

**Thema-audit**

**Gezinszorg**

**Globaal rapport | 26.06.2024**



**Vlaamse  
overheid**

**AUDIT  
VLAANDEREN**

## INHOUDSOPGAVE

1	Situering van de thema-audit Gezinszorg	3
2	Globale conclusie van de thema-audit Gezinszorg	4
3	Dankwoord	6
4	Aan de slag met de belangrijkste conclusies van de thema-audit	7
	Bijlage 1: Algemene informatie van de thema-audit Gezinszorg	15
	Bijlage 2: De geauditeerde besturen	17
	Bijlage 3: De resultaten per audit	18
	Bijlage 4: Legende	19

## 1 SITUERING VAN DE THEMA-AUDIT GEZINSZORG

Audit Vlaanderen voerde in de periode september '22 – februari '24 de thema-audit Gezinszorg uit bij 13 organisaties - 11 lokale besturen en 2 welzijnsverenigingen - met een erkende dienst voor gezinszorg en aanvullende thuiszorg<sup>1</sup>. Deze thema-audit focust op de activiteiten die onder 'gezinszorg' vallen. Dit zijn taken die verzorgenden uitvoeren zoals persoonsverzorging, psychosociale ondersteuning en huishoudelijke hulp. Deze taken onderscheiden zich van activiteiten binnen aanvullende thuiszorg zoals bv. poetshulp en karweidienst.

Tijdens deze thema-audit is bij de 13 geselecteerde nagegaan in welke mate zij belangrijke risico's gelinkt aan de hieronder vermelde deelprocessen van gezinszorg onder controle hebben.

De deelprocessen van gezinszorg die aan bod kwamen zijn:

- het strategisch kader voor gezinszorg waarbij is nagegaan of de doelgroepen voldoende zijn afgebakend en de manier waarop de dienstverlening is georganiseerd (in eigen beheer of in een samenwerkingsverband);
- de monitoring of hoe de opvolging van de doelstellingen, de vooropgestelde dienstverlening, de financiële status en het urencontingent gebeurt;
- het verloop van de aanrekening van prestaties en het aanvragen van subsidies;
- de opvolging van de inning van de facturen en de subsidies.

Daarnaast zijn ook een aantal aspecten gelinkt aan de organisatie van gezinszorg bekeken:

- de initiatieven die de betrokken organisaties nemen om personeel te kunnen aantrekken en behouden;
- de mate waarin er ondersteuning is voor medewerkers om gepast om te gaan met deontologische kwesties.

Dit globaal rapport bundelt de belangrijkste vaststellingen van deze thema-audit en formuleert mogelijke verbeteracties. Daarnaast zijn goede praktijken uit de individuele audits opgenomen die als inspiratie voor andere lokale besturen kunnen dienen.

Audit Vlaanderen maakte ook een inspiratierapport op met meer details per onderzocht deelproces alsook alle goede praktijken die we in deze thema-audit vaststelden. [Hier](#) vindt u alle goede praktijken die we in deze thema-audit verzamelden.

Een overzicht van alle goede praktijken die Audit Vlaanderen doorheen de jaren verzamelde, kan u hier terugvinden: <https://www.auditvlaanderen.be/lokale-besturen/zelf-aan-de-slag/goede-praktijken>.

In bijlage 1 vindt u meer toelichting over de inhoud van deze thema-audit. De lijst met geauditteerde besturen, de geanonimiseerde resultaten van de individuele audits en de legende van de gebruikte kleuren zijn opgenomen in bijlage 2 en 3.

---

<sup>1</sup> Wanneer in de tekst 'geauditteerde organisaties' staat, gaat het over deze 11 lokale besturen en 2 welzijnsorganisaties.'

## 2 GLOBALE CONCLUSIE VAN DE THEMA-AUDIT GEZINSZORG

Uit de uitgevoerde audits blijkt dat een deel van de onderzochte risico's voldoende onder controle zijn.

Alle geauditeerde organisaties:

