

**Thema-audit Opvolging van Verzelfstandigde en
Verbonden Entiteiten (OVVE)
Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw**

Rapport | Auditopdracht 2206 006 | 8.11.2022

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Situering thema audit 'opvolging van verzelfstandigde en verbonden entiteiten'	4
2 Auditdoelstelling	4
3 Auditreikwijdte	5
4 Samenvatting	7
5 Managementreactie	10
6 Auditaanpak	11
7 Auditbevindingen	12
8 Aanbevelingen	25
9 Bijlage: overzicht verbeterpunten	27
10 Bijlage: Overzicht uitgevoerde testen	28

LEESWIJZER VAN AUDITRAPPORTEN



Audit Vlaanderen is een partner voor de lokale besturen.



Een audit is een onafhankelijke, objectieve, systematische evaluatie (van het systeem van organisatiebeheersing), waarover gerapporteerd wordt.



Een audit is een momentopname.

In een auditrapport zijn de positieve en verbeterpunten weergegeven die op het moment dat de audit plaatsvond zijn vastgesteld. Een audit geeft meestal geen informatie over de evolutie van de organisatie.



Een audit is een middel om de organisatie te ondersteunen in het verbeteren van haar werking.

Na een audit gaat de organisatie aan de slag met de aanbevelingen. De rapporten over de opvolging van de aanbevelingen geven weer hoe de organisatie met aanbevelingen uit audits aan de slag is gegaan. Om al deze redenen is het dan ook niet opportuun om zomaar auditrapporten als benchmarkgegevens te hanteren. Elke organisatie is immers uniek en permanent in beweging.



Individuele passages mogen niet worden gelezen los van de context uit het rapport.

Bij een audit is de context essentieel. Het is niet correct om individuele passages uit een rapport onder de aandacht te brengen, los van de context van het rapport. Dit kan immers zorgen voor verkeerde interpretaties. Een auditrapport dient in zijn volledigheid te worden gelezen.



Persoonsgegevens of veiligheidsinformatie worden, conform de wetgeving, niet vermeld.



Een audit doet geen uitspraken over het functioneren van individuele medewerkers, maar over de werking van de organisatie.

Een audit focust op het systeem van organisatiebeheersing. De verbetering van de werking van de organisatie staat centraal. Het functioneren van individuele medewerkers is nooit de focus van een reguliere audit.



Een audit doet geen uitspraken over beleidskeuzes.

Het is de verantwoordelijkheid van het politieke niveau om inhoudelijke beleidskeuzes te maken en hierover verantwoording af te leggen. Een audit evalueert de efficiënte, effectieve, kwaliteitsvolle en integere aanpak van de processen die dat beleid tot stand brengen of uitvoeren.



Een audit helpt een organisatie om risico's in kaart te brengen en te beheersen.

De algemeen directeur is verantwoordelijk voor de uitbouw van een degelijke organisatiebeheersing maar eraan werken is een taak van alle medewerkers. Een audit evalueert de beheersing van risico's en benoemt gemiste opportuniteiten of potentiële knelpunten. Organisaties die zich bewust zijn van hun risico's kunnen gerichte stappen ondernemen om deze te beheersen.

1 SITUERING THEMA AUDIT ‘OPVOLGING VAN VERZELFSTANDIGDE EN VERBONDEN ENTITEITEN’

Elk lokaal bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de haar toegewezen aangelegenheden van gemeentelijk belang. Het lokaal bestuur heeft daarbij de keuze om taken zelf uit te voeren of om ze te laten uitvoeren door middel van een andere structuur (bv. een vzw) of door samenwerking (bv. toetreding tot een opdrachthoudende vereniging). Vaak wordt ook gebruik gemaakt van structuren die verbonden zijn met meerdere lokale besturen. Naast de zogenaamde verzelfstandigde en verbonden entiteiten waar het lokaal bestuur zelf voor kiest, kan de verbondenheid soms ook voortvloeien uit Vlaamse of federale regelgeving (bv. politiezone, besturen van de erediens).

Net zoals bij taken die een lokaal bestuur met eigen diensten uitvoert, is het bij de uitvoering door verzelfstandigde of verbonden entiteiten belangrijk dat de dienstverlening effectief, efficiënt, integer en kwaliteitsvol wordt uitgevoerd. Deze entiteiten zijn zelf verantwoordelijk voor het realiseren van een goede organisatiebeheersing. Het is evenwel belangrijk dat het ‘moederbestuur’ op gepaste wijze de nodige aansturing en opvolging verzekert. Dit maakt dat deze entiteiten de juiste richting aanhouden en een gepaste invulling geven aan de aan hen toevertrouwde taken. Voor de vertegenwoordiging van het lokaal bestuur ten aanzien van de respectievelijke entiteiten, worden hiervoor veelal mandatarissen aangeduid.

Het aantal verzelfstandigde en verbonden entiteiten kan zeer groot en uiteenlopend zijn. Om te vermijden dat dit tot onbeheersbare en ondoorzichtige situaties leidt, moet een lokaal bestuur zich goed organiseren om het overzicht te behouden en de regie ervan te kunnen verzekeren. Naast de inspanningen van individuele besturen die in deze audit worden bekeken, loopt momenteel een beleidsoefening om tot een grotere coherentie te komen in de ‘intermediaire structuren’ en om de regionale samenwerking te stimuleren. Op 12.03.2021 keurde de Vlaamse regering daartoe een reeks referentieregio’s goed.

In 2020 vertegenwoordigden de werkingssubsidies voor OCMW-verenigingen en gemeentelijke vzw’s respectievelijk 1 % en 0,5 % van de exploitatie-uitgaven van lokale besturen. De werkingssubsidies voor intergemeentelijke samenwerkingsverbanden vertegenwoordigen circa 2 % van de exploitatie-uitgaven van deze besturen¹. De achterliggende materialiteit van deze entiteiten ligt evenwel vele malen hoger dan deze directe financiering.

2 AUDITDOELSTELLING

Met deze thema-audit wil Audit Vlaanderen nagaan in welke mate de organisatie bij de geselecteerde processen beheersmaatregelen ontwikkelde, toepast en redelijke zekerheid kan bieden dat:

- ze een volledig, actueel en gecategoriseerd (bv. op basis van het financieel of beleidsmatig belang) overzicht heeft van de verzelfstandigde en verbonden entiteiten;

¹ De financiële situatie van de Vlaamse lokale besturen, Statistisch overzicht van 2020 en het MJP 2020-2025 door Belfius, <https://research.belfius.be/wp-content/uploads/2020/06/Financi%C3%A4le-situatie-van-de-Vlaamse-lokale-besturen.pdf>

AUDIT VLAANDEREN

- bij de aanvang en tijdens de legislatuur mandatarissen in de gelegenheid worden gesteld om zich voorafgaand en bij hun aanduiding goed te informeren over dit mandaat;
- de externe mandaten worden toegekend conform de decretale en reglementaire bepalingen;
- de opvolging van de verzelfstandige en verbonden entiteiten doordacht gebeuren (bv. door rekening te houden met het inhoudelijk of financieel belang van de samenwerking);
- het (decretaal bepaalde) instrumenten toepast die een voldoende democratische opvolging en controle toelaten;
- het beleidsplanningsproces rekening houdt met de gedelegeerde opdrachten en dit zowel inhoudelijk als financieel;
- het duidelijke en vastgelegde rollen en verantwoordelijkheden hanteert voor de sleutelorganen, medewerkers en mandatarissen;
- het zicht houdt op de kwaliteit van de dienstverlening van deze entiteiten;
- het op de website helder en conform de decretale bepalingen communiceert over deze samenwerkingsverbanden;
- het de informatie en communicatie over de samenwerking met de entiteiten gestructureerd bewaart.

