

Thema-audit Werken in eigen beheer – technische dienst

Lokaal bestuur Zedelgem

Rapport | Auditopdracht 2406 029 | 10.06.2025

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Auditdoelstellingen & -Reikwijdte	4
2 Samenvatting	5
3 Managementreactie	7
4 Auditbevindingen	9
5 Aanbevelingen	25
6 Overige verbeterpunten	27
7 Overzicht uitgevoerde testen	28
8 Situering thema-audit Werken in eigen beheer – technische dienst Zedelgem	29
9 Legende	30
10 Auditaanpak	31
11 Verzendlijst Auditrapport	32

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 AUDITDOELSTELLINGEN & -REIKWIJDTE

Audit Vlaanderen voert de thema-audit Werken in eigen beheer bij de technische dienst(en) uit bij verschillende Vlaamse lokale besturen. Audit Vlaanderen gaat bij elk van de geselecteerde lokale besturen na in welke mate zij belangrijke risico's gelinkt aan enkele aspecten van de organisatie van werken in eigen beheer bij de technische dienst onder controle hebben. Dit houdt in dat in deze thema-audit wordt nagegaan of het lokaal bestuur Zedelgem de belangrijke risico's die de afhandeling van werken in eigen beheer kunnen hinderen, in voldoende mate kent en beheerst en dit op het gebied van:

- Planning, opvolging en bijsturing
- Magazijnbeheer
- Wagenparkbeheer

Ook randvoorwaarden ter ondersteuning van dit proces zoals deontologie en integriteit worden meegenomen.

De belangrijkste risico's die deze audit onderzoekt, zijn:

- De werking van de technische dienst verloopt inefficiënt door voorrang te geven aan niet-essentiële en niet-prioritaire taken.
- Het beheer van facilitaire middelen is ongestructureerd en inadequaat.
- Aankopen verlopen niet volgens de wetgeving overheidsopdrachten.
- De organisatie misloopt inkomsten.
- Diefstal of misbruik van materiaal kan onder de radar blijven.

Volgende aspecten vallen **buiten** de auditreikwijdte:

- Uitbestede werken en nutsmaatschappijen;
- Afvalverwerking;
- Rioleringswerken;
- Poetsdienst.

Dit rapport beschrijft de resultaten van deze thema-audit bij Lokaal bestuur Zedelgem.

De conclusies uit alle uitgevoerde audits over dit thema verzamelt Audit Vlaanderen in een globaal rapport.

2 SAMENVATTING

Lokaal bestuur Zedelgem beheerst een aantal van de belangrijkste risico's gelinkt aan de organisatie van werken in eigen beheer (technische dienst). Er zijn echter een aantal risico's waar actie aangewezen is.

Schematisch geeft dit volgend beeld (de legende van de gebruikte kleuren is opgenomen in rubriek 9):

Deontologie en Integriteit			A5	2
Planning	Magazijn	Wagenpark		
Doelstellingen	Voorraad- en middelenbeheer	Gebruik wagenpark	A4	1
Opmaak planning en toewijzing taken/materiaal	Aankopen	Brandstof	A4	1
Monitoring/evaluatie/bijsturing taken	Toegangsbeheer			
	Inkomsten			

Op basis van deze thema-audit komt Audit Vlaanderen tot onderstaande bevindingen op de geformuleerde auditdoelstellingen:

- Lokaal bestuur Zedelgem beschikt over instrumenten om de werken in eigen beheer te sturen. De instrumenten zijn verschillend per ploeg (groen, openbare werken en gebouwen) maar met coördinatie over de ploegen heen door dienst-, - en afdelingshoofd. Voor het inplannen van taken werken de verschillende ploegen met dezelfde software voor zowel ontvangen meldingen als recurrente taken. Het zijn de ploegbazen die verantwoordelijk zijn voor het verdelen van de taken onder de medewerkers. Momenteel is er (nog) geen methodiek voor terugkoppeling naar de melders omtrent hun melding(en). Er is een nood aan een bijsturing van de opvolging van de werken in eigen beheer. Naar aanleiding van een quasi constante nood aan bijspringen in de logistieke ploeg is er een kerntakenoefening geweest. Maar verder is er geen vaste structuur wat betreft opvolging en bijsturing over de volledige dienst. Door het systeem van meewerkende ploegbazen verloopt dit momenteel informeel (aanbeveling 1).
- Lokaal bestuur Zedelgem is zich bewust van de noodzaak van het opmaken en bijhouden van een inventaris van hun materiaal. Er is een inventaris aanwezig van het gebruiksmateriaal echter kan er geen garantie geboden worden op volledigheid. Voor verbruiksmateriaal is er geen inventaris. In het kader van de nakende verhuis zet de organisatie in op digitalisering van de inventaris van hun materiaal. Wat aankopen betreft is er een duidelijke procedure aanwezig echter door gebrek aan controlemechanismes bij aankopen lager dan 5000 euro en doordat bij deze aankopen één persoon meerdere stappen in het aankoopproces dient uit te voeren bestaat het risico op fraude en het niet naleven van de wetgeving op overheidsopdrachten (aanbeveling 2). De organisatie zet in op digitalisering van toegangen tot gebouwen en terreinen van de technische dienst. Echter is er geen duidelijke methodiek aanwezig omtrent het toekennen van toegangen en badges in plaats van af te sluiten (aanbeveling 3). De inkomsten die voortkomen uit de werking van de technische dienst zijn beperkt in materialiteit maar duidelijk geregeld.

- Het is voor de medewerkers van de technische dienst duidelijk welke richtlijnen zij dienen te volgen omtrent het wagenpark. Wat brandstof betreft heerst er echter een vals gevoel van veiligheid; Ondanks tankkaarten per wagen, persoonlijke codes en codes per kaart kan de organisatie misbruik niet uitsluiten. De enige controle is of het aantal getankte liters in overeenstemming is met het aantal gefactureerde. Er is geen controle op de kilometerstand of analyse van het verbruik (aanbeveling 4).
- Er zijn instrumenten en duidelijke richtlijnen aanwezig die medewerkers van de technische dienst kunnen helpen in deontologisch gevoelige situaties. Deze instrumenten zijn niet algemeen gekend, er is dus nood aan sensibilisering (aanbeveling 5).

Naast de aanbevelingen formuleert Audit Vlaanderen ook nog andere verbeterpunten die het beheersen van bepaalde risico's kan optimaliseren. Een overzicht hiervan bevindt zich in rubriek 6.

De managementreactie die de geauditeerde formuleerde n.a.v. de auditbevindingen, vindt u terug in de volgende rubriek.

3 MANAGEMENTREACTIE

- De audit was leerrijk en is absoluut een meerwaarde, de aanbevelingen zijn concreet en duidelijk hetgeen ervoor zorgt dat we er vlot mee aan de slag kunnen
- De auditbevindingen kunnen we in grote mate erkennen uitgezonderd
 - Aspect: planning en opvolging
Wat de opmerkingen inzake methodiek in de planning en opvolging van de werking betreft willen we nuanceren dat dit niet voor de volledige technische dienst het geval is; zo is er voor de groendienst (subdienst van de technische dienst) wel een vaste methodiek sedert jaar en dag, zijnde het wekelijks overleg en het opvolgen en bijsturen van de werken (overleg tussen milieudienst en ploegbazen); daarnaast is er ook een planning en prioriteitenlijst die in de dagdagelijkse werking van de groenploegen gehanteerd wordt; we erkennen wel degelijk dat een gedegen planning en opvolging van opdrachten voor de ploegen gebouwen en openbare werken voor verbetering vatbaar is
 - Aspect aankopen
De formulering dat 'eenzelfde persoon verschillende stappen doet in het aankoopproces' verdient een woordje uitleg: op papier is het het diensthoofd technische dienst die budgethouder is hetgeen voor zorgt dat er functiescheiding is voor het bestellen en het goedkeuren van facturen, het feit dat de administratief medewerker de beide taken combineert heeft te maken met het feit dat het diensthoofd technische dienst op dit moment vrij recent in dienst getreden was en deze taak in de eerste maanden van de tewerkstelling nog niet toegewezen was, het is alleszins de bedoeling om die functiescheiding door te voeren eens de personeelscapaciteit er is, we erkennen dat dit geen goede tijdelijke tussenoplossing is en willen benadrukken dat we geen andere, werkbare tijdelijke oplossing hebben bvb. die taak toewijzen aan een medewerker van de financiële dienst of een andere dienst die niet inhoudelijk vertrouwd is met de werking zou allesbehalve efficiënt zijn en kwaliteitsvol zijn en risico's op foute betalingen genereren
- Voor goed begrip inzake 'brandstof' willen we duiding geven bij onze interne werking inzake het gebruik van tankkaarten. Een tankkaart is gekoppeld aan een voertuig met de nummerplaat. Bij het tanken moeten de mensen de kilometerstand ingeven. Bij het foutief ingeven krijgt de technische dienst vanwege TOTAL een melding van afwijking (in het verbruik is er een algoritme). Dit wordt dan gecontroleerd. Bij het tanken wordt een ticket geleverd, dit wordt bijgehouden door de administratief medewerker. Het is wel zo dat er niet steeds gecheckt wordt of steekproefsgewijs gecheckt wordt, we ageren met andere woorden op afwijkingen maar er wordt wel gehandeld

