

SCHRIFTELIJKE VRAAG

nr. 236

van **MARIUS MEREMANS**

datum: 13 januari 2016

aan **LIESBETH HOMANS**

VICEMINISTER-PRESIDENT VAN DE VLAAMSE REGERING, VLAAMS MINISTER VAN BINNENLANDS BESTUUR, INBURGERING, WONEN, GELIJKE KANSEN EN ARMOEDEBESTRIJDING

Organisatie-audits bij lokale besturen - Verbeterpunten

Audit Vlaanderen publiceerde op 14 december 2015 een globaal rapport 'Structurele bevindingen uit de eerste reeks organisatie-audits bij lokale besturen'. In het rapport bundelt Audit Vlaanderen de structurele bevindingen die aan de oppervlakte kwamen tijdens 54 organisatie-audits die ze uitvoerden tussen januari 2014 en oktober 2015.

Het rapport stelt vijf verbeterpunten voor:

- 1) Systematisch werken aan interne controle / organisatiebeheersing kan beter
"Systematisch werken aan interne controle / organisatiebeheersing blijkt voor heel wat van de geauditeerde besturen niet zo evident" Niet alle organisaties beschikken over een goedgekeurd kader interne controle en als het beschikbaar is, blijft het vaak dode letter.
- 2) Er moet extra worden ingezet op doelgericht werken en de opvolging ervan
"Audit Vlaanderen stelde vast dat de BBC-principes slechts in beperkte mate geïmplementeerd zijn." Aan de hogere overheid moet slechts in beperkte mate worden gerapporteerd en dat is goed. Voor een uitgebouwde interne en doelgerichte werking wordt aanbevolen om meer doelstellingen voorop te stellen die dusdanig de volledige werking beter afdekken en evaluatie eenvoudiger maken.
- 3) Er is nog werk aan de aansturing door het managementteam en de evaluatie van de medewerkers
"In 27 van de 44 geauditeerde organisaties kregen medewerkers en/of de decretale graden weinig regelmatige feedback over hun functioneren." "Te weinig lokale besturen gaan na in welke mate de topambtenaren bijdragen tot de realisatie van de doelstellingen."
- 4) De aanpak van de samenwerking tussen gemeentebestuur en OCMW-bestuur kan het best meer projectmatig
"Gemeentebesturen en OCMW-besturen hebben vooralsnog relatief weinig structureel samen nagedacht over hoe ze een integratie concreet zullen aanpakken. Initiatieven om meer samen te werken worden vaak weinig projectmatig aangepakt, maar veeleer op basis van een toevallige gebeurtenis (bijvoorbeeld het vertrek van een medewerker)."

Om de samenwerking projectmatig aan te pakken hoeft men niet te wachten op de aanpassing van de Vlaamse en federale wetgeving. Men kan nu reeds bepalen voor welke diensten er tegen welke datum meer samenwerking gerealiseerd kan worden. Nu starten is bovendien geen overbodige luxe gezien "De fusie van de gemeentelijke en de OCMW-organisatie is een werk van lange adem".

- 5) De filosofie van de organieke decreten en andere regelgeving is onvoldoende geïmplementeerd:
"Er bestaat een kloof tussen wat de regelgeving voorschrijft (het "wettelijke land") en de realiteit in de lokale besturen (het "werkelijke land"). De organieke decreten bevatten verschillende bepalingen over de versterking van de interne organisatie. Hoewel deze decreten reeds geruime tijd van kracht zijn, is de filosofie achter verschillende van die bepalingen nog vaak niet of onvoldoende geïmplementeerd."

Het valt op dat bepaalde decretale verplichtingen niet gehonoreerd worden. Als instrumenten toch beschikbaar zijn, worden ze vaak niet structureel gebruikt en zijn de bepalingen niet gekend door de medewerkers.

Gezien het gaat om geauditeerde besturen waarvan de helft de principes van de BBC reeds in 2011 of 2012 implementeerde, kunnen de aanbevelingen, ondanks een niet representatieve steekproef, als zeer waardevol worden beschouwd.

1. Hoe beoordeelt de minister elk van de vijf aanbevelingen uit het globaal rapport?
2. Welke maatregelen zal de minister nemen om lokale besturen te ondersteunen bij de aanpak van de aangehaalde verbeterpunten? In het bijzonder wat de naleving van de decretale verplichtingen betreft.
3. Op p. 15 lezen we: "Ook op basis van de vaststellingen van dit globale rapport zullen nieuwe initiatieven worden gelanceerd." Welke nieuwe initiatieven zullen worden gelanceerd?

