



Audit interne de l'a.s.b.l. Service social Rapport

Interne audit van de vzw Sociale Dienst Rapport

Octobre 2006 – Oktober 2006

Auteurs:

- Madame Christiane Soetens, conseiller, Consultance interne
- De heer Diederik Van Vaerenbergh, attaché, Interne Consultancy

Destinataires / bestemmingen:

- Monsieur L. Verjus, président du Comité de Direction
- Monsieur Ch. Godart, président de l'a.s.b.l. Service social
- Madame F. Parys, vice-présidente de l'a.s.b.l. Service social
- Mevrouw R. Pauwels, ondervoorzitter van de vzw Sociale Dienst

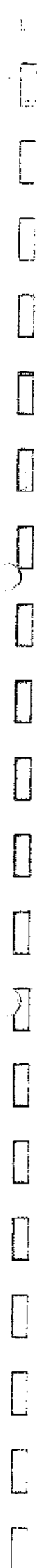


TABLE DES MATIERES – INHOUDSTAFEL

0. Synthèse	p. 1
0.1. Contexte général	p. 1
0.2. Objectifs de l'audit	p. 2
0.3. Résultats de l'audit	p. 2
0.3.1. Maîtrise de la gestion de l'entité	p. 2
0.3.1.1. mission et stratégie	p. 2
0.3.1.2. organisation	p. 3
0.3.1.3. circuits d'information	p. 4
0.3.1.4. procédures	p. 4
0.3.1.5. pilotage et supervision	p. 5
0.3.1.6. analyse des tâches	p. 5
0.3.1.7. communication : contenu et forme	p. 6
0.3.1.8. suivi du cadre juridique	p. 7
0.3.1.9. code de déontologie	p. 7
0.3.2. Maîtrise des activités opérationnelles	p. 7
0.3.2.1. recommandations générales	p. 7
a) gestion	p. 7
b) procédures	p. 8
c) informatique	p. 8
0.3.2.2. recommandations spécifiques	p. 9
a) comptabilité	p. 9
b) gestion des restaurants	p. 9
c) autres	p. 10
0.4. Réaction de l'audité	p. 10
0.5. Tableau synthétique des recommandations	p. 11
0.5.1. audit de l'entité	p. 11
0.5.2. audits opérationnels	p. 12
0.5.2.1. secretariaat van de raad van bestuur	p. 12
0.5.2.2. boekhouding	p. 13
0.5.2.3. administratief beheer van de restaurants	p. 14
0.5.2.4. beheer van de restaurants	p. 14
0.5.2.5. sociaal assistenten	p. 15
0.5.2.6. secretariaat van de sociaal assistenten	p. 15
1. Introduction	p. 16
1.1. champ d'action et objectifs de l'audit interne	p. 16
1.2. éléments méthodologiques	p. 17
2. Description de l'asbl Service social	p. 18
2.1. cadre juridique	p. 18

2.1.1. création	p. 18
2.1.2. loi sur les asbl	p. 18
2.1.3. règlements	p. 18
2.1.4. AEZ	p. 19
2.2. objet	p. 20
2.3. structure	p. 21
2.3.1. assemblée générale	p. 21
2.3.2. conseil d'administration	p. 22
2.3.2.1. pouvoirs	p. 22
2.3.2.2. composition	p. 22
2.3.2.3. présidence	p. 22
2.3.2.4. secrétariat	p. 22
2.3.2.5. réunions	p. 22
2.3.2.6. comptes annuels	p. 23
2.3.2.7. comités de travail, mandats et délégations	p. 24
2.3.3. gestion journalière	p. 24
2.4. moyens	p. 26
2.4.1. moyens humains	p. 26
2.4.1.1. situation administrative	p. 26
2.4.1.2. cijfergegevens	p. 26
a) het secretariaat van de raad van bestuur	p. 26
b) de boekhouding	p. 27
c) het administratief beheer van de restaurants	p. 27
d) het beheer van de restaurants	p. 27
e) geen affectatie	p. 27
f) het secretariaat van de sociaal assistenten	p. 27
g) globale cijfers : personeel ter beschikking van de vzw Sociale Dienst	p. 28
2.4.2. financiële middelen	p. 28
2.4.2.1. inkomsten	p. 28
a) subsidies	p. 28
b) restaurants en recepties	p. 28
2.4.2.2. uitgaven	p. 29
2.4.2.3. de verschillende rekeningen	p. 29
a) de algemene rekening	p. 29
b) de rekening 'verzekering'	p. 29
c) de restaurantrekening	p. 29
d) de sociale rekening	p. 30
e) de rekening 'leningen'	p. 30
2.4.2.4. cijfergegevens	p. 30
2.4.3. materiële middelen	p. 30
2.5. Activiteiten	p. 31
2.6. Intéressés ("stakeholders")	p. 32
2.6.1. bénéficiaires	p. 32
2.6.2. autres intéressés	p. 32

3. Maîtrise de la gestion de l'entité	p. 34
3.1. Conformité du cadre réglementaire	p. 34
3.1.1. arrêté royal du 02.06.1971 et statuts	p. 34
3.1.2. législation relative aux ASBL	p. 34
3.1.3. règlements	p. 35
3.2. Gestion	p. 36
3.2.1. politique	p. 36
3.2.2. information et communication	p. 37
3.2.3. pilotage et supervision	p. 37
3.2.4. code d'éthique	p. 38
3.3. organisation	p. 39
3.3.1. structure hiérarchique	p. 39
3.3.2. délégation de pouvoirs	p. 39
3.4. moyens	p. 40
3.4.1. gestion des ressources humaines	p. 40
3.4.1.1. place dans l'organisation	p. 40
3.4.1.2. compétences	p. 40
3.4.1.3. encadrement	p. 41
3.4.2. moyens financiers	p. 42
3.4.3. moyens matériels	p. 42
3.5. procédures	p. 43
3.6. relations avec les intéressés ("stakeholders")	p. 44
3.6.1. bénéficiaires	p. 44
3.6.1.1. communication	p. 44
3.6.1.2. image	p. 44
3.6.2. autres intéressés	p. 45
3.6.2.1. image	p. 45
4. Beheersing van de operationele activiteiten	p. 47
4.1. Het secretariaat van de raad van bestuur	p. 47
4.1.1. beschrijving	p. 47
4.1.1.1. activiteiten	p. 47
4.1.1.2. positie binnen de organisatie	p. 48
4.1.2. vaststelling en aanbevelingen	p. 48
4.1.2.1. activiteiten	p. 48
a) proces: voorbereiding van een vergadering van de raad van bestuur	p. 48
b) proces: voorbereiding van een algemene vergadering	p. 50
c) proces : behandeling van dossiers 'pensioenpremies'	p. 51
d) proces : bestellingen van niet-voedingswaren	p. 52
4.1.2.2. positie binnen de organisatie	p. 53

4.2. De boekhouding	p. 55
4.2.1. Beschrijving	p. 55
4.2.2. vaststellingen en aanbevelingen	p. 55
4.2.2.1. goedkeuring van de rekeningen	p. 55
4.2.2.2. rekeninguittreksels	p. 55
4.2.2.3. overschrijvingsformulieren	p. 56
4.2.2.4. restaurantrekening	p. 56
4.2.2.5. bestelbons en bestekken	p. 56
4.2.2.6. facturen	p. 57
4.2.2.7. terugbetaling van sociale leningen	p. 57
4.3. Het administratief beheer van de restaurants	p. 59
4.3.1. Beschrijving	p. 59
4.3.1.1. Activiteiten	p. 59
4.3.1.2. positie binnen de organisatie	p. 59
4.3.2. vaststellingen en aanbevelingen	p. 59
4.3.2.1. processen	p. 59
4.3.2.2. invoer van gegevens	p. 60
4.3.2.3. de bestelling van voedingswaren	p. 61
4.4. Het beheer van de restaurants	p. 63
4.4.1. Beschrijving	p. 63
4.4.1.1. Activiteiten	p. 63
4.4.1.2. positie binnen de organisatie	p. 63
4.4.2. vaststellingen en aanbevelingen	p. 63
4.4.2.1. algemeen	p. 63
4.4.2.2. cash geld	p. 64
4.4.2.3. reservatiesysteem	p. 64
4.4.2.4. voorraadbeheer	p. 65
4.4.2.5. HACCP	p. 65
4.4.2.6. automaten	p. 66
4.5. De sociaal assistenten	p. 68
4.5.1. Beschrijving	p. 68
4.5.1.1. Activiteiten	p. 68
4.5.1.2. positie binnen de organisatie	p. 68
4.5.2. vaststellingen en aanbevelingen	p. 68
4.5.2.1. activiteiten	p. 68
4.5.2.2. positie binnen de organisatie	p. 70
4.6. Het secretariaat van de sociaal assistenten	p. 71
4.6.1. Beschrijving	p. 71
4.6.1.1. Activiteiten	p. 71
4.6.1.2. positie binnen de organisatie	p. 71
4.6.2. vaststellingen en aanbevelingen	p. 71
4.6.2.1. activiteiten	p. 71
a) hospitalisatieverzekering	p. 71
b) collectieve hulp	p. 72
c) weddevoorschotten	p. 74
d) juridische consultaties	p. 74

4.6.2.2. positie binnen de organisatie	p. 74
4.7. Conclusion	p. 76
4.7.1. Gestion	p. 76
4.7.1.1. désignation d'un délégué à la gestion journalière	p. 76
4.7.1.2. responsabilités, délégations de pouvoirs et signatures	p. 76
4.7.1.3. encadrement	p. 76
4.7.2. procédures	p. 77
4.7.3. informatique	p. 77
4.7.3.1. indicateur	p. 77
4.7.3.2. banque de données	p. 77
5. Réponse des audités	p. 78

Annexes - Bijlagen

Annexe 1 - Bijlage 1: Plan d'action - Actieplan

Annexe 2 - Bijlage 2: Processus - Processen

Annexe 3 - Bijlage 3: Statuts : principales modifications – Statuten : belangrijkste wijzigingen



0. SYNTHESE

Cette synthèse qui a pour objectif d'informer la hiérarchie reprend les principales constatations et recommandations de l'audit interne. De plus, le tableau au point 0.5 à la fin de cette partie donne un aperçu de l'ensemble des recommandations proposées. Pour une information complète et détaillée, le lecteur est renvoyé au corps du rapport.