- We willen opmerken dat we kampen met personeelskrapte, meer bepaald geraakte de vacature voor teamleider openbare werken reeds meer dan een jaar niet ingevuld hetgeen gevolgen heeft voor de werking en vooral op het vlak van aansturing, opvolging en controle; de positieve noot hierbij dat de vierde selectieprocedure net met succes afgerond is en dat de teamleider openbare werken in dienst treedt op 3 juni 2025; alsook was de functie van diensthoofd technische dienst zeer geruime tijd vacant en was het nieuwe diensthoofd op het moment van de audit net gestart
- Tenslotte willen we ter informatie meegeven dat het gemeentebestuur op advies van het management recent besliste over aanpassingen aan de personeelsformatie (gemeenteraadsbeslissing 24 april 2025) die ondermeer een opwaardering voor de ploeg gebouwen inhouden:
 - er wordt geïnvesteerd in expertise en leiderschap door een diensthoofd voor de dienst gebouwen te voorzien, op die manier wordt het leiderschap binnen de technische uitvoerende diensten ontdubbeld: waar er één diensthoofd functie was, zijn er nu twee diensthoofd functies: één voor gebouwen en één voor de andere technische uitvoerende diensten
 - voornoemde diensthoofd functie voorzien we op A-niveau waarbij we hopen de nodige specifieke competenties en ervaring in huis te halen; naast leiden en coördineren van de gebouwendienst willen we aan deze functiehouder ook analyse en optimalisatie van gebouwtechnieken en -systemen o.a. ter beveiliging toevertrouwen
 - daarnaast is er ingevolge de pensionering van de meewerkend ploegbaas gebouwen (D4) voorzien in een opwaardering van deze functie tot teamleider gebouwen (B) hetgeen de planning, opvolging en aansturing van de gebouwenploeg ook ten goede moet komen
 - de selectieprocedures voor teamleider gebouwen en diensthoofd gebouwen zijn op dit eigenste moment lopende

4 AUDITBEVINDINGEN

4.1 SITUERING

De technisch-uitvoerende dienst valt in het lokaal bestuur Zedelgem onder de afdeling omgeving en wordt aangestuurd door een diensthoofd technische diensten. Het diensthoofd krijgt ondersteuning van een teamleider openbare werken (vacante functie op het moment van de audit), twee deskundige gebouwen en twee administratief medewerkers, waarvan één specifiek voor aankopen verantwoordelijk is. Twee magazijniers verzorgen het magazijnbeheer.

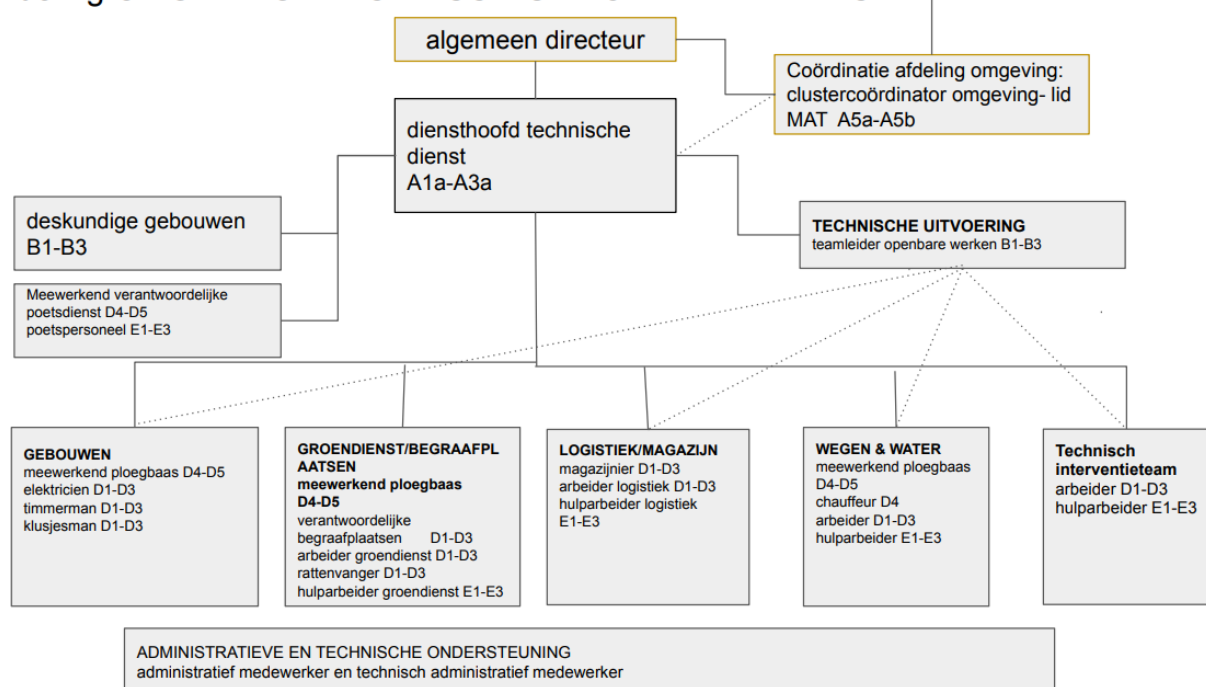
De technisch-uitvoerende dienst van Zedelgem werkt met meewerkende ploegbazen voor de aansturing van een veertigtal arbeiders:

- één meewerkende ploegbaas voor de ploeg gebouwen
- twee meewerkende ploegbazen voor de groendienst (vier ploegen: Veldegem, Aartrijke, Zedelgem en Loppem) en begraafplaatsen
- twee meewerkende ploegbazen voor openbare werken (twee ploegen, in organogram te zien onder 'wegen & water' en 'technisch interventieteam')

De terreinen van de technische dienst bevinden zich op een industrieterrein en bestaan uit twee grote loodsen waar ook kantoren voor de administratie aanwezig zijn. Deze gebouwen staan aan weerskanten van de straat en hebben beide aangrenzende terreinen. Op één van deze terreinen staat ook nog een groot afdak.

Het lokaal bestuur heeft voor zijn technische dienst 48 voertuigen (personenwagens, vrachtwagens, zitmaaier, bestelwagens, aanhangwagens...) ter beschikking. Het patrimonium waarvoor het lokale bestuur instaat, telt 98 entiteiten (buitenschoolse kinderopvang, sporthal, appartementen...).

Afdeling OMGEVING - TECHNISCH-UITVOERENDE DIENSTEN



4.2 PLANNING

Voorwaarden voor een beheerst systeem

- De doelstellingen zijn doordacht bepaald en geven richting aan de werking van de technische dienst;
- de organisatie creëert een adequaat systeem om de opdrachten in eigen beheer van de technische dienst vlot te detecteren en in te plannen;
- de organisatie waakt over de degelijke uitvoering van de opdrachten in eigen beheer. Ze hanteert instrumenten voor een vlotte opvolging en tijdige bijsturing. Na afronding van de werken in eigen beheer, gebeurt een evaluatie en wordt waar nodig bijgestuurd. De technische dienst is transparant over (terugkerende) meldingen of problemen en koppelt er proactief acties aan.

