

Thema-audit

**Werken in eigen beheer
bij de technische dienst**

Globaal rapport | 28.03.2022

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING.....	3
MANAGEMENTSAMENVATTING.....	7
BEVINDINGEN THEMA-AUDIT.....	11
1. AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING EN RANDVOORWAARDEN.....	11
1.1. Organisatiebeheersing.....	12
1.2. Organisatiecultuur.....	14
1.3. Doelstellingenkader.....	17
2. INPLANNEN OPDRACHTEN IN EIGEN BEHEER.....	18
2.1. Planning opmaken.....	18
2.2. Voorraad- en toegangsbeheer.....	22
2.3. Aankopen.....	27
3. UITVOEREN OPDRACHTEN IN EIGEN BEHEER.....	30
3.1. Toewijzing taken en werkmiddelen.....	30
3.2. Opvolging van opdrachten.....	32
4. AFRONDEN OPDRACHTEN IN EIGEN BEHEER.....	35
4.1. Teruggave materialen en werkmiddelen.....	35
4.2. Inzicht in mogelijke inkomstenbronnen.....	36
4.3. Opvolging gebruik en verbruik wagenpark.....	38
5. TERUGKOPPELEN OPDRACHT EN EVALUATIE PROCESVERLOOP.....	41
BIJLAGE: GEAUDITEERDE LOKALE BESTUREN.....	43

INLEIDING

WAAROM DIT ONDERWERP

De technische dienst is de **grootste dienst in heel wat lokale besturen en werkt met aanzienlijke budgetten en middelen**. Audit Vlaanderen stelt een **risicoanalyse** van te auditeren thema's op, verschillende aspecten van de werking van technische diensten kwamen hierbij prominent in beeld. Daarnaast omvat de werking van de technische diensten verschillende kwetsbare processen. Audit Vlaanderen deed in het recente verleden **diverse forensische audits** bij technische diensten. Omwille van deze redenen voerde Audit Vlaanderen in 2021 bij de technische dienst van 10 lokale besturen een thema-audit uit over de werken in eigen beheer. Uitbestede werken werden niet mee opgenomen in de auditreeks. Ook poetsdiensten, rioleringswerken en afvalverwerking vielen buiten de reikwijdte van deze audit.

AUDITDOELSTELLING

Het doel van de thema-audit is nagaan of technische diensten werken in eigen beheer goed afhandelen door

- een degelijke planning uit te werken;
- de beschikbare middelen efficiënt in te zetten en te beschermen (adequaat voorraadbeheer, degelijke opvolging van eigen aankopen en materialen);
- de werking te monitoren en tijdig bij te sturen.

Ook randvoorwaarden ter ondersteuning van dit proces zoals de organisatiebeheersing, de organisatiecultuur en het doelstellingenkader werden meegenomen in deze auditreeks.

Volgende opsomming omschrijft de **belangrijkste onderzochte risico's**:

- het beheer van facilitaire middelen is ongestructureerd en inadequaat;
- aankopen verlopen niet volgens de wetgeving overheidsopdrachten;
- de organisatie loopt inkomsten mis;
- inadequaat voorraadbeheer vergroot het risico op diefstal of misbruik;
- randvoorwaarden voor een goede uitvoering van de werken in eigen beheer zijn onvoldoende aanwezig (nl. een degelijke organisatiebeheersing, –cultuur en doelstellingenkader).

STRUCTUUR GLOBAAL RAPPORT

Dit globaal rapport is onderverdeeld in twee luiken. Het eerste luik is een managementsamenvatting, waarin de globale conclusies over de tien audits heen aan bod komen. Het tweede luik is meer gedetailleerd en operationeel opgevat. Het geeft per onderdeel van het controleprogramma verwachtingen, risico's, problemen, tips en eventuele goede praktijken mee.

CONTROLEPROGRAMMA

Het controleprogramma beschrijft de omvang en aard van de auditwerkzaamheden. In deze audit betreft het vier processtappen met een aantal deelprocesstappen en drie randvoorwaarden:

- 1) **Inplannen opdrachten:** Audit Vlaanderen analyseerde op welke wijze de technische dienst een opdracht in eigen beheer inplant en of er een degelijke planning wordt opgemaakt. Zijn de middelen voorhanden om deze opdrachten uit te voeren en zijn deze goed afgeschermd? Of moeten er goederen aangekocht worden en zo ja, verloopt dat op een degelijke manier?
- 2) **Uitvoeren opdrachten:** Hoe weten medewerkers welke taken ze moeten uitvoeren en hoe geraken ze aan hun werkmiddelen? Wordt de opvolging van opdrachten degelijk georganiseerd?
- 3) **Afronden opdrachten:** Hoe verloopt de teruggave van materialen en middelen na het uitvoeren van een opdracht? Zijn er eventueel inkomsten gekoppeld aan de uitgevoerde taken? Volgt iemand het gebruik en verbruik van het wagenpark op?
- 4) **Evaluëren opdrachten:** Krijgen melders van een opdracht een terugkoppeling na het afronden van de werken? Evalueert de technische dienst soms zijn eigen werking om tijdig bij te sturen?

Naast het proces van het inplannen tot evalueren van werken in eigen beheer, focuste Audit Vlaanderen ook op de organisatiebeheersing, de organisatielcultuur en de doelstellingen die richting geven aan de werking van de technische dienst (i.e. het zogenaamde 'doelstellingskader').



Maturiteitscore

Audit Vlaanderen hanteert bij haar audits een beoordelingsschaal met vijf kleurcodes. Elk bestuur kreeg voor elk onderdeel van het controleprogramma een maturiteitsinschatting toegekend. Hieronder vindt u een overzicht. De geauditeerde besturen zijn geanonimiseerd. De aanduiding "A" staat voor een geformuleerde aanbeveling.

Overzicht maturiteitscores van de 10 technische diensten

	bestuur 1	bestuur 2	bestuur 3	bestuur 4	bestuur 5	bestuur 6	bestuur 7	bestuur 8	bestuur 9	bestuur 10	Mediaan maturiteit	Gemiddelde maturiteit	# aanbevelingen
1.1. Organisatiebeheersing		A		A	A	A	A	A	A	A	1	1,4	8
1.2. Organisatiecultuur			A	AA	A		A	AA	A	AA	1	1,3	10
1.3. Doelstellingenkader				A				A	A	A	2	1,8	4
INPLANNEN OPDRACHTEN													
2.1. Planning opmaken	A					A	A	A	A	A	2	1,8	6
2.2. Voorraad- en toegangsbeheer	AA	A	AA		A	AA	AA	AA	AA	AA	1	1,2	16
2.3. Aankopen	A	AA	A	A	A	A	A	A	A	A	1	1,3	11
UITVOEREN OPDRACHTEN													
3.1. Toewijzing van taken en werkmiddelen											2	1,9	0
3.2. Opvolgen van opdrachten								A	A	A	2	1,6	3
AFRONDEN OPDRACHTEN													
4.1. Teruggave materialen en werkmiddelen											1	1,4	0 ¹
4.2. Inzicht in mogelijke inkomstenbronnen					A	A			A	A	2	1,4	4
4.3. Opvolging gebruik wagenpark		A	A	A	A	A	A	A	A	A	1	1,1	9
5. Terugkoppelen en evaluatie								A	A	A	2	1,4	3
													74

¹ Geen aanbevelingen geformuleerd omdat dit onderdeel van het controleprogramma sterk verweven is met het voorraadbeheer. Deze opmerking geldt eveneens voor het onderdeel "toewijzing van taken en werkmiddelen" dat erg verweven is met de planning en opvolging van opdrachten.

Legende - algemeen en specifiek voor aanpak van organisatiebeheersing (OB)

0	Onbestaand Algemeen: 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. OB: Een adequaat kader ontbreekt en de organisatie rapporteert niet systematisch over organisatiebeheersing aan de raden. Ook door analyse onderbouwde verbeteracties zijn niet aanwezig.
1	Ad-hocbasis Algemeen: 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. OB: De organisatie neemt diverse initiatieven op vlak van de aanpak van organisatiebeheersing maar deze zijn nog onvoldoende adequaat (gekaderd, consistente toepassing, kwaliteitsvol).
2	Gestructureerde aanzet Algemeen: Er is een gestructureerde aanzet tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn dus in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan'). OB: De organisatie hanteert een (beperkt) kader en past dit in belangrijke mate toe. De rapportering over organisatiebeheersing is consistent en degelijk.
3	Gedefinieerd Algemeen: Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do'). OB: De organisatie hanteert een adequaat kader dat overwegend goed wordt toegepast. De rapportering over organisatiebeheersing is al vele jaren degelijk. Het verbeteractieplan is onderbouwd door een actuele en adequate analyse. De aanpak van organisatiebeheersing wordt tussentijds bijgestuurd.
4	Beheerst systeem Algemeen: De beheersmaatregelen worden periodiek intern geëvalueerd en bijgestuurd ('Check' & 'Act'). Er is een actief adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing. OB: De organisatie hanteert een adequaat kader, past dit consequent toe en rapporteerde de afgelopen drie jaar op degelijke wijze over organisatiebeheersing aan de raden. Het verbeteractieplan is onderbouwd door een actuele en degelijke analyse. De aanpak van organisatiebeheersing wordt systematisch geëvalueerd en bijgestuurd.

MANAGEMENTSAMENVATTING

De managementsamenvatting geeft de globale conclusies weer uit de thema-audit werken in eigen beheer bij de technische dienst, die werd uitgevoerd bij 10 lokale besturen. Deze managementsamenvatting volgt de structuur van de randvoorwaarden en subprocesstappen die de leidraad vormden van het gehanteerde controleprogramma bij deze thema-audit.

RANDVOORWAARDEN BIJ WERKEN IN EIGEN BEHEER

- **ER WORDEN WAARDEVOLLE STAPPEN GEZET OM DE ORGANISATIEBEHEERSING TE VERSTERKEN, MAAR DE UITWERKING KAN BETER.**

AANPAK
ORGANISATIEBEHEERSING

Alle 10 de geauditeerde lokale besturen hebben een kader voor organisatiebeheersing, dat de strategie en werkwijze beschrijft om de werking van de organisatie te versterken. Bij ruim de helft van de besturen ontbreekt echter relevante informatie (bv. over de wijze waarop over organisatiebeheersing gerapporteerd wordt en volgens welke frequentie de organisatie haar risico's in kaart brengt).

Verder rapporteren **alle 10 besturen over hun organisatiebeheersingsinitiatieven** aan de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn. **Bij 6 van de 10 besturen betreft deze rapportering echter een ad hoc opsomming** van ondernomen acties, in plaats van een heldere terugblik, stand van zaken en voortuitblik op het komende jaar.

6 van de 10 besturen voerden een zelfevaluatie uit om hun risico's in kaart te brengen. Deze goede werkwijze kan versterkt worden, door de risico's vervolgens te prioriteren en consequent aan te pakken.

- **DE AANDACHT VOOR ORGANISATIECULTUUR IS ONDERMAATS EN DIT HEEFT EEN NEFASTE IMPACT OP DE WERKING VAN TECHNISCHE DIENSTEN.**

ORGANISATIE
CULTUUR

De organisatiecultuur heeft een belangrijke impact op de werking van de technische dienst.

7 van de 10 geauditeerde besturen kregen een aanbeveling met betrekking tot organisatiecultuur. Slechts 1 technische dienst had een levende, gekende deontologische code die proactief onder de aandacht van de personeelsleden wordt gebracht. Als er al organisatiewaarden bepaald waren, bleken die zelden gekend bij medewerkers van de technische dienst.

Bij 7 technische diensten treden leidinggevend en te laks op tegen laakbaar gedrag en stelden één of meerdere leidinggevend en ook zelf fout voorbeeldgedrag (bv. rekken van pauzes, privégebruik van materiaal onterecht toestaan). Dit is nefast voor de goede werking van een organisatie en leidt tot een risico op normvervaging.

Medewerkers krijgen ook weinig houvast en richtlijnen mee. In slechts 3 van de technische diensten werden recent evaluatie- of functioneringsgesprekken gevoerd. Dergelijke gesprekken zijn nochtans belangrijk om laakbaar gedrag te ontmoedigen en medewerkers die goed functioneren, aan te moedigen.

Duidelijke afspraken tussen de administratie en het politieke niveau over ieders rol en verantwoordelijkheden, dragen bij tot een degelijke organisatiecultuur. Werken van technische diensten zijn erg zichtbaar voor de buitenwereld. **Slechts 4 van de 10 besturen beschikten over een actuele, formele afsprakennota** om de wederzijdse verwachtingen scherp te stellen.

- **ER ZIJN STRATEGISCHE DOELEN DIE RAKEN AAN DE WERKING VAN DE TECHNISCHE DIENSTEN, DE OPERATIONELE VERTALING ERVAN KAN DUIDELIJKER.**

DOELSTEL-
LINGENKADER

9 van de 10 geauditeerde lokale besturen formuleerden doelstellingen of actieplannen in het meerjarenplan die raken aan werken in eigen beheer door de technische dienst. Deze doelstellingen of actieplannen zijn dikwijls weinig concreet en meetbaar geformuleerd, wat de operationele vertaling en het meten van de voortgang bemoeilijkt. Daarnaast bestaan er vaak nog andere plannen die de werking van de technische dienst mee stroomlijnen en invulling geven (bv. gebouwenbeheersplan, voetpadenplan of boombeheersplan).

SUBPROCESSTAPPEN VAN WERKEN IN EIGEN BEHEER

- **DE PLANNING OP KORTE TERMIJN KAN VERSTERKT WORDEN, EEN LANGE TERMIJNPLANNING MOET WORDEN UITGEBOUWD.**

PLANNING
OPMAKEN

6 van de 10 technische diensten kregen een aanbeveling over planning. Bij vier besturen verloopt de inplanning van opdrachten in eigen beheer vlot, maar bij de andere besturen loopt dit moeilijker (bv. geen inplanning van recurrente taken, manuele aanpak, de planning houdt te weinig rekening met de beschikbare mensen en middelen). Leidinggevenden hanteren informele criteria om te bepalen of een werk al dan niet wordt uitbesteed.