0.1. Contexte général

L'arrêté royal du 2 juin 1971 a créé un Service Social au Ministère des Affaires économiques. La mission de ce Service Social est d'offrir aux membres du personnel l'assistance matérielle et morale dont ils pourraient avoir besoin dans leur vie professionnelle et leur vie privée.

Cet arrêté royal permet au Ministre des Affaires économiques de confier certaines tâches et la gestion du Service Social à une association sans but lucratif.

C'est en vertu de cette disposition que le Ministre a agréé l'ASBL Service Social dont les statuts couvrent l'ensemble des missions attribuées au Service social à l'exception de celles qui ne peuvent lui être confiées (médecine préventive et soins dentaires).

Il est ainsi établi un régime de gestion spécial. L'ASBL Service Social, personne morale de droit privé, est gérée par deux organes, l'Assemblée générale et le Conseil d'administration auxquels la loi du 27 juin 1921 sur les ASBL attribue le pouvoir de décision et la responsabilité de leurs actes. Toutefois, certaines spécificités caractérisent la gestion de l'ASBL Service Social:

- pour être agréée par le Ministre de l'Economie, elle doit respecter des conditions, entre autres:
 - être dirigée par un conseil d'administration, composé en nombre égal, de délégués des organisations syndicales;
 - autoriser le directeur du service d'encadrement Personnel et Organisation, en tant que représentant du Ministre de l'Economie, d'assister avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration. Ce représentant dispose d'un délai de trois jours pour prendre son recours contre l'exécution de toute décision qu'il juge contraire à la loi, aux statuts ou à l'intérêt général;
 - se conformer à un règlement général préalablement approuvé par le Ministre de l'Economie;
 - soumettre chaque année au Ministre un rapport détaillé sur ses activités, notamment sur le plan financier.
- le personnel et les moyens matériels sont mis à sa disposition par le Ministre de l'Economie;
- les dépenses afférentes à la mise à sa disposition des moyens matériels nécessaires sont à charge du budget du SPF Economie sous la forme de subsides annuels.

Quant aux activités de l'ASBL, celles-ci peuvent être regroupées en 6 grandes entités qui ont chacune été auditées:

- le secrétariat du conseil d'administration,
- la comptabilité,
- la gestion administrative des restaurants,
- la gestion des restaurants et cafétarias,
- les assistants sociaux (en ce qui concerne leurs activités pour l'ASBL),
- le secrétariat des assistants sociaux (en ce qui concerne leurs activités pour l'ASBL).

0.2. Objectifs de l'audit

L'audit interne de l'ASBL Service social a été réalisé à la demande du Président du Comité de Direction. L'objectif général de cet audit est d'évaluer les mesures et actions mises en œuvre par le management, les responsables et le personnel de l'ASBL pour maîtriser au mieux leurs activités.

Mesurer directement l'efficacité des activités opérationnelles de l'ASBL Service social s'avère, toutefois, délicat étant donné les déficiences relevées au niveau des instruments et des indicateurs permettant de telles mesures. L'audit interne a, dès lors, examiné les conditions essentielles permettant d'atteindre l'efficacité et l'efficacité.

Le champ d'action de l'audit concerne l'ASBL en tant qu'entité (audit de l'entité) ainsi que ses différentes activités (audits opérationnels).

A cet égard, l'audit interne procède à une évaluation et fait des recommandations en tenant compte de la situation telle qu'elle existe au moment de la mission (situation "AS IS") et non pas par rapport à une situation future (situation "TO BE").

0.3. Résultats de l'audit

0.3.1. Maîtrise de la gestion de l'entité

0.3.1.1. Mission et stratégie

L'audit interne recommande que l'A.R. du 02.06.1971 soit réexaminé compte tenu des changements qui ont eu lieu depuis son entrée en vigueur et que ce réexamen s'intègre dans une réflexion plus globale sur une politique sociale à mener au niveau du SPF.

Étant donné l'ampleur de la mission de l'ASBL et les moyens dont elle dispose, la définition d'une bonne stratégie s'impose et conditionne directement l'efficacité et l'efficacité de son action. L'audit interne a, toutefois, constaté qu'il n'y a pas eu de véritable réflexion

stratégique au niveau du conseil d'administration (lecture des PV 2004, 2005 et 01/2006 à 05/2006).

L'audit interne recommande de mettre en œuvre un système de maîtrise de la gestion qui peut être schématisé de la façon suivante:

- élaborer une vision claire des finalités poursuivies;
- définir les options stratégiques à moyen et long terme ainsi que les moyens appropriés. Cette phase se base sur une analyse de l'environnement, c.à.d. une analyse des risques;
- choisir des actions pour réaliser le plan stratégique aboutissant à la rédaction de plans opérationnels.

Dans ce cadre, les parties prenantes doivent être identifiées ainsi que leurs attentes afin de les traduire en objectifs.

0.3.1.2. Organisation

L'association ne dispose pas d'un organigramme avec une structure hiérarchique claire. Dès lors, les responsabilités de chaque membre de l'organisation ne sont pas définies de manière précise et connues de tous.

L'audit interne recommande au conseil d'administration de:

- mettre en place un organigramme avec une structure efficace et des liens hiérarchiques qui sont connus par les opérationnels;
- dresser un inventaire des délégations de pouvoirs et de signatures en définissant clairement les domaines d'autorités et de responsabilités tant au niveau des fonctions dirigeantes qu'au niveau opérationnel.

Le personnel mis à la disposition de l'ASBL conserve sa situation administrative au sein de la Direction d'encadrement Personnel et Organisation du SPF mais exerce également ses fonctions sous la direction des organes de l'ASBL. Cette situation ambiguë peut être à la source de nombreuses difficultés, notamment en matière d'autorité hiérarchique, de respect des règles et directives, d'évaluation et d'évolution de carrière.

L'audit interne recommande au conseil d'administration de clarifier les différents aspects de gestion des ressources humaines (autorité hiérarchique, respect des règles et directives, évaluation...) au personnel mis à la disposition de l'association.

Les assistants sociaux et le secrétariat des assistants sociaux sont quant à eux repris dans l'organigramme du Service d'encadrement P & O, division bien-être, service social. Ils exercent des activités pour ce service et pour le compte de l'ASBL. Le temps de travail consacré à des tâches pour l'association est minoritaire dans le cas des assistants sociaux et majoritaire en ce qui concerne le secrétariat des assistants sociaux.

L'audit interne a constaté que dans les cas des activités exercées pour l'association par les assistants sociaux et le secrétariat des assistants sociaux, il y a un manque de supervision. Il n'y a pas de suivi des instructions ni des dossiers de manière systématique et périodique. Le

secrétariat des assistants sociaux n'est pas suffisamment encadré, entre autres pour le travail relatif à l'assurance hospitalisation. Une aide au personnel dans l'exécution des tâches nouvelles et difficiles et une vérification de la bonne marche des opérations font notamment défaut.

En ce qui concerne les assistants sociaux et le secrétariat des assistants sociaux, l'audit interne recommande au conseil d'administration de clarifier les circuits d'information et de communication et les liens hiérarchiques pour les activités exercées pour le compte de l'association et de les communiquer au personnel.

0.3.1.3. Circuits d'information

La communication des informations pertinentes doit permettre à tous les membres du personnel de gérer au mieux leurs fonctions. Les membres du personnel doivent également assurer la remontée des informations significatives. En effet, les personnes proches du terrain sont souvent en position idéale pour détecter les problèmes, les défaillances et faire des propositions. La circulation des informations doit aussi être transversale. Les membres du personnel doivent comprendre la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres agents.

L'audit interne recommande au conseil d'administration la mise au point de circuits de communication simples et efficaces qui favorisent la circulation des informations du haut vers le bas mais aussi la remontée des informations et des suggestions.