Beoordeling en aanbevelingen

Doelstellingen

Doelstellingen	gedefineerd systeem (3)	
----------------	-------------------------	--

Het lokaal bestuur heeft duidelijke doelstellingen geformuleerd die richting geven aan de lange termijnplanning en de prioriteiten van de technische dienst. Voor de verschillende diensten (groenbeheer, gebouwenbeheer en openbare werken) is een prioriteitenlijst opgesteld om de uitvoering van werkzaamheden gestructureerd aan te pakken, die is afgestemd met het politieke niveau. Daarnaast omvat het meerjarenplan meerdere acties die direct betrekking hebben op de technische dienst. Echter, het is niet volledig inzichtelijk hoe het bestuur deze algemene doelstellingen vertaalt naar een concrete en systematische prioritering binnen de technische dienst.

Naast de prioriteitenlijst zijn er door de dienst gebouwenbeheer conditiestaten opgemaakt voor de verschillende gebouwen. Dit faciliteert een structurele aanpak van onderhoud. Condiestaten helpen immers bij het beheersen van technische risico's, het stellen van prioriteiten en het plannen van gericht onderhoud. Er bestaat een zeer gedetailleerde lijst per gebouw met informatie over onder meer:

- de functie
- de juridische staat
- beschermd of niet
- wie de contactpersoon is
- de verwarmingsbron (inclusief wanneer deze te vervangen)
- zonnepanelen
- de liften
- de inbraak en branddetectie
- overzicht onderhoudscontracten
- dakrenovatie
- ...

De prioriteitenlijst voor de groendienst verdeelt het grondgebied in zones, waarbij de ploegen elke zone met een aangepaste frequentie onderhouden. Er is een bomenbeheersplan waarin naast een overzicht van het huidige bomenarsenaal ook een visie en stroomschema's voor verschillende gevallen van klachten en schadebeheer (bv worteldruk, overhangende takken, schaduw) zijn opgenomen. Deze schema's bevatten duidelijk welke acties in welke situatie de groendienst moeten nemen. De verantwoordelijke heeft dit plan ook mee op het terrein en hanteert dit in gesprekken met de burgers om te duiden op basis van wat ze bepaalde werken (bv. snoeien takken) uitvoeren.

Door het grondgebied in prioritaire zones te verdelen en een frequentie voor onderhoud vast te leggen, vermindert het risico op verwaarlozing van bepaalde gebieden of ongelijke verdeling van middelen. Het bomenbeheersplan met stroomschema's voor schadebeheer en klachten (zoals worteldruk, overhangende takken, schaduw) zorgt voor een gestructureerde aanpak en minimaliseert het risico dat klachten escaleren of schade onbeheerd blijft.

De dienst openbare werken heeft ook een lijst van prioriteiten. Specifiek kent het bestuur een prioriteit toe aan de verschillende wegen en voetpaden op basis van het type weg en de staat waarin het wegdek zich bevindt. De doelstelling van de dienst bestaat uit het verhelpen van acute situaties.

Het werken op basis van prioriteiten stelt de dienst openbare werken in staat om de beschikbare middelen (tijd, personeel, budget) gericht in te zetten.

Er zijn duidelijke richtlijnen en criteria die bepalen welke werken het bestuur zelf uitvoert. Volgende parameters bepalen deze beslissing:

- de tijdsduur;
- de omvang;
- de beschikbaarheid van gepast materiaal.

Opmaken planning

Opmaken planning werken in eigen beheer	gestructureerde aanzet (2)	
---	----------------------------	--

Het lokaal bestuur Zedelgem kent een gestructureerde aanzet bij de opmaak van haar planning van werken in eigen beheer. Er zijn beheersmaatregelen genomen om een gepaste inschatting te kunnen maken van een situatie maar er zijn nog opportuniteiten in verband met het koppelen van middelen aan de planning.

De planning van de uitvoerende technische dienst is gebaseerd op meldingen, terugkerende taken, geplande evenementen en opdrachten uit de prioriteitenlijst. Meldingen komen binnen via telefoon, e-mail of het softwaresysteem en worden door de administratief medewerker omgezet in taken voor de ploegbazen. Zij plannen die dan op hun beurt in. Indien nodig wordt ter plaatse een situatie-inschatting gemaakt. De betrokkenheid van administratief medewerkers en ploegbazen bij de beoordeling van meldingen helpt om onnodige acties of verkeerde prioriteiten te voorkomen. Echter, doordat meldingen via meerdere kanalen binnenkomen, kan de werklast voor de administratie toenemen. Zonder duidelijke richtlijnen over het prioriteren of bundelen van meldingen bestaat het risico dat belangrijke meldingen vertraging oplopen.

De administratief medewerkers en ploegbazen behandelen al deze meldingen in een softwarepakket waarin ze dagelijks de planning opmaken. Aan het begin van de werkdag bespreken de ploegen de plannings en iedere ploeg neemt een tablet mee waarop de planning wordt bijgehouden. Via deze tablets geven de ploegen aan wanneer het werk is afgerond en noteren ze hoe lang de uitvoering heeft geduurd. Daarnaast hanteren de ploegbazen nog persoonlijke documenten om taken op te lijsten maar uiteindelijk resulteren ze in een opdracht in het planningssysteem. De dienst begraafplaatsen registreert de uitgevoerde opdrachten met terugwerkende kracht in het planningssysteem. Voor dringende zaken wordt de ploegbaas telefonisch gecontacteerd.

Momenteel zijn de beschikbare materialen binnen de technische dienst niet direct gekoppeld aan de planning van werkzaamheden. Dit kan leiden tot inefficiënties en vertragingen door het ontbreken van materiaal, terwijl een beter overzicht ook helpt bij het voorraadbeheer en de budgettering.

Buiten de werkuren werkt het bestuur met een wachtdienst voor dringende zaken. De bepaling van dringende zaken gebeurt via een filtertelefoon. Die oproepen komen bij ofwel de algemeen directeur of de clusterverantwoordelijke terecht. Zij verwittigen indien nodig de ploeg die instaat voor de openbare wegen of de gebouwen. Dit systeem is goed uitgebouwd met een degelijke planning waarbij medewerkers gedurende één week van wacht zijn en een wachtdienstvoertuig mee naar huis mogen nemen.

Monitoring, evaluatie en bijsturing

Monitoring, evaluatie en bijsturen taken	ad-hocbasis (1)	
--	-----------------	--

De controle op de uitgevoerde taken is vooral gebaseerd op vertrouwen en verloopt eerder sporadisch. Bij sommige ploegen werken de ploegbazen actief mee wat zorgt voor een meer gerichte opvolging, maar een systematische en consistentere controle is momenteel niet overal aanwezig. Natuurlijk moeten hierbij de kosten en baten zorgvuldig worden afgewogen, maar het maken van afspraken, zoals het verzenden van foto's van het voltooid werk, kan al bijdragen aan een efficiëntere controle.

Het bestuur heeft door middel van een kerntakenoefening een evaluatie uitgevoerd op de werking van de technische dienst (met extra focus op de dienst feestelijkheden). Hierbij gebruikte de organisatie de gegevens uit de planningstool om knelpunten vast te stellen. Vooral de overbevraging van de dienst feestelijkheden en het aantal uren dat andere ploegen van de technische dienst moeten bijspringen kwam naar voor. De organisatie heeft aangegeven in de toekomst overbelasting van de technische dienst te willen vermijden door de verschillende diensten, zoals intern beheer, cultuur en sport, te vragen hun activiteiten beter op elkaar af te stemmen.

Er is een wekelijks overleg moment voorzien om de ploegbazen te ondersteunen in hun coördinerende rol waar ze nu vooral fungeren als experts die gefocust zijn op de uitvoer van de werken. Momenteel nemen zij vooral een uitvoerende functie op zich, terwijl een sterkere focus op aansturing en coördinatie de efficiëntie binnen de teams zou verbeteren.

Het bestuur erkent dat er weinig concrete afspraken bestaan over de opvolging van opdrachten. Bij de dienst openbare werken en de dienst gebouwen werkt de ploegbaas mee met de ploeg, wat zorgt voor een snellere terugkoppeling naar de planning. Bij de groendienst zijn er meerdere ploegen actief zonder dat altijd een meewerkende ploegbaas aanwezig is, wat het toezicht op de voortgang bemoeilijkt. Bij deze ploeg voert de ploegbaas steekproefsgewijze controles uit en bespreekt de planning zowel 's ochtends als 's avonds, maar de voortgang is grotendeels gebaseerd op vertrouwen in de medewerkers. Het gebrek aan gestructureerde opvolging brengt risico's met zich mee, zoals onvolledige opdrachten, vertragingen, inefficiënt middelengebruik en beperkte signalering van kwaliteitsproblemen. Het bestuur heeft aangegeven dat een effectieve monitoring achterwege blijft door een personeelstekort.

