevoegd aan dit rapport.

Tijdens een organisatie-audit hanteert Audit Vlaanderen de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen als referentiekader. Deze leidraad is tot stand gekomen via een participatief proces met verschillende vertegenwoordigers van lokale besturen: de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VMSG), de Vereniging voor Vlaamse Provincies (VVP), het Expertisecentrum van Gemeentesecretarissen (ECG), de Vereniging van de Vlaamse OCMW-secretarissen (VWOS), de Vlaamse Lokale Financieel Beheerders (Vlofin), de Vlaamse ICT-organisatie (V-ICT-OR) en het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB).

Een goed beheerste organisatie doet de juiste dingen (effectiviteit) en doet de dingen juist (efficiëntie, kwaliteit en integriteit). Centraal in de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen staat dan ook het streven naar **effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit en integriteit**. Deze vier algemene doelstellingen van een goede interne controle / organisatiebeheersing omkaderen het model achter deze leidraad:

- Effectiviteit: de organisatie doet wat ze moet doen binnen de politiek vastgelegde krijtlijnen.
- Efficiëntie: de organisatie zet haar middelen correct in.
- Kwaliteit: de organisatie streeft naar voortdurende verbetering, rekening houdend met wat de belanghebbenden van de organisatie verwachten.
- Integriteit: de organisatie zet in op de versterking van de integriteit van de organisatie in haar geheel en van het integer handelen van de individuele personeelsleden.

Naast de vier algemene doelstellingen van een goede interne controle / organisatiebeheersing is er de PDCA-cyclus. De vier activiteiten van de PDCA-cyclus (**P**lan, **D**o, **C**heck, **A**ct) garanderen een continue organisatieverbetering.

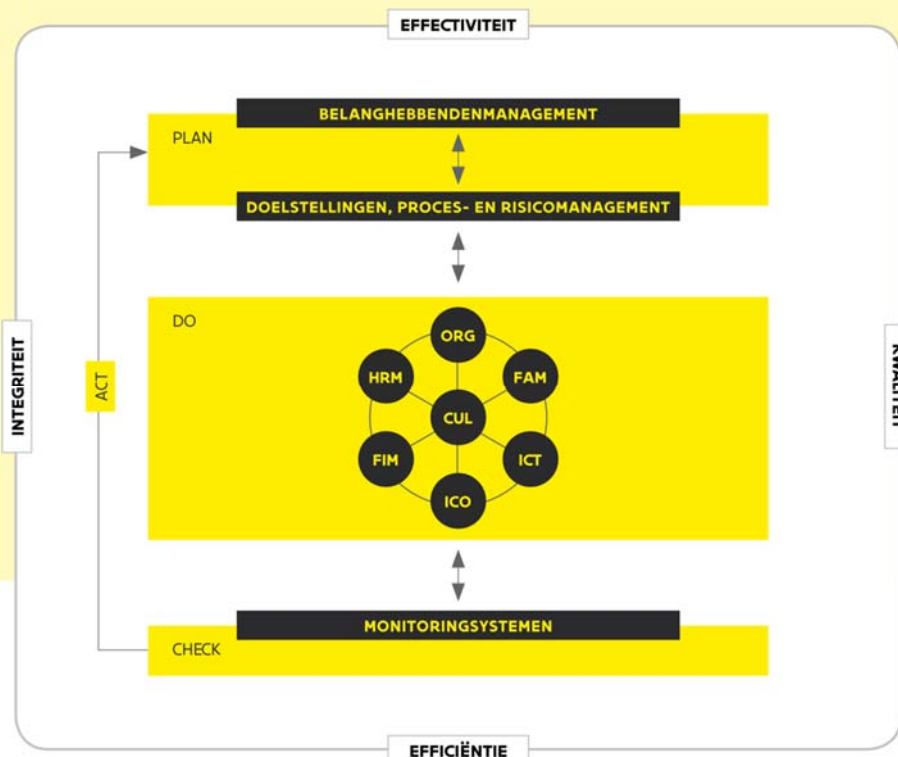
Het model achter de Leidraad Organiseatiebeheersing voor lokale besturen bestaat verder uit tien thema's met doelstellingen rond interne controle / organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen. Deze thema's spelen allemaal een rol met betrekking tot de vier algemene doelstellingen en staan in

voortdurende wisselwerking met elkaar. Organisaties die beantwoorden aan de principes van de Leidraad Organiseatiebeheersing voor lokale besturen, creëren de randvoorwaarden om in alle aspecten van de organisatie effectief, efficiënt, kwaliteitsvol en intger te kunnen functioneren.

De 10 thema's

1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement (DPR)
2. Belanghebbendenmanagement (BHM)
3. Monitoring (MON)
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)

Het model achter de Leidraad Organiseatiebeheersing voor lokale besturen



LEESWIJZER

Het auditrapport volgt het kader van de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen en bevat verschillende delen. Allereerst biedt de “Samenvatting” een overzicht van de voornaamste sterke punten en verbeterpunten van de organisatie.

De “Auditbevindingen” geven de vaststellingen van de audit weer. Deze vaststellingen van de sterke punten en verbeterpunten gaan over de implementatie van het systeem van interne controle / organisatiebeheersing in de organisatie en een beoordeling van de beheersmaatregelen die de organisatie neemt om de interne controle / organisatiebeheersing te versterken. De opbouw van dit deel is dan ook gestructureerd rond de vier algemene doelstellingen (effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit en integriteit). Telkens wordt het verband gelegd met één of meerdere thema’s uit de leidraad. In dit deel worden ook aanbevelingen geformuleerd.

Achteraan vindt u de reactie van het management op het auditrapport, alsook het actieplan van de organisatie met betrekking tot de geformuleerde aanbevelingen.

Wat is het doel van de aanbevelingen? In een aanbeveling wordt een risico gesignaleerd dat een bedreiging kan vormen voor de goede werking van een organisatie. Het is de verantwoordelijkheid van het management om gepaste beheersmaatregelen te nemen zodat de risico’s beperkt worden. Audit Vlaanderen gaat de realisatie ervan steekproefgewijs na.

Wat is de rol van de raad bij de aanbevelingen? Als hoogste orgaan binnen het lokaal bestuur, heeft de raad een belangrijke taak in het opvolgen van de aanbevelingen. In het kader van de verplichte jaarlijkse rapportage over de interne controle / organisatiebeheersing, kan de raad in principe de realisatie van de geformuleerde aanbevelingen monitoren. Daarnaast kunnen raadsleden steeds de organisatie opvolgen door vragen te stellen. Daarom wordt de voorzitter erop attent gemaakt om dit rapport aan alle raadsleden te bezorgen, zodat zij over de nodige informatie beschikken om hun taak te kunnen uitoefenen.