In alle 10 de technische diensten is een planner aangeduid en krijgen medewerkers hun dagtaken via een ochtendlijke briefing. De **planning is echter zelden gestoeld op cijfergegevens** (bv. monitoring duurtijd eerdere gelijkaardige opdrachten) **en** wordt vaak **onvoldoende transparant** gedeeld met melders van opdrachten of andere diensten. **Technische diensten gaan** daarnaast hoofdzakelijk **reactief te werk voor het onderhoud van gebouwen, ook een langetermijnvisie op groenaangelegenheden ontbreekt.**

- **TECHNISCHE DIENSTEN KENNEN HUN VOORRAAD NIET & HET TOEGANGSBEHEER VERTOONT BELANGRIJKE HIATEN.**

VOORRAAD-
& TOEGANGS-
BEHEER

9 van de 10 technische diensten kregen de aanbeveling om het voorraadbeheer (verder) uit te bouwen. De inschatting of **verbruiksgoederen** (bv. kasseien, blauwe hardsteen, afvalzakken) moeten worden aangekocht, gebeurt quasi overal op basis van een louter **visuele inschatting**. **Geen enkele technische dienst had een totaaloverzicht van zijn gebruiksgoederen** (bv. machines, verkeersborden, feestmateriaal). Hier en daar trof Audit Vlaanderen enkele gedeeltelijke inventarissen aan. 2 van de 10 geauditeerde technische diensten koppelden in beperkte mate hun werkopdrachten aan de beschikbare voorraad.

Aan 7 van de 10 geauditeerde technische diensten werd aanbevolen om beheersmaatregelen op te zetten in het kader van toegangsbeheer. De toegangsbeveiliging vertoont over het algemeen belangrijke hiaten. Het risico op diefstal en onbevoegde toegang is erg groot en deze risico's manifesteerden zich ook daadwerkelijk bij verschillende technische diensten. De aanwezige beheersmaatregelen worden vaak omzeild door personeelsleden, waardoor een vals gevoel van veiligheid wordt gecreëerd bij hun organisatie. **4 van de 10 technische diensten beschikken over een sleutelplan, maar slechts 2 van de 10 weten waar de sleutels zich exact bevinden. 7 technische diensten werken met een badgesysteem als toegangsbeveiliging, maar de loggegevens uit dit systeem worden vaak enkel reactief** (bv. bij vermoeden van misbruik) **en niet proactief geraadpleegd.** Audit Vlaanderen stelde tijdens de uitvoering van deze thema-audit nochtans bij verschillende technische diensten, verdachte toegangen vast (bv. midden in de nacht of op zondag), zonder dat dit tot verdere actie leidde binnen de betrokken technische diensten. Er blijkt ook zelden een visie te bestaan over de gradatie van toegangsbeveiliging naargelang het type materiaal.

- **AANKOPEN VORMEN EEN KRITIEK AANDACHTSPUNT BIJ TECHNISCHE DIENSTEN.**

AANKOPEN

Slechts 4 van de 10 technische diensten besteden **voldoende aandacht aan functiescheiding** in het aankoopproces. Meerdere kritieke stappen in dit proces door dezelfde persoon laten nemen, verhoogt het risico op fraude. **8 op de 10 technische diensten volgen het eigen aankoopproces niet consequent op** en ondergraven hierdoor ook de toegevoegde waarde van de aanwezige beheersmaatregelen. Ook het **documenteren van aankopen moet versterkt worden**. De meeste technische diensten hebben een verkorte procedure voor **dringende aankopen**, maar deze werkwijze wordt **soms onterecht ingeroepen**. **Aankopen worden nog te weinig geïnitieerd vanuit het voorraadbeheer**.

Bij 8 van de 10 technische diensten werd uit een genomen steekproef telkens minstens 1 overheidsopdracht incorrect aangepakt. **4 van de 10 technische diensten leven op ondermaatse wijze de wetgeving overheidsopdrachten na wanneer ze zaken aankopen**.

- **DE TOEWIJZING VAN TAKEN VERLOOPT VLOT, TOEZICHT OP HET UITLEENEN VAN WERKMATERIAAL KAN BETER.**

TOEWIJZING
TAKEN &
WERKMIDDELEN

De **toebedeling van taken** aan medewerkers verloopt over het algemeen **vlot**. **Slechts 5 van de 10 technische diensten voeren een (gedeeltelijk) toezicht/controle** uit op de **ontlening van werkmiddelen** voor de uitvoering van opdrachten.

- **RICHTLIJNEN OVER DE OPVOLGING VAN OPDRACHTEN EN ONDERSTEUNING VAN LEIDINGGEVENDEN BIJ HET AANSTUREN VAN MEDEWERKERS ZIJN WELKOM**

OPVOLGING
OPDRACHTEN

Drie technische diensten kregen de aanbeveling om hun opdrachten in eigen beheer beter op te volgen. In het algemeen blijkt er een **weinig methodologische aanpak** te zijn in de opvolging van opdrachten. Opdrachten worden in elke technische dienst opgevolgd, maar de intensiteit en wijze waarop dit gebeurt, varieert sterk. **Leidinggevenden krijgen soms vanuit de organisatie weinig handvaten** om medewerkers feedback te geven en bij te sturen.

- **DE TERUGGAVE VAN MATERIAAL EN MIDDELEN IS ONZEKER, ONDERHOUD IS OK**

TERUGGAVE
MATERIAAL
WERKMIDDELEN

7 van de 10 technische diensten hebben weinig zekerheid dat verbruiksgoederen en soms ook gebruiksgoederen na het beëindigen van een opdracht, effectief terugkeren naar de loods. Onzekerheid over de teruggave van materialen en middelen hangt sterk samen met een gebrekkig voorraadbeheer.

Elke geauditeerde technische dienst maakt **afspraken over het onderhoud** van materiaal en meestal is er ook iemand aangeduid voor de herstelling van defect materiaal.

- **DIALOOG OVER EN OPVOLGING VAN INKOMSTEN UIT WERKEN IN EIGEN BEHEER IS NOODZAKELIJK**

INZICHT IN
MOGELIJKE
INKOMSTEN

2 van de 10 technische diensten liepen effectief inkomsten mis uit de verkoop van oud ijzer, bij twee andere werd in dit verband minstens een heel hoog risico vastgesteld. Eén technische dienst haalde inkomsten uit de verkoop van houtafval, acht uit occasionele veilingen van afgedankt en gevonden materieel. De dialoog met de financiële dienst over de te verwachten inkomsten en de inningswijze kan beter uitgebouwd worden.

- **DE OPVOLGING VAN HET WAGENPARK EN BRANDSTOFVERBRUIK IS RONDUIT ONTOEREIKEND**

OPVOLGING GE-
& VERBRUIK
WAGENPARK

8 van de 10 technische diensten hebben een actueel **overzicht van het wagenpark, maar amper 1 technische dienst heeft een goed zicht op het gebruik ervan. Slechts vier** technische diensten **volgen het brandstofverbruik van voertuigen (deels) op**, bij de zes andere is de opvolging ondermaats. Ook het verbruik van andere brandstoftypes die aanwezig zijn op de technische dienst, wordt te weinig opgevolgd (bv. mazout, twee- en viertakt). Medewerkers omzeilen de aanwezige beheersmaatregelen ook geregeld (bv. niet invullen wagenboeken, delen van tankkaarten). **9 van de 10 technische diensten kregen de aanbeveling om hun wagenpark beter op te volgen.**

- **MEER AANDACHT VOOR TERUGKOPPELING EN STRUCTURELE EVALUATIE IS EEN MUST**

EVALUEREN
OPDRACHTEN

3 van de geauditeerde technische diensten verstrekken amper terugkoppeling aan melders over de afhandeling van opdrachten in eigen beheer. **Ook de evaluatie en bijsturing van de werking van deze technische diensten is nagenoeg afwezig**, beheersmaatregelen worden ad hoc en eerder reactief genomen. Deze 3 besturen werken onvoldoende kwaliteitsvol en lopen het risico op ernstige imagoschade en misbruik van hun middelen. Hoewel er bij de 7 overige geauditeerde technische diensten occasioneel wel wat bijstellingen gebeuren, is ook bij deze technische diensten nog (veel) marge om tot een meer beheerste werking te komen.

De resultaten van deze thema-audit tonen aan dat er nog heel wat verbeterpotentieel is voor de werken in eigen beheer bij technische diensten. Het gebrek aan afdoende beheersmaatregelen heeft tot gevolg dat de technische diensten ernstige risico's lopen m.b.t. o.a. diefstal en misbruik van middelen, normvervaging, imagoschade,... De nood aan (extra) beheersmaatregelen is bijgevolg hoog. De inhoud van dit globaal rapport, het gehanteerde kader en de goede praktijken kunnen de andere lokale besturen inspiratie en handvaten bieden om de eigen processen te evalueren en te optimaliseren.

BEVINDINGEN THEMA-AUDIT

In dit luik worden de voornaamste bevindingen weergegeven uit de thema-audit werken in eigen beheer bij 10 technische diensten. De randvoorwaarden en geauditeerde processtappen bij het inplannen, uitvoeren, afronden en evalueren van werken in eigen beheer worden stapsgewijs besproken. Op de volgende pagina's wordt elke (deel)processtap volgens éénzelfde structuur beschreven, namelijk:

1. **Wat wordt er verwacht:** Audit Vlaanderen geeft hier een norm mee voor technische diensten om hun werken in eigen beheer degelijk te organiseren, uit te voeren en te evalueren.
2. **Potentiële risico's en problemen in de praktijk:** Een risico is een gebeurtenis die zich mogelijk kan voordoen en die tot schade, verlies of gemiste kansen leidt. Stel bijvoorbeeld dat er een 'risico op fraude' is, dan wil dat niet zeggen dat er effectief fraude wordt gepleegd, maar wel dat de mogelijkheden om te frauderen wel degelijk aanwezig zijn. Dit zou voor een lokaal bestuur logischerwijs tot schade leiden. Een lokaal bestuur kan zich echter tegen risico's wapenen door maatregelen te nemen om deze risico's beheersbaar te houden (zogenaamde 'beheersmaatregelen').

Tijdens de uitvoering van werken in eigen beheer kunnen zich voor de technische dienst heel wat risico's voordoen. Per (deel)processtap worden telkens een aantal voorbeelden gegeven. Bij gebrek aan degelijke beheersmaatregelen worden risico's echter soms ook realiteit. Om dit meer tastbaar te maken, worden bij elke (deel)processtap ook 'problemen uit de praktijk' vermeld, die Audit Vlaanderen vaststelde bij de uitvoering van deze thema-audit.

3. **Overkoepelende vaststellingen:** deze omvatten een beschrijving van de voornaamste globale bevindingen over de 10 geauditeerde besturen heen.
4. Bij '**Hoe aan te pakken**' geeft Audit Vlaanderen tips mee om een aantal beheersmaatregelen uit te bouwen. Hierbij worden ook **Goede praktijken** vermeld die Audit Vlaanderen vaststelde bij de geauditeerde lokale besturen en die inspirerend kunnen werken voor andere besturen.

1. AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING EN RANDVOORWAARDEN

Deze thema-audit focust op het proces van werken in eigen beheer bij de technische dienst. Bij elke audit beoordeelde Audit Vlaanderen ook de aanpak van de organisatiebeheersing door het betrokken lokaal bestuur. Ook de randvoorwaarden 'organisatiecultuur' en 'doelstellingenkader' werden steeds bekeken.

Een goed systeem voor organisatiebeheersing helpt de organisatie om:

- de **risico's** die het bereiken van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren, te identificeren en te evalueren;
- **beheersmaatregelen** te treffen om deze risico's te beperken;
- **aanbevelingen** uit voorgaande audits en/of evaluaties op te volgen en te realiseren. De organisatie neemt de realisatiegraad van deze aanbevelingen mee op in de jaarlijkse rapportering organisatiebeheersing.

Aangezien lokale besturen en hun omgeving continu evolueren, is dit een dynamisch systeem dat vraagt om regelmatige evaluatie en om bijsturing van de beheersmaatregelen.

De organisatiecultuur weerspiegelt zich in de aanpak van opdrachten. Een technische dienst zal pas op een degelijke wijze en volgens de waarden van het bestuur de opdrachten in eigen beheer plannen, uitvoeren, afronden en evalueren, indien er duidelijke deontologische richtlijnen worden meegegeven en ongewenst gedrag bijgestuurd wordt.

Daarnaast moet het eveneens helder zijn waar een technische dienst precies naartoe werkt en welke koers hij hierbij aanhoudt. Strategische doelstellingen en acties vormen logischerwijs de basis, waar de meer operationele opdrachten in eigen beheer uit voortvloeien. Indien de strategische lijn niet duidelijk is, dreigt de operationele werking snel in onsamenhangende, ad hoc keuzes te vervallen volgens de inzichten van de dag. De uitvoering van werken in eigen beheer zou dus in lijn moeten zijn met de bredere organisatiedoelen.

1.1. Organisatiebeheersing





Wat wordt er verwacht?

Het is belangrijk dat lokale besturen efficiënt, effectief, kwaliteitsvol en integer werken. Elk lokaal bestuur bepaalt zelf hoe het zijn werking wil versterken. Logischerwijs brengt het bestuur de risico's in kaart die zijn werking bedreigen om vervolgens te bepalen welke maatregelen het prioritair wil nemen, om zijn risico's beter te kunnen beheersen. De strategie om aan organisatiebeheersing te doen, legt een bestuur vast in een kader.

Het kader omvat de wijze waarop en volgens welke frequentie een lokaal bestuur zichzelf in vraag zal stellen en hoe het over de voortgang van verbeteracties zal rapporteren. Dit kader wordt ter validatie voorgelegd aan de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn. Minstens jaarlijks rapporteert de algemeen directeur over de ondernomen en toekomstige stappen aan het politieke niveau. De organisatie evalueert ook periodiek haar organisatiebeheersingsstrategie en stuurt deze regelmatig bij.

Potentiële risico's en problemen uit de praktijk

Audit Vlaanderen analyseerde een aantal risico's bij organisatiebeheersing en stelde in de geauditeerde besturen problemen vast die verband houden met een gebrek aan een uitgebouwd organisatiebeheersingssysteem.