Een positief punt is dat alle meldingen centraal worden geregistreerd, wat zorgt voor een overzichtelijke en gestructureerde opvolging. Echter wordt er momenteel geen systematische analyse uitgevoerd op deze meldingen. Dit betekent dat terugkerende problemen of locaties die frequent aandacht vragen mogelijks niet altijd worden geïdentificeerd. Door structureel meldingen te analyseren, kan het bestuur patronen detecteren en gericht inspelen op terugkerende knelpunten.

Op heden is er geen terugkoppeling naar de melder voorzien in het planningsysteem. Het bestuur stuurt wel een standaardantwoord bij de ontvangst van een melding maar verzendt geen verdere informatie. Het bestuur geeft aan dit naar de toekomst te bekijken om een antwoordmodule te voorzien zodat de melder specifieke feedback kan ontvangen. Ondanks registratie en (beperkte) opvolging van taken kan het ontbreken van een transparant systeem voor terugkoppeling (bijvoorbeeld een melding met statusupdates) tot ontevredenheid leiden, zelfs als meldingen correct worden afgehandeld.

Aanbeveling 1

Het bestuur zet in op structurele en consistente opvolging van de uitvoering van de opdrachten doorheen het volledige proces van uitvoering. Dit kan door het vastleggen van duidelijke mijlpalen, het documenteren van voortgang en het evalueren van resultaten. Zodoende kunnen zowel de uitvoerende teams als het management op de hoogte blijven.

Toelichting

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- Door duidelijke voortgangscontroles in te bouwen wordt vertraging mogelijks beperkt.
- Geen transparantie in de voortgang van de werken.

4.3 MAGAZIJNBEHEER

Voorwaarden voor een beheerst systeem

De organisatie werkt een gedegen voorraadbeheersysteem uit op basis waarvan ze opvolgt over welke middelen ze beschikt, of deze in gebruik zijn en of bijkomende aankopen noodzakelijk zijn. Ze neemt de nodige beheersmaatregelen om activa van de gemeente te beschermen;

- de organisatie heeft een duidelijk aankoopproces en volgt op of dit in de praktijk nageleefd wordt, zodat ze afwijkingen tijdig kan opmerken en verwerken;
- de organisatie neemt de nodige beheersmaatregelen zodat ongeoorloofde toegang onmogelijk is;
- de organisatie bepaalt welke inkomsten ze wil ontvangen uit de werkzaamheden van de technische dienst. Daarenboven volgt ze de inkomsten op en evalueert deze regelmatig.

Beoordeling en aanbevelingen

Voorraad- en middelenbeheer

Voorraad- en middelenbeheer	gestructureerde aanzet (2)	
-----------------------------	----------------------------	--

Lokaal bestuur Zedelgem is zich bewust van de risico's rond voorraad- en middelenbeheer en erkent het belang van een degelijke inventarisering van het magazijn. Momenteel zijn al enkele beheersmaatregelen aanwezig, maar dit zijn er nog te weinig om te kunnen spreken van een gedefinieerd systeem. Met een nakende verhuis plant het lokaal bestuur een totale digitalisering van het magazijn, wat het voorraad- en middelenbeheer ten goede zou komen. Voor deze digitalisering is al een scanner aangekocht en een verantwoordelijke aangesteld.

Het lokaal bestuur beschikt over een inventaris van de gebruiksgoederen. Het bijhouden van de voorraad verbruiksgoederen gebeurt louter visueel. Hier zijn geen verdere afspraken over. Er is geen duidelijke reden waarom het bestuur louter een inventaris hanteert voor de gebruiksgoederen. Audit Vlaanderen stelde wel vast dat de medewerkers erg tevreden zijn met het materiaal dat ze krijgen: het is van goede kwaliteit en ze hebben de nodige middelen om het werk degelijk uit te voeren. Over materiaal meenemen naar huis voor privégebruik, bestaan ook duidelijke mondelinge afspraken die gekend zijn bij de medewerkers: enkel niet gemotoriseerd materiaal mag uitgeleend worden en louter indien dit de dienstcontinuïteit niet in het gedrang brengt.

De inventarisatie van de gebruiksgoederen valt onder de verantwoordelijkheid van de magazijniers, die in hun documentatie ook bijhouden welke zaken kapot, verloren of via openbare verkoop verkocht zijn. Om te weten waar de gebruiksgoederen zich bevinden, is in de inventaris een rubriek opgenomen die de locaties van het materiaal aanduidt (vb. magazijn, begraafplaats, groendienst Loppem of groendienst Veldegem). Deze omschrijvingen zijn een goede aanzet om duidelijkheid te bieden over waar en bij wie het materiaal zich in de feiten bevindt maar dit wordt niet systematisch aangevuld of nagekeken.

Werknemers kunnen op twee manieren gebruiksgoederen verkrijgen om werken uit te voeren. Enerzijds bewaren arbeiders hun materiaal voor dagelijks gebruik in hun eigen bestel- of vrachtwagens. Anderzijds gaat de ontlening van grotere apparatuur of zaken die ze niet op regelmatige basis nodig hebben, via een magazijnier. De arbeiders of ploegbazen vragen het benodigde materiaal voor een bepaalde taak en krijgen het mee. De magazijnier houdt dit als volgt bij in de inventaris:

- de naam van persoon die het heeft uitgeleend;
- de datum dat het is meegenomen;
- de datum dat het terug binnen is gebracht.

Uit gesprekken blijkt dat de magazijniers een controlefunctie hebben en expliciet naar het materiaal vragen wanneer het niet binnen een redelijke tijd terugkomt. Deze controlefunctie blijft echter beperkt:

- veel materiaal bevindt zich permanent in de bestel- of vrachtwagens waardoor er geen garantie bestaat dat alle materialen systematisch via een magazijnier passeren voor ze op een werf gebruikt worden;
- de ploegbazen hebben werfketen waar ze bijkomend materiaal opslaan, ook hierover hebben de magazijniers geen permanent overzicht;
- tijdens een rondgang stelde Audit Vlaanderen vast dat allerlei materiaal verspreid is over de verschillende loodsen en terreinen. Het is onmogelijk hier een constant overzicht van te bewaren, aangezien deze materialen gewoon voor het grijpen liggen en door verschillende personen gebruikt worden;
- er is geen sprake van een periodieke voorraad telling of stockcontrole waardoor het onzeker is in welke mate de inventaris effectief actueel is;
- in de inventaris zijn meldingen terug te vinden van verloren materiaal maar een procedure voor de opvolging bij verlies, is er niet. Het is onduidelijk of en in welke mate er effectief opvolging is.

Wat de verbruiksgoederen betreft zijn er geen afspraken. Wanneer medewerkers een product nodig hebben om hun werken uit te voeren bedienen ze zich uit de beschikbare voorraad die terug te vinden is op de terreinen van de technische dienst. Als een product op of bijna op is, signaleert een medewerker dit en wordt de voorraad aangevuld. Er is voor de verbruiksgoederen geen enkele vorm van voorraadbeheer aanwezig wat het risico op verspilling, ontvreemding of gebruik van middelen voor andere doeleinden dan diegene die door de organisatie vooropgezet zijn, reëel maakt. Ook voor de gebruiksgoederen zijn dit actuele risico's, aangezien er met de huidige werkwijze geen garantie is op de volledigheid van de inventaris. Deze risico's worden nog versterkt door het ontoereikend toegangsbeheer (infra toegangsbeheer).

Aankopen

Aankopen	ad-hocbasis (1)	
----------	-----------------	--

Over het algemeen heerst een laag risicobewustzijn rond de aankopen met betrekking tot werken in eigen beheer en voornamelijk voor aankopen lager dan 5000 euro. Dit uit zich in een gebrek aan controles wat het risico op fraude of het niet naleven van de wetgeving overheidsopdrachten in de hand werkt. Dit wordt versterkt door het feit dat éénzelfde persoon meerdere stappen in het aankoopproces van de technische dienst uitvoert. Daarnaast ontbreekt een volledige inventaris (supra voorraad- en middelenbeheer), waardoor het moeilijk is na te gaan of de aankopen die gebeuren effectief de nood van de organisatie reflecteren.