L'audit interne recommande au conseil d'administration de diffuser au personnel la stratégie, les objectifs stratégiques et opérationnels et de veiller à leur formalisation dans les activités de l'association.

0.3.1.4. Procédures

Les règles et procédures ne sont pas toujours clairement définies et connues de tous. L'audit a également mis en lumière des différences dans le traitement des dossiers.

En vue de garantir l'uniformité, la continuité et la supervision des opérations, l'audit interne recommande au conseil d'administration de mettre au point des méthodes de travail. Les procédures doivent être définies sous forme de documents simples et spécifiques, mis à jour régulièrement et portés à la connaissance des exécutants.

L'association doit se conformer à un règlement général préalablement approuvé par le Ministre de l'Economie. Le règlement général du Service social ainsi que le règlement d'ordre intérieur de l'ASBL ont été approuvés par arrêté ministériel du 24.12.1975. Le règlement d'ordre intérieur a pour objet l'organisation interne et les modalités de fonctionnement du conseil d'administration. Le règlement général du service social reprend des dispositions concernant l'objet du service social, les bénéficiaires, les activités autorisées, les modalités et les cas d'intervention en matière d'aide individuelle, les modalités d'octroi des prêts sociaux,

les consultations juridiques, les restaurants, les manifestations sociales, l'association du personnel, la coopération avec les autres services sociaux.

Les règlements précités ne sont plus entièrement à jour et ils n'ont pas été modifiés à la suite de la publication des nouveaux statuts.

L'audit interne recommande au conseil d'administration de procéder à un examen du règlement d'ordre intérieur de l'ASBL et du règlement général en vue de leur actualisation.

0.3.1.5. Pilotage et supervision

Le conseil d'administration a un rôle clé de supervision à jouer en donnant des directives détaillées sur les actions à mener et en exerçant un suivi de ces actions. Il joue aussi un rôle majeur dans la mise en place et le maintien d'un contrôle interne efficace. Pour avoir une bonne maîtrise de la gestion, il est indispensable que les organes de gestion se dotent d'un système d'information et de supervision afin de pouvoir suivre correctement les activités. Le conseil d'administration doit recevoir les informations suffisantes et à temps pour permettre de suivre la réalisation des objectifs et stratégies de l'association, de surveiller la situation financière et de s'informer des conditions et modalités des contrats importants.

L'audit interne recommande au conseil d'administration :

- d'avoir une réflexion sur les systèmes d'information et de pilotage qu'il reçoit en vue d'examiner s'ils permettent, en temps voulu, une analyse pertinente avant les délibérations du conseil,
- d'organiser sa gestion au moyen de tableaux de bord et d'indicateurs.

0.3.1.6. Analyse des tâches

Il convient de souligner que la politique des ressources humaines joue un rôle essentiel notamment dans la motivation d'un personnel compétent pour mettre en œuvre les stratégies de l'entité et, par là même, atteindre ses objectifs. En ce qui concerne les membres du personnel déjà mis à la disposition de l'association, il n'y a pas de définition des tâches correspondant aux activités exercées pour l'ASBL.

Les dirigeants doivent spécifier les niveaux de compétence nécessaires des postes et définir les connaissances et aptitudes requises pour atteindre ces niveaux de compétence.

L'audit interne recommande au conseil d'administration de procéder à une analyse des tâches associées aux postes concernant les activités exécutées pour l'ASBL, en tenant compte notamment du niveau de jugement qui doit être exercé par le titulaire du poste et du niveau de supervision nécessaire.

0.3.1.7. Communication : contenu et forme

L'action de l'ASBL doit bien sûr être connue des agents du SPF. A cet égard, lors de leur entrée en service, les nouveaux agents reçoivent la brochure de l'ASBL Service social qui peut aussi être consultée sur l'intranet du SPF. Toutefois, l'information qui n'était plus à jour a été retirée de l'intranet de fin novembre 2005 à fin septembre 2006. Or, il est essentiel que l'information soit complète, exacte, à jour et conforme.

Il est aussi important pour l'image et l'identité de l'association qu'elle adopte un "style maison". Pour un certain nombre de documents courants, des modèles informatisés pourraient être confectionnés dans le but d'harmoniser les documents, d'augmenter la reconnaissance de l'ASBL et de faciliter le travail du personnel (lettre standard, enveloppe, fax, note, compte rendu, mail, brochure, ...) Non seulement la présentation mais aussi le contenu et sa forme sont essentiels pour l'image d'une organisation. Il convient aussi que le personnel de l'ASBL applique les "Instructions pour les mails et l'agenda au sein du SPF Economie – Lotus Notes 6.5" (document du 28 mars 2006).

En ce qui concerne plus particulièrement la communication externe, rappelons que conformément aux dispositions légales relatives aux ASBL, tous les actes, factures, annonces, publications et autres documents émanant des associations sans but lucratif doivent mentionner la dénomination de l'association, précédée ou suivie immédiatement des mots "association sans but lucratif" ou du sigle "a.s.b.l." ainsi que l'adresse du siège de l'association.

Une sanction est prévue par la loi à l'encontre de la personne qui interviendrait pour l'association, dans un document où l'une des mentions précitées ne figurerait pas ; dans cette hypothèse elle pourrait être déclarée personnellement responsable de tout ou partie des engagements pris par l'association.

Le numéro d'entreprise doit également être mentionné sur les documents émanant de l'association.

En ce qui concerne la signature, il convient de veiller à ce qu'il n'y ait pas de confusion possible sur la fonction du signataire.

L'audit avait constaté et signalé que plusieurs documents ne reprenaient pas les mentions obligatoires. Depuis certaines actions ont déjà été entreprises par l'ASBL pour se conformer aux dispositions précitées.

L'audit interne recommande au conseil d'administration de désigner un responsable en communication chargé de :

- veiller à la qualité des informations (complètes, mises à jour, exactes, obtenues aisément) et à leur diffusion ;
- mettre au point avec le service communication (S4) un "style maison" (logo, en-tête, documents standards...) pour l'ASBL et d'établir des lignes directrices pour les documents émanant de l'association tant au niveau de la communication interne que de la communication externe.

0.3.1.8. Suivi du cadre juridique

En matière de conformité du cadre réglementaire, les dispositifs de contrôle interne doivent permettre aux dirigeants de tenir compte des lois et réglementations et d'anticiper les répercussions de projets ou propositions qui concernent l'ASBL service social.

L'audit interne recommande au conseil d'administration de désigner un responsable chargé du suivi et du reporting de la législation et de la réglementation ayant des répercussions sur l'ASBL afin de permettre au conseil de tenir compte des risques relatifs au contexte juridique et de les gérer.

0.3.1.9. Code de déontologie

L'association ne dispose pas d'un code de conduite formel concernant les règles d'éthique et d'intégrité à appliquer, les conflits d'intérêt ou les normes de comportement moral. La seule disposition en la matière est reprise dans les statuts qui stipulent que les administrateurs sont tenus par le secret professionnel pour autant que leurs délibérations se rapportent à des cas individuels. Le règlement d'ordre intérieur de l'association et le règlement général ne spécifient pas non plus les normes d'éthique et de morale à observer.

L'audit interne recommande au conseil d'administration d'étudier la mise en place d'un code de déontologie en matière d'éthique et d'intégrité couvrant l'ensemble des situations qui peuvent être rencontrées et porté à la connaissance du personnel dans le cadre d'un programme de communication systématique.

0.3.2. Maîtrise des activités opérationnelles

0.3.2.1. Recommandations générales

A partir de l'analyse du système de contrôle interne des différentes entités, un certain nombre de recommandations générales qui ne sont donc pas spécifiques à une activité mais concernent l'ensemble des activités opérationnelles sont proposées par l'audit interne en particulier en matière de gestion, de procédures et d'informatique.

a) Gestion

Le personnel mis à la disposition de l'association n'est pas suffisamment encadré. Il n'y a pas de suivi des instructions et des dossiers de manière systématique et périodique. Une planification des tâches, une aide au personnel dans l'exécution des tâches nouvelles et difficiles, une vérification de la bonne marche des opérations font notamment défaut.

Les dirigeants de l'association ne disposent pas de suffisamment de temps pour exercer leurs rôles efficacement en matière de supervision des tâches journalières. La cause, qui a d'ailleurs plusieurs fois été mentionnée lors des interviews, réside dans le manque de temps libre des Administrateurs de l'association dont l'exercice d'une profession à titre principal entrave la disponibilité.

L'audit interne recommande :

- de désigner à brève échéance un délégué à la gestion journalière chargé de la direction opérationnelle de l'ASBL ;
- de définir clairement, au niveau des activités opérationnelles et du délégué à la gestion journalière, les délégations de pouvoirs et de signatures ainsi que les domaines d'autorités et de responsabilités ;
- de mettre au point un processus de reporting ;
- de mieux encadrer et superviser les activités du personnel mis à la disposition de l'ASBL.

b) Procédures

Comme mentionné précédemment, l'audit a relevé des différences de traitement des dossiers et d'interprétation des règles mais aussi, dans bien des cas, une connaissance des tâches limitée à l'agent qui les exécute habituellement.