SAMENVATTING

Volgens artikel 99 tot 101 van het Gemeentedecreet dient elk bestuur zelf een algemeen kader voor interne controle / organisatiebeheersing te bepalen.

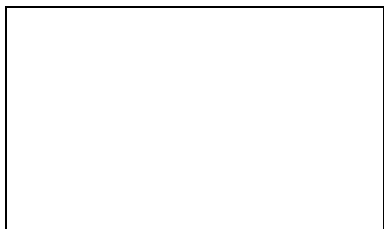
Gemeente Berlare nam reeds verschillende initiatieven m.b.t. interne controle / organisatiebeheersing. In 2013 evalueerde een externe consultant belangrijke onderdelen van de interne werking en recent werd door het managementteam een organisatiehandboek samengesteld (in de periode van de audit voor bepaalde onderdelen nog in ontwerp). Dit handboek geeft per thema van de Leidraad Organiseatiebeheersing een goed overzicht van de documenten die moeten aanwezig zijn en de acties die – voor een goede organisatiebeheersing - op regelmatige tijdstippen moeten worden ondernomen. De oefening vertrok evenwel onvoldoende vanuit een evaluatie van de bestaande werking met een opgave van de sterke en de verbeterpunten. Het risico bestaat hierdoor dat de vooropgestelde beheersmaatregelen te weinig aansluiten bij de echte noden van de organisatie. Een eerste aanbeveling gaat dan ook over een meer risicogedreven aanpak van interne controle / organisatiebeheersing, waarbij op regelmatige basis de risico's in kaart worden gebracht en van hieruit verbeteracties worden geformuleerd. Het eerste deel van het organisatiehandboek werd in juni 2016 voorgesteld aan en goedgekeurd door de gemeenteraad. In deze zitting keurde de gemeenteraad ook de Leidraad Organiseatiebeheersing als kader voor interne controle / organisatiebeheersing goed.

Binnen de organisatie zijn er goede initiatieven die voor de verschillende onderdelen van de werking risico's afdekken en het management en de interne werking versterken. Het meerjarenplan omvat doelstellingen m.b.t. zowel nieuw beleid als de weerkerende en de interne werking en is zo richtinggevend voor de hele werking van de gemeente in deze legislatuur. De organisatie heeft verder aandacht voor een adequate monitoring van de realisatie van de doelstellingen en van de kwaliteit van de dienstverlening. In de afsprakennota en de deontologische code werden afspraken tussen de administratie en de politieke actoren vastgelegd over opdrachten en omgang, om zo een constructieve samenwerking te bevorderen. Ook op het vlak van haar ondersteunende werking (personeel, communicatie, financiën, facilitaire middelen en ICT) nam de organisatie al vele goede maatregelen om de risico's in de dagelijkse werking te beperken. Deze sterke punten worden verder in het rapport beschreven.

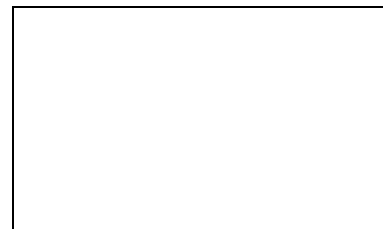
Gemeente Berlare heeft de voorbije jaren diverse adequate maatregelen genomen om tot een goed beheerste organisatie te komen. Verschillende initiatieven staan op stapel. Dit rapport formuleert aandachtspunten waarmee de organisatie nog een stap vooruit kan zetten. De werking kan verbeterd worden door in te zetten op volgende aspecten of thema's van organisatiebeheersing:

- *Schrijf een toekomstvisie uit over de interne werking van de organisatie*
De initiatieven m.b.t. interne werking vormen geen samenhangend geheel. Er is op dit terrein nog geen langetermijnvisie geformuleerd, waardoor het kader ontbreekt om gericht initiatieven te nemen en te beoordelen of investeringen voldoende aansluiten bij de noden van de organisatie.
- *Volg de realisatie van de beleidsdoelstellingen degelijk op*
De organisatie heeft nog onvoldoende bepaald welke indicatoren juist noodzakelijk zijn voor een adequate opvolging van de realisatie van de doelstellingen en welke gegevens er nodig zijn om deze indicatoren degelijk te meten.
- *Bewaak de toepassing van de wetgeving op de overheidsopdrachten*
De principes van mededinging en gelijke behandeling worden onvoldoende gerespecteerd bij aankopen boven 8.500 euro excl. btw.

De managementreactie die de geauditeerde heeft geformuleerd n.a.v. de auditbevindingen, vindt u terug op pagina 20 van dit rapport.



Sandra Denis,
Auditor



Steven Van Roosbroek,
Manager-auditor



Eddy Guilliams,
Administrateur-generaal

AUDITBEVINDINGEN

HET INTERNE CONTROLESYSTEEM

Een goed systeem voor interne controle / organisatiebeheersing helpt de organisatie om op een degelijke manier de **risico's** te identificeren die het bereiken van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren en **beheersmaatregelen** te treffen om deze risico's te beperken. Aangezien lokale besturen en hun omgeving continu evolueren, is dit een dynamisch systeem en voorziet het ook in een regelmatige evaluatie en bijsturing van de genomen beheersmaatregelen. Een goed systeem voor interne controle / organisatiebeheersing houdt ook in dat er een evaluatie en bijsturing is van de thema's van de leidraad. De secretaris stelt – in overleg met het managementteam – dit systeem vast en legt het algemene kader hiervan ter goedkeuring voor aan de raad. De secretaris is bovendien verantwoordelijk voor de interne controle / organisatiebeheersing en rapporteert hierover jaarlijks aan de raad (Gemeentedecreet art. 99 - 101).

Gemeente Berlare nam reeds verschillende initiatieven m.b.t. interne controle / organisatiebeheersing. In 2013 voerde een externe consultant een organisatiestudie uit. Dit leverde veel informatie op over de werking op het vlak van personeelsbeleid, informatie en communicatie, ICT en het financieel en facilitair management. De studie formuleerde talrijke verbeteracties, waarvan de meeste intussen gerealiseerd zijn. Het doelstellingenmanagement, het belanghebbendenmanagement en de monitoring werden in deze studie echter niet geëvalueerd. In 2016 maakte de gemeente een organisatiehandboek op. Dit geeft per thema van de Leidraad Organiseatiebeheersing een goed overzicht van de documenten die moeten aanwezig zijn en de acties die op regelmatige tijdstippen moeten worden ondernomen voor een goede organisatiebeheersing. De oefening vertrok evenwel onvoldoende vanuit een evaluatie van de bestaande werking met een opgave van de sterke en de verbeterpunten. Het risico bestaat hierdoor dat de vooropgestelde beheersmaatregelen te weinig aansluiten bij de echte noden van de organisatie. Het organisatiehandboek vormt een goede basis voor interne controle / organisatiebeheersing, maar de werking kan nog verbeteren door op regelmatige basis de sterke en verbeterpunten in kaart te brengen en van hieruit verbeteracties te formuleren.