De organisatie heeft een duidelijk uitgeschreven aankoopprocedure. Uit gesprekken blijkt dat deze gekend is bij de medewerkers. Aankopen kleiner dan of gelijk aan €5000 hebben als gunningswijze een bestelbon. Voor bedragen hoger dan €5000 (grotere aankopen of het afsluiten van raamovereenkomsten) loopt de aankoopprocedure in samenwerking met de aankoper van de financiële dienst met een gunning die het college van burgemeester en schepenen moet goedkeuren. De samenwerking tussen de technische dienst en de financiële dienst loopt erg vlot. Voor de technische dienst zijn er momenteel een beperkt aantal raamovereenkomsten maar deze zijn amper van toepassing op de werken in eigen beheer.

Verder stipuleert de procedure dat het lokaal bestuur werkt met budgetbeheerders. Dit heeft voornamelijk een impact op de inkopen onder de €5000, waarbij de budgetbeheerder zo goed als zelfstandig via een bestelbonprocedure aankopen kan doen. De administratief medewerker fungeert als aankoper van de technische dienst en zorgt voornamelijk voor de kleinere aankopen (</= €5000). In praktijk is deze administratief medewerker naast budgetbeheerder ook bestelaanvrager voor de meeste kredieten verbonden aan de werken in eigen beheer. Op deze manier heeft deze medewerker toegang tot de overgrote meerderheid van de kredieten van de technische dienst en kan deze persoon:

- bestelbonnen opmaken;
- bestellingen plaatsen;
- leveringen controleren en leveringsbonnen ontvangen;
- facturen valideren.

Er is in dit proces m.a.w. onvoldoende functiescheiding aanwezig. Bovendien zijn er te weinig controles ingebouwd:

- bij de validatie van de bestelaanvragen door de financiële dienst, kijken zij louter na of er voldoende krediet is om aan te kopen;
- budgetbeheerders moeten bij een aankoop onder €5000 onder andere het resultaat van de marktbevraging bijhouden. Uit gesprekken blijkt dat in praktijk de prijsvraag slechts sporadisch gebeurt. Op de technische dienst gaan de aankopen voornamelijk via gekende leveranciers uit de buurt. Naar aanleiding van een evaluatie van de procedures rond budgetbeheerders heeft het lokaal bestuur wel recent een nieuwe maatregel ingevoerd: de prijsvraag dient steeds toegevoegd te worden aan de bestelaanvraag zodat de financiële dienst kan nagaan of dit in orde is;
- de financiële dienst kijkt niet na of er voor iedere factuur een bestelbon aanwezig is, waardoor het onzeker is of iedere bestelling onder de €5000 gekoppeld kan worden aan een bestelbon.;
- één keer per kwartaal rapporteert de financiële dienst over de bestelbonnen aan het college van burgemeester en schepenen maar dit is louter informatief: op het moment van rapportering heeft de aankoop namelijk al plaatsgevonden;
- op het respecteren van de drempelbedragen bij cumulatie van kleinere aankopen, bestaat geen controle..

De medewerkers van de technische dienst weten dat één administratief medewerker verantwoordelijk is voor de aankopen en zullen steeds mondelinge goedkeuring vragen alvorens over te gaan tot een aankoop. Door het ontbreken van aankoopcriteria in combinatie met het een gebrek aan een systematisch voorraadbeheer (supra. voorraad- en middelenbeheer) gebeuren de aankopen evenwel grotendeels ad hoc. Het is de bedoeling dat de magazijniers of ploegbazen de noodzaak van een aankoop beoordelen en doorgeven aan de administratief medewerker, maar in de praktijk krijgt een medewerker doorgaans groen licht zodra hij iets aanvraagt. Bij dringende noden halen medewerkers, na mondelinge goedkeuring van de administratief medewerker, ook zelf goederen op bij de leverancier. De afspraak bestaat dat de aankoopbewijzen (leverbonnen) aan de administratief medewerker worden overgemaakt zodat die alle transacties in een Excel-overzicht kan registreren.

Bij een levering in de loods, neemt één van de magazijniers meestal de levering in ontvangst en geeft op zijn beurt de leverbon door aan de administratief medewerker. Ondanks deze afspraken, heeft het lokaal bestuur geen systeem ontwikkeld om de leverbonnen overzichtelijk te bewaren en te controleren.

Toegangsbeheer

Toegangsbeheer	ad-hocbasis (1)	
----------------	-----------------	--

Voor het toegangsbeheer van de technische diensten bestaan onvoldoende beheersmaatregelen om de risico's af te dekken. Onbevoegden kunnen zichzelf (zeker doorheen de dag) ongemerkt toegang verlenen tot de terreinen en gebouwen van de technische dienst. Dit zorgt, in combinatie met het gebrek aan een volledige en actuele inventaris van gebruiks- en verbruiksgoederen (supra voorraad- en middelenbeheer) voor een reëel risico dat zaken onopgemerkt kunnen verdwijnen.

De afsluiting van gebouwen na de werkuren gebeurt via verschillende poorten; de meeste zijn te openen met een badge, slechts een tweetal poorten met een sleutel. Sinds enkele jaren is het lokaal bestuur gestart met een omschakeling van sleutelgebruik naar een digitaal badgesysteem. Hierbij streeft de organisatie naar een duidelijker en efficiënter toegangsbeheer. Op de technische dienst zijn een groot deel van de toegangen al voorzien van digitale sloten waarbij medewerkers een badge hebben met verschillende toegangsrechten afhankelijk tot welke locatie zij toegang nodig hebben. Zo is de toegang tot het magazijngedeelte bijvoorbeeld beperkt tot de magazijnier en de administratief medewerker. Verder zijn ook de moeren en vijzen volledig afgesloten met een badgesysteem en hebben enkel medewerkers die dit materiaal nodig hebben om hun werk uit te voeren, toegang. Hier stelde Audit Vlaanderen vast dat de medewerkers deze kasten stevast afsluiten wanneer ze niet in gebruik zijn. Voor de wachtdienst is er een afzonderlijke algemene badge die bewaard wordt in een aparte, afgesloten sleutelkast met een code. Tijdens de audit bleek dat niet alle badges in omloop specifiek op naam waren en dat sommige eigenaars van badges niet terug te vinden waren in de personeelslijst, waardoor het onduidelijk was wie uiteindelijk allemaal toegang had tot de gebouwen. Intussen heeft het bestuur dit grotendeels rechtgezet en is er enkel nog sprake van drie badges met een algemene naam (TD Algemene loper, TD feestelijkheden en wachtdienst TD). Ondanks dat het slechts over drie badges gaat, blijft het hier onduidelijk wie deze badges bewaart en gebruikt. Er gebeuren controles op basis van incidenten maar in se is iedere vorm van controle moeilijk grondig door te voeren als niet alle badges persoonlijk zijn.

Een beperkt aantal plekken zijn louter toegankelijk met sleutels (onder andere de container voor gevaarlijke producten, de werfketen van de ploegbazen, de ruimte waar de werkkledij bewaard wordt en de ruimte waar de huisvuilzakken liggen).

In het kader van de nakende verhuis van de technische dienst is het de bedoeling in de nieuwe gebouwen enkel nog met digitale sloten te werken en dat alle sleutels die nu nog in omloop zijn verdwijnen. Ondanks een redelijk risicobewustzijn rond toegangsbeheer, stelde Audit Vlaanderen vast dat de huidige beheersmaatregelen op dit moment onvoldoende zijn om het risico rond ongewenste toegangen op de terreinen van de technische dienst te beperken:

- Er zijn verschillende lopersleutels in de omgang, hiervan houdt een magazijnier een overzicht bij op losse briefjes. Deze sleutels geven toegang tot alle plekken in de loods die nog opengaan met een sleutel (zie boven). Verder heeft de organisatie geen zicht op wie sleutels in bezit heeft of waar ze zich precies bevinden. Er is geen actueel sleutelplan. Audit Vlaanderen stelde tijdens een rondgang wel vast dat deze plekken effectief op slot waren.