 Potentiële risico's	 Voorbeelden van vastgestelde problemen
<ul style="list-style-type: none"> • Er is te weinig zicht op de actuele risico's die de goede werking van de organisatie kunnen bedreigen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vier geauditeerde besturen hebben te weinig zicht op hun risico's om deze structureel te kunnen aanpakken.
<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie heeft te weinig vat op de risico's die een goede werking in de weg staan. 	<ul style="list-style-type: none"> • De rubriek 'vastgestelde problemen' in dit globaal rapport bevat heel wat voorbeelden van problemen die voortkomen uit een gebrek aan risicobeheersing.
<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie biedt te weinig transparantie aan de raadsleden op vlak van organisatiebeheersing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij zes besturen zijn rapporten over organisatiebeheersing voor raadsleden onvoldoende informatief en transparant over de wijze waarop de organisatie omgaat met risico's.



Overkoepelende vaststellingen

Alle 10 geauditeerde lokale besturen hebben een kader om aan organisatiebeheersing te werken. Dit is een goede eerste stap om aan de slag te gaan. **Niettemin ontbreken soms een aantal afspraken tussen het management en het politieke niveau over de te volgen organisatiebeheersingsstrategie:**

- Vijf besturen vermelden in het kader niet volgens welke frequentie ze zichzelf in vraag willen stellen en/of hoe ze dat willen doen.
- Twee besturen geven in hun kader niet aan hoe ze jaarlijks willen rapporteren over de voortgang van hun organisatiebeheersingsinitiatieven.
- Twee andere besturen bepaalden nog geen geïntegreerd kader voor OCMW en gemeente samen, een apart kader is er wel.

Lokale besturen kunnen hun werking op diverse wijzen in vraag stellen (bv. externe doorlichting, zelfevaluatie etc.). Een zelfevaluatie is een hulpmiddel om risico's te identificeren en te prioriteren. Bij de implementatie ervan heeft het managementteam een trekkende rol. **Uit de auditreeks blijkt echter dat slechts 1 geauditeerd bestuur consequent en systematisch met een zelfevaluatie aan de slag ging:**

- Drie van de geauditeerde besturen deden geen zelfevaluatie terwijl ze in hun kader wel afspraken maakten om dit te doen. Eén geauditeerde bestuur had hieromtrent geen plannen.
- De zes andere geauditeerde besturen voerden wel een zelfevaluatie uit. Bij vijf van de zes besturen merkte Audit Vlaanderen echter dat ze wel een analyse van de aanwezige risico's deden, maar dat de implementatie van een verbeterplan om deze risico's aan te pakken deels achterwege blijft. Ze werden aangespoord om hun verbeteracties verder op te nemen, teneinde de reeds geleverde inspanningen niet te laten verloren gaan.

Elk jaar moet de algemeen directeur op uiterlijk 30 juni over organisatiebeheersing rapporteren aan het politieke niveau. **Alle 10 de geauditeerde besturen rapporteren over organisatiebeheersing, maar de kwaliteit van rapportage varieert echter sterk.** Een volwaardig rapport bevat steeds een terugblik, een huidige stand van zaken en een vooruitblik naar het komende jaar. 4 besturen doen dat op deze manier. De andere 6 besturen geven meer een opsomming van ad hoc ondernomen acties en projecten, die geen duidelijk verband houden met een degelijke risicoanalyse.



Hoe aan te pakken?

Op de website van Audit Vlaanderen staan heel wat [handvaten](#) om met organisatiebeheersing aan de slag te gaan. Audit Vlaanderen werkte hiertoe samen met de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten, de Vereniging van Vlaamse Provincies, Audio en het Agentschap Binnenlands Bestuur en werkte ook [tips](#) uit om tot een degelijke rapportering over organisatiebeheersing te komen.

1.2. Organisatiecultuur





Wat wordt er verwacht?

De organisatiecultuur van een lokaal bestuur heeft een belangrijke impact op alle facetten van de werking. Het is dan ook wenselijk dat **een organisatie bepaalt welke waarden deel uitmaken van haar cultuur**, zodat iedereen deze kan toepassen. **De organisatie voorziet processen en controles om integer handelen te stimuleren en medewerkers te ondersteunen in deontologisch gevoelige situaties.** Deze worden ook toegepast binnen de technische dienst.

Potentiële risico's en problemen uit de praktijk

Diverse risico's kunnen een organisatiecultuur bedreigen. Audit Vlaanderen stelde tijdens de thema-audit veel cultuurgerelateerde problemen vast die zich bij gebrek aan beheersmaatregelen konden voordoen.

 Potentiële risico's	 Voorbeelden van vastgestelde problemen
<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers weten niet welke waarden de organisatie belangrijk vindt. Hun functioneren wordt onvoldoende bijgestuurd. 	<ul style="list-style-type: none"> De deontologische code wordt niet actief kenbaar gemaakt en medewerkers krijgen geen of zelden feedback over hun functioneren.
<ul style="list-style-type: none"> Het gedrag en de beslissingen van leidinggevenden en medewerkers staan haaks op de vooropgestelde organisatiecultuur. 	<ul style="list-style-type: none"> Vastgesteld gedrag: diefstal, een valse aangifte over een arbeidsongeval, het binnendringen van medewerkers op privéterrein, gesjoemel met uurroosterregistraties... Leidinggevenden tonen fout voorbeeldgedrag (bv. niet werken tijdens arbeidstijd, toestaan meenemen van materiaal voor privédoeleinden, onvriendelijke en niet hulpvaardige communicatie,...). Leidinggevenden staan oogluikend zaken toe (bv. rekken van pauzes, herstelling van privétoestellen tijdens de werktijd, lenen van materiaal voor privégebruik,...). Leidinggevenden geven aan zelf machteloos toe te kijken op misbruiken, in de feiten hebben andere medewerkers van de technische dienst het voor het zeggen.
<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers melden integriteitsinbreuken niet of laattijdig, dilemma's zijn onvoldoende bespreekbaar. 	<ul style="list-style-type: none"> Er is geen interne vertrouwenspersoon aanwezig of medewerkers hebben weinig vertrouwen in de vertrouwenspersoon. Leidinggevenden pikken signalen niet op, waardoor medewerkers geen nieuwe meldingen doen. Werksfeer waarbij melders zelf nadelige gevolgen ondervinden i.p.v. zij die foutief gedrag stellen.

AUDIT VLAANDEREN

<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers voeren hun taken naar eigen goeddunken uit. Verantwoordelijkheden worden onvoldoende opgenomen. 	<ul style="list-style-type: none"> Een medewerker wordt slechts beperkt ingepland na werkweigeringen en vult de werktijd naar eigen goeddunken in. Geen sancties na herhaaldelijk niet dragen van beschermende kledij, het uiten van zware bedreigingen, onwettige afwezigheid of alcoholgebruik.
<ul style="list-style-type: none"> Er is een slechte werksfeer. 	<ul style="list-style-type: none"> Sfeer van straffeloosheid of gelatenheid. Ruzie en kampvorming tussen verschillende groepen medewerkers binnen de technische dienst. Vertroebelde relatie met andere diensten of met het politieke niveau door gebrek aan transparantie en communicatie. Bedreigend of agressief taalgebruik vanuit de technische dienst.
<ul style="list-style-type: none"> Er ontstaan frustraties door een ongestructureerde communicatie tussen college en administratie. 	<ul style="list-style-type: none"> Sfeer van politieke personeelsbenoemingen bij de technische dienst. Veelvuldige politieke verzoeken tot technische interventies bemoeilijken een (middel)langetermijnplanning.



Overkoepelende vaststellingen

Slechts 1 van de 10 geauditeerde technische diensten heeft een levende deontologische code die proactief onder de aandacht van de personeelsleden wordt gebracht. De andere 9 technische diensten gaan hoofdzakelijk reactief te werk, waarbij deontologische richtlijnen pas na een incident worden benadrukt. Als er al waarden bepaald zijn, leven ze meestal niet bij de technische dienst. Twee geauditeerde besturen namen proactief wel eenmalig waardevolle initiatieven om deontologische aspecten onder de aandacht te brengen. Via een dilemmatraining of een grootschalige cartooncampagne werden de gedragsrichtlijnen bij de technische dienst scherpgesteld. Een ander bestuur bracht recent na de vaststelling van zware normvervaging, een aantal regels in een dienstnota samen en lichtte die aan alle medewerkers van de technische dienst toe.

Zoals reeds bij 'Voorbeelden van vastgestelde problemen' vermeld, zag Audit Vlaanderen in **7 van de 10 technische diensten een te laks optreden van één of meerdere leidinggevenden of werd fout voorbeeldgedrag vastgesteld. Slechts in 3 van de 10 technische diensten werden recent met de medewerkers evaluatie- en/of functioneringsgesprekken gevoerd.** Dergelijke gesprekken kunnen medewerkers houvast geven en gebruikt worden om



waardering uit te drukken of ongewenst gedrag te ontmoedigen.

Werken die de technische dienst uitvoert, zijn vaak erg zichtbaar binnen een gemeente en politici worden er ook geregeld op straat over aangesproken. Het is dus belangrijk dat er een dialoog is tussen politiek en administratie over ieders rol en opdracht, zodat de samenwerking vlot verloopt en er een solide terugvalbasis is als iets misloopt. **Slechts bij vier van de 10 geauditeerde besturen bestaat er een actuele, formele afsprakennota tussen het politieke niveau en het managementteam.** Het decreet lokaal bestuur stelt nochtans dat er elke legislatuur afspraken worden gemaakt om de samenwerking te stroomlijnen en om wederzijdse rollen en verantwoordelijkheden scherp te stellen. **Bij twee van de vier besturen die wel over een kader beschikten, bleek dit ook niet te volstaan** om frustraties en druk op de planning door uiteenlopende verwachtingen en veelvuldige politieke verzoeken, te voorkomen.



Hoe aan te pakken?

Geef medewerkers heldere deontologische gedragsrichtlijnen en waarden mee, deze stimuleren een goede organisatiecultuur. **Documenteer de richtlijnen en breng ze regelmatig onder de aandacht**², dit kan mondeling tijdens dagelijkse activiteiten, op een personeelsdag, tijdens feedbackgesprekken, via een ludieke communicatiecampagne etc. Overweeg of het wenselijk is om naast de organisatiebrede richtlijnen, ook specifieke afspraken voor de technische dienst te maken.

Druk je waardering uit voor medewerkers die het beste van zichzelf geven, ondersteun en stimuleer hen bij de uitvoering van hun taken. **Ondersteun als organisatie ook de leidinggevenden** om hun coachende vaardigheden te ontwikkelen en uit te bouwen (bv. feedback geven, opvolging van opdrachten en de aanpak van moeilijke personeelssituaties). **Minstens even cruciaal is optreden tegen ongewenst gedrag.** Dit kan op diverse manieren (bv. mondeling, via vermaning, tucht etc.). Indien ongewenst gedrag aanhoudt, kan het de motivatie van andere medewerkers ondergraven. Ook de positie van leidinggevenden om succesvol en gedragen in te grijpen, kan hierdoor verzwakken.

Tijdens deze auditreeks identificeerde Audit Vlaanderen **twee technische diensten, die stapsgewijs investeerden in het keren van een negatieve cultuur.**



Goede praktijken

- [Goede praktijk Wichelen: cultuurveranderingstraject bij de technische dienst](#)

² Raadpleeg ter inspiratie de goede praktijkendatabank - [organisatiecultuur](#) van Audit Vlaanderen.

1.3. Doelstellingenkader





Wat wordt er verwacht?

Duidelijke doelen helpen om de koers voor de werking van de technische dienst te bepalen. Deze doelen kunnen in het meerjarenplan geformuleerd worden, maar ook in andere documenten (bv. een gebouwenbeheersplan of boombeheersplan). Het moet duidelijk zijn aan welke doelstellingen de technische dienst een bijdrage levert en welke middelen hiervoor worden ingezet. Op te nemen doelstellingen en acties zijn specifiek, helder, meetbaar en realistisch geformuleerd. Het managementteam coördineert de realisatie van doelstellingen over de verschillende diensten heen.

Potentiële risico's en problemen uit de praktijk

Audit Vlaanderen identificeerde een aantal risico's die zich kunnen voordoen bij een gebrek aan een degelijk doelstellingenkader. Door het ontbreken van degelijke beheersmaatregelen, manifesteerden een aantal van deze risico's zich ook bij geauditeerde technische diensten, wat tot diverse problemen leidde.

 Potentiële risico's	 Voorbeelden van vastgestelde problemen
<ul style="list-style-type: none"> De technische dienst is niet effectief omdat deze prioriteit geeft aan zaken die niet essentieel zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> Het is onduidelijk hoe overheidsopdrachten gekoppeld aan de werking van de technische dienst, zich verhouden tot de keuzes in het meerjarenplan. Er is geen overkoepelende visie of geïntegreerd budgettair verhaal.
<ul style="list-style-type: none"> Voor medewerkers is het onvoldoende duidelijk wat precies van hen wordt verwacht ter realisatie van de doelstellingen. 	<ul style="list-style-type: none"> Het meerjarenplan en de acties die eruit voortvloeien, zijn niet gekend door de leiding van de technische dienst.
<ul style="list-style-type: none"> De realisatie van dienstoverschrijdende opdrachten tussen de technische dienst en andere diensten loopt vast. 	<ul style="list-style-type: none"> Overleg met andere diensten loopt spaak (bv. over de visie op bermbeheer en uitheemse soortenbestrijding, over de inzet van de technische dienst bij sportevenementen of over de taakverdeling bij gebouwenbeheer).
<ul style="list-style-type: none"> Het managementteam volgt de voortgang van doelstellingen van de technische dienst onvoldoende op. 	<ul style="list-style-type: none"> Er is geen monitoringsysteem om de realisatie van het meerjarenplan op te volgen. De technische dienst heeft geen zicht op de voortgang.