Het organisatiehandboek werd in juni 2016 voorgesteld aan en goedgekeurd door de gemeenteraad, voor wat betreft de thema's doelstellingenmanagement, belanghebbendenmanagement, monitoring, organisatiestructuur, personeelsbeleid, organisatiecultuur en informatie en communicatie. In deze zitting keurde de gemeenteraad ook de Leidraad Organiseatiebeheersing als kader voor interne controle / organisatiebeheersing goed.

Aanbeveling 1

Om tot een goed beheerste organisatie te komen, evalueert gemeente Berlare op regelmatige basis de sterke en verbeterpunten van de interne werking en neemt ze op basis hiervan gepaste beheersmaatregelen.

EFFECTIVITEIT**Thema's: doelstellingenmanagement, belanghebbendenmanagement, financieel management en monitoring**

Om effectief te kunnen werken, is het belangrijk dat de organisatie weet waar ze naartoe wil. Ze heeft duidelijke **doelstellingen** nodig zowel voor het nieuwe beleid, de weerkerende dienstverlening als de interne werking. De organisatie formuleert deze doelstellingen in een (meerjaren)plan. Om tot gedragen doelstellingen te komen, stemt ze deze af op de noden van de interne en externe **belanghebbenden** en betreft hen bij de opmaak van het (meerjaren)plan. De organisatie zorgt ervoor dat het doelstellingenkader de volledige werking omvat en de verschillende taken op elkaar afstemt. Iedere medewerker krijgt een duidelijke rol in de realisatie van de vooropgestelde doelstellingen. Dit maakt een goede uitvoering en opvolging ervan mogelijk. Ook het **financieel management** dient afgestemd te zijn op de realisatie van de doelstellingen. Een organisatie kan maar realistische doelstellingen vooropstellen als ze weet over welke financiële middelen ze beschikt. Het financiële plan moet daarom een weerspiegeling zijn van het beleidsplan. Om tot slot na te gaan of de organisatie de vooropgestelde doelstellingen realiseert, **monitort** ze regelmatig de werking. Ze doet dit aan de hand van relevante, betrouwbare rapporten en stuurt bij waar nodig.

Het meerjarenplan van de gemeente Berlare kwam tot stand in een periode waarin de organisatie belangrijke wijzigingen onderging (nieuwe organisatiestructuur, andere medewerkers op sleutelposities), wat een impact heeft gehad op het planningsproces en de inhoudelijke uitwerking van het plan.

Het meerjarenplan omvat zes strategische doelstellingen, die elk verder zijn uitgewerkt in operationele doelstellingen en actieplannen. De doelstellingen zijn doorgaans voldoende specifiek en meetbaar geformuleerd en zowel doelstellingen als actieplannen worden kort verduidelijkt. Bij de actieplannen is telkens een realisatietermijn (in jaren) vermeld en worden meestal een aantal acties opgesomd. De doelstellingen hebben zowel betrekking op nieuw beleid als op de weerkerende dienstverlening en de interne werking. Het meerjarenplan geeft zo een alomvattend en tegelijk concreet beeld van wat de gemeente tijdens deze legislatuur wil realiseren. Echter, hoewel de interne werking in het meerjarenplan aanwezig is, betreft het vooral initiatieven m.b.t. de externe communicatie en het facilitair management. Andere onderdelen, bv. het personeelsbeleid of ICT, zijn slechts met één aandachtspunt aanwezig. De opgesomde acties zijn hierbij vrij operationeel en geven onvoldoende aan hoe de organisatie op de langere termijn haar werking op deze domeinen wil ontwikkelen om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren. Een langetermijnvisie werd ook niet in andere documenten geformuleerd. Zonder deze langetermijnvisie ontbreekt een kader om gericht initiatieven te nemen en te beoordelen of investeringen voldoende aansluiten bij de noden van de organisatie. Een meer uitgewerkt doelstellingenkader voor alle aspecten van de interne werking kan zorgen voor een meer doelgerichte aanpak. Voor een goed resultaat is het tevens van belang dat bij de initiatieven aandacht is voor een degelijke onderbouw. Zo hebben indicatoren enkel zin wanneer voor de beoordeling de juiste gegevens voorradig zijn, of zal de communicatie maar volledig zijn wanneer aparte acties ingebed zijn in een globale strategie naar de onderscheiden doelgroepen toe.

Aanbeveling 2

Opdat gemeente Berlare doelgericht haar interne werking kan uitbouwen, formuleert ze voor alle aspecten van de interne werking een duidelijke toekomstvisie en vertaalt ze deze in realiseerbare doelstellingen en actieplannen.

Het beleidsplanningsproces werd binnen de organisatie opgenomen door het managementteam (MAT) en het schepencollege. Ook diensthoofden werden betrokken. Vermits er echter geen expliciete doorvertaling

van de doelstellingen en acties naar diensten en medewerkers gebeurde, zijn de doelstellingen van het meerjarenplan weinig bekend bij de andere medewerkers en weten zij te weinig aan welke doelstellingen zij meewerken. Nochtans zou hierdoor de betrokkenheid bij de organisatie en haar doelen vergroot kunnen worden. Extern werden enkel de adviesorganen geconsulteerd. Op zich is dat positief. Andere doelgroepen kregen zo evenwel geen kans om hun noden en verwachtingen kenbaar te maken, waardoor de organisatie mogelijks belangrijke informatie miste bij het uitstippelen van haar beleid. Voor een meer effectieve werking is het echter nodig dat signalen van belanghebbenden over de werking breed genoeg kunnen worden opgepikt. Om te vermijden dat bepaalde doelgroepen over het hoofd worden gezien, is het aangewezen dat de organisatie nagaat welke doelgroepen voor haar relevant zijn.

Bij de jaarlijkse budgetopmaak wordt het meerjarenplan overlopen en bijgestuurd waar nodig. Dit vormt de basis voor het bepalen van de nodige middelen. Hierdoor zijn de nodige kredieten voorzien voor de realisatie van de doelstellingen. De organisatie heeft recent een aanzet gegeven om op een adequate manier de realisatie van de doelstellingen en de dienstverlening te monitoren. Het meerjarenplan wordt opgevolgd via het rapport doelstellingenrealisatie. In dit rapport wordt via indicatoren aangegeven wat de stand van zaken is en welke acties reeds gerealiseerd zijn. Om de kwaliteit, de kwantiteit en de efficiëntie van de dienstverlening te meten, volgen de afdelingen sinds 2016 hun werking op via een beperkt aantal indicatoren. De organisatie is relatief ambitieus op dit vlak en wil dit geleidelijk aan uitbreiden. Wat nog ontbreekt is een duidelijk beeld van welke indicatoren juist noodzakelijk zijn voor een adequate opvolging van de werking en de realisatie van de doelstellingen en welke gegevens er nodig zijn om deze indicatoren degelijk te meten.