LIESBETH HOMANS

VICEMINISTER-PRESIDENT VAN DE VLAAMSE REGERING, VLAAMS MINISTER VAN BINNENLANDS BESTUUR, INBURGERING, WONEN, GELIJKE KANSEN EN ARMOEDEBESTRIJDING

ANTWOORD

op vraag nr. 236 van 13 januari 2016

van **MARIUS MEREMANS**

1-2. Ik heb met veel belangstelling kennis genomen van het rapport dat Audit Vlaanderen heeft uitgebracht op basis van organisatie-audits bij 54 lokale besturen. Audit Vlaanderen is een sinds 2014 functionerend onafhankelijk agentschap aangestuurd door een onafhankelijk "auditcomité van de lokale besturen". De primaire opdracht van Audit Vlaanderen is om ondersteunend te zijn voor de lokale besturen, om een partner van hen te zijn. Ik hoop dat elk bestuur nagaat wat de aanbevelingen van Audit Vlaanderen voor hen kunnen betekenen. Want daarin zit de echte doelstelling en de echte meerwaarde van het rapport.

Op uw vraag wil ik kort ingaan op de vijf verbeterpunten die Audit Vlaanderen in zijn rapport schetst en op de rol die de Vlaamse overheid hierin kan spelen.

1. Systematisch werken aan interne controle / organisatiebeheersing kan beter

Met organisatiebeheersing wordt bedoeld het systematisch werken om risico's die gepaard gaan met het proberen te bereiken van de doelstellingen te beheeren. Bijvoorbeeld hoe zorgen we ervoor dat ons personeel integer handelt? Hoe zorgen we ervoor dat de organisatie efficiënt bezig is? Audit Vlaanderen stelt vast dat het systematisch werken aan de organisatiebeheersing voor heel wat besturen niet evident is. En dit niettegenstaande het feit dat de noodzaak tot het beschikken van een samenhangende systeem van organisatiebeheersing decretaal is verankerd in de organieke decreten. Eens te meer blijkt dat het decretaal verankeren niet noodzakelijk betekent dat alles automatisch overal kwaliteitsvol wordt toegepast; dit vraagt tijd en vooral bekwame en gedreven bestuurders en management.

Vanuit de Vlaamse overheid zijn er diverse initiatieven genomen die de lokale bestuurders hierbij moeten helpen. De oprichting van Audit Vlaanderen zelf in 2014 is hiervan een duidelijk voorbeeld. Ook de introductie van de beleids- en beheerscyclus in 2014 moet de lokale besturen stimuleren tot de explicitering van doelstellingen en acties, het meerjarig, strategisch denken, de afstemming van middelen op doelstellingen en de rapportering over de al dan niet realisatie van doelstellingen.

2. Er moet extra worden ingezet op doelgericht werken en de opvolging ervan

Met doelgericht werken wordt bedoeld dat de besturen in functie van de maatschappelijke uitdagingen doelstellingen kiezen en hun werking daarop afstemmen. BBC is hiertoe een belangrijk instrument. Audit Vlaanderen stelt vast dat de BBC-principes nog slechts in beperkte mate zijn geïmplementeerd en dat de BBC-filosofie nog niet is gerealiseerd, hoewel er stappen in de goede richting zijn gezet.

Heden loopt een proces van evaluatie van de BBC door mijn administratie. Van mei tot oktober 2015 zijn verschillende belanghebbenden bevraagd. Daaruit blijkt inderdaad dat BBC positief is onthaald, juist omdat het outputgericht denken en het werken met doelstellingen stimuleert. De meeste bevraagden vinden dit een groot

pluspunt. Naar aanleiding van deze evaluatie zal ik voorstellen formuleren opdat de lokale besturen nog meer, en op een haalbare manier, worden uitgedaagd om te werken met doelstellingen. Er zal gekeken worden hoe doelstellingen beter kunnen worden ingebracht in de beleidsrapporten (meerjarenplan, budget, jaarrekening) zodat het debat hierover in de gemeenteraad versterkt kan worden. Ook zullen allerhande indicatoren, financiële en anderen, steeds gebruiksvriendelijker ter beschikking worden gesteld zodat de opvolging van doelstellingen makkelijker moet kunnen gebeuren.