Vaststellingen

Bij 9 van de 10 geauditeerde besturen bevat het meerjarenplan doelstellingen of actie(plannen) over aspecten van groen, gebouwen en wegen, die raken aan de werking van de technische dienst. Dit is waardevolle informatie om op een strategisch niveau de taken van de technische dienst te bepalen. In de praktijk blijkt echter bij 6 van deze 9 besturen, dat deze doelstellingen of actie(plannen) soms weinig concreet en meetbaar geformuleerd zijn, waardoor ze moeilijk te operationaliseren zijn. **Slechts 4 van deze 9 besturen volgen de voortgang ervan met indicatoren op.** Eén van de geauditeerde besturen formuleerde geen doelstellingen voor de technische dienst, waardoor medewerkers er bijgevolg geen houvast in vinden voor het uitvoeren van werken in eigen beheer.



Naast het meerjarenplan, hanteren **heel wat** geauditeerde technische diensten nog één of meerdere **andere plannen. Hierin worden keuzes gemaakt die de werking mee stroomlijnen.** Denk bijvoorbeeld aan een beplantingsplan, straatbomenbeheersplan, burgemeestersconvenant, energiezorgplan, gebouwenbeheersplan, voetpadenplan... Audit Vlaanderen stelde wel vast dat een meer langetermijnplanning voor groen- en gebouwenbeheer vaak ontbreekt (infra rubriek 2.1 planning opmaken).



Hoe aan te pakken?

Bepaal als organisatie heldere strategische doelen en maak ze concreet operationeel vertaalbaar voor de technische dienst. De technische dienst ontwikkelt een manier om de voortgang periodiek op te volgen. Bekijk of het interessant is om doelen verder te concretiseren in een plan. Het managementteam bewaakt de afstemming en opvolging van de dienstoverschrijdende doelstellingen.



Goede praktijken

- [Goede praktijk Schelle: opstellen van een straatbomenbeheersplan](#)

2. INPLANNEN OPDRACHTEN IN EIGEN BEHEER

2.1. Planning opmaken



Wat wordt er verwacht?

Een goed functionerende technische dienst hanteert een **methodiek** om de veelheid aan **opdrachten in eigen beheer** vlot te **detecteren en realistisch in te plannen.**



De opdrachten van de technische dienst zijn divers en uitgebreid. Het **beleid** kan een aantal doelen en acties vooropstellen. Daarnaast ontvangt de technische dienst allerlei **ad-hocopdrachten** via uiteenlopende kanalen (bv. telefoon, mail, via het politieke niveau of gemeentelijke diensten). Ook neemt

de dienst een aantal **recurrente taken** op (bv. snoeiwerken, zout strooien of onderhoudswerken aan wegen en gebouwen). Een degelijke methodiek om al deze taken in te plannen en het overzicht te bewaren, is bijgevolg cruciaal.

Een goede planning houdt rekening met de beschikbare mensen en middelen. De technische dienst hanteert criteria om te bepalen welke taken al dan niet (kunnen) uitbesteed worden. Het monitoren van gemiddelde doorlooptijden van recurrente taken is waardevol om op een realistische manier te plannen. **Naast de planning op korte termijn, is het ook cruciaal dat lokale besturen op (middel)langetermijn opdrachten inplannen.** Zo kan de organisatie naast het onderhoud van groen, gebouwen en wegen, ook een visie op het beheer ervan ontwikkelen.

Potentiële risico's en problemen uit de praktijk

Een aantal risico's bedreigen de opmaak van een degelijke planning. In deze thema-audit stelde Audit Vlaanderen vast dat een gebrekkige planning bij een aantal besturen in de praktijk ook daadwerkelijk tot een reeks problemen leidt.

 Potentiële risico's	 Voorbeelden van vastgestelde problemen
<ul style="list-style-type: none"> Essentiële zaken worden vergeten. 	<ul style="list-style-type: none"> Het uitvoeren van keuringen wordt vergeten en onderhoudscontracten worden niet tijdig verlengd. Het vergeten tijdig te bestellen van de voorjaarsbeplanting of van kerstverlichting.
<ul style="list-style-type: none"> De planning houdt geen rekening met beschikbare mensen/middelen. 	<p>Bij gebrek aan beschikbare mensen of middelen worden taken soms niet of onjuist uitgevoerd. Enkele voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> een tekort aan vrachtwagenbestuurders, bomen die foutief gesnoeid worden bij gebrek aan groenexpertise, een veegwagen die geregeld niet wordt gebruikt omdat maar één medewerker deze kan besturen, een ambitieus gebouwenbeheersplan dat geen rekening houdt met de beperkte grootte van de gebouwenploeg, onemigheid tussen ploegen, die op hetzelfde tijdstip nood hadden aan hetzelfde materiaal.
<ul style="list-style-type: none"> De technische dienst is onvoldoende transparant over zijn planning. 	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers van verschillende diensten en politici deelden mee geen informatie aan burgers/verenigingen te kunnen verschaffen, omdat ze zelf geen inzage krijgen in de planning en uitvoering van meldingen door de technische dienst (bv. over te vervangen speeltuigen of defecte sportinfrastructuur). De bloemenweide van een andere dienst wordt per ongeluk gemaaid door de technische dienst bij gebrek aan afstemming tussen beide diensten.

<ul style="list-style-type: none"> • Het facilitair beheer is louter op korte termijn gericht en verloopt ad hoc. 	<ul style="list-style-type: none"> • In diverse technische diensten is geen structurele aanpak aanwezig op het vlak van globaal onderhoud of beheer van gebouwen en is het onduidelijk of er nog geïnvesteerd moet worden in potentieel te verkopen gebouwen. Intussen werkt in sommige verwaarloosde/verouderde gebouwen wel nog personeel.
<ul style="list-style-type: none"> • Een langetermijnplanning is niet mogelijk door een ongestructureerde communicatie tussen politiek en administratie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Veelvuldige politieke verzoeken doorkruisen de geplande werkzaamheden, waarbij medewerkers vaak plots hun taak vervroegd moeten beëindigen om aan iets anders te beginnen. Dit bemoeilijkt een lange termijnplanning.



Overkoepelende vaststellingen

- **Zes op tien** geauditeerde besturen **kregen een aanbeveling over planning**. Vier besturen plannen vlot opdrachten in via een planningstool. Bij de andere besturen verloopt de inplanning moeizamer (bv. manuele aanpak waarbij een totaaloverzicht ontbreekt, recurrente taken zijn niet opgenomen in de planningstool).
- **Alle geauditeerde technische diensten duiden een planingsverantwoordelijke aan**, vaak was er ook een back-up verantwoordelijke voorzien. Medewerkers krijgen meestal 's ochtends een briefing over hun planning van die dag. Sommige technische diensten werken met een dagplanning, anderen kijken verder vooruit en stellen een weekplanning op.
- De geauditeerde lokale besturen gaan **hoofdzakelijk reactief te werk voor het onderhoud van gebouwen**. Voor groenonderhoud worden meer ondersteunende inventarissen ontwikkeld (bv. stratenlijst, snoeiplan). **Een langetermijnvisie op groenaangelegenheden ontbreekt** echter nog.
- **Planning is zelden gestoeld op cijfergegevens**. De duurtijd van eerdere soortgelijke taken zou nochtans een handig criterium kunnen zijn om in te schatten hoelang een bepaalde taak zal duren.
- De geauditeerde **besturen hanteren informele criteria om te bepalen of een opdracht uitbesteed wordt** (bv. complexiteit, aanwezige competenties, benodigd materiaal). Deze criteria zitten vooral in de hoofden van leidinggevendenden, er wordt hiertoe ook zelden een kosten-batenanalyse gedaan. Grote wegeniswerken en rioleringswerken worden vaak uitbesteed.



Hoe aan te pakken?

Creëer heldere rollen en verantwoordelijkheden, wat zijn de kerntaken van de technische dienst?

Het begrenzen van de taken heeft logischerwijs een impact op de planning. Uit de auditreeks blijkt dat technische diensten een zeer gevarieerd takenpakket hebben en de uiteenlopende verwachtingen soms tot frustratie leiden. Goede afspraken maken goede vrienden:

- **Wie is verantwoordelijk** voor het consequent registreren van meldingen? Wie voor het opmaken van de planning?
- **Wat is het exacte takenpakket** van elke medewerker bij de technische dienst? Voorzie ruimte om medewerkers wisselend in te zetten naargelang de noden (bv. groenploeg die een hand toesteeft bij organisatie van markten/kermisjes of bij het opruimen van een gebouw). Bespreek deze verwachting ook met medewerkers

- **Wat zijn de verwachtingen van andere diensten** ten opzichte van de technische dienst en stemmen die overeen met hoe de technische dienst het ziet? Zo kan een sportdienst bijvoorbeeld verwachten dat de technische dienst sportmateriaal gaat ophalen bij partners of kan een school ervan uitgaan dat medewerkers van de technische dienst geleverde boeken naar de klassen dragen. Zijn dergelijke verwachtingen afgestemd met de technische dienst en vindt het bestuur dat voor dergelijke opdrachten capaciteit van de technische dienst moet worden ingezet? Bepaal wat de kerntaken van de technische dienst zijn en welke taken eventueel extra kunnen opgenomen worden, als er ruimte in de planning is.
- **Hoe lang duurt een taak?** Dankzij het **monitoren** van de doorlooptijden, kan de planning accurater gebeuren en kan de dienst kritisch bekijken of het takenpakket haalbaar is met de beschikbare mensen en middelen. Indien dit niet het geval is, is snoeien in niet essentiële taken een optie, dienen taken te worden uitbesteed of is het aanwerven van extra menskracht noodzakelijk.

Stel een langetermijnplanning op voor recurrente taken. Zo vermijd je dat terugkerende taken over het hoofd gezien worden of interveniëren met opdrachten van andere diensten/partijen.

- **Ontwikkel een systeem om recurrente taken in te plannen.** Denk bijvoorbeeld aan een gedeelde outlookagenda, een jaarkalender op een memobord of opname in een planningstool. Zo kunnen ploegen binnen de technische dienst tijdig anticiperen en onderling afstemmen met elkaar (bv. nood aan zelfde materiaal). Dit vergemakkelijkt ook afstemming met andere diensten (bv. over de jaarlijkse markten en kermissen met de diensten vrije tijd en lokale economie).
- **Bijkomende informatie kan de planning ondersteunen.** Medewerkers met een terugkerende taak kennen deze meestal uit het hoofd (bv. straten veegen, gras maaien). Toch is het handig om de uit te voeren taken te documenteren (bv. stratenlijst met volgorde van veegwerken, plan met prioritair te strooien wegen, een planningstool met jaarlijks vereiste inspecties of een kalender waarop de tijdstippen van de uit te voeren snoeiactiviteiten zijn aangeduid). Ook de inplanning van uitbesteede werken is relevant voor de planning van opdrachten in eigen beheer. Een dergelijke afstemming kan bijvoorbeeld vermijden dat de wegenploeg het voetpad effent, als kort erna nutsmaatschappijen of aannemers werken uitvoeren in dezelfde straat.

Ontwikkel een visie voor het beheer van groen, gebouwen en wegen en ga proactief te werk. Uit de auditreeks blijkt dat technische diensten hoofdzakelijk ad hoc en operationeel bezig zijn met de dagelijkse opdrachten. Een langere termijnvisie is echter noodzakelijk om een duidelijke koers te bepalen:

- Zo kunnen lokale besturen een visie uitwerken die hun **groenkeuzes** bepalen en kan er bijvoorbeeld ingezet worden op onderhoudsvriendelijke beplantingstechnieken, bestendigheid tegen strooizout, bijenvriendelijke planten of op het planten van kleine bomen in functie van combineerbaarheid met het oordeelkundig plaatsen van zonnepanelen.
- Tijdens de audit kwam ook het belang van een langetermijnvisie op **gebouwen** naar voor. Bij het inplannen van werken is het belangrijk om te weten aan welke gebouwen dringende onderhoudswerken vereist zijn, maar ook aan welke gebouwen investeringen minder wenselijk zijn omdat ze potentieel in aanmerking komen voor verkoop. In enkele geauditeerde besturen vormde een gebouwbeheersplan hierbij een handig hulpmiddel.
- Ook een duidelijke visie op **wegen** kan technische diensten handvaten geven om een degelijke planning op te stellen. Denk bijvoorbeeld aan welke voetpaden prioritair aangepakt moeten worden of welke materialen de voorkeur genieten om de gewenste look en feel van het straatbeeld te verkrijgen.

2.2. Voorraad- en toegangsbeheer



Wat wordt er verwacht?

VOORRAADBEHEER

De technische dienst werkt een gedegen voorraadbeheersysteem uit. Zo kan men opvolgen over welke middelen de dienst beschikt, of deze middelen in gebruik zijn en of bijkomende aankopen noodzakelijk zijn.



TOEGANGSBEHEER

De technische dienst neemt maatregelen om ongewenste toegang tot zijn infrastructuur en middelen te vermijden. Er is een toegangsbeheer uitgebouwd om de magazijnen, loods, buitenterrein(en) en materialen tijdens en na de werkuren te beschermen.

Potentiële risico's en problemen uit de praktijk



VOORRAADBEHEER

Audit Vlaanderen formuleerde diverse risico's omtrent het voorraad- en toegangsbeheer en ook hier werd vastgesteld dat deze risico's zich door een gebrek aan beheersmaatregelen daadwerkelijk manifesteerden.

 Potentiële risico's	 Voorbeelden van vastgestelde problemen
<ul style="list-style-type: none"> De organisatie heeft geen zicht op de werkmiddelen voor de werken in eigen beheer. 	<ul style="list-style-type: none"> Geen enkele technische dienst heeft een globaal overzicht over zijn volledige voorraad.
<ul style="list-style-type: none"> Middelen worden verspild. 	<ul style="list-style-type: none"> Audit Vlaanderen stelde een opmerkelijk verbruik in twee- en viertaktbrandstof vast. De betrokken besturen konden hiervoor geen verklaarbare reden geven. Geen toezicht op overmatig gebruik, bij veel technische diensten wordt gewoon bijbesteld als de voorraad slinkt.
<ul style="list-style-type: none"> Middelen worden ontvreemd of gebruikt voor andere doeleinden dan diegene die door de organisatie vooropgezet werden. 	<ul style="list-style-type: none"> Goederen die werden aangekocht aan de hand van "een lopende bestelbon", werden niet aangetroffen in het magazijn. Diverse besturen kregen reeds te maken met diefstal (bv. een grasmaaier, uithuiszettingmateriaal, oliekachels, brandstof, ...).