Aanbeveling 3

Om de realisatie van de doelstellingen adequaat te kunnen monitoren, formuleert de organisatie voldoende indicatoren en bepaalt ze hoe ze deze concreet zal opvolgen.

EFFICIËNTIE

Thema: belanghebbendenmanagement

Een goede samenwerking met collega-besturen kan leiden tot effectiviteits- en efficiëntiewinsten.

Gemeente en OCMW Berlare spelen in op noden en opportuniteiten om samen te werken. Het gaat echter vooral om praktische afspraken om elkaar te ondersteunen op het vlak van ICT, onderhoud van gebouwen en personeelsadministratie. Verder worden financieel beheerder en boekhouder gedeeld. Het betreft echter een combinatie van twee opdrachten en niet om een integratie van beide financiële diensten. Er werd nog geen globale visie op de toekomstige samenwerking met het OCMW ontwikkeld. Hierdoor ontbreekt een langetermijn kader, wat onduidelijkheid geeft en waardoor mogelijkheden tot een gezamenlijke aanpak m.b.t. de interne werking (bv. personeelsbeleid) en op gedeelde beleidsdomeinen (welzijns- en vrijetijdsbeleid) onbenut blijven.

De gemeente is lid van enkele intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Verder wordt vooral informeel met andere gemeenten samengewerkt, bv. m.b.t. jeugdbeleid.

Thema's: organisatiestructuur en personeelsbeleid

Om efficiënt te kunnen werken, moet de organisatie haar personeel zo optimaal mogelijk inzetten. De **organisatiestructuur** wordt afgestemd op het bereiken van de doelstellingen en geeft de indeling van de organisatie weer in logische eenheden zoals diensten. Een goede coördinatie tussen de verschillende diensten van de organisatie is nodig voor een goede werking en aansturing van de organisatie. Aangezien een organisatie continu geconfronteerd wordt met interne en/of externe veranderingen, moet zij de organisatiestructuur regelmatig evalueren en indien nodig bijsturen. Een goed werkende organisatie steunt bovendien op gemotiveerde medewerkers. Daartoe zorgt de organisatie voor de nodige instrumenten om haar **personeelsbeleid** te versterken. Ze volgt op dat deze juist en binnen de financiële mogelijkheden worden ingezet.

Het organogram werd in 2013 geëvalueerd en aangepast. Bij het bepalen van de afdelingen werd vertrokken van de locaties waar de diensten gehuisvest zijn, zodat op alle locaties een leidinggevende aanwezig is en ze allen in het MAT vertegenwoordigd zijn. Het MAT nam, met de opmaak van het organisatiehandboek, een mooi afdelingsoverschrijdend initiatief, wat de leden stimuleerde om organisatiebreed over de interne werking na te denken. De werking van het MAT is doorgaans echter minder gefocust op het coördineren van alle afdelingen. Soms wordt er weinig beleidsmatig gedacht en is de blik enkel gericht op de eigen afdeling, waardoor de realisatie van de doelstellingen onvoldoende gemeenschappelijk wordt opgenomen.

Projecten worden opgezet om bepaalde doelen te realiseren. Hoewel er een werkwijze werd vooropgesteld om een project te initiëren, wordt deze nog te weinig gebruikt. Hierdoor kunnen een aantal belangrijke aandachtspunten in de loop van het project worden vergeten, zoals het respecteren van de deadline, het monitoren van het voorziene budget, ... Het MAT werkte ook nog geen methode uit om organisatiebreed de projecten op te volgen.

Het huidige personeelsbeleid zet vooral in op de correcte afhandeling van de personeelsadministratie. Toch heeft de organisatie de ambitie om door te groeien naar een breder personeelsbeleid en werden reeds enkele initiatieven genomen. Een langetermijnperspectief werd evenwel nog niet uitgetekend. Bepaalde initiatieven, zoals de invoering van een tijdsregistratiesysteem, zijn vooral een antwoord op een nood die zich voordoet, en minder een schakel in een uitgestippeld beleid.

Zolang de ambitie niet vertaald wordt in strategische keuzes met daaraan gekoppeld een actieplan, bestaat echter het risico dat niet de gepaste initiatieven worden genomen en dat slechts ad hoc stappen vooruit worden gezet. Als uitgangspunt van een meer strategisch personeelsbeleid kan teruggegrepen worden naar de rapporten die uit de softwaretoepassing zijn te halen, bv. m.b.t. in- en uitstroom of ziekteverzuim. Tot nu worden deze rapporten evenwel weinig benut. Ook tevredenheids- of werklasmetingen bij het personeel werden nog niet gehouden, wat ook een bron van informatie zou kunnen zijn.

Zie aanbeveling 2

In de functieomschrijvingen wordt per functie – vrij algemeen - aangegeven wat de betreffende functie inhoudt en welke competenties hiervoor nodig zijn. In de producten- en takenmatrix wordt dit verder verfijnd, waardoor de medewerkers concreet weten wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn. De selectie, indiensttreding en uitdiensttreding van medewerkers gebeurt volgens vaste procedures. Voor nieuwe medewerkers werd een onthaaltraject uitgewerkt, opdat deze zich snel kunnen inwerken. Er worden maatregelen genomen om de dienstverlening te verzekeren bij ziekte, pensionering of verwacht extra werk. Gemeente Berlare heeft een rechtspositieregeling, maar geen arbeidsreglement, wat nochtans wettelijk verplicht is.

Thema's: informatie en communicatie, financieel management, facilitaire middelen en ICT

Om efficiënt te kunnen werken, moet de organisatie haar middelen zo optimaal mogelijk inzetten. Degelijke interne **communicatie** voorziet de medewerkers van de **informatie** die zij nodig hebben om hun opdrachten deskundig uit te voeren. Bovendien beheert de organisatie de informatie waarover ze beschikt op een efficiënte wijze. Ook een degelijke beheersing van de **financiën** is cruciaal. De organisatie volgt haar uitgaven, mogelijke inkomsten en openstaande vorderingen systematisch op. Tot slot draagt een juiste inzet, correct beheer en nauwkeurige opvolging binnen het budget van de **facilitaire middelen** en **ICT** bij tot een goede interne werking en dienstverlening.