- Een deskundige gebouwen beheert de toegangsrechten van het badgesysteem. Er is een uitgeschreven procedure die stelt dat de aanvraag van toegangen via het diensthoofd moet gaan, maar in de praktijk blijkt dat iedereen toegangen aanvraagt en dat er geen systematische controles zijn. Bij een uitdiensttreding blokkeert de verantwoordelijke van het badgesysteem de toegangen van de gebruiker als zij van de uitdiensttreding op de hoogte wordt gebracht. De badges vraagt de verantwoordelijke terug, maar vaak gebeurt dit niet..
- Audit Vlaanderen stelde meermaals vast dat de deur (voorzien van badgeslot) naar de refter en de loods van de groendienst open is door middel van een deurmat waardoor iedereen er gewoon binnen en buiten kan lopen.
- Het kantoor van de magazijniers is voorzien van een badgeslot, maar de deur stond meermaals open, ook wanneer in het kantoor niemand aanwezig was. In dit kantoor zijn onder andere de reservesleutels van alle voertuigen, de sleutelkast en de kassa (met de sleutel op de kassa) terug te vinden.
- De poorten van de twee loodsen staan doorheen de dag open. Er is niet permanent iemand aanwezig. Omwille van de locatie van de bureaus van de administratieve medewerkers, aan de achterkant van het hoofdgebouw, heeft niemand zicht op de ingang van de loodsen aan de straatkant. Het is onmogelijk te controleren wie tijdens de werkuren binnen en buiten gaat. Het risico bestaat dat zowel verbruiks- als gebruiksmateriaal verdwijnt.
- De poort die toegang geeft tot de terreinen van de ploeg van openbare werken heeft als enige afsluiting een klein hangslot. Deze hangt overdag open met de cijfercode nog in het slot. Bij afsluiten 's avonds zal dit het risico op inbraak niet verlagen: los van het feit dat de code er mogelijks dan ook nog in staat, is het een klein slot dat makkelijk door te knippen valt. Bovendien is het een lage poort waar iemand makkelijk over kan klimmen. Voertuigen van openbare werken staan op het terrein onder een afdak (niet in loods zoals de andere voertuigen). Onder dat afdak staat ook los materiaal, zoals vb. trilplaten. Er ligt verder ook o.a. een houtvoorraad op het terrein net naast de poort met het hangslot.

Inzicht in mogelijke inkomstenbronnen

Inzicht in mogelijke inkomstenbronnen	gedefinieerd systeem (3)	
---------------------------------------	--------------------------	--

Het lokaal bestuur hanteert al heel wat maatregelen om de risico's verbonden aan de inkomsten van de technische dienst te beheersen. Het grootste deel van de inkomsten komt binnen via openbare verkoop van hout en oude materialen. Daarnaast genereert de technische dienst een aantal inkomsten aan de hand van retributiereglementen. Een beperkt aantal verrichtingen vinden nog cash plaats. Over het algemeen zijn de inkomsten van de technische dienst beperkt, al heeft de organisatie geen duidelijk overzicht van alle inkomstenbronnen.

- De grootste inkomsten komen uit de openbare verkoop van hout en oud of afgedankt materiaal. Hiervoor heeft het lokaal bestuur een raamovereenkomst. Minstens één keer per jaar of wanneer er voldoende materiaal is, organiseert de technische dienst een openbare verkoop in samenwerking met de financiële dienst en de gegunde firma. Dit verloopt vlot: er zijn duidelijke afspraken tussen de verschillende partijen. Het is de gegunde firma die de verkoop regelt, facturen opstelt en int. De financiële dienst krijgt de nodige informatie van de gegunde firma om een openstaande vordering van de verwachte inkomsten aan te maken, die de firma vervolgens doorstort naar het lokaal bestuur.
- Van de verkoop van oud ijzer waren geen rechtstreekse inkomsten terug te vinden. De reden hiervoor is dat deze inkomsten in mindering worden gebracht van de facturen van het containerpark. Tot eind 2023 kreeg de financiële dienst hiervan nog een duidelijk overzicht.

Sinds 2023 is het containerpark overgedragen naar een intercommunale en krijgt de financiële dienst geen detail meer van de factuur. De werkwijze is onveranderd maar de financiële dienst heeft nu geen enkel zicht op deze inkomsten en kan dit dus onmogelijk opvolgen.

- Een beperkt aantal verrichtingen vinden nog cash plaats. Hiervoor is een kassareglement, maar dit dateert van 2011 en is volgens de financieel directeur aan vernieuwing toe. Uit gesprekken blijkt dat de medewerkers het reglement nog steeds toepassen. De verkoop van strooizout is hier een voorbeeld van. Dit verloopt via een magazijnier. De verwerking van de verkoop gebeurt door een administratief medewerker van de technische dienst in het boekhoudprogramma. Uit gesprekken en documenten blijkt dit goed verankerd te zijn in de organisatie. Volgens de procedure dient de inhoud van kassa éénmaal per kwartaal of bij een bedrag groter dan €150 naar de financiële dienst te worden gebracht, in praktijk is het vaak de financiële dienst die hier naar moet vragen. Dit gebeurt op regelmatige basis. Na ontvangst, boekt de financiële dienst dit. Een controle op de effectieve inhoud van de kassa, is er niet. Een belangrijke kantnota is hier wel dat zelfs als een controle op de kassa ingevoerd zou worden, dit een vals gevoel van veiligheid zou kunnen creëren omdat:
 - er geen inventaris aanwezig is van de zakken zout (supra voorraad- en middelenbeheer), waardoor het altijd onduidelijk zal zijn hoeveel zakken er effectief verkocht zijn;
 - de kassa in een kast ligt (met de sleutel er nog op) in het kantoor van de magazijnier, waarbij geen van allen permanent zijn afgesloten (supra toegangsbeheer). De dubbeltjes van de bonnen, bevinden zich ook in de kassa: geld onopgemerkt laten verdwijnen, is dus mogelijk. Sensibilisering is hier aan de orde.

Zoals eerder aangehaald vraagt de financiële dienst wel op regelmatige basis de kassa op, waardoor er nooit een aanzienlijk geldbedrag in de kassa aanwezig kan zijn.

Aanbeveling 2

De organisatie evalueert haar aankoopprocessen met bijzondere aandacht voor de aankopen onder de €5000, stuurt deze bij en bewaakt de toepassing ervan door haar medewerkers. De organisatie voorziet effectieve maatregelen om er voor te zorgen dat:

- een bestelling de nood van de organisatie reflecteert;
- er een duidelijke rolverdeling bestaat waardoor voldoende functiescheiding kan worden gegarandeerd.;
- de medewerkers de financiële processen uitvoeren volgens de vastgelegde procedures;
- de wetgeving overheidsopdrachten bij elke aankoop correct worden toegepast.

Toelichting

Risico's die hiermee beheerst kunnen worden:

- Middelen worden verspild.
- Medewerkers frauderen met aankopen en/of betalingen.
- Medewerkers gebruiken niet de correcte kredieten die werden toegewezen voor de aankoop van een goed of voor het uitvoeren van een opdracht.
- Meerdere kritische stappen in het aankoopproces worden door eenzelfde persoon uitgevoerd waardoor misbruik van middelen wordt vergemakkelijkt
- De organisatie betaalt te veel voor het aangekochte goed omdat het gelijkheidsbeginsel of mededingingsprincipe niet consequent wordt toegepast.

Aanbeveling 3

In het kader van een nakende verhuis evalueert het lokaal bestuur de mogelijkheden tot toegang tot (de terreinen rond) de loodsen, voertuigen en materialen met het oog op effectieve bescherming van haar middelen.

Toelichting

Risico's die hiermee beheerst kunnen worden:

- Middelen worden ontvreemd of gebruikt voor andere doeleinden dan diegene die door de organisatie vooropgezet zijn.
- De organisatie heeft onvoldoende zicht op de verleende toegangen.

4.4 WAGENPARK

Voorwaarden voor een beheerst systeem

- de organisatie heeft duidelijke richtlijnen rond het omgaan met dienstvoertuigen. Ze beschikt over de nodige instrumenten om opvolging mogelijk te maken en evalueert op regelmatige tijdstippen haar aanpak;
- de organisatie heeft duidelijke richtlijnen rond brandstof, zowel voor het wagenpark als voor ander materiaal. Ze beschikt over de nodige instrumenten om opvolging mogelijk te maken en evalueert op regelmatige tijdstippen haar aanpak.