Afin de remédier à cette situation et de garantir l'uniformité, la continuité et la supervision des opérations, l'audit interne recommande :

- de mettre au point pour les activités opérationnelles des méthodes de travail et des règles formalisées dans des procédures et communiquées au personnel concerné.

c) Informatique

Tous les documents entrants et sortants ne sont pas systématiquement enregistrés. Certaines pièces ne sont reprises dans un indicateur manuel qu'au moment de leur expédition. Dans ces conditions, un suivi systématique des documents depuis leur entrée jusqu'à leur traitement définitif fait défaut.

Par ailleurs, l'audit a constaté que certaines données sont encodées deux fois dans l'ordinateur par manque d'un programme uniforme accessible à tous les intéressés (personnel administratif, comptabilité et intendants). Ce qui implique une double charge de travail.

Pour remédier à ces faiblesses et garantir une utilisation plus efficiente des ressources, l'audit interne recommande :

- d'introduire un système d'enregistrement électronique (avec l'existence de champs protégés lorsque c'est nécessaire) accompagné d'une information et d'une formation des membres du personnel et de charger le délégué à la gestion journalière de la correcte utilisation et de la supervision du système précité ;
- de mettre en place une banque de données uniforme et intégrée pour les activités relatives à la gestion administrative et la gestion proprement dite des restaurants ainsi que la comptabilité (accessible à distance par le personnel concerné et avec des champs protégés là où c'est nécessaire).

0.3.2.2. Recommandations spécifiques

a) Comptabilité

La comptabilité de l'ASBL est tenue par un membre du personnel ayant un contrat "personnel de cuisine – personnel d'entretien". Dans les circonstances actuelles, l'association ne réussit pas à soumettre les comptes à l'Assemblée générale dans les délais prescrits. Une procédure est toutefois en cours pour l'engagement d'un comptable.

L'audit interne souligne la nécessité de recruter dans les meilleurs délais un comptable ayant les qualifications requises. En référence au rapport des commissaires relatif aux comptes 2004, l'audit interne recommande également de mettre en place un système comptable intégré avec des procédures écrites et formalisées.

La surveillance de la gestion des moyens financiers de l'association se fait à plusieurs niveaux. Les commissaires (vérificateurs aux comptes dans les nouveaux statuts) contrôlent la comptabilité et rédigent un rapport reprenant leurs remarques et recommandations. Le conseil d'administration soumet, tous les ans, pour approbation à l'assemblée générale, le rapport d'activité, le rapport financier et les comptes des recettes et dépenses de l'année écoulée, le rapport des commissaires ainsi que le budget du prochain exercice. Les documents précités sont ensuite transmis au Ministre de l'Economie par l'intermédiaire du service d'encadrement Budget et Contrôle de gestion. Les comptes annuels ont été approuvés par le Ministre jusqu'en 2002.

L'audit interne souligne la nécessité d'une vérification des comptes de l'ASBL ainsi que d'un contrôle de l'affectation des subsides par le Service d'encadrement Budget et Contrôle de gestion (S2).

b) Gestion des restaurants

En ce qui concerne la gestion des restaurants, l'audit a mis en lumière un manque d'uniformité des procédures qui ne sont pas clairement définies, en particulier un instrument de mesure des pertes éventuelles fait défaut.

Par ailleurs, selon le règlement général, le conseil d'administration désigne certains de ses membres pour la gestion des restaurants du département.

Afin de garantir l'uniformité des procédures, le suivi de la gestion financière et la supervision des restaurants, l'audit interne recommande de désigner :

- un responsable chargé de la gestion et du contrôle des restaurants et cafétarias qui fait régulièrement rapport au conseil d'administration et propose des adaptations ou améliorations éventuelles ;
- un responsable chargé du contrôle de l'application des règles et procédures HACCP et qui informe régulièrement le conseil d'administration.

c) Autres

Les autres recommandations spécifiques aux différentes entités reprises ci-après visent principalement à améliorer les méthodes de travail, règles et procédures :

- secrétariat du conseil d'administration (voir recommandations 21 à 32),
- comptabilité (voir recommandations 34 à 38),
- gestion administrative des restaurants (voir recommandations 39 à 45),
- gestion des restaurants (voir recommandations 47 à 51).

Une description visuelle ("flow chart") de douze processus a fait l'objet d'une validation auprès des membres du personnel concernés et est reprise en annexe au rapport.

0.4. Réaction de l'audité

Le rapport provisoire de l'audit interne a été présenté et transmis le 9 octobre 2006 au Président et aux Vice-présidentes de l'ASBL. A l'issue de la réunion de clôture, l'audité a été invité à communiquer sa réponse écrite à chaque recommandation. L'audité a choisi de fournir une réponse générale reçue le 19 octobre 2006 et qui est reprise ci-après :

"Les représentants du Service Social se sont félicités de l'organisation de cet audit et de la manière dont les responsables l'ont menée auprès du personnel de l'ASBL. Ils estiment que cette initiative doit permettre de confirmer leurs propres constatations concernant les difficultés auxquelles se heurte actuellement le Service Social.

A cet égard, ils notent avec satisfaction que les graves problèmes dus à l'absence de comptable professionnel ainsi que le manque d'un agent de coordination de niveau A chargé de régler les relations entre le personnel de l'ASBL et le Conseil d'administration ont été également relevés par les rapporteurs.

Les conclusions contenues dans le rapport qui leur a été transmis sont certainement de nature à pouvoir aider l'ASBL à améliorer son fonctionnement et ce, dès que le personnel manquant aura été recruté.

Les présidents partagent dans une très large mesure les suggestions d'actions contenues dans leur rapport d'audit. Ils soulignent que plusieurs suggestions ont déjà été mises en application par le Service Social en matière de prêts et de demande de personnel et que plusieurs autres pourraient être prises à court terme. Ils constatent qu'un grand nombre d'améliorations dépendent de la mise en place effective d'un comptable et d'un agent de coordination.

Ils étudieront avec soin ces suggestions contenues dans le rapport pour déterminer de quelle manière elles pourront être prises en compte dans les meilleurs délais".

L'audité transmettra fin novembre à l'audit interne le plan d'action sur lequel il aura indiqué quand et par qui les recommandations seront mises en œuvre. Le plan d'action complété fera donc l'objet d'une publication séparée dans un addenda au rapport d'audit interne.

0.5. Tableau synthétique des recommandations

0.5.1. Audit de l'entité

	Recommandation	N° dans le rapport
1	Le conseil d'administration réexamine l'arrêté royal du 2 juin 1971 compte tenu des changements qui ont eu lieu depuis son entrée en vigueur et l'intègre dans une réflexion plus globale sur une politique sociale à mener au niveau du SPF reposant sur des analyses.	2
	Le conseil d'administration met en œuvre un système de maîtrise de la gestion, qui peut être schématisé de la façon suivante: - élaborer une vision claire des finalités poursuivies; - définir les options stratégiques à moyen et long terme, ainsi que les moyens appropriés. Cette phase se base sur une analyse de l'environnement, c.à.d. une analyse des risques. Ce travail est concrétisé par la rédaction d'un plan stratégique; - choisir des actions pour réaliser le plan stratégique aboutissant à la rédaction de plans opérationnels.	4
	Le conseil d'administration définit les parties prenantes et identifie leurs attentes afin de les traduire en objectifs.	17
2	Le conseil d'administration met en place un organigramme avec une structure efficace et des liens hiérarchiques clairs qui sont connus par les opérationnels. La structure hiérarchique doit permettre d'assurer une communication efficace entre la direction et le personnel (du haut vers le bas et du bas vers le haut) et entre les membres du personnel.	10
	Le conseil d'administration dresse un inventaire des délégations de pouvoirs et de signatures en définissant clairement les domaines d'autorités et de responsabilités tant au niveau des fonctions dirigeantes qu'au niveau opérationnel.	11
	Dans le cadre du recrutement d'un délégué à la gestion journalière, le conseil d'administration définit de façon adéquate les domaines d'autorité et de responsabilités et les communique de manière précise lors de l'engagement. La mise au point d'un processus de reporting est aussi recommandée.	15
	Le conseil d'administration clarifie les différents aspects de gestion des ressources humaines (autorité hiérarchique, respect des règles et directives, évaluation...) au personnel mis à la disposition de l'association (voir aussi recommandations 6, 10 et 11.)	12
	En ce qui concerne les assistants sociaux et le secrétariat des assistants sociaux repris dans l'organigramme du Service d'encadrement P & O, division bien-être, service social, le conseil d'administration clarifie les circuits d'information et de communication et les liens hiérarchiques pour les activités exercées pour le compte de l'association et les communique au personnel.	13
3	Le conseil d'administration diffuse au personnel la stratégie, les objectifs stratégiques et opérationnels et veille à leur formalisation dans les activités de l'association.	5
	Le conseil d'administration met au point des circuits de communication simples et efficaces qui favorisent la circulation des informations du haut vers le bas mais aussi la remontée des informations et des suggestions.	6
4	Le conseil d'administration met au point des méthodes de travail. Les procédures doivent être définies sous forme de documents simples et spécifiques, mis à jour régulièrement et portés à la connaissance des exécutants. Il est recommandé de:	16