Belangrijke risico's die zich kunnen voordien in het proces 'opvolging van verzelfstandigde en verbonden entiteiten' zijn:

- de belangen van het bestuur en beoogde dienstverlening aan de burger komen in het gedrang omdat het lokaal bestuur de verzelfstandigde en verbonden entiteiten niet actief opvolgt en meebestuurt;
- de beschikbare middelen worden suboptimaal ingezet omdat de werking en doelstellingen van het lokaal bestuur en de verzelfstandigde en verbonden entiteiten onvoldoende op elkaar zijn afgestemd;
- het toezicht op en de dienstverlening van de verzelfstandigde en verbonden entiteiten laat te wensen over omwille van onduidelijke of onvoldoende opgenomen (ambtelijke en politieke) rollen en verantwoordelijkheden.
- het lokaal bestuur verliest de regie, omdat de opvolging van een groot aantal zeer verschillende entiteiten onoverzichtelijk en tijdrovend is;
- het publieke vertrouwen daalt, omdat de bevoegde organen onvoldoende werk maken van een democratische terugkoppeling en -controle en onderbouwde besluitvorming t.o.v. de verzelfstandigde en verbonden entiteiten;
- de besluitvorming aangaande entiteiten is niet adequaat omdat informatie onvoldoende wordt gedeeld/uitgewisseld.

3 AUDITREIKWIJDTE

Audit Vlaanderen zal voor een aantal aspecten van deze audit vertrekken van een ruime definitie van verzelfstandigde en verbonden entiteiten:

- als een lokaal bestuur een taak van gemeentelijke belang toevertrouwt aan een andere rechtspersoon, is dit een verzelfstandigde entiteit;
- een entiteit is verbonden, wanneer het lokaal bestuur de mogelijkheid heeft om de financiële en operationele beslissingen van die entiteit minstens indirect te beïnvloeden.

De focus van deze audit richt zich in de eerste plaats, maar niet uitsluitend, tot de rechtspersonen die vallen onder het Decreet Lokaal Bestuur. Dit decreet vormt immers de basis voor het optreden van Audit Vlaanderen bij de lokale besturen. In mindere mate zal ook aandacht gaan naar andere entiteiten.

AUDIT VLAANDEREN

De volgende entiteiten vallen buiten de reikwijdte van de audit:

- de autonome gemeentebedrijven, aangezien de opvolging daarvan in het recente verleden reeds werd geëvalueerd in een aantal organisatie-audits;
- de structuren die volgen uit federale regelgeving (bv. politiezones);
- de besturen van de erediensten (de lokale besturen zijn hierin niet vertegenwoordigd).

Met deze audit wil Audit Vlaanderen helpen om de werking van uw bestuur effectiever, efficiënter, kwaliteitsvoller en meer integer te maken door u na afloop van de audit een rapport te bezorgen dat een overzicht biedt van sterke punten en verbeterpunten. Audit Vlaanderen gebruikt wat ze vaststelt bij de verschillende besturen om een aantal globale conclusies en aanbevelingen te formuleren die zinvol kunnen zijn voor alle lokale besturen als geheel en voor andere actoren (bijvoorbeeld de Vlaamse overheid).

Het controleprogramma ziet er als volgt uit:



Centraal staan de verschillende aspecten die rechtstreeks in verband staan met een degelijke opvolging van verzelfstandigde en verbonden entiteiten:

- de aanwezigheid van een betrouwbaar actueel overzicht met voldoende informatie om zit te houden op het geheel van de entiteiten. Jaarlijks wordt het overzicht, zoals decretaal bepaald, aan de raden voorgelegd;
- een gestructureerde aanduiding van mandatarissen die ondersteund worden in het opnemen van hun mandaat door een goede informatie-uitwisseling, voorbereiding en begeleiding;
- een regelmatige terugkoppeling aan en bespreking door de raden van de werking en meerwaarde van de entiteiten die rekening houdt met de decretale bepalingen en het belang van de verbondenheid voor het bestuur.

Daarnaast werden volgende ondersteunende elementen meegenomen: beleidskader, rollen en verantwoordelijkheden, signalen van burgers, medewerkers en organisaties en het beheer van communicatie en informatie.

4 SAMENVATTING

De beheersing van de belangrijkste risico's inzake de opvolging van verzelfstandigde en verbonden entiteiten door lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw is nog onvoldoende verzekerd. De audit toont aan dat verdere stappen nodig zijn om het risico te beperken dat de aansturing van en afstemming met entiteiten aan wie taken van gemeentelijk belang zijn toegewezen, ondoordacht gebeurt.

Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw neemt een aantal beheersmaatregelen om sommige risico's die verbonden zijn met de opvolging van verzelfstandigde en verbonden entiteiten te beperken.

- De aanduiding van vertegenwoordigers verloopt zowel bij het begin als tijdens de legislatuur transparant en gestructureerd;
- Een zesmaandelijkse systematische ambtelijke opvolging van de samenwerking met PEVA vzw Cc Coloma vindt plaats;
- Het lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw volgt de klachten en meldingen met betrekking tot de entiteit Intradura actief op.

Audit Vlaanderen stelde echter vast dat belangrijke risico's van het proces 'opvolging van verzelfstandigde en verbonden entiteiten' onvoldoende beheerst zijn:

- Het lokaal bestuur hanteert een overzicht van haar entiteiten, maar agendeert dit niet jaarlijks op de raden hoewel dit decretaal verplicht is. Het overzicht is bovendien niet foutloos en kan nog verder worden aangevuld (aanbeveling 1).
- Bij hun kandidaatstelling om te zetelen in een entiteit, kregen de mandatarissen weinig informatie omtrent de aard van de opdracht. Ook een gestructureerde voorbereiding van de aangeduide mandatarissen door het lokaal bestuur vindt niet plaats (aanbeveling 2).
- Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw maakte nog geen onderbouwde afweging qua intensiteit van de opvolging van haar entiteiten (aanbeveling 3).
- Bij het beleidsplanningsproces heeft lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw geen structurele aandacht voor de entiteiten (aanbeveling 4).
- Zowel bij de medewerkers (decretale graden, ambtelijke verantwoordelijken) als bij mandatarissen is er onduidelijkheid over de verwachtingen inzake de opvolging van de entiteiten. Ook de rollen en verantwoordelijkheden van de sleutelorganen binnen de organisatie (managementteam, college en vast bureau) zijn op dit vlak niet uitgewerkt en niet gestructureerd (aanbeveling 5).
- Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw hanteert een uitgewerkte aanpak van klachten en meldingen, maar een heldere afstemming daaromtrent met de (relevante) entiteiten is er niet. De organisatie neemt tevens weinig initiatief om zicht te krijgen op de kwaliteit van de (ondersteunende) dienstverlening van de entiteiten. Dit kan tot gevolg hebben dat een eventuele ondermaatse dienstverlening onnodig lang aan de aandacht van het lokaal bestuur ontsnapt (aanbeveling 6).
- Het lokaal bestuur communiceert niet conform de decretale publicatieverplichtingen inzake haar entiteiten. (aanbeveling 7).