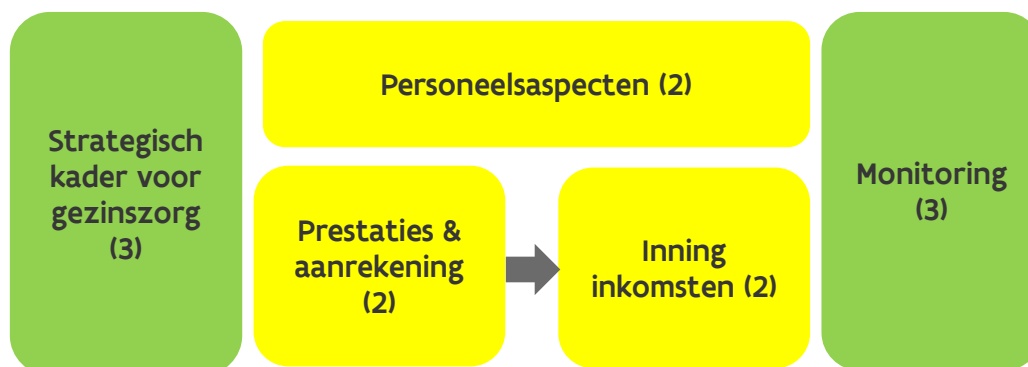
- hebben een duidelijke visie op gezinszorg: het is voor hen duidelijk waarom ze op gezinszorg inzetten en wie hun doelgroep is. Hierbij ligt vooral de focus op het ondersteunen van ouderen om langer thuis te kunnen blijven wonen, maar ook op andere doelgroepen zoals OCMW-cliënteel en jongere gezinnen;
- monitoren en rapporten over relevante kerncijfers van de dienst gezinszorg. Hierdoor hebben ze voldoende zicht op de geleverde prestaties voor gezinszorg, het financiële plaatje, de bereikte doelgroepen....;
- zetten voldoende in op het bewaken van het welzijn van verzorgenden, onder meer door dit structureel aan bod te laten komen tijdens teamvergaderingen en de beschikbaarheid van vertrouwenspersonen;
- nemen diverse initiatieven om nieuwe verzorgenden aan te trekken en te houden. Dit door bijvoorbeeld het aanbieden van voldoende flexibiliteit bij het plannen van de taken, binnen de gemeentegrenzen kunnen werken....

Om het aanbod en de doelgroepen nog beter te kunnen onderbouwen in functie van het strategische kader, is het aangewezen om als lokaal bestuur voldoende zicht te houden op de noden van de inwoners van de gemeente of de regio waarvoor het gezinszorg aanbiedt. Dit kan onder meer door het uitvoeren van een omgevingsanalyse voorafgaand aan een legislatuur (bv. om demografische tendensen te achterhalen), maar ook door voldoende af te toetsen of het aanbod nog voldoende afgestemd is op de behoeften van (potentiële) cliënten.

Daarnaast stelde Audit Vlaanderen de volgende **aandachtspunten** vast:

- Bij het aanrekenen van prestaties zijn er door het ontbreken van functiescheiding bij het uitvoeren van de verschillende taken of door een gebrek aan andere beheersmaatregelen, nog risico's die onvoldoende beheerst zijn. Hierdoor is onder meer de kans op fouten of verkeerde facturen groter.
- Door de specifieke aanpak van het debiteurenbeheer voor cliënten van de dienst gezinszorg onvoldoende te documenteren, is er een risico op een ongelijke behandeling van cliënten.
- Te uitgebreide toegangsrechten in de gebruikte ICT-toepassingen heeft als risico dat één persoon (onterechte) aanpassingen kan uitvoeren.
- Er is nog onvoldoende bewustzijn over het belang van vertrouwelijk en veilig omgaan met persoonlijke gegevens van cliënten. Concreet zijn er maatregelen en afspraken nodig om het delen van persoonlijke informatie over de cliënt te regelen en een veilig gebruik van betaalmiddelen te garanderen. Ook bij het gebruik van privé communicatiemiddelen van de verzorgenden (bv. mobiele telefoon of e-mail adres) zijn er vaak nog onvoldoende beheersmaatregelen om deze af te schermen.

## Overzicht gemiddelde maturiteitsinschatting van de 13 audits:



Uitleg bij de cijfers tussen haakjes is terug te vinden in de legende op pagina 19.

### **3 DANKWOORD**

Audit Vlaanderen wil de 13 geauditeerde organisaties bedanken voor de constructieve samenwerking. De opbouwende sfeer waarin de audits konden plaatsvinden, maakte het mee mogelijk om dit globaal rapport te maken.

Daarnaast bedankt Audit Vlaanderen ook de andere lokale besturen en actoren waaronder de Vereniging voor Vlaamse steden en gemeenten en het Netwerk Thuiszorg die kennis en informatie ter beschikking hebben gesteld tijdens de voorbereiding en de uitvoering van deze thema-audit.

## 4 AAN DE SLAG MET DE BELANGRIJKSTE CONCLUSIES VAN DE THEMA-AUDIT GEZINSZORG

1.

**Het voldoende monitoren van de noden van inwoners bij het inzetten van gezinszorg, draagt bij tot onderbouwde strategische keuzes en een afgestemd aanbod.**

### **VASTSTELLING:**

Een strategisch kader voor gezinszorg met hierin het doel, de doelgroepen en het aanbod was aanwezig bij alle geauditeerde organisaties. Door nog structureler in te zetten op het verzamelen van relevante informatie, onder meer via een (externe) omgevingsanalyse, levert een meerwaarde om het aanbod aan gezinszorg te bevestigen, waar nodig aan te vullen of bij te sturen.