TOEGANGSBEHEER

Diverse risico's bedreigen een degelijk toegangsbeheer. Tijdens de thema-audit kwamen vele problemen naar voor die het gevolg waren van ontoereikende beheersmaatregelen. Ook hier werden risico's de realiteit.

 Potentiële risico's	 Voorbeelden van vastgestelde problemen
<ul style="list-style-type: none"> De organisatie heeft te weinig zicht op verleende toegangen. 	<ul style="list-style-type: none"> Niemand weet hoeveel sleutels er in omloop zijn en waar deze zich bevinden. Een badgesysteem is aanwezig, maar deze beheersmaatregel wordt in de feiten opgeheven: bijvoorbeeld door een blokje tussen de deur te plaatsen waardoor de deur niet in het slot kan vallen, doordat er in dezelfde ruimte een openstaande onbeveiligde zijdeur is of door een poort doelbewust open te zetten.
<ul style="list-style-type: none"> Onbevoegde personen nemen toegang tot de terreinen en activa van het lokaal bestuur. 	<ul style="list-style-type: none"> Ontvreemding van net geleverd materiaal op een niet afgesloten werf. Inbraak na de diensturen. Onverklaarbare toegang op de site door medewerkers op nachtelijke uren of weekenddagen. Onbekenden dumpen afval in containers op het terrein van de technische dienst Onbevoegde toegang via gat in omheining of doordat de omheining slechts een deel van het terrein beveiligd
<ul style="list-style-type: none"> Middelen kunnen (ongezien) ontvreemd of gebruikt worden voor andere doelen dan de organisatie vooropzet. 	<ul style="list-style-type: none"> Diefstal van uithuiszettingsmateriaal en elektrisch gereedschap. Zwendel met gedeponeerde goederen in het containerpark.



Overkoepelende vaststellingen

VOORRAADBEHEER

9 van de 10 geauditeerde besturen kregen de aanbeveling om het voorraadbeheer te versterken.

- De **inschatting** of bijkomende **aankopen** van **verbruiksgoederen** noodzakelijk zijn (bv. cement, grond, zout, verf, stenen, sloten, schijven,...), **gebeurt in 9 besturen louter op visuele basis**. Het is niet de gewoonte om grootteordes van verbruiksgoederen te monitoren. Eén lokaal bestuur werkte in zijn planningstool wel een beperkt opvolgsysteem uit voor het verbruik van bepaalde goederen (bv. voor mondklappers en pmd-zakken).
- **Ook de opvolging van gebruiksgoederen kan heel wat beter**. Technische diensten blijken geen totaaloverzicht op de aanwezige gebruiksgoederen te hebben. Hier en daar trof Audit Vlaanderen gedeeltelijke inventarissen van gebruiksgoederen aan (bv. van (een aantal) elektrische toestellen, verkeersborden of feestmateriaal). Ook het steevast markeren van toestellen en consequent bijhouden van inventarissen blijft een uitdaging. Soms volgt een magazijnier de uitleen en het terugbrengen van gebruiksgoederen deels op (zie goede praktijken).
- **Twee besturen linken** via een beperkt systeem **werkopdrachten aan de voorraad**. Twee andere besturen hadden tijdens de uitvoering van de audit net een scansysteem ter ondersteuning van het voorraadbeheer aangekocht, maar het systeem was nog niet geïmplementeerd.



TOEGANGSBEHEER

- **7 van de 10 geauditeerde technische diensten kregen een aanbeveling ter verbetering van het toegangsbeheer**. Het risico op diefstal is er groot voor gebruiks- (bv. elektrische toestellen) en verbruiksgoederen (denk aan cement, kasseien, blauwe hardsteen, afvalzakken, covid-beschermingsmateriaal, afvoerbuizen, isolatiemateriaal,...). Er is zelden camerabewaking en waar er een alarmsysteem aanwezig is, blijkt de code doorgaans ook breed gekend onder de medewerkers. Audit Vlaanderen stelde tijdens de audits vast dat de aanwezige beheersmaatregelen ook meermaals omzeild worden en bijgevolg een vals gevoel van veiligheid creëren (bv. plaatsen van blokje tussen beveiligde toegangsdeur of niet (steekproefsgewijs) controleren van loggegevens in een badgesysteem).
 - **Slechts 2 van de 10** geauditeerde technische diensten **weten precies waar de toegangssleutels zich bevinden** en registreren welke personeelsleden



op welk tijdstip een sleutel ontlene. **Slechts 4 besturen hebben een actueel sleutelplan**, de andere besturen weten niet hoeveel sleutels er in omloop zijn en wie deze in bezit heeft.

- **7 van de 10** geauditeerde technische diensten **hebben een badgesysteem** op (een deel van de) toegangsdeuren geplaatst, de andere drie besturen werken enkel met sleutels. De **loggegevens van badgesystemen worden zelden proactief bekeken**, besturen met een badgesysteem krijgen hierdoor mogelijk een vals gevoel van veiligheid. Audit Vlaanderen scande de loggegevens steekproefsgewijs en stelde diverse onverklaarbare verdachte toegangen vast (bv. veelvuldige toegang rond drie uur 's nachts, op verlofdagen of op zondag). Besturen schenken ook weinig of geen aandacht aan het vastleggen van weloverwogen toegangsmachtigingen per individuele medewerker.
- De geauditeerde technische diensten trachten minstens een deel van de materialen te beveiligen. Audit Vlaanderen zag echter een **grote variatie in het type materiaal dat afgeschermd wordt**, waarbij niet steeds een duidelijke achterliggende visie werd vastgesteld (bv. duurdere materialen afschermen).



Hoe aan te pakken?

VOORRAADBEHEER

- **Breng stapsgewijs de aanwezige gebruiksgoederen in kaart** en label ze (bv. nummeren, code opkleven). Het betreft hier goederen in de loods, maar ook voertuigen, toestellen die in bestelwagens liggen en materiaal dat buiten op de site van de technische dienst gestockeerd ligt. Maak iemand verantwoordelijk om nieuwe goederen te labelen en de inventaris aan te vullen. Verder is het handig om een aantal gebruiksgoederen een vaste plaats te geven, ze zijn makkelijker terug te vinden en je ziet meteen of ze aanwezig zijn (zie goede praktijk Schelle). Ook periodieke voorraadtellingen zijn een optie.
- **Registreer het uitlenen van gebruiksgoederen met een hogere waarde.** Dit kan op meerdere manieren, bv. bijhouden door de magazijnier, ophangen van kaartjes bij uitgeleende toestellen of door gebruiksgoederen te koppelen aan de planning van werkploegen. Eén lokaal bestuur plaatste gps-trackers op duurdere materieel. Logischerwijs is het voorraadbeheer gekoppeld aan een doordacht toegangsbeheer: de toegang tot duurdere of aantrekkelijke materialen wordt best afgeschermd.
- **Hou grootteordes van verbruiksgoederen bij.** Uiteraard is dit geen oproep om bv. het aantal moeren en bouten te tellen. Door af en toe grootteordes van verbruiksgoederen te berekenen, heeft de technische dienst wel inzicht in zijn gemiddeld verbruik en kunnen uitschieters opgemerkt worden. Dergelijke informatie is ook nuttig voor toekomstige aankopen. De voorraad beperkt houden, kan ook een beheersmaatregel zijn. Eén technische dienst koppelde de voorraad van een aantal goederen aan zijn planningssoftware (bv. pmd-zakken en werkkledij).
- **Creëer eigenaarschap.** Maak medewerkers verantwoordelijk voor hun eigen materiaal (bv. onderhouden en stockeren van persoonlijke schop, schoffel, beitels etc.). Sommige technische diensten kiezen ervoor om duurdere machines slechts door een beperkt aantal medewerkers te laten bedienen. Ook zag Audit Vlaanderen dat er soms medewerkers aangeduid waren voor het beheer en de bedeling van specifieke goederen (bv. werkkledij, poetsmateriaal, stroomkabels, drank of brandstof). Het is ook belangrijk dat medewerkers mogelijk misbruik van de voorraad kunnen melden en dat vastgesteld misbruik gesanctioneerd wordt.

TOEGANGSBEHEER

- **Stel de regels qua toegangsbeheer scherp en stel afwijkend gedrag bij.** Leg vast wie toegang mag hebben tot bepaalde locaties, welke materialen het beste afgeschermd worden, welke deuren steeds gesloten moeten zijn, wie de site opent en afsluit etc. Communiceer over de gemaakte keuzes en spreek mensen aan die de regels niet consequent toepassen.
- **Neem maatregelen om de site van de technische dienst af te schermen.** Het is raadzaam de site na de diensturen volledig af te sluiten. In één lokaal bestuur krijgt het diensthoofd bijvoorbeeld een automatische melding, wanneer de sitepoort na sluitingstijd wordt geopend. Tijdens de audits bleek ook dat er tijdens de werkuren soms niemand aanwezig is in de loods. Bekijk hoe het risico op ongevoegde toegang ingeperkt kan worden. Soms verhelpt bijvoorbeeld de continue aanwezigheid van een magazijnier aan dit risico. Technische diensten kunnen verspreid zitten over meerdere locaties, bekijk of deze allemaal voldoende beveiligd zijn. Weeg af welke zones zeker afgesloten moeten worden en voor welke dit minder noodzakelijk is.
- **Investeer in een degelijk sleutelbeheer.** Maak een sleutelplan: wie dient toegang te hebben tot welke ruimtes en hoeveel beschikbare sleutels zijn er? Voer vervolgens een systeem voor toegangsbeheer in, inclusief de registratie van personeelsleden die sleutels ontlenen. Ook dient de nodige aandacht gegeven te worden aan sleutelbeheer bij de in- en uitstroom van medewerkers: nieuwe medewerkers tekenen voor ontvangst bij het verkrijgen van sleutels, duid ook een verantwoordelijke aan om de sleutels van vertrekkende medewerkers terug te vorderen.
- **Kijk kritisch naar de toegangsbeveiliging op basis van badges.** Zijn ruimtes die met een badgeslot afgesloten zijn, mogelijk ook nog via een andere niet beveiligde manier toegankelijk? Begrens de verleende toegangen in de tijd en evalueer deze periodiek (bv. bij indiensttreding of functiewijziging). Controleer de loggegevens van toegangsbadges niet enkel bij een vermoeden van misbruik, maar neem ook proactief steekproeven. Bekijk hoe het badgesysteem de beveiliging verder kan ondersteunen. Zo gaf de poort bij een geauditeerde technische dienst bijvoorbeeld automatisch een signaal, wanneer deze afgesloten werd zonder het alarm te activeren.



Goede praktijken

VOORRAADBEHEER

- [Goede praktijk Schelle: voorraadbeheer van gebruiksmateriaal bij de technische dienst](#)

TOEGANGSBEHEER

- [Goede praktijk Stabroek: uitbouw van een sleutelbeheersysteem bij de technische dienst](#)
- [Goede praktijk Hamont-Achel: gebruik van een digitale sleutelkast bij de technische dienst](#)

2.3. Aankopen





Wat wordt er verwacht?

De technische dienst heeft een duidelijk zicht op zijn aankopen en verzekert dat ze gekoppeld zijn aan een geïdentificeerde en gevalideerde behoefte. Lokale besturen ontwerpen een duidelijk aankoopproces met diverse controlestappen, dat in de praktijk ook gevolgd wordt. Hierdoor kunnen afwijkingen snel opgemerkt worden.

Potentiële risico's en problemen uit de praktijk

Diverse risico's kunnen een goed aankoopproces ondermijnen. Audit Vlaanderen stelde vast dat het aankoopproces bij het merendeel van de geauditeerde besturen onvoldoende onder controle is. Een gebrek aan en omzeilen van beheersmaatregelen leidt ook tot een rits vastgestelde problemen.

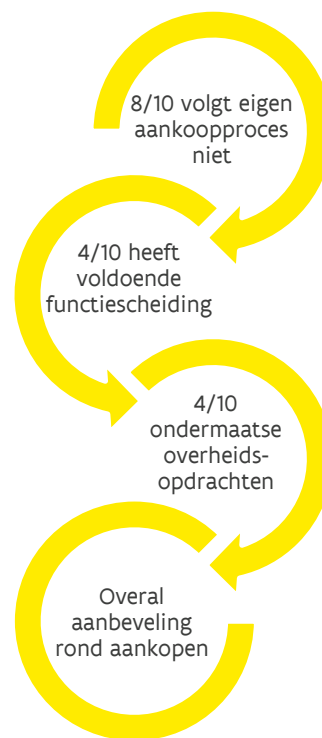
 Potentiële risico's	 Voorbeelden van vastgestelde problemen
<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers frauderen met betalingen en/of aankopen (bv. niet werkgerelateerde aankopen). 	<ul style="list-style-type: none"> Het lokaliseren van aangekochte goederen blijkt onmogelijk. Aangekochte goederen komen nooit in het magazijn terecht.
<ul style="list-style-type: none"> De organisatie respecteert de wet op de overheidsopdrachten niet (bv. mededingings-principe, gelijkheidsbeginsel,...) en loopt het risico dat ze een niet-marktconforme prijs betaalt. 	<ul style="list-style-type: none"> Op onrechtmatige wijze verder gebruik maken van vervallen overheidsopdrachten voor bv. verzekeringen, beton of brandstof. Geen zicht op de lopende contracten. Bestellingen worden opgesplitst om onder bepaalde drempelbedragen te blijven of om de vereiste goedkeuring door het college te vermijden. Hanteren van irrelevante of onrechtmatige argumenten om de markt niet te bevragen (bv. tevredenheid over bepaalde leveranciers, wens om soortgelijk materiaal aan te kopen bij dezelfde leverancier).
<ul style="list-style-type: none"> Er is geen overeenstemming tussen de behoefte, de bestelling, de levering, de factuur en de betaling van de aankopen. 	<ul style="list-style-type: none"> Er kan geen verklaring gegeven worden voor vastgestelde verschillen tussen het bestel- en factuurbedrag.
<ul style="list-style-type: none"> Het aankoopproces en de bijhorende rollen en verantwoordelijkheden zijn niet helder. 	<ul style="list-style-type: none"> De financiële dienst en technische dienst verwijzen naar elkaar voor de niet tijdige afhandeling van facturen. Een organisatie kwam in de problemen door niet tijdige betalingen. Medewerkers met onvoldoende dossierkennis kijken de factuur na. Te veel aangerekende sommen door leveranciers/aannemers werden niet opgemerkt.