Daarnaast stelde Audit Vlaanderen een aantal verbeterpunten vast (zie bijlage 1)

In deze thema-audit beoordeelde Audit Vlaanderen ook enkele elementen van de ruimere organisatiebeheersing. De bevindingen hierover werden gevat in een afzonderlijk rapport. Uit deze evaluatie bleek dat lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw nog onvoldoende gestructureerd werkt aan de

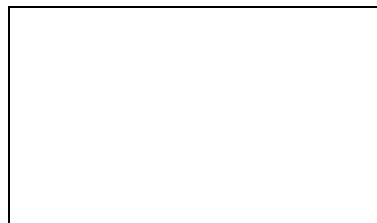
AUDIT VLAANDEREN

beheersing van risico's van haar management- en ondersteunende processen. Een betere aanpak op dat vlak kan ook bijdragen aan een betere beheersing van dit thema.

Onderstaand schema vat de beoordeling van elk onderdeel van de audit samen.



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



Mark Vandersmissen,
Administrateur-generaal

Legende

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

5 MANAGEMENTREACTIE

Intergemeentelijke samenwerking (IGS) is het speelterrein van de politiek. Tussen de vele ballen die we als administratie in de lucht moeten houden, is het aspect van de IGS niet de prioriteit geweest. Voorliggend rapport wijst er ons terecht op dat er ook een verantwoordelijkheid ligt bij de administratie, en het dus wenselijk is meer interactie tussen politiek en administratie

In het algemeen kunnen we stellen dat we de vaststellingen en aanbevelingen uit het rapport herkennen en erkennen. We willen de aanbevelingen ter harte nemen en werken aan een meer structurele aanpak. De aanbevelingen zullen in een opvolgingsplan worden opgenomen. Twee jaar voor de vernieuwing van de bestuursorganen moet de uitdaging zijn de volgende bestuursperiode te starten met een volledig vernieuwde aanpak en benadering van de verzelfstandigede en verbonden entiteiten. Vanuit dat perspectief is deze thema-audit op het perfecte moment gebeurd.

Als organisatie willen wij de aanbevelingen aanwenden om de werking van onze organisatie te verbeteren en op die manier onze dienstverlening aan de bevolking op een hoger niveau te brengen.

Jammer vinden we wel dat zo sterk en eenzijdig wordt gefocust op de decretale bepalingen en verplichtingen en het inhoudelijke en kwalitatieve nauwelijks wordt belicht. Waar één van de uitgangspunten van Audit Vlaanderen het bestaansrecht van de entiteiten heette te zijn, vinden we daarover weinig tot niets terug. Waar wij van oordeel zijn dat organisatiebeheersing moet leiden tot een meer gestructureerde aanpak dreigt het eindresultaat een bureaucratische moloch te worden.

6 AUDITAANPAK

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de internationale standaarden van het Institute of Internal Auditors (IIA). Elke vijf jaar evalueert een externe instantie of Audit Vlaanderen deze standaarden naleeft.

Audit Vlaanderen verrichtte volgende werkzaamheden:

- Op 7.06.2022 vond de openingsmeeting plaats waarbij de auditdoelstellingen en -reikwijdte van deze opdracht werden besproken met het management en de mandatarissen van het lokaal bestuur.
- In de periode juni '22 – augustus '22 voerde het auditteam interviews en testwerk uit om het proces te onderzoeken (zie bijlage).
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 22.08.2022.
- Het ontwerprapport werd op 16.09.2022 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 4.10.2022.
- De managementreactie werd verkregen op 25.10.2022 en toegevoegd aan dit rapport.

Het auditteam dat deze audit uitvoerde:

- Frank Vermeulen, senior auditor Audit Vlaanderen
- Jean-Louis De Beurme, auditor EY

Supervisie over de opdracht werd waargenomen door:

- Gunter Schryvers, manager-auditor Audit Vlaanderen

Het rapport wordt verstuurd naar:

De bestemmingen bij Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw

- Walter Vastiau Algemeen directeur
- Jan Desmeth Burgemeester

- Jeroen Tiebout Voorzitter van de gemeente- en OCMW 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.

7 AUDITBEVINDINGEN

7.1 OVERZICHT VAN DE VERZELFSTANDIGDE EN VERBONDEN ENTITEITEN.

7.1.1 Kader voor een beheerst systeem

Het aantal verzelfstandigde en verbonden entiteiten kan zeer groot en uiteenlopend zijn. Om te vermijden dat dit tot onbeheersbare en ondoorzichtige situaties leidt, moet een lokaal bestuur zich goed organiseren om het overzicht te behouden en de regie ervan te kunnen verzekeren.

Een actueel en helder overzicht dat de essentiële informatie over de entiteiten bevat (bv. Looptijd, aard van de vertegenwoordiging) stelt de organisatie in staat om de gepaste opvolging en sturing te geven aan deze entiteiten. Het college/vast bureau informeert de raden minstens jaarlijks over de lijst van de entiteiten en eventuele wijzigingen die zich hierin hebben voorgedaan (art. 56 en 84 van het Decreet Lokaal Bestuur).

7.1.2 Beoordeling en aanbevelingen

Overzicht	1
------------------	----------

Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw heeft twee overzichtsdokumentten die de verzelfstandigde en verbonden entiteiten oplijsten. Afspraken om deze overzichten op elkaar af te stemmen zijn er niet. De overzichten bevatten bovendien onvoldoende informatie voor een goede opvolging van de entiteiten. De organisatie informeert de raden niet, zoals decretaal verplicht, jaarlijks over de lijst van de entiteiten met toelichting van eventuele wijzigingen.

Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw hanteert een overzichtslijst die een onderverdeling maakt tussen de afgevaardigden in de verschillende bestuursorganen van de opdrachthoudende en dienstverlenende entiteiten en de andere entiteiten (door het lokaal bestuur maatschappijen genoemd). De overzichtslijst is informatief en bevat een verwijzing naar de naam van de entiteit, het mandaat en de namen van de gemandateerden en hun plaatsvervangers. Het overzicht bevat ook de datum van de raadszitting waarin de mandatarissen zijn aangeduid.

De waarde van dit overzicht kan nog worden verhoogd door het toevoegen van bijvoorbeeld het inhoudelijk en/of financieel belang van de verbondenheid voor het lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw. Het secretariaat beheert deze lijst en past deze aan bij wijzigingen doorheen de legislatuur. De lijst bevat evenwel enkele fouten (bv. voorgedragen kandidaturen die niet zijn aangeduid maar toch in de lijst zijn opgenomen).

Naast de overzichtslijst bevat het (aangepaste) meerjarenplan 2020-2025 ook een overzicht van verbonden entiteiten. Deze lijst geeft de entiteiten weer waar het lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw een participatie in heeft en die boekhoudkundig relevant zijn voor het lokaal bestuur. Tussen beide lijsten zitten verschillen waarbij entiteiten wel/niet in de ene of de andere lijst zijn opgenomen. Geen van beide

lijsten is dus volledig. De organisatie maakte geen afspraken om bijvoorbeeld koppelingen te leggen tussen de overzichtslijst van het secretariaat en de bijlage toegevoegd aan het meerjarenplan en deze intern op elkaar af te stemmen. Daarnaast wordt de overzichtslijst niet jaarlijks op de raden geagendeerd ter kennisgeving. Dit is nochtans verplicht.

Aanbeveling 1

Het lokaal bestuur werkt de bestaande overzichten uit tot één actueel, volledig en voldoende informatief overzicht. Daarnaast informeert de organisatie de raden jaarlijks over het overzicht met toelichting van eventuele wijzigingen hierin.

Risico dat hiermee kan worden beheerst:

- Het lokaal bestuur heeft geen juist zicht op de organisaties waar het lokaal bestuur linken mee heeft.