De organisatie zet sterk in op communicatie. In het meerjarenplan zijn meerdere actieplannen m.b.t. interne en externe communicatie opgenomen. Zo worden er initiatieven vermeld om de dienstverlening te verbeteren en tot dialoog en samenwerking met de inwoners te komen. Verder wordt ervoor geopteerd om de interne communicatie op een meer gestructureerde manier aan te pakken (uitwerken en realiseren van een plan). De communicatie wordt aangestuurd en opgevolgd vanuit een communicatieteam van medewerkers uit verschillende diensten, wat een organisatiebrede aanpak bevordert. De taken van de leden van het team zijn duidelijk afgelijnd.

De interne communicatie van het managementteam en het schepencollege naar de diensten verloopt volgens een vast stramien. Tijdens de vergaderingen wordt na elk agendapunt afgesproken wat, door wie en hoe intern zal worden gecommuniceerd. De secretaris communiceert de belangrijkste algemene punten via mail aan de medewerkers, verdere duiding wordt door de afdelingshoofden gegeven. Via het notuleringsprogramma hebben de betrokken medewerkers toegang tot de stukken. Ook personeelsvergaderingen en de personeelsbrief worden ingezet om de medewerkers te informeren. Naast het top-down doorgeven van informatie zijn er ook mogelijkheden voor een bottom-up informatiedoorstroom, zoals ideeënbusen op de verschillende sites en een vast agendapunt "feedback uit de diensten" op het MAT. Een recent opgestart co-creatieproject zorgt er verder ook voor dat informatie uit het werkveld door het management wordt opgepikt.

Verbeterpunten situeren zich vooral bij het informatiebeheer. Het archief is ongeordend (behalve burgerzaken), de toegangscontrole is onvoldoende geregeld, de kelder kampt met waterschade,... Hierdoor kunnen documenten moeilijk worden teruggevonden, kunnen medewerkers op een oneigenlijke manier inzage hebben in documenten, kunnen documenten worden ontvreemd of beschadigd enzovoort. Ook de digitale opslag van informatie staat niet op punt. De huidige mappenstructuur is niet optimaal om digitale informatie te bewaren en snel terug te vinden. Tijdens de periode van de audit werd wel een nieuwe mappenstructuur uitgetekend. De organisatie beschikt ook nog niet over een goed systeem voor de postregistratie, waardoor ze geen volledig zicht heeft op de inkomende briefwisseling.

Gemeente Berlare nam verschillende goede maatregelen voor de beheersing van de financiële processen. De aanpak van het debiteurenbeheer en de opvolging van subsidies bevordert een maximale inning van de inkomsten. Een regelmatige opvolging van de stand van zaken van het budget voorkomt budgetoverschrijdingen. Voor aankopen werden, afhankelijk van het te besteden bedrag, gepaste bestelprocedures uitgewerkt. Er is hier nog wel een aandachtspunt, m.n. bij de aankopen tot 500 euro via afhaalbonnetjes. Dit systeem omzeilt de goedkeuring door de budgethouder, waardoor niet-gewenste aankopen mogelijk zijn. De financiële werking kan verder ook nog verbeteren op het vlak van kassabeheer en het actueel houden van de boekhouding. Dit laatste is ook nodig opdat de budgethouders de juiste informatie hebben over de stand van zaken van een budget, bij het goedkeuren van een aankoop.

Voor een correct beheer en nauwkeurige opvolging van de facilitaire middelen werden nog onvoldoende initiatieven genomen. De inventarissen die er zijn (bv. van materiaal, wagenpark), zijn niet actueel en/of niet voldoende gedetailleerd. De organisatie heeft zo geen correct zicht op haar facilitaire middelen. Hierdoor gaat ze eerder ad hoc om met noden en problemen, wat een negatief effect heeft zowel op operationele efficiëntie als op het financiële aspect. Verder worden weinig initiatieven genomen tot het voorkomen van diefstal of verlies, zoals gerichte controles op het gebruiks- en verbruiksmateriaal. Eventuele vervreemding kan hierdoor moeilijk worden vastgesteld. In het hoofdstuk facilitair management van het organisatiehandboek (dat in de periode van de audit enkel nog in een ontwerpversie beschikbaar was) worden evenwel acties opgenomen om het beheer van gebouwen, het wagenpark en de machines en de voorraden te verbeteren.

De organisatie ontwikkelde nog geen langetermijndoelstelling m.b.t. duurzame ontwikkeling. Op heden worden enkel losstaande initiatieven genomen.

De ICT-dienstverlening wordt ervaren als adequaat. Problemen worden snel opgelost. In het meerjarenplan werden belangrijke investeringen gedefinieerd om de werking op ICT-vlak te optimaliseren en beter te laten aansluiten bij de noden van de organisatie. Een voorbeeld van een reeds gerealiseerde actie is de optimalisatie van de dataverbindingen tussen de verschillende locaties van de organisatie. Verder is de organisatie alert voor mogelijke verbeteringen en werden de voorbije jaren op ICT-vlak belangrijke stappen vooruit gezet. De ICT-performantie wordt opgevolgd vanuit verschillende rapporten. De ICT-dienst stelde verder een inventaris op van de aanwezige hardware, met o.m. gegevens over de ouderdom van de toestellen. Op basis hiervan kan bepaald worden welke investeringen nodig zijn opdat de organisatie steeds over modern ICT-materiaal beschikt. Om bij eventuele incidenten de dienstverlening toch te kunnen garanderen, werden enkele maatregelen genomen. Koppelingen tussen de servers die zich bevinden in het gemeentehuis, het cultuurcentrum en de dienst vrije tijd laten bv. toe om snel weer operationeel te zijn na een eventuele schade. Een aandachtspunt is dat er naast de jaarlijkse globale budgetopvolging geen specifieke rapporten zijn over ICT-uitgaven, wat het risico inhoudt dat het budget vroegtijdig wordt overschreden.

Zie aanbeveling 2

KWALITEIT

Thema's: belanghebbendenmanagement en informatie en communicatie

Een goede samenwerking tussen de **politieke organen** en de **administratie** draagt bij tot een kwaliteitsvolle werking en dienstverlening. Hierbij houdt de organisatie rekening met signalen van **klanten** en communiceert ze helder en correct naar buiten toe over haar doelstellingen en dienstverlening.

De samenwerking tussen politieke actoren en de administratie verloopt constructief. Afspraken over opdrachten en omgang zijn vastgelegd in de afsprakennota en de deontologische code voor mandatarissen. Doorgaans worden deze afspraken gerespecteerd. Recent bleek het echter nodig om de taakafbakening tussen ambtenaren en mandatarissen extra toe te lichten op een personeelsvergadering. De grens tussen een algemene opvolging van de werking en het geven van opdrachten door een schepen aan een ambtenaar bleek op bepaalde diensten niet steeds duidelijk te zijn, wat zorgde voor ongenoegen over de samenwerking. In dit kader werd ook bepaald dat tussenkomsten door schepenen op operationeel vlak dienen te worden gemeld aan de secretaris.