	<ul style="list-style-type: none"> - constituer un recueil des règles et procédures internes, - diffuser ces procédures aux membres du personnel concernés, - désigner un lieu de classement des procédures, - désigner un ou des responsables de la mise à jour. 	
	Le conseil d'administration procède à un examen du règlement d'ordre intérieur de l'ASBL et du règlement général en vue de leur actualisation.	3
5	Le conseil d'administration a une réflexion sur les systèmes d'information et de pilotage qu'il reçoit en vue d'examiner s'ils permettent, en temps voulu, une analyse pertinente avant les délibérations du conseil.	7
	Le conseil d'administration organise sa gestion au moyen de tableaux de bord et d'indicateurs.	8
6	Pour les fonctions pour lesquelles il n'existe pas de descriptions de postes formelles détaillant les tâches à accomplir, le conseil d'administration procède à une analyse des tâches associées aux postes concernant les activités exécutées pour l'ASBL, en tenant compte notamment du niveau de jugement qui doit être exercé par le titulaire du poste et du niveau de supervision nécessaire.	14
7	Le conseil d'administration désigne un responsable en communication chargé de veiller à la qualité des informations (complètes, mises à jour, exactes, obtenues aisément) et à leur diffusion.	18
	Dans le cadre de la relation de l'Association avec les bénéficiaires, le conseil d'administration charge le responsable en communication (cfr recommandation 18) de mettre au point avec le service communication (S4) un "style maison" (logo, en-tête, documents standards...) pour l'ASBL et d'établir des lignes directrices pour les documents émanant de l'association.	19
	Pour la communication externe, le conseil d'administration charge le responsable en communication (cfr. recommandation 18) de mettre au point avec le service communication (S4) un "style maison" (logo, en-tête, documents standards...) pour l'ASBL et d'établir des lignes directrices pour les documents émanant de l'association.	20
8	Le conseil d'administration désigne un responsable chargé du suivi et du reporting de la législation et de la réglementation ayant des répercussions sur l'ASBL afin de permettre au conseil de tenir compte des risques relatifs au contexte juridique et de les gérer.	1
9	Le conseil d'administration étudie la mise en place d'un code de déontologie en matière d'éthique et d'intégrité couvrant l'ensemble des situations qui peuvent être rencontrées et porté à la connaissance du personnel dans le cadre d'un programme de communication systématique.	9

0.5.2. Audits opérationnels

0.5.2.1. Secretariaat van de raad van bestuur

	Aanbeveling	Nr. in het rapport
1	Er wordt een persoon belast met het dagelijks bestuur van de vzw Sociale Dienst (zie ook aanbeveling 15).	30
2	De raad van bestuur installeert interne-controlemaatregelen voor wat betreft de uitgaven, legt delegaties van bevoegdheden vast en formaliseert dit alles in procedures (zie ook aanbevelingen 11 en 16)	29

3	Op het secretariaat van de raad van bestuur wordt een boordtabel bijgehouden die beslissingen van de raad van bestuur en het gevolg dat eraan gegeven werd inventariseert. De laatste versie van dit document wordt bij elke uitnodiging van een vergadering van de raad gevoegd.	23
4	De vzw Sociale Dienst krijgt toegang tot het elektronisch registratiesysteem van de FOD (de 'Indicateur') en het personeel wordt opgeleid om dit systeem te gebruiken.	31
	De persoon belast met het dagelijks bestuur ziet toe op het consequent gebruik van het centraal elektronisch registratiesysteem.	32
5	Er wordt een procedure geïnstalleerd waarbij bestuurders vóór het versturen van de uitnodiging agendapunten kunnen voorstellen.	21
	De voorzitter van de raad van bestuur keurt de agenda vooraf goed.	22
	Het secretariaat van de raad van bestuur maakt definitieve notulen op van de vergaderingen van de raad van bestuur en laat deze tekenen door de voorzitter en de ondervoorzitters van de raad van bestuur.	24
	Het secretariaat van de raad van bestuur maakt definitieve notulen op van de algemene vergaderingen en laat deze tekenen door de voorzitter en de ondervoorzitters van de raad van bestuur.	25
6	De vzw Sociale Dienst volgt de dossiers van de jaarrekeningen op.	26
7	De procedure voor de behandeling van de dossiers 'tegenwoordiging bij pensionering' wordt georganiseerd op een manier die bij het begin van het proces zekerheid geeft over alle rechthebbenden.	28

0.5.2.2. Boekhouding

	Aanbeveling	Nr. in het rapport
1	Er wordt een transparant boekhoudkundig systeem ingevoerd met formele, uitgeschreven procedures.	33
2	De raad van bestuur legt duidelijk de bevoegdheden, de verantwoordelijkheden en de delegaties van handtekening vast inzake bestellingen van goederen en diensten, en legt een uniforme werkwijze vast in een formele procedure.	36
3	Er wordt een procedure geïnstalleerd om facturen vóór de betaling systematisch te controleren op basis van bestelbonnen of bestekken.	37
4	Er wordt een procedure ingevoerd die garandeert dat de boekhouding voor elke uitgave over een verantwoordingsstuk beschikt waaruit blijkt dat twee bestuurders een betalingsopdracht hebben gegeven.	34
5	In overleg met de boekhouding, de sociaal assistenten en de raad van bestuur wordt de opvolging en rapportering betreffende de terugbetaling van sociale leningen verfijnd en geformaliseerd.	38
6	In overleg met de intendanten wordt een uniforme procedure uitgewerkt voor de aankopen van voedingswaren voor recepties.	35

0.5.2.3. Administratief beheer van de restaurants

	Aanbeveling	Nr. in het rapport
1	In het kader van het administratief beheer van de restaurants krijgt de vzw Sociale Dienst de beschikking over een gemeenschappelijke harde schijf die toegankelijk is voor het administratief personeel en de intendanten, ongeacht hun locatie.	40
	De sociale dienst krijgt op een gemeenschappelijke harde schijf een geïntegreerd en gebruiksvriendelijk programma ter beschikking waarin alle gegevens met betrekking tot voedingswaren ingevoerd kunnen worden. Dit programma laat toe om statistieken op te maken gerangschikt volgens de gewenste variabelen.	41
	Winst- en verliescijfers van de menu's worden op regelmatige basis gerapporteerd aan het management.	43
2	De gevolgde processen en het tijdschema voor het bestellen van voedingswaren worden uitgetekend in formele procedures. Aan deze procedures worden interne-controlemaatregelen toegevoegd met als doel een goede beheersing van de activiteit te verzekeren (zie ook aanbeveling 16).	39
	Er wordt een standaardprocedure ingevoerd die toelaat de kostprijs van een schotel te simuleren op basis van gekende standaardprijzen van ingrediënten.	42
3	De vzw Sociale Dienst legt stelselmatig een inventaris aan van leveranciers die voedingswaren kunnen leveren.	44
	De vzw Sociale Dienst houdt voor elke leverancier van voedingswaren gegevens bij met betrekking tot prijs, kwaliteit, snelheid van levering,... die een objectievere selectie mogelijk maken.	45

0.5.2.4. Beheer van de restaurants

	Aanbeveling	Nr. in het rapport
1	De raad van bestuur duidt een verantwoordelijke aan voor de leiding van en het toezicht op het restaurant en de cafetaria's, die de raad op regelmatige tijdstippen verslag uitbrengt van deze activiteit en voorstellen doet voor bijstellingen of verbeteringen.	46
	De raad van bestuur duidt een verantwoordelijke aan die toeziet op de correcte toepassing van de HACCP-regels en -procedures en de raad van bestuur hier op regelmatige tijdstippen over informeert.	50
2	De vzw Sociale Dienst installeert een procedure om voor grote investeringen de markt te raadplegen, een schatting te maken van de budgettaire impact en overeenkomsten vooraf juridisch te onderzoeken.	51
3	De raad van bestuur legt in overleg met de intendanten een uniforme werkwijze voor het voorraadbeheer vast die duidelijk de periodiciteit en de verantwoordelijkheden op elk niveau vastlegt.	49
4	De vzw Sociale Dienst onderzoekt de voordelen en nadelen van een reservatiesysteem en voert het meest optimale systeem in het restaurant en de cafetaria's in.	48
5	De vzw Sociale Dienst onderzoekt de mogelijkheden van elektronische betaling in het restaurant en de cafetaria's en voor de automaten.	47