7.2 VERTEGENWOORDIGING

7.2.1 Kader voor een beheerst systeem

De verzelfstandigde en verbonden entiteiten worden aangestuurd door eigen bestuursorganen. Door mandaten op te nemen in deze bestuursorganen, participeert het lokaal bestuur aan deze sturing. Bij het begin van de legislatuur vullen de raden deze mandaten in. Dit gebeurt ook naar aanleiding van eventuele vervangingen tijdens een lopende legislatuur.

Om de transparantie van deze aanduiding en de degelijkheid van de vertegenwoordiging te verzekeren, is het belangrijk dat het **proces van aanduiding gestructureerd** en volgens de decretale bepalingen wordt aangepakt. Duidelijkheid omtrent de **taken en verwachtingen** van de respectieve mandaathouders kan hiertoe bijdragen. Ook aandacht voor **eventuele belangenvermenging** en een **degelijke voorbereiding en ondersteuning** van de mandatarissen die worden aangeduid, dragen hiertoe bij.

De organisatie gaat doordacht om met de aansprakelijkheid van haar vertegenwoordigers in raden van bestuur en algemene vergaderingen.

In een aantal gevallen beperkte de decreetgever het aantal leden van een raad van bestuur tot maximaal vijftien. Zeker voor verbonden entiteiten met een groot aantal deelgenoten, kan dit betekenen dat een lokaal bestuur **geen mandataris kan afvaardigen voor de raad van bestuur**. Om in deze omstandigheden voeling te houden met de verbonden entiteit neemt het lokaal bestuur de **nodige beheersmaatregelen** (bv. afspraken met een mandataris van een nabijgelegen bestuur die wel in de raad van bestuur zit).

7.2.2 Beoordeling en aanbevelingen

Vertegenwoordiging	1
---------------------------	----------

De aanduiding van vertegenwoordigers in lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw verloopt bij het begin en tijdens de legislatuur transparant en gestructureerd. De ondersteuning van mandatarissen door het lokaal bestuur is beperkt. In de informatiesessies voor (nieuwe) mandatarissen is er geen structurele aandacht voor entiteiten. Evenmin worden zij actief gesensibiliseerd over mogelijke integriteitstekwesties bij hun aanstelling en de uitvoering van hun mandaat/mandaten.

Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw duidt zijn vertegenwoordigers en plaatsvervangers bij het begin van de legislatuur op een transparante en gestructureerde manier aan volgens de decretale bepalingen. Zij worden via het correcte orgaan gemandateerd (gemeenteraad of raad maatschappelijk welzijn). In de openbare notulen is telkens meegedeeld of het om een vertegenwoordiger in een algemene vergadering gaat of om een lid voor de raad van bestuur. Het bestuur maakt de keuze om bestuursmandaten vooral toe te wijzen aan uitvoerende mandatarissen. Bij de voordracht van bestuurders van entiteiten, houdt het lokaal bestuur in bepaalde gevallen rekening met bovenlokale (partij)politieke afspraken. Door de beperking tot 15 leden voor een raad van bestuur van sommige entiteiten, maakt het lokaal bestuur geen deel uit van de raad van bestuur van CIPAL. Daarop duidde de raad een bestuurslid van een ander bestuur aan om ook hun te vertegenwoordigen. Het lokaal bestuur kan voor aanduidingen en eventuele vervangingen tijdens de legislatuur, niet terugvallen op een gedocumenteerde procedure of verdere

afspraken rond de terugkoppeling van genomen beslissingen in de raad van bestuur. Dit zou kunnen bijdragen aan het verzekeren van de continuïteit en correctheid van het aanduidingsproces.

Bij hun kandidaatstelling kunnen (nieuwe) mandatarissen binnen het lokaal bestuur niet terugvallen op heldere informatie betreffende de (belangrijkste) beschikbare mandaten (bv. een fiche met informatie over de werklast, verwachte affiniteit, vergadermomenten en andere bijzonderheden verbonden aan het mandaat). Deze informatie is ongelijk verdeeld (bv. sterker aanwezig bij mandatarissen met bestuurservaring) en de deling hieromtrent gebeurt veelal informeel en via het politieke niveau.

Met de ingang van de nieuwe legislatuur, organiseerde de administratie een infosessie voor (nieuwe) mandatarissen. Daarin was weinig aandacht voor externe mandaten. De raadsleden werden ook gewezen op de opleidingsmogelijkheden aangeboden via de VVSG. Een proactieve opleiding of ondersteuning omtrent deze entiteiten, wat deze betekenen voor het lokaal bestuur en wat het betekent om een vertegenwoordiger of bestuurder te zijn, vond niet plaats. De organisatie loopt zo het risico dat vertegenwoordigers, vnl. bij hun eerste mandaten, mogelijk niet de nodige inzichten hebben om hieraan een adequate invulling te kunnen geven. Het wordt aan de verkozen vertegenwoordigers en hun fracties overgelaten om zichzelf in te werken in de specifieke materie. De entiteiten geven hier wisselend aandacht aan.

Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw sloot een verzekering m.b.t. bestuurlijke aansprakelijkheid af, maar informeerde de mandatarissen niet systematisch over de dekkinggraad van deze verzekering (bv. al of niet geldend voor externe mandaten). De organisatie krijgt hieromtrent weinig vragen van mandatarissen. Ook de informatieverstrekking vanuit de entiteiten over de door deze afgesloten verzekeringen, is wisselend.

De organisatie hanteert een deontologische code voor mandatarissen. Hierin is ook aandacht voor externe mandaten. De code verwijst ook naar externen die door de raden gemandateerd worden. In de informatiesessie voor (nieuwe) mandatarissen wordt stilgestaan bij deze code, maar initiatieven die dit concretiseren of regelmatig in herinnering brengen, zijn er niet (bv. voorbeelden van belangenvermenging). Het lokaal bestuur loopt zo een risico (geen zicht te hebben) op mogelijke situaties waarbij een mandataris meerdere belangen dient en zijn/haar integriteit in het gedrang zou kunnen komen. Bepaalde entiteiten staan hier wel bij stil (bv. Fluvius vraagt om hieromtrent een verklaring te ondertekenen).

Aanbeveling 2

Het lokaal bestuur biedt ondersteuning om (nieuwe) vertegenwoordigers degelijk te informeren en te begeleiden omtrent de aard en inhoud van de samenwerking met deze entiteiten (bv. aan de hand van een informatiefiche). Het heeft hierbij aandacht voor het onderscheid tussen het mandaat van een afgevaardigde en een bestuurder, de intensiteit van opvolging en het aspect belangenvermenging.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- De kwaliteit van de invulling van de mandaten wordt op een ad-hoc manier ingevuld;
- Entiteiten worden niet goed bestuurd, waardoor de aan hen gegeven opdracht niet adequaat uitgevoerd wordt.

7.3 BESTAANSRECHT, BESLUITVORMING, OPVOLGING EN RAPPORTERING

7.3.1 Kader voor een beheerst systeem

Voor een aantal verzelfstandigde en verbonden entiteiten **bepaalt het Decreet Lokaal Bestuur instrumenten** voor onder meer de **regelmatige beoordeling van de meerwaarde of aanpak** van een entiteit (bv. bepaalde entiteiten moeten twee maal per jaar toelichting geven aan de gemeenteraad). Een degelijke opvolging van een verzelfstandigde en verbonden entiteit vereist dat belangrijke informatie doorstroomt, niet in het minst naar de raden. De raden mandateren onder andere de vertegenwoordigers in de algemene vergaderingen. Aanvullend neemt het lokaal bestuur initiatieven die het management en de politieke organen moeten toelaten een goed zicht te houden op de wijze waarop deze entiteiten omgaan met de taken die aan hen zijn toegewezen.