Om de kwaliteit van de werking te kunnen bewaken, is het belangrijk dat een organisatie open staat voor feedback. Binnen de gemeente Berlare is er een systeem om klachten over de dienstverlening te behandelen. Het betreft echter een vrij formeel proces is, dat daarom wordt aangevuld door communicatie via de sociale media. Facebook wordt ingezet als een kanaal om met belanghebbenden te dialogeren en input te verzamelen, die kan bijdragen tot het optimaliseren van de werking. Vragen en suggesties die door burgers worden geopperd worden intern gecommuniceerd en onderzocht. Algemene tevredenheidsmetingen werden nog niet georganiseerd.

Verschillende kanalen worden ingezet om extern te informeren over beleidsinitiatieven en de dienstverlening. De algemene informatie aan alle inwoners verloopt via het gemeentemagazine Info-Gem en de website. Voor specifieke acties, wegenwerken of dienstverlening wordt gericht naar betreffende doelgroepen gecommuniceerd, via bv. een nieuwsbrief en een bewonersvergadering (wegenwerken) of een brochure (zomeractiviteiten voor kinderen en jongeren). De organisatie profileert zich verder als een converserende overheid en is actief via de sociale media om zo snel en direct de burger te informeren en met hem in dialoog te gaan.

Thema: personeelsbeleid

Om een kwaliteitsvolle werking mogelijk te maken, is het belangrijk dat de organisatie voldoende aandacht schenkt aan de prestaties, de ontwikkelingskansen en het welzijn van **alle personeelsleden**. Ze zorgt ervoor dat het leidinggeven op een kwaliteitsvolle manier gebeurt op elk niveau.

De organisatie heeft aandacht voor het optimaal functioneren van de medewerkers. De evaluatiecyclus en gerichte vorming zijn hierbij kernfactoren. Voor vorming zijn de taken van de betrokken medewerker vooral richtinggevend en minder het persoonlijk ontwikkeltraject. Dit werd nog niet uitgewerkt, terwijl dit een belangrijke motiverende factor in het functioneren van medewerkers kan zijn.

Via vorming en coaching werkt de organisatie aan de kwaliteit van het leidinggeven. De opvolging van het leidinggeven kan evenwel nog verbeteren door steeds alert te reageren wanneer er op dit vlak problemen zijn.

Doorheen het jaar kunnen personeelsleden elkaar informeel ontmoeten bij verschillende gelegenheden. Daarnaast werden recent co-creatieprojecten opgezet. Hierbij krijgen geïnteresseerde medewerkers de kans om in groepjes eigen voorstellen, die de werkomstandigheden en/of de werksfeer kunnen verbeteren, uit te werken.

Thema: doelstellingen-, proces- en risicomanagement

Een organisatie die kwaliteitsvol werkt, beheert haar (sleutel)processen goed, evalueert deze en stuurt bij wanneer nodig. Ze kent de belangrijkste risico's waarmee ze kan worden geconfronteerd en treft maatregelen om deze te beheersen.

Gemeente Berlare heeft nog niet op een systematische wijze werk gemaakt van proces- en risicomanagement. De organisatie is zich nochtans bewust van het belang hiervan en nam in het voorjaar van 2016 een aanpak hiertoe op in het organisatiehandboek. De eerste stap werd inmiddels gezet, m.n. de opmaak van product- en takenmatrixen, overzichten per dienst van producten en taken, met opgave van verantwoordelijke uitvoerder, vervanger, de nodige competenties enzovoort. Het is de bedoeling dat in een volgende fase de risico's van deze producten en taken worden beoordeeld en dat daarna de processen – in volgorde van prioriteit volgens de risico-beoordeling - worden beschreven. Een sjabloon hiervoor is vastgelegd in het organisatiehandboek.

INTEGRITEIT

Thema: organisatiecultuur

De **organisatiecultuur** heeft een belangrijke impact op de organisatie in al haar facetten. Het is dan ook wenselijk dat de organisatie bepaalt welke waarden deel uitmaken van haar cultuur, zodat iedereen deze kan toepassen. Daarnaast bewaakt ze ook het integer handelen van alle medewerkers door hen de nodige ondersteuning in deontologisch gevoelige situaties te bieden.

De deontologische code werd recent aangepast en bevat bepalingen m.b.t. de waarden (motivatie en betrokkenheid, klantgerichtheid, correctheid en objectiviteit) en spreekrecht/spreekplicht en informatieveiligheid. De aangepaste versie is opgemaakt in een toegankelijke stijl met verschillende concrete voorbeelden, zodat ze door alle medewerkers te begrijpen is. De introductie ging gepaard met een uitgebreide communicatie naar alle medewerkers. Positief is verder dat de potentieel waardengevoelige functies zijn benoemd. Initiatieven om de bepalingen in de deontologische code meer van onder uit te laten leven (bv. via het uitwisselen en bespreken van ervaringen in de teams, dilemmatrainingen,...) werden nog niet georganiseerd. Binnen de dienst Openbare Werken tracht men alert te zijn voor ongepast gedrag. Incidenten zoals woordwisselingen tussen een burger en een medewerker worden besproken en regels worden duidelijk gecommuniceerd. Omdat de waarden criteria zijn bij de evaluatie van de medewerkers, kan regelmatig worden nagegaan of de belangrijkste waarden worden toegepast.

Thema's: facilitaire middelen en ICT

De samenwerking met externe partners en de opvolging hiervan dient integer te verlopen en volgens de **wetgeving rond overheidsopdrachten**. Tot slot is een veilig beheer van alle informatie en **ICT** onmisbaar in een integere organisatie.

De organisatie heeft reeds een aantal goede maatregelen genomen om de wetgeving op de overheidsopdrachten bij aankopen correct toe te passen. Er werd een leidraad voor de medewerkers opgemaakt om procedure en verantwoordelijkheden te verduidelijken. In de procedure werd het aanvragen van het visum duidelijker opgenomen. Voor aankopen onder het drempelbedrag van 8.500 euro excl. btw werd bepaald vanaf welk bedrag meerdere prijzen moeten worden opgevraagd en hoe dit dient te worden gedocumenteerd. De financieel beheerder controleert dit steekproefsgewijs.