Alle geauditeerde organisaties (11 lokale besturen en 2 welzijnsverenigingen) beschikken over een strategisch kader voor gezinszorg. Hierbij ligt de focus in de praktijk het vaakst op de oudere inwoners zodat zij zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Enkele lokale besturen kaderen dit aanbod binnen een breder zorgtraject door ouderen eerst toe te leiden naar een dienstencentrum en/of naar gezinszorg, naar serviceflats en nadien naar een woonzorgcentrum. De signaalfunctie van de verzorgenden in gezinszorg vinden de geauditeerde organisaties belangrijk om de inwoners de juiste zorg op de juiste plaats te kunnen bieden.

Het structureel in kaart brengen van demografische tendensen en het opvolgen van de behoeften van inwoners, kan bij de meeste geauditeerde organisaties beter. Om waar nodig het aanbod te bevestigen, aan te vullen of bij te sturen alsook te bepalen of de focus van gezinszorg nog gericht is naar de juiste doelgroepen, is het belangrijk om zowel de demografische tendensen als informatie over de noden van inwoners voldoende in kaart te brengen en te gebruiken. Dit kan onder meer bij het uitvoeren van de omgevingsanalyse voorafgaand aan een legislatuur, maar ook door tussendoor voldoende af te toetsen of het aanbod nog voldoende afgestemd is op de behoeften van (potentiële) cliënten.

Hierbij is het ook van belang om in kaart te brengen welke andere aanbieders en partners er werkzaam zijn binnen het grondgebied en zicht te krijgen op hun aanbod. Hierbij is het relevant om na te gaan welke de onbeantwoorde zorgnoden zijn (bv. van een specifieke doelgroep) om hierop eventueel een antwoord aan te bieden.

## **VASTSTELLING:**

De geauditeerde organisaties zetten voldoende in op het monitoren van relevante informatie voor gezinszorg.

Alle geauditeerde organisaties maken een jaarverslag op met gegevens zoals het aantal (nieuwe) cliënten, uitval van cliënten, aantal uren voor onder meer gezinszorg, het gerealiseerde urencontingent<sup>2</sup> in functie van subsidies.... Daarnaast bezorgt de VVSG<sup>3</sup> aan de lokale besturen en welzijnsorganisaties semestriële rapporten met relevante gegevens voor de diensten gezinszorg (onder meer met het urencontingent, gelijkgestelde uren voor vorming...). Alle geauditeerde organisaties gebruiken deze gegevens om de werking van de dienst gezinszorg te monitoren. Hierdoor volgen ze voldoende de werking en evolutie van de dienstverlening voor gezinszorg op en hebben ze zicht op de financiële toestand.

## **MOGELIJKE VERBETERACTIES**

Om tot een onderbouwd strategisch kader voor gezinszorg te komen en correcte en relevante informatie te kunnen monitoren, zijn onderstaande elementen van belang.

### **Breng het aanbod en de doelgroepen voldoende frequent in kaart in functie van het opmaken van een actueel strategisch kader:**

- Leg het aanbod en de doelgroepen voor gezinszorg vast in functie van:
  - de doelstellingen die de organisatie voor gezinszorg vooropstelt;
  - het beschikbare urencontingent;
  - het inzetbare personeel van de dienst gezinszorg.
  - het financiële plaatje;
- Breng het aanbod van partners in kaart en actualiseer dit minstens jaarlijks, zodat er een duidelijk zicht is op welke behoeften van inwoners of bepaalde doelgroepen al ingevuld zijn.
- Actualiseer het strategische kader van de dienst gezinszorg, onder meer in functie van de herziening van het aanbod. Gebruik hierbij als basis onder meer de demografische tendensen die van toepassing zijn op het beoogde werkingsgebied. Consulteer de meest recente omgevingsanalyse van de eigen of naburige lokale besturen, ga ten rade bij de gemeentemonitor, raadpleeg de sociale kaart en vergaar inzichten van verzorgenden uit het werkveld....

### **Bij het opzetten van een samenwerking voor gezinszorg is het van belang om:**

- na te gaan of het opportuun is om op het vlak van gezinszorg samen te werken met naburige lokale besturen of andere partners, bv. omwille van de strategisch keuze om in te zetten op gezinszorg.
- praktische afspraken te maken over onder meer:
  - de financiële verdeelsleutel voor (personeels)kosten en eventuele inkomsten;
  - de aanrekening van kosten voor wijzigingen in de planning (bv. laattijdig annuleren door cliënt);
  - de taakverdeling voor de operationele en financiële opvolging.
- deze samenwerking op regelmatige basis te evalueren en bij te sturen.

<sup>2</sup> De Vlaamse Regering legt elk jaar met een besluit het totale aantal subsidiabele uren gezinszorg voor de diensten voor gezinszorg vast voor dat jaar. Vervolgens verdeelt de bevoegde minister die uren tussen de erkende diensten voor gezinszorg.

<sup>3</sup> De VVSG of de vereniging van Vlaamse steden en gemeenten. Zij ontwikkelden een monitoringtool voor het opvolgen van de gepresteerde uren gezinszorg en het aantal uren gevolgde vorming en dit in functie van te ontvangen subsidies vanuit Departement Zorg.