Het lokaal bestuur differentieert in de intensiteit waarmee de verzelfstandigde en verbonden entiteiten worden opgevolgd. Met het oog hierop, categoriseert en prioriteert de organisatie deze entiteiten, rekening houdend met het belang van deze entiteiten voor het lokaal bestuur (bv. financieel, beleidsmatig). Dit laat het lokaal bestuur onder meer toe om het opvolgingsproces adequaat te structureren en keuzes te maken inzake de intensiteit waarmee de opvolging gebeurt.

Het lokaal bestuur neemt de nodige beheersmaatregelen om te verzekeren dat de **besluitvorming** die te maken heeft met de verzelfstandigde en verbonden entiteiten, **degelijk wordt voorbereid en tijdig wordt geagendeerd** op het daartoe bevoegde orgaan.

Het lokaal bestuur **evalueert de financiële rapportering** van de verzelfstandigde en verbonden entiteit op een degelijke wijze.

7.3.2 Beoordeling en aanbevelingen

Bestaansrecht, opvolging en rapportering	1
---	----------

Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw bepaalde de intensiteit en/of periodiciteit waarmee ze haar verschillende entiteiten wenst op te volgen, (nog) niet. De opvolging en evaluatie van de samenwerking met de entiteiten kan verbeterd worden door onder meer beter gebruik te maken van de decretaal verplichte opvolginstrumenten. Decretaal is vastgelegd dat de raden het mandaat van hun vertegenwoordiger bepalen voor elke algemene vergadering. Dit gebeurt in Sint-Pieters-Leeuw evenwel niet voor alle entiteiten.

Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw legde geen periodieke opvolging en rapportering, op basis van een formele categorisering en prioritering, van haar meer dan 25 entiteiten vast. Een dergelijke categorisering is belangrijk om te vermijden dat het lokaal bestuur zich bij de opvolging van entiteiten laat leiden door bv. het initiatief van individuele mandatarissen of dat meer relevante entiteiten onvoldoende worden opgevolgd. Om te kunnen komen tot een meer efficiënte en effectieve aanpak, is het aangewezen dat het lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw een onderbouwde beslissing neemt over de intensiteit waarmee het een entiteit wil opvolgen. Wel blijkt uit interviews dat een informele prioritering van entiteiten aanwezig is waardoor de belangrijkste entiteiten worden besproken in het college/vast bureau en eventueel in gemeenteraadscmissies. Dit gebeurt evenwel niet op een gestructureerde basis en eerder

AUDIT VLAANDEREN

ad hoc (bv. de samenwerking met de Welzijnskoepel stond de afgelopen jaren geen enkele keer op de agenda van het college/vast bureau). Een structurele evaluatie en opvolging van een aantal entiteiten gebeurt niet. Sint-Pieters-Leeuw besliste tijdens deze legislatuur bijvoorbeeld om uit de Welzijnskoepel te treden, maar deze beslissing kwam er niet naar aanleiding van het zesjaarlijks evaluatieverslag.

De decretaal verplichte periodieke toelichtingen over de dienstverlenende en opdrachthoudende entiteiten aan de raden gebeuren niet binnen het lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw. Ondanks de afwezigheid van een gestructureerde aanpak omtrent toelichtingen over entiteiten, worden verschillende entiteiten op raadscommissies wel op projectmatige basis en ad hoc toegelicht door de betrokken vertegenwoordiger (van de entiteit), het lid van de algemene vergadering of raad van bestuur. Meer in het algemeen is er een onderbenutting van de decretaal bepaalde opvolginstrumenten door het lokaal bestuur (bv. zesjaarlijkse evaluaties, ondernemingsplannen van sommige entiteiten). Hierdoor loopt lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw het risico dat middelen niet optimaal worden ingezet omdat lopende samenwerkingen onvoldoende worden bijgestuurd of aangepast.

De informatie die het lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw ontvangt met betrekking tot entiteiten komt niet op gestructureerde manier aan bod op het managementteam. Verder zijn geen duidelijke afspraken gemaakt over de bespreking van entiteiten op het managementteam. De samenwerking met de entiteit wordt niet op gestructureerde manier besproken op het college (zie 7.5.2. rollen en verantwoordelijkheden). Er werden afspraken vastgelegd tussen het managementteam en het college van burgemeester en schepenen/vast bureau maar deze zijn eerder algemeen en verwijzen niet naar een eventuele opvolging van entiteiten.

De besluitvorming rond de mandatering en agendering gebeurt tijdig door de proactieve houding van het secretariaat. Het secretariaat doet navraag bij de entiteiten wanneer een algemene vergadering gepland staat zodat een tijdige agendering mogelijk is. Een duidelijk kader om de grenzen van een mandaat vast te leggen is er echter niet (bv. bepalingen inzake een steminstructie). Het secretariaat volgt op of de gemandateerde aanwezig kan zijn en laat dit vervolgens weten aan de entiteiten zelf. Ingeval de statuten van een entiteit een volmacht mogelijk maken, ontbreken er afspraken over de wijze waarop dit moet gebeuren. De decretaal verplichte mandatering van de vertegenwoordigers van de andere entiteiten (maatschappijen) voor elke algemene vergadering gebeurt niet. Hierdoor krijgt de, in het begin van de legislatuur aangeduide, mandataris de facto steeds een open mandaat. De organisatie loopt zo het risico dat een vertegenwoordiger zonder geldig mandaat het bestuur vertegenwoordigt op een algemene vergadering.

De financiële rapportering van de (belangrijkste) entiteiten wordt niet steeds besproken en/of geëvalueerd binnen lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw. Er zijn geen afspraken gemaakt over de rol van het managementteam en de financiële dienst en/of de financieel directeur bij de bespreking van de beleidsdocumenten van de entiteiten. De financieel directeur wordt bijvoorbeeld niet standaard aangesproken bij de goedkeuring van de jaarrekeningen voor de algemene vergaderingen van entiteiten waarin het bestuur een groot (financieel) belang heeft. Vaak neemt de financieel directeur pas kennis van de jaarrekeningen naar aanleiding van de opmaak en ontvangst van de agenda voor de gemeenteraad. De financieel directeur vraagt jaarlijks wel de actuele waarde na van de deelnemingen (financiële activa) van lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw bij het opmaken van de jaarrekening. Dit laat toe om de boekhoudkundige waarde hiervan correct te bepalen.

Aanbeveling 3

Het lokaal bestuur:

- werkt een duidelijke categorisering en prioritering van haar verzelfstandigde en verbonden entiteiten uit in functie van het belang van de samenwerking voor het lokaal bestuur (bv. financieel, beleidsmatig);
- bepaalt binnen elke categorie de intensiteit van opvolging van haar entiteiten en structureert het opvolgingsproces op basis hiervan (bv. aan de hand van de frequentie en wijze waarop deze worden besproken op het managementteam en/of de politieke organen).
- ziet erop toe dat steeds de nodige specifieke mandateringen door de raden worden beslist voor elke algemene vergadering

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- middelen van het lokaal bestuur worden niet optimaal ingezet omdat lopende samenwerkingen of verzelfstandigingen onvoldoende worden bijgestuurd of in vraag gesteld;
- het publieke vertrouwen daalt omdat de bevoegde organen verzaken aan hun democratische opdracht om een degelijk toezicht en onderbouwende besluitvorming t.o.v. de verzelfstandigde en verbonden entiteiten te verzekeren.