0.5.2.5. Sociaal assistenten

	Aanbeveling	Nr. in het rapport
1	De positie van de sociaal assistenten binnen de organisatie en hun relatie en de communicatie met de vzw worden uitgeklaard (zie ook aanbeveling 13).	56
2	De processen voor de behandeling van de dossiers leningen, weddevoorschotten en niet-terugvorderbare leningen worden vastgelegd in een formele procedure.	52
	De criteria voor de toekenning van sociale leningen en niet-terugvorderbare tussenkomsten worden in overleg herbekeken en geformaliseerd in een wijziging van het algemeen reglement.	53
	Deze criteria worden ter beschikking gesteld van de begunstigden.	54
3	De sociaal assistenten krijgen toegang tot het elektronisch registratiesysteem van de FOD (de 'Indicateur') en krijgen de nodige opleiding om het systeem optimaal te kunnen gebruiken.	55

0.5.2.6. Secretariaat van de sociaal assistenten

	Aanbeveling	Nr. in het rapport
1	De hiërarchische positie van het secretariaat van de sociaal assistenten binnen de organisatie, hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de communicatiekanalen met de stafdienst P&O en de sociaal assistenten enerzijds en de vzw Sociale Dienst anderzijds worden duidelijk vastgelegd en gecommuniceerd.	62
2	Het secretariaat van de sociaal assistenten wordt beter omkaderd.	63
3	Het secretariaat van de sociaal assistenten geeft een schriftelijk advies over de nagekeken dossiers.	61
	Afgevaardigden van de raad van bestuur tekenen zowel goedkeuringen als weigeringen van aanvragen tot financiële tussenkomsten.	60
4	Het secretariaat van de sociaal assistenten krijgt toegang tot het elektronisch registratiesysteem van de FOD (de 'Indicateur') en krijgt de nodige opleiding om het systeem optimaal te kunnen gebruiken.	59
5	Het secretariaat van de sociaal assistenten krijgt de beschikking over een databank met de aangeslotenen die toelaat gegevens op elke variabele te selecteren, te sorteren en te presenteren.	57

1. INTRODUCTION

1.1. Champ d'action et objectifs de l'audit interne

Un audit interne concernant l'ASBL "Service Social" a été réalisé à la demande du Président du Comité de Direction.

L'objectif général de l'audit est d'évaluer les mesures et actions mises en œuvre par le management, les responsables et le personnel de l'ASBL pour maîtriser au mieux leurs activités.

Mesurer directement l'efficacité des activités opérationnelles de l'ASBL service social s'avère toutefois délicat étant donné les déficiences relevées au niveau des instruments et des indicateurs permettant de telles mesures. L'audit interne a dès lors examiné les conditions essentielles permettant d'atteindre l'efficacité et l'efficacité.

Sur la base des constatations, l'audit a défini, sous la forme de recommandations, les actions à mener par le management de l'ASBL pour améliorer et optimiser le système de contrôle interne (en d'autres mots le système de maîtrise des activités).

Le champ d'action de l'audit concerne l'ASBL en tant qu'entité (audit de l'entité) ainsi que ses différentes activités (audits opérationnels).

Les audits opérationnels portent sur les fonctions suivantes :

- le secrétariat du conseil d'administration,
- la comptabilité,
- la gestion administrative des restaurants,
- la gestion des restaurants et cafétarias,
- les assistants sociaux (en ce qui concerne leurs activités pour l'ASBL),
- le secrétariat des assistants sociaux (en ce qui concerne leurs activités pour l'ASBL).

Il convient de souligner que l'audit interne procède à une évaluation et fait des recommandations en tenant compte de la situation telle qu'elle existe au moment de la mission (situation "AS IS") et non pas eu égard à une situation future (situation "TO BE").

1.2. Eléments méthodologiques

L'audit interne a été annoncé par une note du Président du Comité de Direction adressée en date du 27 janvier 2006 au président du conseil d'administration de l'ASBL Service social.

Au cours de la phase d'étude ont eu lieu les premières prises de contact avec les responsables de plus haut niveau dans l'organisation auditée (le président et les vice-présidentes de l'ASBL) qui se sont entendu dire ce que les auditeurs internes avaient l'intention de faire.

Pendant la phase de réalisation de l'audit qui a démarré en mars 2006 et qui s'est clôturée le 31.08.2006, il a été procédé à des entretiens avec les membres du personnel mis à la disposition de l'ASBL.

L'audit interne tient à souligner que les membres du personnel mis à la disposition de l'ASBL rencontrés au cours de l'audit ont fait preuve de disponibilité et de parfaite collaboration.

Le rapport provisoire de l'audit interne a été présenté et transmis le 9 octobre 2006 au Président et aux Vice-présidentes de l'ASBL. A l'issue de la réunion de clôture, l'audit a été invité à communiquer sa réponse écrite à chaque recommandation. L'audit a choisi de fournir une réponse générale reçue le 19 octobre 2006, qui est reprise au chapitre 5.

L'audit transmettra fin novembre à l'audit interne le Plan d'Action (cf. annexe 1) sur lequel il aura indiqué quand et par qui les recommandations seront mises en œuvre. Le Plan d'Action complété fera donc l'objet d'une publication séparée dans un addenda au Rapport d'audit interne.

2. DESCRIPTION DE L'ASBL SERVICE SOCIAL

2.1. Cadre juridique

2.1.1. Création

Un Service Social a été créé au Ministère des Affaires économiques de l'époque par l'arrêté royal du 2 juin 1971 qui a pour objet d'offrir aux membres du personnel l'assistance matérielle et morale dont ils pourraient avoir besoin dans leur vie professionnelle et leur vie privée.

L'arrêté royal précité habilite le Ministre des Affaires économiques à confier, à une association sans but lucratif, agréée par lui, la réalisation de tâches attribuées au Service Social à l'exception de l'organisation d'un service de médecine préventive et de la dispensation de soins dentaires.

En vertu de cette disposition, le Ministre par arrêté ministériel du 24 décembre 1975, a agréé l'ASBL "Service Social du Ministère des Affaires économiques" dont les statuts du 21 mai 1975 avaient été publiés aux annexes du Moniteur belge le 31 juillet 1975.

2.1.2. Loi sur les ASBL

Pour se conformer aux dispositions de la loi du 2 mai 2002 qui a modifié la loi du 27 juin 1921 relative aux ASBL, les statuts de l'ASBL Service social ont été adaptés par le conseil d'administration. Les statuts modifiés et coordonnés, approuvés à l'unanimité par l'assemblée générale extraordinaire du 14 décembre 2005, ont été publiés aux Annexes du Moniteur belge le 14 mars 2006.

2.1.3. Règlements

L'association doit, conformément au point 2 de l'article 6 de l'arrêté royal du 2 juin 1971, se conformer à un règlement général préalablement approuvé par le Ministre de l'Economie. Cet engagement est repris à l'article 14 des statuts du 14.12.2005.

Le règlement général du Service social ainsi que le règlement d'ordre intérieur de l'ASBL ont été approuvés par arrêté ministériel du 24.12.1975.

Le règlement d'ordre intérieur a pour objet l'organisation interne et les modalités de fonctionnement du conseil d'administration.

Le règlement général du service social reprend des dispositions concernant l'objet du service social, les bénéficiaires, les activités autorisées, les modalités et les cas d'intervention en matière d'aide individuelle, les modalités d'octroi des prêts sociaux, les consultations juridiques, les restaurants, les manifestations sociales, l'association du personnel, la coopération avec les autres services sociaux.

Les règlements précités n'ont pas été modifiés à la suite de la publication des nouveaux statuts.

2.1.4. AEZ

En matière culturelle et sportive, une ASBL a également été créée. Il s'agit de l'"AEZ-association du personnel du Service public fédéral Economie, PME, Classes moyennes et Energie" (constituée le 30 août 1945) qui a pour but la promotion et l'organisation d'activités sportives, culturelles et de loisirs en faveur de ses membres (statuts modifiés et coordonnés publiés le 17 novembre 2005 aux Annexes du Moniteur belge).

2.2. Objet

L'objet de l'ASBL, resté inchangé dans les nouveaux statuts, couvre l'ensemble des missions attribuées au Service Social par l'arrêté royal du 2 juin 1971 à l'exception de celles qui ne peuvent lui être confiées conformément à l'article 4 (médecine préventive et soins dentaires). Son objet est le suivant :

- promouvoir l'amélioration des conditions de travail ;
- veiller à ce que tous les agents soient en possession des renseignements concernant les avantages qu'ils peuvent retirer de la prévoyance sociale et de la législation sociale;
- orienter les agents vers les services sociaux d'organismes publics ou privés ;
- intervenir sous forme d'indemnité sociale à fonds perdus ou sous forme d'avantages en nature ;
- octroyer des prêts sociaux ;
- organiser des vacances en faveur des enfants des agents ;
- organiser des consultations juridiques et sociales ainsi que l'orientation et la formation professionnelle ;
- créer et gérer des restaurants et réfectoires ;
- encourager, par voie de subsides, les groupements culturels, sportifs et d'agrément du personnel ;
- organiser des réunions ou manifestations à caractère social
(Art. 3 des statuts du 14.12.2005).

2.3. Structure

Les statuts de l'ASBL distinguent deux catégories de membres : les membres effectifs et les membres adhérents.

Le nombre de membres effectifs est fixé à 36 au moins. Ils font partie du personnel en qualité d'agents en activité de service. Ils sont choisis parmi les membres adhérents, sur présentation des organisations syndicales (Art. 6 des statuts du 14.12.2005).