# AUDIT VLAANDEREN

## Om relevante informatie voor gezinszorg voldoende te kunnen monitoren is het belangrijk om:

- vast te leggen welke elementen in het aanbod van gezinszorg belangrijk zijn om te monitoren (bv. aantal nieuwe cliënten, ontvangsten per jaar, urencontingent, ...).
- deze gegevens systematisch te verzamelen en hierover op periodieke basis te rapporteren naar relevante belanghebbenden (het managementteam, vast bureau, raad voor maatschappelijk welzijn, ...).
- periodiek te rapporteren over de financiële status van gezinszorg.
- gebruik te maken van (beschikbare) tools (bv. VVSG-monitoringtool) om het urencontingent op te volgen.
- ervoor te zorgen dat de dienst gezinszorg zicht heeft op de status van de kredieten, bv. door regelmatige communicatie vanuit de financiële dienst.

### **Monitoringtool voor gezinszorg**

De Vereniging voor Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) ontwikkelde een monitoringtool voor het opvolgen van de gepresteerde uren gezinszorg en het aantal uren gevolgde vorming en dit in functie van te ontvangen subsidies vanuit Departement Zorg.

Lokale besturen die hierop beroep willen doen, kunnen de VVSG contacteren.

2.

## Bijkomende beheersmaatregelen zijn nodig om de risico's gelinkt aan het facturatieproces te beheersen.

### **VASTSTELLING:**

In verschillende geauditeerde organisaties blijkt dat er onvoldoende functiescheiding is ingevoerd in het facturatieproces.

Het is belangrijk om in het facturatieproces voldoende functiescheiding in te bouwen om fouten of onregelmatigheden te vermijden. Net als in andere thema-audits stelde Audit Vlaanderen ook in deze thema-audit vast dat in enkele organisaties één medewerker verantwoordelijk is voor meerdere taken binnen het facturatieproces en hierbij instaat voor zowel de controle van gepresteerde uren, de opmaak van de facturen als de verzending ervan.

Een situatie die we vaststelden en een bijkomend risico oplevert, is dat dezelfde medewerker de facturen opmaakt en de machtiging heeft om in de gebruikte ICT-toepassingen gegevens aan te passen. Deze medewerker beheert dus het volledige proces door in te staan voor het invoeren van de planning, het controleren van de effectief geleverde prestaties (op papier of digitaal) en waar nodig het aanpassen van deze prestaties in de planning voor het opmaken van de factuur. Het facturatieproces is zo vatbaar voor fouten of (bewuste) aanpassingen (bv. prestaties niet in rekening brengen ten voordele of ten nadele van bepaalde cliënten).

Wanneer er onvoldoende (steekproefsgewijze) controles zijn of andere beheersmaatregelen zoals een controle op de uitgevoerde aanpassingen in de systemen of op de ondertekende prestatiestaten, is er een risico dat dit onder de radar blijft.

### **VASTSTELLING:**

Verschiedende geauditeerde organisaties wijken voor het debiteurenbeheer van de dienst gezinszorg af van de algemene procedure zonder dat een alternatieve procedure is vastgelegd.

De meeste geauditeerde organisaties maakten een algemene procedure op voor het systematisch opvolgen van openstaande facturen (debiteuren). Meerdere organisaties passen voor het debiteurenbeheer van gezinszorg echter andere regels toe, zonder dat hierrond duidelijke afspraken of richtlijnen zijn vastgelegd. Dit doen ze bijvoorbeeld om cliënten met een betaalachterstand milder en minder formeel te benaderen. De verschillen bevinden zich voornamelijk bij het wel of niet versturen van aanmaningen, het persoonlijk benaderen en opvolgen van slecht betalende cliënten, niet aanrekenen van extra kosten, het opmaken van afbetaalplannen... Hierdoor is het niet steeds duidelijk welke de te volgen stappen zijn, omdat de alternatieve procedure vaak niet formeel is vastgelegd. Het risico bestaat dan ook dat niet alle medewerkers duidelijk weten welke de te volgen procedure is waardoor er een risico's is dat cliënten een verschillende behandeling krijgen (bv. bij het aanrekenen van extra kosten).

## MOGELIJKE VERBETERACTIES

De volgende maatregelen kunnen bijdragen tot een goede beheersing van de risico's bij het opmaken en innen van de facturen voor gezinszorg:

- **Maak duidelijke afspraken over:**
  - **Hoe de verzorgenden de prestatiestaten moeten invullen of de prestaties moeten bevestigen.** Denk hierbij ook aan bijzondere situaties zoals wanneer een cliënt niet meer in staat is een prestatie staat te handtekenen. Deze prestatiestaten kunnen dienen als basis voor het uitvoeren van (steekproefsgewijze) controles.
  - **Welke acties/sancties te ondernemen wanneer een cliënt de afspraken niet nakomt** (bv. kosten aanrekenen wanneer een cliënt niet thuis is wanneer de verzorgende langskomt).
  - **Hoe het debiteurenproces voor gezinszorg verloopt.**
    - Bepaal de concrete maatregelen voor cliënten die hun facturen (langdurig) niet betalen (bv. aanmaningskosten, afbetalingsplan, stopzetten van de zorg, ...).
    - Communiceer dit naar de betrokken medewerkers en zorg dat de procedure raadpleegbaar is in geval van vervanging van zieke medewerkers.
    - Communiceer ook voldoende tussen de verschillende betrokken functies bij het proces van debiteurenbeheer, vooral wanneer de dienst gezinszorg het debiteurenbeheer en de binnenkomende subsidies niet zelf opvolgt. Dit ook om eventuele fouten tijdig te kunnen vaststellen.
- **Voer in het facturatieproces voldoende functiescheiding in:**
  - Bij de invoering van de prestaties in de planningsmodule en de opmaak van de facturen. Voer in dit proces ook voldoende controles in (eventueel volgens een steekproef) op de juistheid van gegevens.
  - Bij de verwerking van gepresteerde uren en het opmaken van facturen. Hierbij is het belangrijk dat de lees- en schrijfrechten in de digitale toepassing(en) voor gezinszorg correct afgestemd zijn op de taakverdeling.

3.

**Er is nog onvoldoende bewustzijn voor de risico's verbonden aan het veilig delen van informatie van cliënten en verzorgenden.**

**VASTSTELLING:**

Er is onvoldoende bewustzijn rond het veilig en vertrouwelijk omgaan met persoonlijke informatie en gegevens van cliënten en verzorgenden.

Verzorgenden komen in contact met persoonlijke informatie van cliënten. Het is belangrijk dat ze hier vertrouwelijk mee omgaan. In veel organisaties is de discretieplicht opgenomen in een arbeidsreglement, in de deontologische code of in interne afsprakenkaders. De geauditeerde organisaties geven aan dat de teamverantwoordelijke de discretieplicht regelmatig op teamvergaderingen dient te herhalen. Het is altijd van belang om duidelijke afspraken te maken over hoe om te gaan met vertrouwelijke informatie en deze afspraken te communiceren.

Ondanks aanwezig afspraken zijn er bepaalde werkwijzen die nog steeds risicovol zijn waardoor het mogelijk is dat vertrouwelijke informatie toegankelijk is voor derden.

Zo delen de diensten gezinszorg informatie over cliënten op papier, via privé e-mailadressen, privé telefoonnummers, whatsapp groepen.... Dit is niet enkel de planning en de taken die bij een cliënt moeten gebeuren, maar vaak ook medische gegevens, toegangscodes, namen, adressen... Er is nog onvoldoende bewustzijn dat het delen van informatie via deze kanalen, ook al is dit binnen het eigen team van de dienst gezinszorg, risicovol is. Bijvoorbeeld papieren kunnen verloren gaan wanneer verzorgenden documenten meenemen naar cliënten en onbevoegden zoals gezinsleden kunnen mogelijk de informatie lezen. Alternatieven zoals informatie mondeling en/of in een beschermde omgeving delen (bv. een beveiligde digitale omgeving) zijn betere kanalen.

Daarnaast stelden we in verschillende organisaties vast dat verzorgenden gebruik maken van de betaalkaart met de persoonlijke pincode van cliënten en dit vooral om boodschappen te doen voor de cliënt. Wanneer meerdere verzorgenden hulp bieden bij eenzelfde cliënt, bijvoorbeeld wanneer een collega ziek is en een andere verzorgende tijdelijk de taken overneemt, is het mogelijk dat meerdere verzorgenden de bankkaart en pincode meekrijgen. Deze werkwijze is risicovol omdat bijvoorbeeld misverstanden kunnen ontstaan over bepaalde uitgaven. Daarnaast is er een mogelijkheid dat verzorgenden zicht krijgen op de financiële middelen van de cliënt en het risico op misbruik van geldmiddelen van de cliënt dichtbij komt.

**VASTSTELLING:**

Er zijn instrumenten gericht op integer handelen aanwezig en de organisatie brengt de gemaakte afspraken regelmatig onder de aandacht.

De geauditeerde organisaties maakten afspraken over integriteit en de meerderheid van de onderzochte organisaties legden deze ook vast, onder meer in een deontologische code, afsprakenkaders voor de dienst gezinszorg en mondelinge afspraken tijdens teamvergaderingen.

# AUDIT VLAANDEREN

De meerderheid brengt de regels en afspraken regelmatig onder de aandacht (bv. tijdens opleidingen, teamvergaderingen...). In 3 van de 13 geauditeerde organisaties ontbreken deze sensibiliserende acties echter en blijkt ook dat medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn van welk gedrag gewenst is in deontologisch gevoelige situaties.