7.4 BELEIDSKADER

7.4.1 Kader voor een beheerst systeem

Elk lokaal bestuur maakt bij zijn beleidsplanning de keuze om taken zelf uit te voeren of om ze te laten uitvoeren door een andere structuur (bv. een vzw) of door samenwerking (bv. toetreding tot een opdrachthoudende vereniging). Een **degelijke omgevingsanalyse** houdt dus best rekening met de taakstelling en context waarin de verzelfstandigde en verbonden entiteiten functioneren. Dit **veronderstelt een afstemming met en/of betrokkenheid van deze entiteiten**.

De entiteiten ontwikkelen hun dienstverlening in erg uiteenlopende gebiedsomschrijvingen. Om het overzicht en de regie te vergemakkelijken, zoekt een lokaal bestuur naar **coherentie met betrekking tot regionale samenwerking**. De referentieregio's die op 12.03.2021 en 04.02.2022 door de Vlaamse regering zijn goedgekeurd, vormen daartoe een bijkomende invalshoek.

Het **doelstellingenkader en meerjarenplan** van het lokaal bestuur is **inhoudelijk en financieel afgestemd** met de doelstellingenkaders van de entiteiten die ze verzelfstandigde of waarmee ze is verbonden. Dit verzekert een optimale inzet van de beperkte middelen.

7.4.2 Beoordeling en aanbevelingen

Beleidskader	1
---------------------	----------

Met uitzondering van de verzelfstandigde structuren (bv. de gemeentelijke vzw), ontbreekt een gestructureerde afstemming met de entiteiten in het kader van het beleidsplanningsproces. Afgezien van verwijzingen naar de federale entiteiten (politie- en hulpverleningszone), is er in de omgevingsanalyse

AUDIT VLAANDEREN

weinig aandacht voor (de opvolging) van entiteiten. Ook bij de beschrijving van de financiële risico's die voortvloeien uit de verbondenheid met de entiteiten, ligt de focus op de federale entiteiten.

In 2018 formuleerde de administratie van Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw een inspiratienota. Daarin wordt onder meer verwezen naar het belang van een evaluatie van de samenwerkingsverbanden. Afgezien van een verwijzing naar de federale entiteiten (politie- en hulpverleningszone), wordt hierop niet teruggekomen in de daaropvolgende omgevingsanalyse. Zo zijn in de sleuteldocumenten (bv. omgevingsanalyse, doelstellingenkader) geen verwijzingen terug te vinden betreffende de beperkte meerwaarde van de participatie in de Welzijnskoepel West-Brabant (zie 7.3.2. bestaansrecht).

Tijdens het beleidsplanningsproces heeft lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw aandacht voor de afstemming met haar verzelfstandigde entiteiten (bv. afstemming van de kredieten van PEVA vzw Cc Coloma). Dit gebeurt evenwel niet op een gestructureerde wijze voor de andere entiteiten. Het wordt aan de diensthoofden overgelaten om al dan niet aspecten hiervan aan te brengen in het beleidsplanningsproces. De beschrijving van de financiële risico's beperkten zich tot de federale entiteiten en dividenden. Dit neemt niet weg dat de financieel directeur aandacht heeft voor de budgetvoorstellen van de entiteiten.

Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw zet in op een samenwerking met de lokale besturen Halle en Beerse. Een eigen doorgedreven analyse van de mogelijke effecten van de invoering van referentieregio's, gebeurde nog niet. Ook gelet op de geografische ligging van het lokaal bestuur, is er beperkte aandacht voor dit thema bij het management en politieke niveau.

Aanbeveling 4

Bij de voorbereiding en jaarlijkse aanpassing van haar doelstellingenkader, heeft het lokaal bestuur aandacht voor de entiteiten (bv. analyse, inhoudelijke afstemming). Dit maakt een structureel deel uit van het beleidsplanningsproces.

Risico dat hiermee kan worden beheerst:

- De uitvoering van taken van gemeentelijk belang gebeurt suboptimaal omdat de actieplannen en acties van het lokaal bestuur en de entiteiten niet zijn afgestemd.

7.5 ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

7.5.1 Kader voor een beheerst systeem

De **rollen en verwachtingen van de decretale graden en de medewerkers zijn**, voor wat betreft de opvolging van de verzelfstandigde en verbonden entiteiten, **duidelijk bepaald** (bv. in functiebeschrijvingen). Dit is ook het geval voor **de rol van het managementteam** op dit vlak. Voor deze taakstelling is aandacht in de **afsprakennota** tussen het managementteam en het college en vast bureau. De toegewezen verantwoordelijken worden opgenomen.

Ook het **college/vast bureau en de betrokken mandatarissen** (bv. schepenen, mandataris-vertegenwoordigers) **weten wat van hen wordt verwacht** met betrekking tot de samenwerking met verzelfstandigde en verbonden entiteiten. De gemaakte afspraken worden periodiek opgevolgd en bijgestuurd.

Ingeval het lokaal bestuur niet zetelt in de raad van bestuur van een verbonden entiteit, **benut de organisatie alternatieve ambtelijke of politieke kanalen om betrokken te blijven bij de besluitvorming** (bv. via afspraken met de mandataris van een bestuur dat wel zetelt in de raad van bestuur). Het bestuur ligt de afspraken hieromtrent vast.

7.5.2 Beoordeling en aanbevelingen

Rollen en verantwoordelijkheden	0
---------------------------------	---

Het lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw legde geen afspraken rond rollen, verwachtingen en verantwoordelijkheden t.a.v. decretale graden en/of administratie en (de wisselwerking met) het politieke niveau vast. In afwezigheid van deze afspraken handelen medewerkers en mandatarissen voornamelijk op basis van eigen inzichten.

Het is voor de mandatarissen, de administratie, de decretale graden en de raden onduidelijk wat er verwacht wordt inzake de opvolging van entiteiten. Hierdoor wordt op basis van eigen inzichten gehandeld en bestaat het risico dat de opvolging van de entiteiten niet of onvoldoende gebeurt.

Verder zijn voor de decretale graden geen specifieke rollen of verantwoordelijkheden inzake de opvolging van entiteiten vastgelegd. Verschillende leden van het politieke niveau verwachten onder meer dat de decretale graden waken over de juridische correctheid van de beleidsbeslissingen. Wat dit betekent voor de opvolging van entiteiten, is evenwel niet duidelijk bepaald. Sommige entiteiten gaan zelf onder andere periodiek communiceren naar de decretale graden. Een duidelijke rolbepaling (bv. adviesfunctie) van het managementteam ten aanzien van de opvolging van de entiteiten (bv. als onderdeel van de afsprakennota) ontbreekt eveneens.

Decretale of statutaire bepalingen rond entiteiten (bv. toelichting over de dienstverlenende of opdrachthoudende vereniging) geven enige invulling aan de rol en verantwoordelijkheden van een politiek afgevaardigde. Buiten deze bepalingen zijn verder geen rollen en verwachtingen ten aanzien van de politiek afgevaardigden in de bestuursorganen van de entiteiten afgesproken (bv. inzake aanwezigheid, informatiedeling of terugkoppeling). De mandatarissen vullen hun manda(a)t(en) derhalve in grote mate in op basis van eigen inzichten. Er is weinig zicht op de mate waarin zij informatie moeten afstemmen met de administratie of een ambtelijke contactpersoon. Op het college/vast bureau komen entiteiten aan bod, hoewel dit niet gestructureerd en eerder ad hoc gebeurt.