Sont membres adhérents de droit, les agents actifs ou pensionnés du SPF (Art. 7 des statuts du 14.12.2005).

En ce qui concerne l'organisation de l'ASBL Service social, celle-ci est composée des deux organes obligatoires : l'assemblée générale et le conseil d'administration.

2.3.1. Assemblée générale

L'assemblée générale se compose des membres effectifs, à l'exclusion des membres adhérents.

En conformité avec la législation sur les ASBL, une délibération de l'assemblée générale est requise pour :

- la modification des statuts ;
- la nomination et la révocation des administrateurs ;
- l'admission, la radiation et l'exclusion des membres effectifs ;
- la radiation et l'exclusion des membres adhérents ;
- la décharge à octroyer aux administrateurs ;
- l'approbation des budgets et des comptes ;
- l'approbation des acquisitions, échanges, aliénation des immeubles nécessaires au but poursuivi par l'association, les emprunts, les constitutions d'hypothèques et les baux de plus de neuf années ;
- la dissolution de l'association.

Le conseil d'administration convoque les membres à l'assemblée générale au moins huit jours calendrier avant celle-ci. Les convocations doivent contenir l'ordre du jour.

L'assemblée générale ordinaire se réunit chaque année.

Des assemblées générales extraordinaires sont convoquées dans les deux cas suivants:

- sur décision du conseil d'administration ;
- lorsqu'un cinquième des membres en fait la demande.

Il est tenu procès-verbal des assemblées générales (Art. 19 des statuts du 14.12.2005).

2.3.2. Conseil d'administration

La gestion de l'ASBL est assurée par le conseil d'administration.

2.3.2.1. Pouvoirs

Le conseil d'administration a les pouvoirs les plus étendus pour assurer la bonne marche de l'association. En outre, le conseil d'administration dispose d'une compétence résiduelle. Il est compétent pour tout ce que la loi et les statuts n'ont pas réservé à l'assemblée générale (Art. 15 des statuts du 14.12.2005). Ces dispositions font référence à la législation sur les ASBL.

2.3.2.2. Composition

Le conseil d'administration est composé de douze membres au moins. Ils sont nommés par l'assemblée générale et choisis parmi les membres adhérents sur une liste présentée par chaque organisation syndicale (Art. 11 des statuts du 14.12.2005).

2.3.2.3. Présidence

Le conseil d'administration procède à la désignation du président, qui doit être choisi en son sein. Les organisations syndicales représentatives qui n'ont pas la présidence désignent chacune un vice-président. La fonction de président est occupée pour un mandat de deux ans attribué en alternance à chaque organisation syndicale.

2.3.2.4. Secrétariat

La fonction de secrétaire du conseil d'administration est assurée conjointement par un agent néerlandophone et un agent francophone choisi parmi les agents du SPF Economie mis à la disposition du Service social (Art. 12 des statuts du 14.12.2005).

2.3.2.5. Réunions

L'association autorise le directeur du service d'encadrement Personnel et Organisation en tant que représentant du Ministre de l'Economie ou son délégué à assister de droit, avec voix consultative, à toutes les réunions du conseil d'administration. Ce représentant dispose d'un délai de trois jours pour prendre son recours contre l'exécution de toute décision qu'il juge contraire à la loi, aux statuts ou à l'intérêt général (Art. 14 des statuts du 14.12.2005).

Selon l'article 13 des statuts, le président du conseil d'administration convoque celui-ci chaque fois qu'il le juge nécessaire, et au moins une fois par mois. Il doit le convoquer dans la huitaine, lorsque deux administrateurs au moins lui en font la demande par écrit. Il est dressé procès-verbal des séances du conseil. Les procès-verbaux doivent être signés par le président, les vice-présidents et les secrétaires.

L'article 13 des statuts stipule également que les décisions du conseil sont prises à la simple majorité des voix des présents. Toutefois, dans la pratique, le conseil vise à prendre les décisions par voie de consensus.

Concrètement, le conseil d'administration se réunit tous les mois (sauf en période de vacances). Le président, les vice-présidents, les administrateurs, le Directeur d'encadrement Personnel et Organisation et le Directeur d'encadrement Budget et contrôle de gestion sont invités aux réunions du conseil. Les points à l'ordre du jour portent principalement sur des questions de gestion courante.

Trimestriellement une situation financière des trois mois écoulés est soumise au conseil et le comptable est invité à y assister. Il s'agit d'un tableau relatif à la situation des comptes à la fin du trimestre précédent. Ce document n'est pas accompagné d'une analyse ou de commentaires sur ces informations financières. Récemment un état du suivi des prêts est aussi transmis au conseil.

Une fois par an sont repris à l'ordre du jour du conseil d'administration, avant d'être soumis à l'approbation de l'assemblée générale, le rapport d'activité, le rapport financier et les comptes des recettes et dépenses de l'année écoulée, le rapport des commissaires aux comptes ainsi que le budget du prochain exercice.

2.3.2.6. Comptes annuels

L'année sociale commence le 1^{er} janvier et finit le 31 décembre de chaque année. Les livres et comptes sont arrêtés à cette dernière date (Art. 22 des statuts du 14.12.2005).

Une vérification des écritures et des comptes a lieu au moins une fois par an. Elle est confiée à deux ou plusieurs vérificateurs aux comptes choisis parmi les membres adhérents (Art. 18 des statuts du 14.12.2005).

Les anciens statuts stipulent qu'une vérification des écritures et des comptes a lieu chaque trimestre ; elle est confiée à deux commissaires, choisis parmi les membres adhérents par l'assemblée générale. Cependant, dans la pratique, pour les années examinées 2003, 2004 et 2005, les commissaires ont procédé à une vérification annuelle des comptes. Les nouveaux statuts ont donc été adaptés à cette réalité.

Dans les nouveaux statuts, la terminologie "vérificateurs" remplace "commissaires aux comptes" qui vise, selon la loi sur les ASBL, expressément les membres de l'Institut des réviseurs d'entreprises.

L'ASBL Service social étant une "petite" ASBL au sens des nouvelles dispositions légales, elle n'est pas obligée de désigner des commissaires aux comptes membres de l'Institut des réviseurs d'entreprises. Il s'agit d'une faculté mais pas d'une obligation.

Selon la législation sur les ASBL, l'approbation des comptes est une compétence réservée à l'assemblée générale. Il revient au conseil d'administration de soumettre pour approbation à l'assemblée générale, chaque année et au plus tard six mois après la date de clôture de l'exercice social, les comptes annuels de l'exercice social écoulé ainsi que le budget de l'exercice suivant.

A ce titre, l'article 22 des statuts de l'ASBL service social prévoit que le conseil d'administration soumet tous les ans, à l'approbation de l'assemblée générale ordinaire, le rapport d'activité, le rapport financier et les comptes des recettes et dépenses de l'année écoulée ainsi que le budget du prochain exercice.

Ces documents sont ensuite soumis au Ministre de l'Economie (Art. 22 des statuts du 14.12.2005). La période prévue dans les anciens statuts "avant le 1^{er} mars" a été supprimée.

L'adoption des comptes par l'assemblée générale et par le Ministre de l'Economie vaut décharge pour le conseil d'administration (Art. 22 des statuts du 14.12.2005).

2.3.2.7. Comités de travail, mandats et délégations

Lorsque le besoin de traiter des questions spécifiques plus en profondeur se fait sentir, des comités de travail sont constitués. Ils communiquent leurs conclusions au conseil. Selon l'article 10 du règlement d'ordre intérieur de l'ASBL, le secrétariat des comités de travail est assuré par le secrétaire du conseil d'administration. Dans la pratique, ceci n'est pas toujours le cas. Des rapports ne sont donc pas disponibles pour tous les travaux des groupes.

Le conseil d'administration donne également mandat à des administrateurs pour certaines activités. Le membre du conseil dûment mandaté fait rapport au conseil de son activité. Conformément à l'article 12 du règlement d'ordre intérieur de l'ASBL, en ce qui concerne les décisions en matière d'intervention sociale, le rapport au conseil se fait mensuellement. Ces dossiers sont signés par deux administrateurs appartenant chacun à une organisation syndicale différente. De plus, lors de la réunion du conseil d'administration du 18 janvier 2006, le président a exprimé le souhait que les dossiers soient dans la mesure du possible signés par deux administrateurs du même rôle linguistique.

Selon l'article 16, alinéa 1^{er}, des statuts du 14.12.2005 (article 18, alinéa 1^{er} des anciens statuts) "les dépenses seront valablement engagées par mandat, signé par deux personnes au moins, désignées par le conseil d'administration".

Pour satisfaire à ces dispositions statutaires, l'article 16 du règlement d'ordre intérieur stipule que "le conseil d'administration désigne au moins deux agents d'exécution qui signent les titres de paiement émis par l'association. Ils ne sont autorisés à émettre ces titres que sur l'ordre du conseil d'administration ou des administrateurs qui disposent des pouvoirs nécessaires et dont la signature engage d'ailleurs valablement l'association".