In het algemeen is het steeds aan te raden om voldoende structureel in te zetten op sensibiliserende acties gericht op integer handelen. Belangrijk is om als organisatie voldoende concreet te maken wat dit integer handelen betekent en dit gewenste gedrag ook te stimuleren. Zeker voor verzorgenden die in direct contact staan met burgers/cliënten is dit belangrijk. Het risico dat ze terecht komen in deontologisch gevoelige situaties is immers groter. Verzorgenden zijn zich vaak al bewust van hoe ze zich in bepaalde situaties best gedragen vanuit hun opleiding, door ervaring in specifieke verzorgende taken en vanuit hun persoonlijke waarden en normen. Toch is het belangrijk dat organisaties hun medewerkers voldoende ondersteuning bieden om correct te leren omgaan met deze situaties. Niet alle geauditeerde organisaties pakken dit momenteel voldoende structureel aan.

## MOGELIJKE VERBETERACTIES

De volgende maatregelen kunnen bijdragen tot een goede beheersing van de risico's in de financiële processen gelinkt aan gezinszorg:

- **Zorg ervoor dat de persoonlijke en professionele communicatiemiddelen van verzorgenden gescheiden blijven** onder meer om te vermijden dat onbevoegde personen toegang krijgen tot persoonlijke informatie (bv. door gebruik te maken van een toegangscode op de toestellen waar de informatie staat, door geen gebruik te maken van een gedeeld mailadres (bv. gezinsaccount), door geen paswoorden of codes te delen, voldoende beveiliging te voorzien...).
- **Maak afspraken over het gebruik van betaalmiddelen, zowel met verzorgenden als met cliënten.** Stel een afsprakenkader op met voorwaarden voor het gebruik van bepaalde betaalmiddelen. Zorg ervoor dat verzorgenden bij het doen van boodschappen voor cliënten op een veilige manier kunnen betalen, zonder dat ze hiervoor persoonlijke bankgegevens nodig hebben van een cliënt zoals de pincode van de persoonlijke bankkaart van de cliënt. Communiceer deze afspraken ook met cliënten, zodat het voor hen duidelijk is wat mogelijk is wanneer verzorgenden betalingen moeten doen voor hen.
- **Stel voldoende instrumenten ter beschikking om het integer gedrag van medewerkers te bevorderen en te ondersteunen.** Deze kunnen de vorm aannemen van een deontologische code, verwachtingen opgenomen in een arbeidsreglement of rechtspositieregeling, training en opleiding, communicatie in nieuwsbrieven, affiches met informatie over wat kan wel en niet...

## GOEDE PRAKTIJKEN

### **Aanpak van deontologie – lokaal bestuur Tervuren**

Om het integer handelen in de ganse organisatie te bevorderen, onderneemt lokaal bestuur Tervuren verschillende acties.

Sinds 2022 koppelt lokaal bestuur Tervuren aan de eedaflegging van nieuwe personeelsleden een casusbespreking die afgestemd is op de functies van de deelnemende medewerkers. Zo geraken nieuwe medewerkers vanaf het begin van hun tewerkstelling al vertrouwd de deontologisch gevoelige situaties die met hun job gepaard gaan.

Daarnaast startte Tervuren in 2023 een traject om de missie, visie en waarden scherp te stellen. Dit is een meerwaarde en belangrijk voor enerzijds de medewerkers en de politiek verantwoordelijken, maar anderzijds ook voor de burgers en bedrijven.

[Lees hier de goede praktijk](#)

## **Vertaling deontologische code – lokaal bestuur Mortsel**

Lokaal bestuur Mortsel maakte een nieuwe deontologische code voor haar personeel. Om de code voldoende bekend en concreet te maken, organiseert het lokaal bestuur workshops op maat van elke dienst waarin concrete voorbeelden uit de praktijk van de deontologische principes aan bod komen.

Op deze manier wil Mortsel op proactieve wijze haar personeel vertrouwd maken met de code en hen actief met de deontologische principes aan de slag laten gaan.

[Lees hier de goede praktijk](#)

## **INSPIRATIE VOOR HET BETALEN VAN BOODSCHAPPEN VAN CLIËNTEN**

Audit Vlaanderen lijstte naar aanleiding van deze vaststelling alternatieve betaalmogelijkheden op. Deze zijn onder meer geïnspireerd op het overzicht van Netwerk thuiszorg. Deze voorstellen zijn gerangschikt op basis van hoe veilig het systeem is.

### **Netwerk thuiszorg van de VVSG**

[Omgaan met geld](#)

### **Overzicht betaalmogelijkheden voor de diensten gezinszorg – Audit Vlaanderen**

<https://www.auditvlaanderen.be/lokale-besturen/zelf-aan-de-slag/zelfevaluatie-instrumenten/overzicht-van-betaalmogelijkheden-om-boodschappen-te-doen-voor-clienten>

## BIJLAGE 1: ALGEMENE INFORMATIE VAN DE THEMA-AUDIT GEZINSZORG

### 1 AUDITREIKWIJDTE

Gezinszorg maakt deel uit van een dienstverlening voor gezinszorg en aanvullende thuiszorg die instaat voor diverse hulp in huis. In deze thema-audit ligt de focus op de activiteiten die onder 'gezinszorg' vallen. Dit zijn taken die verzorgenden uitvoeren zoals persoonsverzorging, psychosociale ondersteuning en huishoudelijke hulp. Deze taken onderscheiden zich van activiteiten binnen aanvullende thuiszorg zoals bv. poetshulp en karweidienst. Een deel van de lokale besturen in Vlaanderen biedt deze gezinszorg aan en richt zich hierbij vaak op specifieke (kwetsbare) groepen.