Vaststellingen

Alle geauditeerde besturen kregen een aanbeveling over hun aankoopproces:

- **Slechts 4 van de 10 technische diensten besteden voldoende aandacht aan functiescheiding.** Meerdere kritische stappen in het aankoopproces worden door eenzelfde persoon uitgevoerd. Dit vergemakkelijkt de mogelijkheden tot fraude.
- **8 van 10 technische diensten volgden niet consequent het vastgelegde aankoopproces.** Het ondermijnen van ingebouwde beheersmaatregelen creëert een vals gevoel van veiligheid voor het betrokken bestuur. **Ook het documenteren van aankopen moet versterkt worden.** 8 van de 10 geauditeerde technische diensten houden hun leveringsbonnen onvoldoende bij, niettegenstaande deze wettelijk gedurende 7 jaar moeten **bijgehouden** worden. Ook bestelbonnen, facturen en het bewijs van marktbevraging ontbraken geregeld in geauditeerde dossiers. Dit bemoeilijkt uiteraard ook een controle op de overeenkomst tussen bestelbon, leveringsbon en factuur.
- **Bij de meeste technische diensten is er een systeem aanwezig om dringende aankopen te doen** (bv. bij een lek of gevaar door defecte infrastructuur). Denk hierbij aan een provisierekening, een lopende bestelbon bij specifieke winkels of toestemming voor het opmaken van een bestelbon na factuur mits verantwoording aan het college. Uit de audits bleek eveneens dat verschillende technische diensten de beoordeling “hoogdringendheid” te soepel gebruiken om een aankoopprocedure te kunnen versnellen (bv. om een langere aankoopprocedure met meer controlestappen te vermijden).
- **Aankopen worden nog te weinig gekoppeld aan een voorraadbeheer** (cf. rubriek 2.2 supra). Bij gebrek aan een degelijk voorraadbeheer was het lokaliseren van aangekocht materiaal in de loods van de geauditeerde technische diensten, dikwijls niet mogelijk.
- Bij 8 van 10 geauditeerde besturen werd in een steekproef minstens één niet conforme overheidsopdracht gedetecteerd. **Bij vier van deze besturen stelde Audit Vlaanderen zelfs een algemene ondermaatse aanpak vast m.b.t. de naleving van de wetgeving overheidsopdrachten.** Audit Vlaanderen zag voorbeelden van te lang lopende overheidsopdrachten, irrelevante of onrechtmatige argumentatie om de markt niet te bevragen, het niet respecteren van drempelbedragen bij de keuze van de juiste overheidsopdrachtenprocedure, niet tijdig verlengde contracten etc. Ook de kennisconcentratie bij één of enkele medewerkers is een aandachtspunt.





Hoe aan te pakken?

- **Voorzie een duidelijk aankoopproces en pas het toe.** Maak ook duidelijke afspraken over de werkwijze bij dringende aankopen. Sommige technische diensten kiezen voor een lopende bestelbon bij enkele handelaars, zodat ze meerdere bestellingen op één bestelbon kunnen plaatsen. Medewerkers kunnen bij deze handelaars dringende aankopen (bv. materiaal voor onvoorziene werken aan sanitair of elektriciteit) afhalen, mits goedkeuring door het clusterhoofd en de financieel directeur of nadat ze een opdrachtbon en winkelkaart van het diensthoofd meekregen. Enkele technische diensten moeten zich verantwoorden wanneer ze afwijken van de vastgelegde aankoopregels (bv. verantwoordingsnota indien men niet de goedkoopste aanbieder kiest of indien de bestelbon pas na de bestelling werd opgemaakt).
- **Bouw functiescheiding of compenserende maatregelen in.** Duid verantwoordelijken aan voor het plaatsen van bestellingen, ontvangen van leveringen (bv. de magazijnier), controleren en valideren van facturen. Lokale besturen kunnen functiescheiding inbouwen door meerdere personen in het aankoopproces te betrekken. Waar dat niet mogelijk is, kunnen ze compenserende maatregelen zoals steekproefsgewijze controles inbouwen.
- **Volg leverancierstotalen periodiek op** om het overschrijden van drempelbedragen te detecteren/vermijden. **Breng ook de (raam)contracten van de technische dienst in kaart.** Audit Vlaanderen kwam onder meer raamcontracten voor strooizout, drank, poetsproducten en het onderhoud van gebouwen tegen. Het gebruik van raamovereenkomsten kan tot een kostenbesparing leiden.
- **Maak duidelijke afspraken over het bewaren van financiële documenten m.b.t. aankopen** (marktbevraging, bestelbon, leveringsbon en factuur) en volg op of deze in de praktijk worden toegepast. Bepaal ook hoe overheidsopdrachtendossiers opgebouwd en bewaard moeten worden.

3. UITVOEREN OPDRACHTEN IN EIGEN BEHEER



3.1. Toewijzing taken en werkmiddelen



Wat wordt er verwacht?

Medewerkers krijgen duidelijke taken toegewezen en beschikken over voldoende werkmiddelen om deze uit te voeren.

Potentiële risico's en problemen uit de praktijk

 Potentiële risico's	 Voorbeelden van vastgestelde problemen
<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers krijgen onvoldoende informatie om hun taken kwaliteitsvol uit te voeren. 	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers geven aan niet te weten wat tot hun takenpakket behoort (bv. wel of niet aansturen van werkmannen, wel of niet inschatten van benodigde hoeveelheden). Bij gebrek aan criteria om prioritaire taken te bepalen, krijgen niet prioritaire zaken soms voorrang. Niet logische werkzaamheden worden uitgevoerd door onvoldoende afstemming met andere diensten (bv. aanleggen van kasseien op rolstoeltoegankelijk plein).
<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers beschikken niet over de nodige middelen of vaardigheden om hun taken uit te voeren. 	<ul style="list-style-type: none"> Uitvoeren van schilderwerken van matige kwaliteit bij gebrek aan gekwalificeerde schilder (cf. rubriek 2.1. supra - problemen planning). Vrachtwagen staat stil bij gebrek aan medewerkers met C-rijbewijs.
<ul style="list-style-type: none"> Het is onduidelijk voor welke doeleinden materialen uit de magazijnen gebruikt worden. 	<ul style="list-style-type: none"> Materiaal wordt door personeelsleden naar eigen inzicht uit het magazijn gehaald, zonder dat hierop enig toezicht gebeurt.



Overkoepelende vaststellingen

- De dagelijkse taakbedeling aan medewerkers verloopt doorgaans vlot** in de geauditeerde technische diensten, hoewel in een minderheid van de besturen ook weerstand tegen toebedeelde taken werd vastgesteld. Bij recurrente taken krijgen ploegen geregeld zelf enige vrijheid om de timing en volgorde van hun werkzaamheden te bepalen (bv. onkruid wieden).
- 5 van de 10 technische diensten controleren deels de uitleen van werkmiddelen om opdrachten in eigen beheer uit te voeren.** Meestal zet de magazijnier een deel van de benodigdheden klaar en behoudt hij/zij op deze



wijze enig overzicht. De technische dienst van lokaal bestuur Schelle ontwikkelde nog andere beheersmaatregelen (zie goede praktijken). Medewerkers beschikken vaak ook over persoonlijk toebedeeld materiaal (bv. gemarkeerde handgereedschappen of een persoonlijke werkkoffer voor stielmannen). Ook in de voertuigen ligt vaak een hoeveelheid courant benodigd materiaal.



Hoe aan te pakken?

Bepaal wie de taken verdeelt en toelicht. Communiceer duidelijk aan medewerkers wat hun opdracht inhoudt, wie welke rol heeft en wat de vooropgezette timing is voor de uitvoering van de toegewezen werkzaamheden.

- In sommige technische diensten wordt gebruik gemaakt van **werkfiches** die een taak, locatie, opdrachtgever en uitvoeringstermijn omschrijven. Fiches helpen niet alleen om de taken scherp te stellen, maar medewerkers kunnen ze ook gebruiken om bepaalde opmerkingen of ervaren problemen te vermelden. Dergelijke informatie is nuttig als input voor de planning.
- Ook **inventarissen** kunnen medewerkers ondersteunen bij de uitvoering van hun taken (bv. een overzichtslijst van te onderhouden elementen op de begraafplaats of een stratenlijst met af te werken groenperken of veegroutes etc.).

In enkele geauditeerde besturen kiest men er bewust voor om ploegen regelmatig te wisselen, zodat nieuwe medewerkers maximaal van diverse ervaren collega's kunnen leren. Medewerkers kunnen op deze wijze ook polyvalenter ingezet worden.

Uit de audits blijkt dat **tijdige afstemming tussen ploegen en met andere diensten** belangrijk is voor een **vlotte taakuitvoering**. Zo initieert geregeld een andere dienst dan de technische dienst grotere overheidsopdrachten. Keuzes die in de planningsfase van uitbestede werken gemaakt worden, hebben na overdracht een impact op het latere beheer en onderhoud door de technische dienst. Indien de technische dienst vanaf het begin betrokken is bij dergelijke opdrachten, kan hierop geanticipeerd worden in het kader van de latere planning van bepaalde werkzaamheden (bv. rekening houden met onderhoudsvriendelijk karakter bij de uitbesteding van aanplantingen - bv. plaatsen van boomroosters).

Bepaal hoe het uitlenen van materiaal voor werken in eigen beheer gebeurt. Wie schat de benodigde hoeveelheden in en haalt deze af in het magazijn? Gebeurt dit bv. via de magazijnier, via de ploegbazen of wordt dit aan de medewerkers zelf overgelaten? Bepaal ook wie niet aanwezig materiaal mag aankopen en ophalen. Enkele technische diensten werken bijvoorbeeld met een lopend raamcontract in een doe-het-zelf-zaak.



Goede praktijken

- [Goede praktijk Wichelen: toewijzing en opvolging van opdrachten in eigen beheer door de technische dienst](#)
- [Zie goede praktijk Schelle: voorraadbeheer van gebruiksmateriaal bij de technische dienst](#)

3.2. Opvolging van opdrachten





Wat wordt er verwacht?

De technische dienst waakt over de degelijke uitvoering van de opdrachten in eigen beheer. Er wordt ingezet op een vlotte opvolging en een tijdige bijsturing van medewerkers en opdrachten.

Potentiële risico's en problemen uit de praktijk

Diverse risico's bedreigen een degelijke opvolging van opdrachten in eigen beheer. Uit de auditreeks blijkt dat technische diensten in dit verband slechts beperkte beheersmaatregelen nemen, waardoor diverse problemen bij de opvolging van opdrachten opduiken.

 Potentiële risico's	 Voorbeelden van vastgestelde problemen
<ul style="list-style-type: none"> De uitvoering van de opdracht verloopt niet zoals gepland, maar dit wordt niet tijdig gedetecteerd om adequaat te kunnen bijsturen. 	<ul style="list-style-type: none"> Geen van de leidinggevenden volgt een specifieke ploeg op, medewerkers doen hun taken naar eigen goeddunken (bv. op de begraafplaats of bij de ploeg voor het onderhoud van het patrimonium). Medewerkers rapporteren niet aan de bevoegde leidinggevende. Dagelijkse rapporten over de voortgang van werken worden niet bekeken, waardoor deze hun doel voorbij schieten.
<ul style="list-style-type: none"> De technische dienst ontvangt klachten omdat opdrachten ondermaats of niet tijdig uitgevoerd worden. 	<ul style="list-style-type: none"> Andere diensten klagen over de laattijdige opvolging van meldingen en defecten. In extreme gevallen leidt dit tot onveilige situaties (bv. kapotte omheining kinderopvang, defect materiaal speelterrein).
<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers die onvoldoende presteren, worden ongemoeid gelaten. 	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers die pauzes rekken, werk afwijzen, onveilig gedrag vertonen of weigeren om de status van hun opdracht door te geven, laat men (grotendeels) begaan. Ploegbazen stellen medewerkers niet te durven aanspreken op ongepast gedrag, omwille van onvoldoende steun vanuit het management of het politieke niveau. Medewerkers krijgen zelden feedback over hun functioneren en de uitvoering van taken. Leidinggevenden geven aan geen (bijkomende) instrumenten te hebben om te remediëren aan ongepast gedrag door personeelsleden.



Overkoepelende vaststellingen

3 van de 10 geauditeerde technische diensten kregen de aanbeveling om de opvolging van opdrachten in eigen beheer te versterken. **Leidinggevenden spreken niet echt richtlijnen af voor de opvolging van werken in eigen beheer**, er zit weinig systematiek in.

- Hoewel er in alle 10 de technische diensten wel enige **opvolging** van medewerkers gebeurt, is er een sterke variatie qua regelmaat (bv. dagelijks, wekelijks, 'als er tijd is') en de wijze waarop dit gebeurt (bv. op basis van feedback op de werkbond versus een check ter plaatse).
- Ook de aanpak, visie en verwachtingen van **ploegbazen** binnen eenzelfde bestuur verschillen geregeld, wat bij medewerkers tot frustraties leidt (bv. het gevoel strenger behandeld te worden dan een andere ploeg).
- Medewerkers van de geauditeerde technische diensten krijgen vaak een **werkbond** mee voor de uitvoering van hun taken. Op veel plaatsen is het ook de bedoeling dat op de werkbond informatie over de voortgang van de werkzaamheden wordt ingevuld. Dit gebeurt in de praktijk evenwel niet steeds consequent. De informatie die wel op werkbonden is aangebracht, wordt dan vaak onderbenut voor een degelijke opvolging van de uitgevoerde opdrachten (bv. om de doorlooptijd te bepalen en na te gaan of de taak kwalitatief en volledig uitgevoerd is). Audit Vlaanderen kwam slechts drie besturen tegen die op basis van ingediende werkbonden de afgewerkte opdrachten (deels) verwerkten in de planningstool.