Aankopen boven 8.500 euro excl. btw kunnen maar gebeuren mits het doorlopen van een formele procedure die wordt afgesloten met een gunningsbeslissing door college of raad. Er werd echter vastgesteld dat, uit een steekproef van aankopen bij 10 leveranciers in 2015, drie aankopen niet formeel gegund waren. Verder bepaalt de wetgeving overheidsopdrachten dat contracten maar kunnen worden verlengd tot maximum 4 jaar. In onze steekproef zaten twee contracten die reeds langer liepen. Tot slot dient ook een formele procedure overheidsopdrachten te worden uitgevoerd wanneer verschillende aankopen, van een gelijkaardig product, op jaarbasis samen het drempelbedrag van 8.500 euro excl. btw overschrijden. Eén dossier uit onze steekproef was op dit vlak niet in orde. Samenvattend kan gesteld worden dat de organisatie er onvoldoende alert voor is dat bij grote aankopen steeds de principes van mededinging, gelijke behandeling en transparantie worden gerespecteerd. Anderzijds dient te worden aangestipt dat de organisatie zich ervan bewust is dat sommige contracten te lang lopen zonder dat de markt intussen werd bevroegd. Hiervoor werden reeds nieuwe gunningsprocedures gevoerd, bv. voor de waterfonteinen in het gemeentehuis.

Elk contract is toegewezen aan een 'toezichthoudende ambtenaar', die de uitvoering en het te besteden budget opvolgt en de einddatum opvolgt. De contracten worden door deze medewerker bijgehouden. Op het overkoepelende niveau is het echter minder duidelijk wie verantwoordelijk is voor het globale contractbeheer. Diverse (aanzetten tot) overzichten zijn opgemaakt. Voor een efficiënte aanpak is het aangewezen dat binnen de organisatie wordt bepaald wie verantwoordelijk is voor het contractbeheer, zodat de inspanningen kunnen worden gebundeld.

Aanbeveling 4

Om betere voorwaarden te verkrijgen en juridisch correct te werken, neemt de organisatie de nodige maatregelen om de mededinging te laten spelen voor uitgaven waarvoor volgens de wetgeving overheidsopdrachten een formele procedure moet gevolgd worden. Om dezelfde redenen werkt de organisatie de opvolging van contracten beter uit.

Er is aandacht voor functiescheiding bij betalingen. De financieel medewerker bereidt de betalingen voor maar kan de betalingen niet finaliseren. Een dubbele handtekening is vereist voor elke betaling, van secretaris/stafmedewerker en financieel beheerder/boekhouder.

De organisatie hecht veel belang aan informatieveiligheid en ontwikkelde op dit terrein een stevig beleid. Er is een informatieveiligheidsplan, een verantwoordelijke informatieveiligheid en een interne informatieveiligheidscel, waar naast de verantwoordelijke ook andere sleutelpersonen uit de organisatie deel van uitmaken en die regelmatig overlegt. Hierdoor worden de acties m.b.t. informatieveiligheid doelgericht gepland, uitgevoerd en opgevolgd. Verschillende maatregelen werden reeds genomen, zoals een nieuwe regeling omtrent wachtwoorden en het uitschrijven van richtlijnen die het gebruik van ongeautoriseerde programmatuur verbieden. Een aandachtspunt is evenwel nog de ongecontroleerde toegang tot privacygevoelige gegevens die sommige medewerkers hebben. Zo heeft een medewerker toegang tot het rijksregister terwijl dit niet nodig is. Verder wordt weinig gebruik gemaakt van logboeken om de raadpleging steekproefsgewijs te controleren.

MANAGEMENTREACTIE

Het managementteam heeft het auditrapport grondig doorgenomen. Een rapport over materie waarrond in deze organisatie tot 2015 nauwelijks werd gewerkt: interne controle / organisatiebeheersing. Vanuit de overtuiging dat werken aan organisatiebeheersing een hefboom is voor verdere professionalisering en maturiteit, heeft het vernieuwde managementteam het voorbije anderhalf jaar hier sterk op ingezet, samen met vele medewerkers.

Audit Vlaanderen erkent dat “Gemeente Berlare de voorbije jaren diverse adequate maatregelen heeft genomen om tot een goed beheerste organisatie te komen” (p. 8). Die waardering voor onze inspanningen doet deugd en is een stimulans om verder te verdiepen. Niet alleen in de principes van organisatiebeheersing op zich, maar ook in een verdere verankering van die principes in de dagelijkse werking, in de betrokkenheid van nog meer (alle!) medewerkers, in de samenwerking tussen beleid en administratie, tot en met een doordringen in de organisatiecultuur.

Want wat er vandaag is rond organisatiebeheersing, is het begin. Een solide basis om jaar na jaar op verder te bouwen. Daar is het managementteam zich sterk van bewust, ook zonder auditrapport.

Het managementteam heeft zich voor zijn ‘nulmeting’ organisatiebeheersing, die heeft geleid tot een door de gemeenteraad goedgekeurd organisatiehandboek in juni 2016, georiënteerd op de uitgebreide analyse van A&S Solutions (medio 2013). Elke actualisatie en elke voorgestelde verbeteractie nu zal vertrekken vanuit een aantal instrumenten die we hebben ontwikkeld:

- a) het organisatiehandboek voorziet bij alle thema’s periodieke evaluatie. De timing hiervan is intussen vertaald naar periodieke agendapunten voor managementteam, college van burgemeester en schepenen, gemeenteraadscommissie ‘intergemeentelijke samenwerking en organisatiebeheersing’ en gemeenteraad.
- b) de product- en takenmatrices worden elk jaar op dienstniveau geëvalueerd en bijgesteld, verankerd in onder meer teamvergaderingen en functioneringsgesprekken. Hieruit halen we (onder andere) risico’s waarmee we aan de slag gaan, zoals beschreven onder ‘proces- en risicomangement’ van het organisatiehandboek.
- c) als gevolg van de implementatie van deze instrumenten onder a) en b) komt ‘organisatiebeheersing’ als vanzelf op de agenda van het managementteam. Dit helpt om de focus van het orgaan op beleid en afdelingsoverschrijdende coördinatie te houden.

Het managementteam is van mening dat deze reeds afgesproken procesmatige benadering een goede aanzet is om tegemoet te komen aan de eerste aanbeveling van Audit Vlaanderen: een meer risicogedreven aanpak van interne controle / organisatiebeheersing waarbij op regelmatige basis de risico’s in kaart worden gebracht en van hieruit verbeteracties worden geformuleerd.

Het managementteam kan zich ook vinden in de drie overige algemene aanbevelingen (toekomstvisie interne werking uitschrijven - opvolging realisatie beleidsdoelstellingen – toepassing wetgeving overheidsopdrachten bewaken), maar wenst ook hier enkele kanttekeningen te maken.

- a) Zonder lang achterom te willen kijken, toch nog heel even aanhalen dat de organisatie een totale doorstart heeft moeten maken: een reorganisatie als gevolg van een externe audit en de redactie van het strategisch meerjarenplan 2014-2019, beide op een moment van een administratief vacuüm.