Beoordeling en aanbevelingen

Gebruik wagenpark

Gebruik wagenpark	gestructureerde aanzet (2)	
-------------------	----------------------------	--

Het lokaal bestuur beschikt over duidelijke schriftelijke richtlijnen voor het gebruik van dienstvoertuigen, maar er zijn nog mogelijkheden om de opvolging en evaluatie van het gebruik verder te versterken. Op dit moment voert het lokaal bestuur geen controle uit op de locatie van de voertuigen. Het bestuur heeft bewust overwogen of de implementatie van een track-en-trace-systeem wenselijk is en heeft besloten hier voorlopig niet in te investeren. Daarbij is erkend dat een dergelijke invoering niet alleen technische middelen vereist, maar ook tijd en capaciteit voor opvolging. Gezien de huidige prioriteiten heeft het bestuur ervoor gekozen de beschikbare middelen op andere manieren in te zetten.

Binnen de organisatie zijn er duidelijke afspraken in verband met het gebruik van de dienstvoertuigen. Het arbeidsreglement en de deontologische code van het lokaal bestuur bieden heldere en eenduidige richtlijnen voor het gebruik van dienstvoertuigen. Daarnaast stelt de rechtspositieregeling duidelijk wat een dienstverplaatsing is. Kortom het is voor iedere medewerker duidelijk dat privégebruik van voertuigen niet is toegestaan.

Binnen de technische dienst heeft elke ploeg en ploegbaas zijn eigen voertuig. Deze voertuigen worden ofwel in de loods ofwel onder het afdak geplaatst buiten de werkuren. Afhankelijk van de positie van het voertuigen blijft de sleutel op het voertuig of hangt deze in de sleutelkast in de gang. De wagen van de wachtdienst, mag zoals de afspraken voorschrijven meegenomen worden naar huis. Niettemin mag het voertuig niet gebruikt worden voor privé-doeleinden.

Brandstof

brandstof	ad-hocbasis (1)	
-----------	-----------------	--

Het lokaal bestuur maakt geen actief gebruik van een systeem voor het monitoren van het brandstofverbruik waardoor de risico's op misbruik en diefstal ongecontroleerd blijven.

Op 25 september 2023 keurde het college van burgemeester en schepenen de overheidsopdracht goed voor de raamovereenkomst van de aankoop van brandstof via tankkaarten.

Aan elk voertuig of machine is een tankkaart gekoppeld. Medewerkers dienen per tankbeurt naast de kilometerstand en de code van de tankkaart ook een persoonlijke code in te geven.

De gehanteerde persoonlijke codes volgen een herkenbare structuur, wat de mogelijkheid opent dat medewerkers elkaars code gebruiken. De medewerkers overhandigen van elke tankbeurt een bewijsstuk aan een administratief medewerker, die hierop controles uitvoert. Deze controle is ontoereikend doordat er enkel een vergelijking is tussen de factuur en de afgeleverde kasbonnen. Op geen enkel moment in het proces is er een controle van de effectieve kilometerstand. Deze gegevens maken het mogelijk overconsumptie sneller te detecteren en helpen bij bv het instellen van een logische limiet van de tankkaarten. De organisatie maakt niet volop gebruik van de functionaliteiten van het platform van de brandstofleverancier.

Aanbeveling 4

De organisatie neemt beheersmaatregelen voor een gestructureerde opvolging van haar wagenpark en voert met regelmaat controles uit op het gebruik van tankkaarten en voertuigen onder andere door de gegevens in verband met de kilometerstand te bekijken.

Toelichting

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- De organisatie heeft onvoldoende zicht op de beschikbare dienstvoertuigen en waarvoor deze gebruikt worden. Dit houdt het risico van ongeoorloofd gebruik in.
- De organisatie heeft onvoldoende zicht op het brandstofverbruik van haar machines en wagenpark, waardoor het risico op ongeoorloofd gebruik bestaat.

4.5 DEONTOLOGIE EN INTEGRITEIT

Voorwaarden voor een beheerst systeem

De organisatie implementeerde instrumenten om medewerkers van de technische dienst te ondersteunen in deontologisch gevoelige situaties. Zo is er minstens een deontologische code (zowel voor medewerkers als mandatarissen) ter beschikking. Waar zinvol, zijn er aanvullende deontologische regels gedefinieerd voor de medewerkers van de technische dienst. Daarnaast zijn er ook concrete richtlijnen om medewerkers op te volgen en te evalueren. Het is voor de medewerkers duidelijk welke stappen zij moeten ondernemen wanneer ze geconfronteerd worden met (politieke) druk en/of belangenvermenging. Aanvullend organiseert het lokaal bestuur sensibiliserende acties om het belang van deontologie regelmatig opnieuw onder de aandacht te brengen. Daarnaast richtte de organisatie richtlijnen in om gewenste organisatiecultuur te stimuleren.

Beoordeling en aanbevelingen

Deontologie en integriteit	gestructureerde aanzet (2)	
----------------------------	----------------------------	--

Het lokaal bestuur beschikt over verschillende goed uitgewerkte instrumenten om gewenst gedrag in deontologisch gevoelige situaties te ondersteunen. Er zijn echter sensibiliserende acties nodig om deze instrumenten onder de aandacht van de medewerkers te brengen en te houden.

De organisatie werkte verschillende instrumenten uit om de gewenste organisatiecultuur te stimuleren. In de deontologische code staan duidelijke richtlijnen over het ontvangen van cadeaus en ondanks dat de formele documenten niet gekend zijn, weten de medewerkers wel wat de organisatie van hen verwacht in verband met het aanvaarden van geschenken. Hoewel dit document duidelijke richtlijnen geeft over nevenactiviteiten, blijft het voor sommige medewerkers van de technische dienst onduidelijk wat ze wel en niet moeten melden. Er is nood aan sensibilisering rond dit instrument en het bestuur gaf dit ook reeds aan in de uitgevoerde zelfevaluatie (2019) en vernieuwde dit instrument recent (2024).

Een ander instrument van het integriteitssysteem binnen een organisatie is de vertrouwenspersoon. In het arbeidsreglement is de externe vertrouwenspersoon vermeld maar uit de gesprekken met de medewerkers blijkt dat de vertrouwenspersoon niet algemeen gekend is en de werking ervan niet duidelijk is. Daarnaast heeft het lokaal bestuur een interne vertrouwenspersonen aangesteld, maar niet iedereen ervaart dit meldkanaal als volledig betrouwbaar. De medewerkers geven wel aan dat ze bij collega's terecht kunnen en elkaar durven aanspreken als er zich problemen voordoen.

Uit de gesprekken komt naar voren dat de werksfeer onder het uitvoerend personeel en hun ploegbazen goed is. Medewerkers ervaren evenwel beperkte ruimte voor feedback en dialoog, wat de betrokkenheid en motivatie beïnvloedt. De directe leiderschapstijl wordt als intens ervaren.

In de afsprakennota tussen politieke en administratie staan duidelijke richtlijnen in verband met samenwerking en stelt dat de politici geen rechtstreekse opdrachten mogen geven aan uitvoerend personeel. Uit de gesprekken bij zowel het politieke bestuur als de administratie blijkt ook dat deze afspraken gekend zijn en gevolgd worden. De politieke ploeg kan meldingen aanmaken in het planningssysteem dewelke gevalideerd worden maar doet dit veelal via mail naar de leidinggevende.

Aanbeveling 5

Het managementteam versterkt de organisatiecultuur en deontologie door in te zetten op de waarden van de organisatie en structureel te sensibiliseren over integriteit en de beschikbare instrumenten binnen de hele organisatie.