Het geven van feedback en bijsturen van medewerkers moet sterker worden uitgebouwd, leidinggevenden moeten er ook beter in ondersteund worden.

- Slechts 3 van de 10 geauditeerde technische diensten voerden recent **functionerings- en evaluatiegesprekken** met al hun medewerkers (cf. rubriek 1.2 organisatiecultuur). Naast het **aanspreken** van medewerkers **op ongewenst gedrag** (bv. bij werkweigering, niet respecteren van coronaregels), is het uitschrijven van formele nota's het meest gehanteerde instrument om dergelijk gedrag te corrigeren. Soms wordt ook overgegaan tot ontslag (bv. na diefstal).
- Uit de audits blijkt echter dat ploegbazen ongewenst gedrag soms oogluikend toestaan, wat potentieel een gevoel van straffeloosheid of zelfs normvervaging kan creëren. In twee besturen kreeg Audit Vlaanderen het **signaal dat ploegbazen niet durven optreden tegen ongewenst gedrag**. In vier besturen vonden leidinggevenden dat ze **te weinig ondersteunende instrumenten** hadden om op te treden en in nog een ander bestuur liep een coachingtraject om leidinggevenden beter te ondersteunen.



Hoe aan te pakken?

- **Duid verantwoordelijke leidinggevenden aan voor de opvolging van werken in eigen beheer.** Stem af hoe frequent en volgens welke **criteria** (bv. kwaliteit, efficiëntie, tijdigheid en volledigheid) de opvolging gebeurt. Toets de planning geregeld met de realiteit.
- **Ondersteunende documenten** kunnen de opvolging vergemakkelijken, denk aan een werkbond waarop de stand van zaken en eventuele problemen worden ingevuld. In één lokaal bestuur gebruiken medewerkers een afvinklijst om aan te geven welke recurrente veegroutes of maairondes ze op een werkdag afwerkten.
- **Geef medewerkers regelmatig informeel feedback** over de uitvoering van hun taken. Leidinggevenden kunnen hun aanspreekbaarheid vergroten door bv. regelmatig ter plaatse te gaan bij de uitvoering van werkzaamheden of door een terugkoppelmoment te voorzien tijdens de ochtendbriefing (en eventuele middagbriefing). In een geauditeerde technische dienst zet men ook in op de aanwerving van medewerkers met specifieke expertise (bv. vellen van bomen met klimgerei). Dergelijke medewerkers kunnen andere collega's ondersteunen indien ze specifieke vragen hebben en feedback geven over de uitgevoerde groenwerken. Ook het proactief melden van problemen/bezorgdheden wordt er actief gestimuleerd, wat tot een open werksfeer en feedbackcultuur leidt.
- **Stel heldere gedragsrichtlijnen op (cfr. organisatiecultuur). Voorzie naast informele ook formele feedbackmomenten.** Bij ongewenst gedrag is het belangrijk om medewerkers hierop consequent attent te maken, maar ook om aanhoudend gedrag afdoende te documenteren in het personeelsdossier.



Goede praktijken

[Zie goede praktijk Wichelen: toewijzing en opvolging van opdrachten in eigen beheer bij de technische dienst.](#)

4. AFRONDEN OPDRACHTEN IN EIGEN BEHEER

4.1. Teruggave materialen en werkmiddelen





Wat wordt er verwacht?

Bij de technische dienst zijn er duidelijke afspraken rond het terugbrengen van verbruiks- en gebruiksgoederen na het uitvoeren van de taken. Medewerkers krijgen ook duidelijke richtlijnen over de omgang met het materiaal (bv. proper afleveren, melden indien materiaal stuk is).

Potentiële risico's en problemen uit de praktijk

Na het afronden van een opdracht in eigen beheer, kunnen een aantal risico's een vlotte teruggave en goed onderhoud van materialen en werkmiddelen in de weg staan. Audit Vlaanderen stelde vast dat een gebrek aan beheersmaatregelen in de praktijk effectief tot een aantal problemen leidt.

 Potentiële risico's	 Voorbeelden van vastgestelde problemen
<ul style="list-style-type: none"> • Gebruiks-, verbruiksgoederen of machines worden oneigenlijk gebruikt of verdwijnen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruiks- en verbruiksgoederen worden voor privédoelen aangewend, niettegenstaande de aanwezigheid van verbodsbepalingen in arbeidsreglement en/of deontologische code. • Oneigenlijk gebruik van dienstvoertuigen.
<ul style="list-style-type: none"> • Door het onzorgvuldig gebruik van materialen lopen de kosten van onderhoud of vervangingsmateriaal op. • Werkmateriaal of voertuigen zijn niet beschikbaar of te snel versleten, omdat ze onvoldoende of niet tijdig onderhouden worden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zoutaantasting, niet consequent poetsen van machines/materiaal, lukraak laten rondslingeren en deponeren van materiaal... • Defecten worden niet gemeld.



Overkoepelende vaststellingen

7 van de 10 geauditeerde technische diensten hebben weinig zekerheid dat verbruiksgoederen en soms ook gebruiksgoederen effectief terugkeren naar de loods na het beëindigen van de taken. Ze nemen slechts op ad hoc basis beheersmaatregelen en er is geen gestructureerde aanpak om de teruggave van materialen en werkmiddelen in goede banen te leiden. In drie besturen wordt de effectieve terugkeer van een aantal materialen geregistreerd, bij de andere besturen gebeurt dit niet. Audit Vlaanderen formuleerde over deze problematiek geen specifieke aanbeveling omdat deze aangelegenheid sterk samenhangt met de aanbevelingen over de nood aan een degelijk voorraadbeheer.

Bij alle 10 technische diensten kregen medewerkers richtlijnen mee over de omgang met materiaal. Meestal betreft het mondelinge richtlijnen, in enkele gevallen is er een passage over opgenomen in het arbeidsreglement of in een nota aan de medewerkers. Bij twee technische diensten was er een vast wekelijks

moment voorzien om de materialen te poetsen. **Bij de meeste technische diensten bestaan er afspraken over wie defecte materialen verzamelt**, wie ze zelf herstelt of ter herstelling naar een leverancier brengt.



Hoe aan te pakken?

Maak duidelijke afspraken over het terugbrengen van goederen. Waar worden overschotten van verbruiksgoederen gedeponeed? Overweeg om gebruiksgoederen een vaste plaats te geven, zo kan de terugkeer makkelijk visueel gecontroleerd worden. In twee geauditeerde technische diensten houdt de magazijnier grotendeels bij welk materiaal aan welke medewerker bezorgd wordt, waardoor de magazijnier de betrokken medewerker makkelijker kan aanspreken indien het gebruikte materiaal niet terugkeert.

Geef medewerkers duidelijke richtlijnen over hoe ze met materiaal moeten omgaan en hoe ze het in goede staat kunnen (onder)houden. Plan voldoende onderhoudstijd in. Stel daarnaast richtlijnen op over het melden en aanpakken van defecte materialen. Spreek medewerkers aan die hun materiaal niet degelijk onderhouden of nalaten om defecten te melden. Twee geauditeerde technische diensten duiden een verantwoordelijke aan voor het inplannen van het periodiek onderhoud van machines. In een ander lokaal bestuur stippelde het diensthoofd een vervangbeleid uit, waarbij voor machines en voertuigen een maximaal aantal jaren van ingebruikname werd vastgelegd.

Neem preventieve maatregelen tegen diefstal. Vier technische diensten geven medewerkers in dit kader volgende richtlijnen mee: plaats het werkmateriaal op het einde van de werkdag in de voorziene ruimtes, berg het op in de afsluitbare werkbak van de dienstvoertuigen, leg het materiaal aan de ketting en haal het uit bestelwagens die rondom de loods geparkeerd staan. De daadwerkelijke naleving van dergelijke beheersmaatregelen dient uiteraard opgevolgd te worden.

4.2. Inzicht in mogelijke inkomstenbronnen





Wat wordt er verwacht?

De organisatie bepaalde welke inkomsten ze wil ontvangen uit de werkzaamheden in eigen beheer van de technische dienst. Ze volgt de inkomsten op en evalueert deze regelmatig.

Potentiële risico's en problemen uit de praktijk

Audit Vlaanderen formuleerde een aantal risico's bij het verwerven van inkomsten uit werken in eigen beheer. In enkele lokale besturen manifesteerden deze risico's zich door een gebrek aan beheersmaatregelen.

 Potentiële risico's	 Voorbeelden van vastgestelde problemen
<ul style="list-style-type: none"> De organisatie heeft geen zicht op de inkomsten waarop ze recht heeft. 	<ul style="list-style-type: none"> Het college wordt pas achteraf geïnformeerd over de verkoop van materieel bij de technische dienst, hoewel dit volgens afspraak op voorhand moet gebeuren.
<ul style="list-style-type: none"> De organisatie loopt inkomsten mis. 	<ul style="list-style-type: none"> In twee besturen waren de inkomsten uit de verkoop van oud ijzer niet gekend door de financiële dienst.

<ul style="list-style-type: none">• Inkomsten gaan verloren door diefstal of fraude.	<ul style="list-style-type: none">• Niettegenstaande een eerder vastgestelde diefstal van schroot, ontwikkelde een technische dienst geen procedure over de afvoer van schroot en de inning van de opbrengsten in dit verband.
--	--



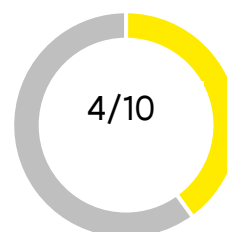
Overkoepelende vaststellingen

Vier van de tien geauditeerde besturen kregen de **aanbeveling** om na te gaan welke inkomsten ze willen halen uit werken in eigen beheer door de technische dienst. Ze dienen ook passende beheersmaatregelen te nemen om te verzekeren dat alle ontvangsten waarop het bestuur recht heeft, effectief geïnd en geregistreerd worden.

De geauditeerde technische diensten maakten amper **formele afspraken met hun financiële diensten over de inning van inkomsten bij werken in eigen beheer**. Meestal bestaan er in dit verband wel wat mondelinge afspraken.

- De 10 technische diensten hadden geen officiële kassa. Het gebruik van **contant geld** wordt grotendeels vermeden.
- De inning van opbrengsten uit de verkoop van **schroot** gebeurt op sommige plaatsen via contante ontvangsten, op andere via overschrijving. 4 van de 10 geauditeerde technische diensten kunnen geen sluitend antwoord verstrekken op de vraag of er oud ijzer verkocht wordt en waar de hieruit voortvloeiende inkomsten terecht komen. De betrokken lokale besturen hebben geen zekerheid dat alle inkomsten uit de verkoop van schroot terecht komen in de gemeentelijke middelen.
- Eén geauditeerde technische dienst verwerft inkomsten uit de verkoop van **kaphout**, één maakt er straatmeubilair van. De andere 8 besturen beschouwen kaphout als afval. Vijf technische diensten delen het uit aan personeelsleden of burgers, twee voeren het tegen betaling af voor afvalverwerking. Een laatste technische dienst kon geen sluitende verklaring geven over de bestemming van het kaphout.
- 8 geauditeerde technische diensten haalden sporadisch inkomsten uit de verkoop van oud materieel via **veilingen** (bv. fietsen, oud meubilair, afgeschreven machines).

Onduidelijk waar
inkomsten uit schroot
terecht komen



Hoe aan te pakken?

Bepaal als organisatie **welke inkomsten** de technische dienst kan/moet verwerven bij de uitvoering van werken in eigen beheer. **Spreek** met de financiële dienst duidelijk **af wie de inkomsten int en hoe dit gebeurt**. Duid een verantwoordelijke aan om een overzicht van de inkomsten bij te houden en deze periodiek te controleren.

Bij twijfel of het aangewezen is om voor bepaalde werkzaamheden al dan niet opbrengsten te verwerven, is een **kosten-batenafweging** wenselijk. Zo deed één technische dienst een eenmalig experiment met de verkoop van hout en kwam het tot de conclusie dat de bescheiden opbrengst van de beperkte hoeveelheid houtafval, niet opwoog tegen de kosten en tijdsbesteding die gepaard gingen met de logistieke organisatie van de verkoop. Het uitdelen van houtafval kan gevoelig liggen: uit de audits bleek dat een gebrek aan

transparantie hierover tot wrevel kan leiden. Bij één technische dienst keurde men daarom op het college een beurtrol goed voor de verdeling van hout.

De **verkoop van oud ijzer** is een fraudegevoelig proces. De technische dienst van een geauditeerd lokaal bestuur bouwde een aantal goede **beheersmaatregelen** in: medewerkers mogen geen contant geld ontvangen en dienen een bewijsstuk van de verkoop aan de magazijnier af te leveren. De nummerplaat van het voertuig dat het oud ijzer afvoert, wordt genoteerd en de magazijnier vergelijkt de weegbon met de aankoopbon van de schroothandelaar. Deze werkwijze kan indien gewenst nog versterkt worden met verdere beheersmaatregelen:

- Weeg het oud ijzer bij vertrek, waardoor dit gewicht kan vergeleken worden met het gewicht bij aankomst bij de schroothandelaar.
- Scherm de verzamelplaats van oud ijzer bij de technische dienst ook afdoende af tegen mogelijke diefstal.

4.3. Opvolging gebruik en verbruik wagenpark





Wat wordt er verwacht?

De technische dienst beheert zijn wagenpark degelijk. Er zijn heldere richtlijnen over de omgang met dienstvoertuigen. Het gebruik van het wagenpark wordt opgevolgd en regelmatig geëvalueerd. De technische dienst heeft zicht op de beschikbare voertuigen en volgt het brandstofverbruik van het wagenpark en machines nauwgezet op.

Potentiële risico's en problemen uit de praktijk

Tijdens de thema-audit werden een aantal mogelijke risico's bij het gebruik van het wagenpark geïdentificeerd. Uit de tijdens de auditwerkzaamheden vastgestelde problemen blijkt dat technische diensten meer beheersmaatregelen moeten uitwerken om de aanwezige risico's beter af te dekken.