Diensten voor gezinszorg en aanvullende thuiszorg kunnen hiervoor een erkenning en subsidies krijgen. Het departement Zorg kent deze toe op basis van erkennings- en subsidiëringsvoorwaarden<sup>4</sup>.

In deze thema-audit ligt de focus op de activiteiten die onder 'gezinszorg' vallen. Audit Vlaanderen gaat bij de geselecteerde lokale besturen na in welke mate zij belangrijke risico's gelinkt aan enkele aspecten van de organisatie van gezinszorg onder controle hebben.

Volgende aspecten vallen **buiten** de auditreikwijdte:

- Erkenningsprocedure en kwaliteitsmanagement (dit is door andere organisaties opgevolgd).
- Aspecten uit thematische inspectierondes die Zorginspectie onderzocht zoals 'flexibiliteit en continuïteit' (2017) waarin het onder andere de samenstelling van de gebruikersdossiers, de continuïteit en flexibiliteit van de dienstverlening en communicatie en afstemming hierrond beoordeelde.
- Activiteiten onder de noemer 'aanvullende thuiszorg'.
- Operationele planning en uitvoering.
- Overige actoren zoals lokale dienstencentra en dienstenchequebedrijven die ook activiteiten van gezinszorg en aanvullende thuiszorg aanbieden.

### 2 AUDITDOELSTELLING

In deze thema-audit ging Audit Vlaanderen na of de geauditeerde organisaties:

- het aanbod, de doelgroepen en de organisatievorm voor gezinszorg concreetiseert, rekening houdend met de beoogde doelen, het beschikbare personeel, de financiële middelen en het toegekende urencontingent door Zorg en Gezondheid;
- voldoende opvolgt of het deze doelen en de vooropgestelde dienstverlening realiseert;
- initiatieven neemt om personeel te kunnen aantrekken en behouden;
- ondersteuning aan medewerkers aanbiedt om gepast om te gaan met deontologisch gevoelige kwesties;
- voldoende beheersmaatregelen invoerde om de geregistreerde prestaties volledig, correct, tijdig en transparant te kunnen doorrekenen en innen zowel ten aanzien van cliënten als het agentschap Zorg en Gezondheid.

---

<sup>4</sup> Voor meer informatie over de erkenningsvoorwaarden zie [Een erkenning aanvragen voor een dienst voor gezinszorg \(zorg-en-gezondheid.be\)](https://www.zorg-en-gezondheid.be)

# AUDIT VLAANDEREN

Met deze thema-audit wil Audit Vlaanderen helpen om de werking van de geauditeerde organisatie effectiever, efficiënter, kwaliteitsvoller en meer integer te maken door na afloop van de audit een rapport te bezorgen dat een overzicht biedt van sterke punten en verbeterpunten. Audit Vlaanderen bundelt de vaststellingen bij de verschillende besturen tot globale conclusies en aanbevelingen die zinvol kunnen zijn voor alle lokale besturen en voor andere actoren (bijvoorbeeld de Vlaamse overheid).

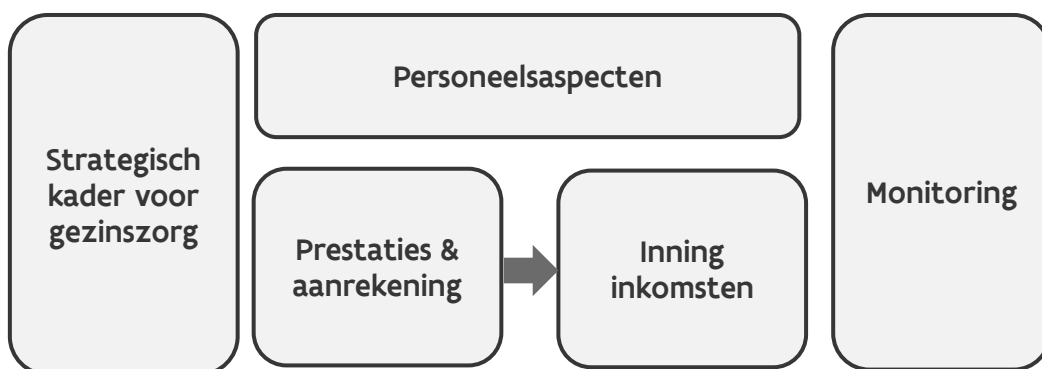
Belangrijke risico's die zich kunnen voordoen in het proces zijn:

- De aangeboden dienstverlening voor gezinszorg is ontoereikend omdat het onvoldoende afgestemd is op de doelstellingen van de organisatie, de noden van de inwoners, de beschikbare financiële middelen en/of personeel.
- De organisatie beschikt niet over de juiste informatie om de realisatie van de doelstellingen en dienstverlening op te volgen en bij te sturen.
- De organisatie slaagt er niet in voldoende geschikte medewerkers aan te trekken en te behouden waardoor ze de beoogde dienstverlening niet volledig kan uitvoeren.
- Door onvoldoende ondersteuning aan te bieden bij deontologisch gevoelige situaties weten medewerkers niet wat wel en niet kan.
- De aanrekening van prestaties en de opvolging van betalingen is onvoldoende transparant en verloopt suboptimaal waardoor de organisatie niet alle potentiële inkomsten int.
- Bij lokale besturen die gezinszorg aanbieden in een samenwerkingsverband, is er door het ontbreken van duidelijke afspraken met het belanghebbende lokaal bestuur of het niet naleven van deze afspraken een inefficiënte en/of weinig effectieve samenwerking.

## 3 AUDITAANPAK

Om dit thema gestructureerd te onderzoeken, stelde Audit Vlaanderen een controleprogramma op. Dit is een kader met specifieke beheersdoelstellingen, mogelijke risico's en mogelijke beheersmaatregelen voor de verschillende stappen van het opvolgproces en de ondersteunende processen. Op basis van dit controleprogramma onderzocht Audit Vlaanderen of de geauditeerde organisatie zich bewust is van de risico's die verbonden zijn aan de onderzochte aspecten van gezinszorg en of hiervoor gepaste maatregelen zijn genomen. Ook de aanpak van organisatiebeheersing binnen de organisatie kwam telkens aan bod.

**De structuur van het controleprogramma ziet er als volgt uit:**





## BIJLAGE 2: DE GEAUDITEERDE BESTUREN

Audit Vlaanderen voerde dertien audits uit.

Deze audit is uitgevoerd bij volgende lokale besturen:

- Bertem;
- Dilsen-Stokkem;
- Glabbeek;
- Halle;
- Ingelmunster;
- Kortenaak;
- Lummen;
- Mortsel;
- Ranst;
- Tervuren;
- Zele.

De audit is ook uitgevoerd bij volgende welzijnsverenigingen:

- Welzijnszorg Kempen;
- Zorgpunt Waasland.

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

- Lokale besturen met een aanbod erkende gezinszorg
- Spreiding o.b.v. organisatievorm (eigen beheer of in samenwerkingsverband)
- Spreiding op basis van gemiddelde realisatiegraad van het urencontingent (2019-2021)
- Absolute grootte van het urencontingent
- Lokale besturen waar Audit Vlaanderen recent geen andere audit uitvoerde
- Geografische spreiding;
- Spreiding van de besturen volgens inwonersaantal.

## BIJLAGE 3: DE RESULTATEN PER AUDIT

In onderstaande tabel zijn alle geauditeerde besturen van de thema-audit Gezinszorg Gezinszorg en hun scores op de verschillende onderdelen anoniem opgenomen.

De letter 'A' wijst erop dat er één of meerdere aanbevelingen geformuleerd zijn voor het specifieke onderdeel. In totaal formuleerde Audit Vlaanderen 23 aanbevelingen. De cijfers tussen haakjes komen overeen met de scores uit de legende op pagina 21.

Geauditeerde organisatie	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Aantal aanbevelingen
Strategisch kader voor Gezinszorg	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	0
Monitoring	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)	0
Personeelsaspecten	(3)	(3)	(3)	A (2)	(3)	A (2)	A (2)	A (1)	A (2)	(3)	A (2)	A (2)	A (1)	8
Aanrekening prestaties	(2)	(3)	(3)	(3)	A (2)	A (2)	A (1)	A (2)	A (2)	A (2)	A (2)	A (2)	(3)	8
Inning inkomsten	(3)	A (2)	A (2)	(3)	(3)	A (2)	(3)	(3)	(3)	A (1)	(3)	(3)	A (2)	5

## BIJLAGE 4: LEGENDE



### **Onbestaand (0)**

Er bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een adequaat systeem van organisatiebeheersing.



### **Ad-hocbasis (1)**

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.



### **Gestructureerde aanzet (2)**

Er is een gestructureerde aanzet tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn dus in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan').



### **Gedefinieerd systeem (3)**

Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do').



### **Beheerst systeem (4)**

De beheersmaatregelen worden periodiek intern geëvalueerd en bijgestuurd ('Check' & 'Act'). Er is een actief adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.

# COLOFON

## **VERANTWOORDELIJKE UITGEVER**

Mark Vandersmissen  
Administrateur-generaal Audit Vlaanderen

## **CONTACT**

Audit Vlaanderen  
Havenlaan 88  
1000 Brussel  
02 553 45 55

Deze publicatie is beschikbaar op [www.auditvlaanderen.be](http://www.auditvlaanderen.be)