Toelichting

Risico's die hiermee beheerst worden:

- De medewerkers weten niet (voldoende) welke waarden de organisatie belangrijk vindt.
- De deontologische richtlijnen zijn niet gekend bij of niet duidelijk voor de medewerkers.
- Slechte organisatie- of werkcultuur

5 AANBEVELINGEN

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A1	Het bestuur zet in op structurele en consistente opvolging van de uitvoering van de opdrachten doorheen het volledige proces van uitvoering. Dit kan door vastleggen van duidelijke mijlpalen, documenteren van voortgang en evalueren van resultaten. Zodoende kunnen zowel de uitvoerende teams als het management op de hoogte blijven.	30.06.2026	Diensthooft technische dienst; clustercoördinator omgeving	Momenteel is de functie van diensthooft technische dienst vacant; de selectieprocedure wordt op het einde van de zomerperiode opgestart.
A2	De organisatie evalueert haar aankoopprocessen met bijzondere aandacht voor de aankopen onder de €5000, stuurt deze bij en bewaakt de toepassing ervan door haar medewerkers. De organisatie voorziet effectieve maatregelen om er voor te zorgen dat: – een bestelling de nood van de organisatie reflecteert; – er een duidelijke rolverdeling bestaat waardoor voldoende functiescheiding kan worden gegarandeerd.; – de medewerkers de financiële processen uitvoeren volgens de vastgelegde procedures; – de wetgeving overheidsopdrachten bij elke aankoop correct worden toegepast.	31.12.2025	Financieel directeur	De principes werden ondertussen in het voorjaar 2025 afgeklopt op bestuurlijk niveau en op managementniveau; concretisering en interne communicatie inclusief monitoring volgen
A3	In het kader van een nakende verhuis evalueert het lokaal bestuur de mogelijkheden tot toegang tot (de terreinen rond) de loodsen, voertuigen en materialen met het oog op effectieve bescherming van haar middelen	30.06.2026	Diensthooft technische dienst; clustercoördinator omgeving	Momenteel is de functie van diensthooft technische dienst vacant; de selectieprocedure wordt op het einde van de zomerperiode opgestart.

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
				De maatregelen met budgettaire impact worden meegenomen bij de opmaak van het strategisch meerjarenplan in 2025
A4	De organisatie neemt beheersmaatregelen voor de opvolging van haar wagenpark en voert controles uit op het gebruik van tankkaarten en voertuigen onder andere door de gegevens in verband met de kilometerstand te bekijken.	31.12.2025	Diensthofd technische dienst; clustercoördinator omgeving	Momenteel is de functie van diensthofd technische dienst vacant; de selectieprocedure wordt op het einde van de zomerperiode opgestart
A5	Het managementteam versterkt de organisatiecultuur en deontologie door medewerkers van de technische dienst meer waardering te geven en structureel te sensibiliseren over integriteit en de beschikbare instrumenten binnen de hele organisatie	30.06.2027	Algemeen directeur; managementteam; clustercoördinator omgeving; diensthofd technische dienst	Dit wordt meegenomen ten tijde van de zelfevaluatie organisatiebeheersing; er wordt voor gezorgd dat de nodige acties en het draagvlak gerealiseerd worden via de actieplanning die zal voortvloeien uit de zelfevaluatie organisatiebeheersing.

6 OVERIGE VERBETERPUNTEN

De verbeterpunten verwijzen naar openstaande risico's die een lagere kans op voorkomen hebben of waarvan de impact minder groot is. Ook het aanpakken van verbeterpunten biedt mogelijkheden om de werking of een bepaald proces/thema in de organisatie te verbeteren. Audit Vlaanderen volgt de realisatie van verbeterpunten niet op.

Planning

- Hou bij de opmaak van de planning rekening met de beschikbare middelen en mensen.
- De transparantie van het afhandelen van meldingen kan verhoogd worden door een terugkoppeling te voorzien naar de melder.

Magazijnbeheer

- Investeer in het documenteren van (mondelinge) afspraken en procedures.
- Neem bij de digitalisering van het magazijn ook de verbruiksgoederen mee op in de inventaris. Een overzicht van de verbruiksgoederen biedt de mogelijkheid om een correctere inschatting te maken van de te gebruiken grondstoffen voor uit te voeren werken en bijgevolg gericht aan te kopen. Dit verkleint het risico op verspilling van middelen. Bovendien zal een volledige inventaris ook diefstal of misbruik verhinderen
- Voorzie systematische stockcontroles om de inventaris actueel te houden.
- Zorg voor een volledig en zuiver overzicht van alle inkomsten van de technische dienst, inclusief oud ijzer.

Wagenpark

- /

Deontologie en integriteit

- /

7 OVERZICHT UITGEVOERDE TESTEN

Audit Vlaanderen gaat via enkele testen na of de organisatie een degelijke aanpak heeft om de belangrijkste risico's van het geauditeerde proces te beheersen.

Uitgevoerde test	Steekproef
Test op aankopen: Dossier testen om na te gaan of aankopen gebeuren volgens de vastgelegde aankoopprocedure en de wetgeving overheidsopdrachten.	Aankopen van 2024 (tot en met september): datum factuur ten opzichte van datum bestelbon onderzocht
Test op gebruik wagenpark: Dossier testen om na te gaan of de organisatie zicht heeft op haar beschikbare voertuigen en het gebruik ervan.	Analyse facturen brandstof van 2024: bekijken verloop ingegeven kilometerstanden
Test op het toegangsbeheer: Dossier testen om na te gaan of medewerkers toegang nemen tot de terreinen van de uitvoerende technische diensten buiten de reguliere werkuren.	Analyse loggegevens saltosloten van technische dienst van 2024.

8 SITUERING THEMA-AUDIT WERKEN IN EIGEN BEHEER – TECHNISCHE DIENST ZEDELGEM

Aanleiding thema-audit Werken in eigen beheer – technische dienst

Audit Vlaanderen voert sinds 2014 audits uit bij de Vlaamse lokale besturen. Voor het selecteren van onderwerpen voor thema-audits baseert Audit Vlaanderen zich op een risicoanalyse van de belangrijkste kernprocessen van lokale besturen. De uitvoerende technische dienst is de grootste dienst in heel wat lokale besturen en werkt met aanzienlijke budgetten en middelen met een hoge materialiteit. Verschillende aspecten met betrekking tot de werking van technische diensten kwamen bijgevolg in beeld bij de thematische risicoanalyse voor lokale besturen. Daarnaast omvat de werking verschillende kwetsbare processen. Audit Vlaanderen voerde in 2021 een thema-audit uit over werken in eigen beheer bij de technische diensten naar aanleiding van diverse forensische audits bij uitvoerende technische diensten. Uit die thema-audit bleek dat meerdere risico's bij de uitvoering van werken in eigen beheer een grote uitdaging vormen voor lokale besturen. Daarom keurde het auditcomité van de lokale besturen op 21 maart 2024 het voorstel goed om opnieuw een thema-audit uit te voeren over werken in eigen beheer bij de technische dienst(en).

Selectie van besturen

Voor het selecteren van de lokale besturen die deel uitmaken van deze thema-audit, gebruikte Audit Vlaanderen volgende parameters:

- de tijd sinds de laatste audit bij het lokaal bestuur uitgevoerd door Audit Vlaanderen;
- een geografische spreiding.

De conclusies uit alle uitgevoerde audits over dit thema verzamelt Audit Vlaanderen in een globaal rapport.

In deze thema-audit beoordeelde Audit Vlaanderen ook enkele elementen van de ruimere organisatiebeheersing. De bevindingen hierover zijn gebundeld in een afzonderlijk rapport.

9 LEGENDE



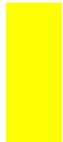
Onbestaand (0)

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 de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn dus in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan') of zijn nog onvoldoende om de belangrijkste risico's af te dekken. Om tot een structurele beheersing te komen, zijn nog beperkte 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.

10 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 24.09.2024 vond de openingsmeeting plaats waarbij de auditdoelstellingen en -reikwijdte van deze opdracht werden besproken.
- In de periode september – november analyseerde het auditteam relevante documenten en voerde het interviews en testwerk uit om het proces te onderzoeken (zie rubriek 6).
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 5.02.2025.
- Het ontwerprapport werd op 21.03.2025 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 11.04.2025.
- De managementreactie werd verkregen op 6.06.2025 en toegevoegd aan dit rapport.

11 VERZENDLIJST AUDITRAPPORT

Audit Vlaanderen verstuurt dit rapport naar:

De bestemmingen bij Lokaal bestuur Zedelgem

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| – Sabine Vermeire | Algemeen directeur |
| – Annick Vermeulen | Burgemeester |
| – Benny Vandamme | Voorzitter van de raden |

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.