Voor een entiteit (CIPAL) is er door de decretale bepalingen (maximaal 15 bestuurders) geen mogelijkheid voor het lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw om een kandidaat-mandataris voor te dragen om te zetelen in de raad van bestuur. Het lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw duidde voor deze entiteit bij het begin van de legislatuur evenwel een extern vertegenwoordiger aan van een ander lokaal bestuur. Toch ontbreken er duidelijke afspraken om deze indirecte vertegenwoordiging verder in te vullen. Er vindt de facto geen informatie-uitwisseling of afstemming plaats met deze indirecte vertegenwoordiger. Voor de entiteiten zonder vertegenwoordiger in de raad van bestuur of het algemeen comité heeft lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw geen (informele) afspraken vastgelegd om naast de vertegenwoordiging in de algemene vergadering nog meer op de hoogte te blijven van de werking en beslissingen van de entiteit.

Aanbeveling 5

Het lokaal bestuur:

- legt de verwachtingen vast inzake de opvolging van entiteiten en concretiseert de rol en taak ten aanzien van de medewerkers, de decretale graden en de politieke vertegenwoordigers vast en neemt initiatieven om hen hieromtrent te sensibiliseren;
- concretiseert de rol en taak van de ambtelijke en politieke sleutelorganen (MAT, college/vast bureau en de raden) legt inzake de opvolging van entiteiten afspraken vast tussen het management en het politieke niveau (bv. als onderdeel van de afsprakennota).

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- een actieve opvolging en/of sturing van de samenwerking met de entiteiten die van groot belang zijn voor het lokaal bestuur gebeurt niet of niet doelmatig;
- het lokaal bestuur is in de onmogelijkheid om haar regierol waar te maken;
- de besluitvorming aangaande entiteiten is niet adequaat omdat informatie onvoldoende wordt gedeeld/uitgewisseld.

7.6 SIGNALLEN VAN BURGERS, MEDEWERKERS EN ORGANISATIES

7.6.1 Kader voor een beheerst systeem

Het **reglement over klachten en meldingen is duidelijk** over de wijze waarop klachten en meldingen, die verband houden met de dienstverlening aan burgers door verzelfstandigde en verbonden entiteiten, moeten worden behandeld. Het **lokaal bestuur maakte hierover afspraken met deze externe entiteiten**. Ingeval de **medewerkers** van het bestuur **ontevreden** zijn over de (ondersteunende) dienstverlening van een verzelfstandigde en verbonden entiteit **weten ze op welke manier ze hiermee moeten omgaan**. De organisatie maakte hierover afspraken.

Het bestuur **verzamelt data inzake klachten en meldingen** over de dienstverlening van externe entiteiten **op zijn grondgebied**. Dit is ook het geval voor interne meldingen van medewerkers. Deze informatie wordt intern gedeeld en gehanteerd om de kwaliteit van de dienstverlening op te volgen. Aanvullend en/of in afspraak met de externe entiteiten wordt bij de klanten **gepeild naar de tevredenheid** van de dienstverlening van de verzelfstandigde en verbonden entiteiten.

7.6.2 Beoordeling en aanbevelingen

Signalen van burgers, medewerkers en organisaties	1
--	----------

Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw maakte geen duidelijke afspraken met al haar entiteiten over hoe afgestemd wordt bij de behandeling van klachten en meldingen. Een duidelijk zicht op de kwaliteit van de dienstverlening van de entiteiten op het grondgebied ontbreekt. Ingeval een medewerker ontevreden is over de ondersteunende dienstverlening van een entiteit gaat hij/zij daar mee om op basis van eigen inzichten.

Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw heeft een uitgewerkte aanpak voor de opvolging, behandeling en rapportering van klachten over de eigen dienstverlening. Het management rapporteert jaarlijks over de ontvangen klachten aan de raden. In deze rapportering is er geen verwijzing naar de entiteiten.

Klachten en meldingen over de dienstverlening van de entiteiten, komen via diverse kanalen binnen maar worden in principe, via de postregistratie, centraal geregistreerd. Aangezien het omslachtig is om organisatiebrede rapporten te trekken over de stand van zaken betreffende de ontvangen meldingen, gebeurt dit niet systematisch. Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw besliste om over meldingen die verband houden met de afvalophaling, zelf contact op te nemen met de entiteit en de opvolgcommunicatie aan de burger hieromtrent te verzekeren. De afspraken daaromtrent zijn niet gedocumenteerd. Klachten en meldingen die betrekking hebben op de PEVA vzw Cc Coloma, worden op dezelfde manier behandeld dan deze van diensten van het lokaal bestuur zelf. Burgers die klachten en meldingen hebben over de dienstverlening van andere entiteiten worden doorverwezen naar de betrokken entiteit. Lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw onderneemt geen stappen om zicht te houden op de kwaliteit van de dienstverlening van haar entiteiten (bv. tevredenheidsmeting, opvragen van rapporten over het aantal ontvangen meldingen van de eigen inwoners). De afwezigheid van deze informatie ontnemt het bestuur de mogelijkheden om desgevallend (tijdig) aan te dringen op een bijsturing van de dienstverlening.

De dienstverlening van sommige entiteiten is deels gericht op de ondersteuning van de werking van het lokaal bestuur zelf (bv. tot voor kort de Welzijnskoepel). In afwezigheid van afspraken hieromtrent, weten medewerkers niet welke acties ze mogen ondernemen indien de dienstverlening van een betrokken entiteit ondermaats is (bv. zelf contact opnemen, interne melding, formele klacht bij de entiteit). Het is ook niet duidelijk of dergelijke zaken moeten worden geregistreerd of bijgehouden.

Aanbeveling 6

Het lokaal bestuur neemt initiatieven met het oog op:

- Het beter verzekeren dat klachten en meldingen die het bestuur ontvangt over de dienstverlening van de relevante entiteiten effectief worden opgevolgd (bv. heldere doorverwijzing, afspraken inzake vervolgcommunicatie);
- het realiseren van duidelijke communicatie over de opvolging van klachten en meldingen over de dienstverlening van deze entiteiten aan de burger (bv. bepaling daaromtrent in het klachtenreglement);
- het verkrijgen van een goed zicht op de klachten/meldingen over de dienstverlening van deze entiteiten op het eigen grondgebied.

Risico dat hiermee kan worden beheerst:

- een ondermaatse dienstverlening van een entiteit blijft onnodig lang duren.

7.7 BEHEER VAN COMMUNICATIE EN INFORMATIE

7.7.1 Kader voor een beheerst systeem

Het lokaal bestuur communiceert op zijn website helder en conform de wettelijke bepalingen over de samenwerking met verzelfstandigde en verbonden entiteiten. Dit laat de burger toe om afspraken en beslissingen over taken die zijn toevertrouwd aan deze externe entiteiten op te volgen.

Sleuteldocumenten en beslissingen die verband houden met deze samenwerking bewaart het bestuur op een **veilige en gestructureerde wijze**. Dit vergemakkelijkt een vlotte raadpleging. Ook belangrijke communicatie tussen het lokaal bestuur en de verzelfstandigde en verbonden entiteiten, wordt degelijk gedocumenteerd en bewaard.

7.7.2 Beoordeling en aanbevelingen

Communicatie en informatie	1
-----------------------------------	----------

Het lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw communiceert niet conform de decretale publicatieverplichtingen inzake haar entiteiten. Er zijn tevens weinig organisatiebrede afspraken met mandatarissen over de omgang, registratie en bewaring van communicatie en documenten van entiteiten.