 Potentiële risico's	 Voorbeelden van vastgestelde problemen
<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie heeft onvoldoende zicht op de beschikbare dienstvoertuigen en waarvoor deze gebruikt worden. Dit houdt het risico in van ongeoorloofd gebruik van het wagenpark. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het track en trace-systeem van de dienstvoertuigen bevat verouderde informatie (bv. link met voertuigen die uit dienst zijn i.p.v. met nieuwe wagens). • Het track en trace-systeem is slechts geïnstalleerd op een deel van het wagenpark. Medewerkers gebruikten vooral de niet getrackte voertuigen.
<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie heeft onvoldoende zicht op het brandstofverbruik van haar machines en wagenpark, waardoor het risico op ongeoorloofd gebruik bestaat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het bleek onmogelijk om na tankmisbruik de verantwoordelijken te identificeren. • Medewerkers ondergraven de voorziene beheersmaatregelen, wat een vals gevoel van veiligheid bezorgt aan de organisatie. • Er is een cultuur van weerstand tegen elke vorm van controle op het brandstofverbruik.

<ul style="list-style-type: none">• Dienstvoertuigen of brandstoffen worden oneigenlijk gebruikt.	<ul style="list-style-type: none">• Medewerkers zijn ontslagen/vermaand na het vaststellen van oneigenlijk gebruik van hun dienstwagen (bv. in het weekend).• Medewerkers rijden onverklaarbare langere routes.• Het dienstvoertuig voor de medewerker van wacht wordt onrechtmatig toegeëigend als persoonlijk dagelijks voordeel van alle aard.• Er gebeurde op diverse plaatsen diefstal van tweetaktbrandstof, stookolie of benzine.
---	---



Overkoepelende vaststellingen

8 van de geauditeerde technische diensten hebben een actueel overzicht van hun wagenpark, maar slechts één bestuur heeft een goed zicht op het gebruik ervan.

- **Zes besturen plaatsten een track- en tracesysteem** op (een deel van) het wagenpark van de technische dienst. Slechts in één bestuur worden de gegevens over geregistreerde verplaatsingen proactief bekeken, vier besturen gebruiken het systeem reactief bij een vermoeden van misbruik.
- Eén bestuur met track en trace-systeem gebruikt dit systeem niet om de afgelegde routes van medewerkers op te volgen, maar om bv. de dichtstbijzijnde ploeg te lokaliseren bij dringende interventies. Track- en tracegegevens worden soms ook benut om vragen van burgers te beantwoorden (bv. waar is er zout gestrooid).
- **Vier besturen maken geen gebruik van een track en trace-systeem.** Eén van deze besturen neemt de voertuigen mee op in de dagplanning, waardoor er enig zicht is op welk team op welk tijdstip met welk voertuig op de baan is.



Vier van de 10 geauditeerde besturen volgen het brandstofverbruik van voertuigen (gedeeltelijk) op, bij de zes andere besturen is de opvolging ondermaats. Ook het **verbruik van andere brandstoffen** die aanwezig zijn op de site van de technische diensten (bv. twee- en viertaktbrandstof, mazout of CNG) wordt bij de meerderheid van de geauditeerde besturen onvoldoende opgevolgd.

Bovendien worden de bestaande **beheersmaatregelen in de praktijk vaak ondergraven**. Medewerkers registreren bij gebruik van een dienstvoertuig geen kilometerstand of nummerplaat, gebruiken een tankkaart voor meerdere auto's of vullen het wagenregister (met gegevens over de bestuurder, afgelegde afstand, opdracht e.d.) niet in. Soms zijn de voor controle vereiste gegevens voorhanden, maar worden ze onderbenut. Controles gebeuren ook eerder reactief dan proactief.

9 van de 10 technische diensten kregen de aanbeveling om het wagenpark beter op te volgen en controles op het gebruik van tankkaarten, de aanwezige brandstof en voertuigen (sterker) uit te bouwen.



Hoe aan te pakken?

Breng het volledige wagenpark in kaart en stel iemand verantwoordelijk om dit overzicht actueel te houden. Hoeveel voertuigen zijn er, wat zijn hun voornaamste kenmerken, wat is de standplaats ervan, waar bevinden de sleutels zich, etc.? In drie geauditeerde technische diensten hebben voertuigen een vaste plaats, waardoor ze op deze wijze een makkelijk visueel overzicht hebben van aan- en afwezige voertuigen. **Stel regels op over het gebruik van het wagenpark en voorzie een methode om het gebruik op te volgen.**

- Denk hierbij aan een **gemeenteraadsbesluit of dienstnota** die duidelijk maakt dat **privégebruik** van een dienstvoertuig niet is toegestaan of die de voorwaarden van privégebruik scherpstelt.
- Het gebruik van het wagenpark kan bv. via een **track en trace-systeem** opgevolgd worden. Eén lokaal bestuur werkte een **reglement** uit over (de voorwaarden van) het gebruik van zijn track en trace-systeem (infra goede praktijken). Informeer medewerkers over de doeleinden van dergelijk systeem. Ook andere methoden dragen bij aan de opvolging van het wagenpark, bv. bijhouden welk team op welk tijdstip met welk voertuig op de baan is. Dergelijke informatie kan ook nuttig zijn in geval verkeersboetes worden ontvangen.

Stel duidelijke richtlijnen op over het brandstofgebruik van voertuigen en communiceer ze eenduidig naar de medewerkers. Bouw ook controlemaatregelen op het brandstofverbruik in.

- **Denk kritisch na over het gebruik van tankkaarten, communiceer de afspraken hierover en duid een verantwoordelijke voor het beheer van tankkaarten aan.**
 - Hoeveel tankkaarten zijn er in omloop en wie heeft er een gecentraliseerd zicht op?
 - Moeten tankkaarten bij een leidinggevende afgehaald worden, liggen ze in de wagens of hebben medewerkers er één op zak?
 - Wie kent de kaartcodes?
 - Maak iemand verantwoordelijk om nieuwe tankkaarten aan te vragen, de reservetankkaart te beheren en tankkaarten van afgedankte voertuigen in te trekken.
 - Overweeg om een verbruikslimiet op tankkaarten in te stellen en de meeste tankkaarten te beperken tot één type brandstof.
 - Bepaal of tankkaarten verbonden zijn aan voertuigen of aan personeelsleden etc.

Eén lokaal bestuur werkte niet met tankkaarten, maar wel op basis van een tankbonnenboekje. Bij elke tankbeurt verkrijgen de betrokken medewerker en de tankfirma elk een afschrift van de tankbon. De medewerker bezorgt daarna dit afschrift van de tankbon voor verdere afhandeling aan de financiële dienst.

- **Verzamel cijfergegevens om controles mogelijk te maken.** Veel tankfirma's bieden de optie van 'exceptierapporten' aan. Dergelijke rapporten signaleren bijvoorbeeld een foutieve kilometerstand, een tankbeurt van meer dan 50 liter, van meer dan 75 euro etc.

In één lokaal bestuur vullen medewerkers zelf een overzichtsblad met kilometerstanden aan, de ploegbaas voert er regelmatig controle op uit en gebruikt deze informatie ook om het klein onderhoud van voertuigen in te plannen (bv. smeren van onderdelen).

Bekijk de informatiemogelijkheden bij het gebruik van een track en trace-systeem. Zo kunnen vaak kilometerstanden, lang stilstaande voertuigen, voertuigen die een eind buiten het grondgebied van het lokaal bestuur rijden, e.d. automatisch uit het systeem gegenereerd worden. Het systeem signaleert soms ook andere nuttige parameters, zoals de nood aan onderhoud van voertuigen. Hou het track en trace-systeem actueel (bv. aanpassen bij het in verkeer stellen van nieuwe voertuigen).

Eén van de geauditeerde technische diensten hield een uitleenregister van tankkaarten en voertuigen bij. Een dergelijke werkwijze is enkel succesvol als dit gebeurt op een consequente wijze en als de op deze wijze verzamelde informatie ook daadwerkelijk benut wordt.

- **Maak duidelijke afspraken** tussen de technische dienst en financiële dienst over **wie welke controles uitvoert**. Er zijn diverse mogelijkheden om oneigenlijk gebruik van tankkaarten en voertuigen te detecteren. Enkele mogelijke beheersmaatregelen: voer steekproefsgewijze controles uit op de kilometerstanden (bv. vraag uitleg bij een piek in de afgelegde afstand of bij de vaststelling van een lagere kilometerstand in vergelijking tot de vorige tankbeurt), vergelijk de getankte hoeveelheden met de maximale tankinhoud van voertuigen, stel vragen indien op eenzelfde moment diverse types brandstof worden getankt, analyseer exceptierapporten. De loutere check tussen de tankbon en factuur is zinvol om na te gaan of een bestuur niet te veel betaalt, maar volstaat niet om mogelijk misbruik van brandstof op te sporen.

Naast het brandstofverbruik van voertuigen, is ook de **opvolging van brandstofverbruik van machines** aangewezen. Zo volgen twee technische diensten het verbruik van stookolie of twee- en viertaktbrandstof op (cf. infra goede praktijken) en nemen ze ook beheersmaatregelen om deze af te schermen. In één lokaal bestuur is het brandstofverbruik van machines drastisch gedaald door de overschakeling op elektrisch gereedschap.



Goede praktijken

- [Goede praktijk Lede: track en trace-systeem wagenpark](#)
- [Goede praktijk Lede en Schelle: opvolging en afscherming van brandstof voor materieel](#)

5. TERUGKOPPELEN OPDRACHT EN EVALUATIE PROCESVERLOOP





Wat wordt er verwacht?

De organisatie bepaalde hoe ze opdrachten in eigen beheer van de technische dienst evalueert en bijstuurt waar nodig.

Potentiële risico's en problemen uit de praktijk

Audit Vlaanderen bekeek een aantal potentiële risico's bij de evaluatie van het procesverloop voor opdrachten in eigen beheer. Ook hier manifesteerden deze risico's zich en leidde dit tot problemen bij gebrek aan degelijke beheersmaatregelen.

 Potentiële risico's	 Voorbeelden van vastgestelde problemen
<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie weet niet of de dienstverlening efficiënt en effectief verloopt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onvoldoende afstemming met andere diensten leidt tot problemen en frustraties.
<ul style="list-style-type: none"> • De algemene werking wordt onvoldoende effectief bijgestuurd omdat er geen leereffect ontstaat n.a.v. structurele, terugkerende problemen. 	<ul style="list-style-type: none"> • In diverse technische diensten gebeurt weinig m.b.t. sommige terugkerende klachten van burgers. • Drie technische diensten koppelen zelden terug naar burgers over de afhandeling van hun meldingen voor werken in eigen beheer.



Overkoepelende vaststellingen

Drie van de geauditeerde technische diensten koppelen amper terug aan burgers over de afhandeling van hun meldingen. Vijf andere doen dit slechts af en toe. De richtlijnen over de wijze waarop de technische diensten over opdrachten terugkoppelen naar melders, zijn onvoldoende vastgelegd. Twee geauditeerde technische diensten koppelen wel consequent terug naar de melders.

Tijdens de auditreeks kwamen **heel wat voorbeelden van occasionele bijsturingen** naar voor, die de werking van de technische dienst ten goede komen. In twee technische diensten wordt actief bij medewerkers gepolst naar verbetervoorstellen. Deze diensten doorliepen ook een structureel meerjarig traject, wat de organisatiecultuur versterkte (cf. supra organisatiecultuur).

Drie van de tien geauditeerde technische diensten kregen de aanbeveling om de algehele werking te evalueren en bij te sturen. Beheersmaatregelen worden er reactief en op ad hoc-wijze genomen en zijn voor cruciale aspecten van de werken in eigen beheer nagenoeg afwezig. Deze technische diensten zijn onvoldoende efficiënt en riskeren ernstige imagoschade en misbruik. Ook bij de 7 andere geauditeerde technische diensten is er een duidelijke marge aanwezig om tot een meer beheerste werking te komen.



Hoe aan te pakken?

Burgers en andere diensten verwachten een antwoord op hun verzoeken, terugkoppelen naar melders over uitgevoerde werken draagt bij aan een transparante werking. Eén technische dienst hanteert een functionaliteit in de planningstool om melders een automatisch bericht te sturen, wanneer taken als 'afgehandeld' aangevinkt worden. Een andere technische dienst bepaalde dan weer precieze termijnen, waarbinnen de ontvangstmelding en de terugkoppeling naar melders verstuurd moeten worden. Deze technische dienst houdt ook een overzicht van de uitgestuurde antwoorden bij.

Informeel bij medewerkers **naar potentiële verbetervoorstellen,** ook andere diensten en burgers kunnen mogelijk een waardevolle input geven. Bekijk ook of de transparantie vergroot kan worden door bepaalde kerngegevens over problemen en de voortgang van werken in eigen beheer, met het managementteam te delen.



Goede praktijken

[Goede praktijk Rotselaar: Maandelijks rapportering over meldingen bij de technische dienst.](#)



BIJLAGE: GEAUDITEERDE LOKALE BESTUREN

- Blankenberge
- Dilbeek
- Hamont-Achel
- Lede
- Rotselaar
- Schelle
- Stabroek
- Wichelen
- Wielsbeke
- Zelzate

WERKTEN MEE AAN DEZE THEMA-AUDIT

Kirsten Baeyens, auditor
Wim De Naeyer, manager-auditor
Pieterjan Noppe, auditor (Deloitte)
Caroline Scheerlinck, auditor
Christophe Stiens, auditor
Lies Van Cauter, projectleider
Mark Vandersmissen, administrateur-generaal
Yoke Van Hove, auditor
Yasmine Van Mol, auditor (Deloitte)
Ellen Van Schelstraete, auditor (Deloitte)

COLOFON

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Mark Vandersmissen
Administrateur-generaal Audit Vlaanderen

CONTACT

Audit Vlaanderen
Havenlaan 88 bus 24
1000 Brussel

Deze publicatie is ook beschikbaar op www.auditvlaanderen.be