3. Er is nog werk aan de aansturing door het managementteam en de evaluatie van de medewerkers

De invoering van managementteams in het gemeentedecreet was een belangrijke stap in de professionalisering en responsabilisering van de administratie van de lokale besturen. Uit het rapport blijkt dat nagenoeg alle besturen over een managementteam beschikken, maar de slagkracht daarvan verschilt. Daar is nog ruimte voor verbetering. Ook de evaluatie van de medewerkers blijkt een pijnpunt, hetgeen niet echt als een verrassing komt. Dit punt komt vaak aan de orde bij klachten en functioneringsproblemen. Ook blijkt dat de secretaris en de financieel beheerder, ondanks hun doorslaggevende rol in de organisatie, zelden worden geëvalueerd en bijgevolg niet de nodige feedback krijgen over hun prestaties.

We kunnen niet anders dan vaststellen dat de evaluatieprocedure in haar huidige toepassing tekort schiet. Op 27 november 2015 keurde de Vlaamse Regering een voorontwerp van decreet principieel goed dat de organieke decreten m.b.t. de lokale besturen (gemeentedecreet, OCMW-decreet en provinciedecreet) wijzigt en onder meer bepaalt dat (behalve in enkele uitzonderingsgevallen) een formele personeelsevaluatie niet langer verplicht is maar dat personeelsleden anderzijds het recht hebben op opvolging en feedback over hun functioneren. Dit moet de lokale besturen meer vrijheidsgraden geven om op een eigen wijze het functioneren van de personeelsleden op te volgen. Maar uiteraard moeten de lokale besturen hier dan ook mee aan de slag.

4. De aanpak van de samenwerking tussen gemeentebestuur en OCMW-bestuur kan het best meer projectmatig

Het auditrapport bevestigt het grote draagvlak bij de lokale besturen voor het werken aan een integratie van gemeente en OCMW. Dit bestuurskundig en managementmatig op een goede manier doorvoeren, zeker in het kader van een vrijwillige samenwerking, vereist dat lokale politiek en ambtenarij op dezelfde golflengte zitten en dat aan gedegen projectmanagement wordt gedaan.

5. De filosofie van de organieke decreten en andere regelgeving is onvoldoende geïmplementeerd.

Het gemeente- en het OCMW-decreet bevatten allerhande instrumenten die de lokale besturen moeten helpen bij de uitbouw van een goede organisatiebeheersing. Eerder wetenschappelijk onderzoek concludeerde reeds dat de instrumenten uit de decreten op het terrein nog onvoldoende geïmplementeerd waren. Ik verwijs naar het rapport uit 2012 van prof. Ackaert "De implementatie van het gemeentedecreet anno 2012".

Audit Vlaanderen stelt, in navolging van dit eerder onderzoek, vast dat de filosofie en de instrumenten uit de decreten nog onvoldoende zijn geïmplementeerd. Ik ondersteun de verspreiding van dit rapport opdat de lokale bestuurders, zowel de mandatarissen als de leidinggevende ambtenaren, nauwkeurig kennis kunnen nemen van de aanbevelingen van Audit Vlaanderen om op basis daarvan concrete

acties op te starten voor een permanente verbetering van de kwaliteit van hun bestuur.

3. Onder aansturing van de onafhankelijke auditcomités zal Audit Vlaanderen verder gaan met haar werkzaamheden: het uitvoeren van organisatie- en thema-audits en het inzetten, via diverse kanalen, op sensibilisering van de lokale besturen. Verder hebben het Agentschap voor Binnenlands Bestuur en Audit Vlaanderen gezamenlijk het initiatief genomen om dit voorjaar in elk van de vijf provincies een studie- en inspiratiedag te organiseren waarop de conclusies van de uitgevoerde audits toegelicht en geduid zullen worden. Het ligt in de bedoeling om niet enkel te rapporteren over de aanbevelingen, maar eveneens om goede praktijken te delen en te bespreken, zodat de lokale besturen van elkaar kunnen leren. Want dat is natuurlijk in hoofdzaak de bedoeling. Die provinciale ontmoetingsdagen hebben plaats vanaf de tweede helft van de maand maart tot eind april. De aanbevelingen van het auditrapport komen ook aan bod op het Congres Lokale Politiek dat de Universiteit Gent op 14 maart eerstkomend organiseert met de steun van het Agentschap voor Binnenlands Bestuur.