Het Decreet Lokaal Bestuur verplicht lokale besturen om een aantal sleuteldocumenten aangaande de samenwerking met bepaalde entiteiten op de website te publiceren. Testwerk toont aan dat alleen de statuten van de PEVA vzw Cc Coloma werden gepubliceerd op de website. Voor alle andere onderzochte entiteiten werden de verplicht te publiceren documenten niet teruggevonden. Verder zijn er onvoldoende duidelijke interne afspraken over de verantwoordelijkheid voor het publiceren van deze documenten.

Het lokaal bestuur Sint-Pieters-Leeuw beschikt over een notuleringsysteem waarin de documenten voor de verschillende bestuursvergaderingen van de verbonden entiteiten bijgehouden worden. Op het secretariaat van de algemeen directeur worden de sleuteldocumenten met betrekking tot de entiteiten centraal bewaard.

Er zijn evenwel weinig specifieke afspraken rond het beheren van informatie die verband houden met verbonden entiteiten. Het communicatie- en informatiebeheer is afhankelijk van de communicatiestrategie van de verbonden of verzelfstandigde entiteit. Er zijn geen afspraken met de mandatarissen over de omgang met documenten die verband houden met de entiteiten waarvoor ze gemandateerd zijn (bv. ingeval van een overdracht tijdens de legislatuur). Het lokaal bestuur loopt zo het risico dat zij fouten maakt in de omgang met entiteiten omdat cruciale informatie slechts moeizaam kan worden teruggevonden.

Aanbeveling 7

. Het lokaal bestuur neemt de nodige maatregelen om te verzekeren dat ze transparant en conform de decretale bepalingen op haar website communiceert over de samenwerking met entiteiten.

Risico dat hiermee kan worden beheerst:

- burgers en belanghebbenden hebben geen zicht op de taken van gemeentelijk belang die door het lokaal bestuur aan derden werden toegewezen.

8 AANBEVELINGEN

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A1	Het lokaal bestuur werkt de bestaande overzichten uit tot één actueel, volledig en voldoende informatief overzicht. Daarnaast informeert de organisatie de raden jaarlijks over het overzicht met toelichting van eventuele wijzigingen hierin.	31.03.2023	Secretariaat (Lieve De Weerd – Hilde Coudron)	
A2	Het lokaal bestuur biedt ondersteuning om (nieuwe) vertegenwoordigers degelijk te informeren en te begeleiden omtrent de aard en inhoud van de samenwerking met deze entiteiten (bv. aan de hand van een informatiefiche). Het heeft hierbij aandacht voor het onderscheid tussen het mandaat van een afgevaardigde en een bestuurder, de intensiteit van opvolging en het aspect belangenvermenging.	1.01.2025	Algemeen Directeur – beleidsmedewerker Organisatieontwikkeling	In functie van start nieuwe beleidsperiode.
A3	Het lokaal bestuur: <ul style="list-style-type: none"> – werkt een duidelijke categorisering en prioritering van haar verzelfstandigde en verbonden entiteiten uit in functie van het belang van de samenwerking voor het lokaal bestuur (bv. financieel, beleidsmatig); – bepaalt binnen elke categorie de intensiteit van opvolging van haar entiteiten en structureert het opvolgingsproces op basis hiervan (bv. aan de hand van de frequentie en wijze waarop deze worden besproken op het managementteam en/of de politieke organen); – ziet erop toe dat steeds de nodige specifieke mandateringen door de raden worden beslist voor elke algemene vergadering. 	1.08.2024	Algemeen Directeur - secretariaat	Te realiseren ter voorbereiding van de nieuwe bestuursperiode.
A4	Bij de voorbereiding en jaarlijkse aanpassing van haar doelstellingenkader, heeft het lokaal bestuur aandacht voor de entiteiten (bv. analyse, inhoudelijke afstemming). Dit maakt een structureel deel uit van het beleidsplanningsproces.	2023-2024	Managementteam	

AUDIT VLAANDEREN

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A5	<p>Het lokaal bestuur</p> <ul style="list-style-type: none"> – legt de verwachtingen vast inzake de opvolging van entiteiten en concretiseert de rol en taak ten aanzien van de medewerkers, de decretale graden en de politieke vertegenwoordigers vast en neemt initiatieven om hen hieromtrent te sensibiliseren; – concretiseert de rol en taak van de ambtelijke en politieke sleutelorganen (MAT, college/vast bureau en de raden) legt inzake de opvolging van entiteiten afspraken vast tussen het management en het politieke niveau (bv. als onderdeel van de afsprakennota);. 	2023-2024	Algemeen Directeur – Beleidsmedewerker organisatieontwikkeling - secretariaat	
A6	<p>Het lokaal bestuur neemt initiatieven met het oog op:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Het beter verzekeren dat klachten en meldingen die het bestuur ontvangt over de dienstverlening van de relevante entiteiten effectief worden opgevolgd (bv. heldere doorverwijzing, afspraken inzake vervolggcommunicatie); – het realiseren van duidelijke communicatie over de opvolging van klachten en meldingen over de dienstverlening van deze entiteiten aan de burger (bv. bepaling daaromtrent in het klachtenreglement); – het verkrijgen van een goed zicht op de klachten/meldingen over de dienstverlening van deze entiteiten op het eigen grondgebied. 	2023	Communicatiedienst	
A7	<p>Het lokaal bestuur neemt de nodige maatregelen om te verzekeren dat ze transparant en conform de decretale bepalingen op haar website communiceert over de samenwerking met entiteiten.</p>	2023	Secretariaat - communicatiedienst	

9 BIJLAGE: OVERZICHT VERBETERPUNTEN

Aanbevelingen richten zich op grote openstaande risico's. Verbeterpunten verwijzen naar openstaande risico's die iets minder belangrijk zijn. Door verbeterpunten aan te pakken worden deze risico's verder beperkt. Audit Vlaanderen volgt de realisatie van verbeterpunten niet op.

Overzicht

- De organisatie heeft geen heldere koppelingen tussen de gehanteerde overzichten van entiteiten (bijlage MJP en andere overzichten). De informatie over entiteiten is verspreid binnen de organisatie, waardoor niet iedereen beschikt over alle informatie en (eventuele) verschillen tussen de overzichten onopgemerkt blijven.

Bestaansrecht, opvolging en rapportering

- Het lokaal bestuur maakt onvoldoende gebruik van de decretaal verplichte opvolgingsinstrumenten.

Rollen & verantwoordelijkheden

- Het lokaal bestuur gaf geen invulling aan het mandaat dat wordt toegekend aan personen buiten de eigen raden (bv. afspraken inzake terugkoppeling).

Signalen van burger, medewerkers en organisaties

- *Medewerkers van het lokaal bestuur weten onvoldoende hoe ze moeten handelen ingeval de ondersteunende dienstverlening van een entiteit te wensen overlaat. Ongenoegen over de dienstverlening blijft zo onnodig lang sluimeren en/of komt terecht bij mensen/organen die hieraan weinig opvolging kunnen geven.*

10 BIJLAGE: 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
Conformiteitstest	Voor 1 gemeentelijke vzw, 1 projectvereniging, 1 welzijnsvereniging en 2 dienstverlenende/opdrachthoudende verenigingen werd nagegaan of de (1) vertegenwoordiger correct werden aangeduid (2) de decretale instrumenten om de samenwerking op te volgen werden benut en (3) het bestuur tegemoet komt aan haar publicatieverplichtingen.