Het organisatiehandboek geeft duidelijk aan hoe het managementteam de voorbereiding van een meerjarenplan (inclusief bepalen van indicatoren) wenst aan te pakken.

b) Specifiek met betrekking tot de toepassing van de wetgeving overheidsopdrachten laat het managementteam weten dat het de voorbije jaren inspanningen heeft geleverd om risico's te beperken (p. 18 en 19) en dat het (te) lang lopende concessies en contracten in kaart brengt en prioriteert. Het managementteam erkent dat de toepassing van de wetgeving overheidsopdrachten en het opvolgen van de uitvoering nog beter kan, maar het ten gronde uitwerken van bestekken vraagt tijd en expertise. Een grote achterstand diende ook te worden weggewerkt. De voorbije jaren werden tal van contracten opnieuw (of voor het eerst!) aanbesteed (vb. leveren van warme maaltijden, leveren van drank aan gemeentelijke diensten, leveren van brandstof, uitvoeren medische controle, ...) en meer dan tien extra raamcontracten werden afgesloten (riolering & bestrating, wegmarkeringen, aanplantingen, groenonderhoud, busvervoer, leveren van papier en bureaumateriaal, ...).

c) De auditoren hebben een punt als ze opmerken dat de organisatie baat heeft bij een langetermijnvisie en –plan voor de interne werking. Zo'n intern gedragen documenten zijn bakens voor medewerkers om de grote lijnen te kennen en ernaartoe te werken. In het licht van een verregaande samenwerking tussen gemeente Berlare en OCMW Berlare wenst het managementteam deze aanbeveling op te nemen samen met de collega's van OCMW Berlare.

Grote uitdagingen dienen zich aan. De organisatie staat aan de vooravond van het integratieproces gemeente/OCMW, ze werkt aan een publieke invulling van het kasteel en zijn bijgebouwen, het managementteam evalueerde de externe audit 2013 door de filter 'effectiviteit, efficiëntie, integriteit en kwaliteit' en ziet zo dingen die werken, dingen die nooit zullen werken en dingen die bijstellingen vragen.

Het managementteam wenst de aanbevelingen van dit auditrapport dan ook niet holderdebolder te implementeren, maar als leidraad ter hand te nemen bij het uittekenen en implementeren van het grotere project dat zijn strategische koers prijsgeeft in het komende meerjarenplan. Dat plan zal er sneller zijn dat gedacht. Want het gaat – als we nog even mogen refereren naar het door de gemeenteraad goedgekeurde organisatiehandboek – formeel in voorbereiding vanaf januari 2019, maar het komende anderhalf jaar ligt reeds werk op de plank om de (interne) omgevingsanalyse te maken en verfijnen.

Het managementteam bedankt het auditteam voor de samenwerking die heeft geleid tot dit auditrapport. In één adem geeft het een welverdiende pluim aan alle medewerkers van gemeente Berlare voor de getoonde flexibiliteit. Het managementteam beseft dat werken aan organisatiebeheersing een impact heeft op de werking van iedereen. Pas dan heeft het ook zin. En wordt het een hefboom voor meer professionaliteit en maturiteit. Al mag dat volgens het managementteam niet de finaliteit zijn: wij wensen de focus te houden op de klant – de burger, de vereniging, het bedrijf. Een goede organisatiebeheersing is daarbij onze akte van vertrouwen.

AANBEVELINGENTABEL

Aanbevelingentabel aangevuld met het actieplan en de timing door gemeente Berlare

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A1	Om tot een goed beheerste organisatie te komen, evalueert gemeente Berlare op regelmatige basis de sterke en verbeterpunten van de interne werking en neemt ze op basis hiervan gepaste beheersmaatregelen.	permanent	managementteam	Handboek werd gefragmenteerd en uitgetekend in een opvolgingstijdlijn.
A2	Opdat gemeente Berlare doelgericht haar interne werking kan uitbouwen, formuleert ze voor alle aspecten van de interne werking een duidelijke toekomstvisie en vertaalt ze deze in realiseerbare doelstellingen en actieplannen.	2018-2019	cbs/managementteam	Te integreren in omgevingsanalyse voor meerjarenplan 2020-2025. Aan te pakken i.s.m. collega's OCMW
A3	Om de realisatie van de doelstellingen adequaat te kunnen monitoren, formuleert de organisatie voldoende indicatoren en bepaalt ze hoe ze deze concreet zal opvolgen.	2018-2019	managementteam	Te integreren in meerjarenplan 2020-2025.
A4	Om betere voorwaarden te verkrijgen en juridisch correct te werken, neemt de organisatie de nodige maatregelen om de mededinging te laten spelen voor uitgaven waarvoor volgens de wetgeving overheidsopdrachten een formele procedure moet gevolgd worden. Om dezelfde redenen werkt de organisatie de opvolging van contracten beter uit.	2017-2019	cbs/managementteam	Op korte termijn blijven verder werken met de tijd en expertise voorhanden. Aan te pakken i.s.m. collega's OCMW en expertise verankeren in aangepaste organisatiestructuur

BIJLAGE 1: SITUERING VAN HET BESTUUR

Gemeente	Berlare
Provincie	Oost-Vlaanderen
Belfius-cluster	Weinig verstedelijkte gemeenten met demografische achteruitgang
Absoluut aantal inwoners (2015)	14.847
Relatief aantal inwoners (2015; in vergelijking met de andere gemeenten*)	146
Gebudgetteerde ontvangsten (2016)	€ 16.849.133,72
Relatieve ontvangsten (2016; in vergelijking met de andere gemeenten*)	196
Gebudgetteerde uitgaven (2016)	€ 17.162.178,59
Relatieve uitgaven (2016; in vergelijking met de andere gemeenten*)	205
Aantal voltijds equivalenten (2014)	77
Relatief aantal voltijds equivalenten (2014; in vergelijking met de andere gemeenten*)	176
Financiële schuld (2013)	€ 12.855.457,14
Financiële schuld per inwoner (2013)	€ 865,86
Relatieve financiële schuld per inwoner (2013*)	191

*: 1 = meest, 308 = minst

** : 1 = meest, 306 = minst

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-profielschets.html>.

 **BIJLAGE 2: VERZENDLIJST**

Het rapport wordt verstuurd naar:

De heer Bob Pieters	Secretaris gemeente Berlare
De heer Karel De Gucht	Voorzitter gemeenteraad Berlare
Mevrouw Katja Gabriëls	Burgemeester gemeente Berlare

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
 - De heer Pierre Berger Onafhankelijk deskundige
 - Mevrouw Ingrid Loos Onafhankelijk deskundige
- Op voordracht van VWSG
 - De heer Jan Leroy Directeur Bestuur van VWSG
 - 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 Departement Kanselarij en Bestuur
----------------------	--

De voorzitter van de gemeenteraad wordt gevraagd om het rapport aan de andere raadsleden te bezorgen.