2.3.3. Gestion journalière

Selon l'article 13bis de la loi sur les ASBL, "la gestion journalière de l'association, ainsi que la représentation de celle-ci en ce qui concerne cette gestion, peuvent selon les modalités fixées par les statuts être déléguées à une ou plusieurs personnes, administrateurs ou non, membres ou non, agissant soit individuellement, soit conjointement, soit en collège".

D'après les anciens statuts de l'association, "les actes de gestion journalière sont signés par le président ou le vice-président" (Art. 18, 2^{ème} alinéa).

Les actes relatifs à la nomination de ces personnes déléguées à la gestion journalière n'ont pas fait l'objet d'une publication aux annexes du Moniteur belge et ne sont donc pas opposables aux tiers.

Selon les nouveaux statuts "la gestion journalière de l'association est confiée à un directeur choisi parmi les agents mis à la disposition de l'association par l'administration" (Art. 16 des statuts du 14.12.2005).

Un appel aux candidats pour la fonction d'attaché, coordinateur de l'ASBL, a été lancé par note de service du 12 juin 2006 à laquelle était jointe une description de fonction de l'emploi vacant.

2.4. Moyens

En vertu de l'article 8 de l'arrêté royal du 2 juin 1971, "Le personnel et les moyens matériels nécessaires à l'accomplissement des tâches incombant au service social qui seront confiées à l'association sans but lucratif, sont mis à la disposition de celle-ci par le Ministre des Affaires économiques. Ce personnel sera prélevé sur les effectifs de la Direction générale des Services généraux du Département. Il conserve sa situation administrative au sein de ladite Direction générale".

Selon l'article 9 de l'arrêté royal précité, "les dépenses afférentes à la mise à la disposition de l'association sans but lucratif des moyens matériels nécessaires sont à charge du budget du Ministère des Affaires économiques".

2.4.1. Moyens humains

2.4.1.1. *Situation administrative*

Le personnel mis à la disposition de l'ASBL conserve sa situation administrative au sein de la Direction d'encadrement Personnel et Organisation du SPF mais exerce également ses fonctions sous la direction des organes de l'ASBL.

Les assistants sociaux et le secrétariat des assistants sociaux sont quant à eux repris dans l'organigramme du Service d'encadrement P & O, division bien-être, service social. Ils exercent des activités pour ce service et pour le compte de l'ASBL. Le temps de travail consacré à des tâches pour l'association est minoritaire dans les cas des assistants sociaux et majoritaire en ce qui concerne le secrétariat des assistants sociaux (voir points 4.5 et 4.6).

2.4.1.2. *Cijfergegevens*

Vooraf dient opgemerkt te worden dat het personeel in wat volgt opgedeeld wordt volgens activiteit, niet volgens contract. Zo worden de administratieve medewerkers met een contract van keukenpersoneel niet geteld als keukenpersoneel. Omgekeerd worden de intendanten, ook al hebben zij geen contract van keukenpersoneel, ingedeeld bij de activiteit van de restaurants. Op de verschillende activiteiten van de vzw wordt dieper ingegaan in punt 2.5.

a) Het secretariaat van de raad van bestuur

Aantal	Aantal in VTE	Kost 2006	Kost 2007
3	1,4	54.538,00 €	55.319,00 €

Deze cijfers omvatten de twee secretaresses van de raad van bestuur en een medewerker die het secretariaat bijstaat met uitvoerende taken.

Er dient verder opgemerkt te worden dat één voltijdse contractuele medewerker sinds september 2006 in bevallingsverlof is. De kost gedurende dit verlof is niet ten laste van de FOD: het voltijds equivalent (VTE) en de jaarkost voor deze medewerker zijn gelijk aan nul. De normale jaarlijkse kost bedraagt ongeveer 23.700 euro. In normale omstandigheden

vertegenwoordigt deze activiteit dus een jaarlijkse personeelskost tussen de 78.000 en 79.000 euro.

b) De boekhouding

Aantal	Aantal in VTE	Kost 2006	Kost 2007
1	1	22.887,00 €	22.931,00 €

c) Het administratief beheer van de restaurants

Aantal	Aantal in VTE	Kost 2006	Kost 2007
2	1,8	48.845,00 €	50.101,00 €

d) Het beheer van de restaurants

Aantal	Aantal in VTE	Kost 2006	Kost 2007
47	43,58	1.076.425,00 €	1.080.484,00 €

Deze cijfers omvatten het personeel tewerkgesteld in het restaurant van het 'NIS'-gebouw aan de Leuvenseweg en de cafetaria in het City Atrium en North Gate III.

Het personeel van de FOD Economie dat tewerkgesteld is in de cafetaria van het WTC III-gebouw is niet in deze cijfers opgenomen aangezien de vzw deze cafetaria niet uitbaat. Het gaat om vier personeelsleden:

Aantal	Aantal in VTE	Kost 2006	Kost 2007
4	3,8	89.338,00 €	89.596,00 €

e) Geen affectatie

Aantal	Aantal in VTE	Kost 2006	Kost 2007
1	0,5	11.377,00 €	11.443,00 €

Eén halftijdse contractuele medewerker heeft geen affectatie.

f) Het secretariaat van de sociaal assistenten

Hoewel het secretariaat van de sociaal assistenten grotendeels taken uitvoert voor de vzw is het hiërarchisch ingedeeld bij de stafdienst P&O van de FOD Economie. Het gaat om twee secretaresses:

Aantal	Aantal in VTE	Kost 2006	Kost 2007
2	2	58.108,00 €	58.234,00 €

g) Globale cijfers: personeel ter beschikking van de vzw Sociale Dienst

Aantal	Aantal in VTE	Kost 2006	Kost 2007
54	48,28	1.214.072 €	1.220.278 €

In deze cijfers zijn het keukenpersoneel tewerkgesteld in de cafetaria van het WTC III-gebouw en het secretariaat van de sociaal assistenten niet opgenomen, om hoger vermelde redenen. De halftijdse medewerker zonder affectatie is wel in de cijfers opgenomen.

2.4.2. Financiële middelen

2.4.2.1. Inkomsten

De vzw Sociale Dienst financiert zijn werking vooral met jaarlijkse subsidies. Daarnaast heeft de vzw ook eigen beperkte inkomsten uit de activiteit van de restauratie, die opnieuw voor deze activiteit gebruikt worden.

a) Subsidies

De vzw krijgt jaarlijks via koninklijk besluit een subsidie toegewezen die uitbetaald wordt in vier schijven, één per kwartaal. De subsidie dient enerzijds voor de financiering van de werking van de vzw Sociale Dienst, en anderzijds voor het subsidiëren van de vzw AEZ. Het gedeelte van de subsidie van de vzw AEZ wordt vanaf 2006 echter rechtstreeks op de rekening van het AEZ gestort, zonder tussenkomst van de vzw Sociale Dienst.

In principe mogen de subsidies niet 'opgespaard' worden; toch wordt het de vzw toegestaan een beperkt bedrijfskapitaal te houden voor onvoorziene uitgaven of nieuwe initiatieven en in afwachting van de storting van de subsidie. Dit kapitaal kan voortvloeien uit overschotten van subsidies of inkomsten uit de uitbating van de cafetaria's en het restaurant.

b) Restaurants en recepties

De vzw krijgt door de verkoop van voedingswaren in de cafetaria's en het restaurant en via de automaten geldelijke inkomsten. De winstmarge op de schotels en broodjes is eerder laag; voor drank en snoep ligt de winstmarge iets hoger. Inkomsten uit de verkoop van voedingswaren worden gestort op de restaurantrekening (zie verder) en in principe dus niet gebruikt voor andere activiteiten.

Daarnaast zorgt de vzw ook voor kleine recepties op vraag van diensten van de FOD Economie. De voedingswaren en drank die bij deze gelegenheid voorzien worden, worden met een winstmarge aan de betrokken dienst gefactureerd.

2.4.2.2. Uitgaven

De vzw kan het grootste deel van haar subsidies aanwenden voor zuiver sociale doeleinden: de kosten met betrekking tot het personeel en de uitrusting zijn ten laste van de FOD Economie. Enkel in de restaurants doet de vzw kleine investeringen.

Het overgrote deel van de uitgaven gaat naar financiële tussenkomsten: in de eerste plaats naar tussenkomsten in de bijdragen voor de hospitalisatieverzekering, maar ook naar tussenkomsten naar aanleiding van een bepaalde gebeurtenis (pensionering, geboorte van een kind,...) of tussenkomsten bij financiële nood.

Naast deze niet-terugvorderbare tussenkomsten kent de vzw ook renteloze sociale leningen en weddevoorschotten toe; voor deze activiteiten is er een werkkapitaal ter beschikking (zie volgend punt).

Een andere uitgavenpost is de uitbating van de cafetaria's en het restaurant en de drankautomaten. Hoewel deze activiteit ook inkomsten genereert, lopen de kosten (aankoop van voedingswaren maar ook werkingskosten, huur van de automaten en aankoop van materiaal) hoger op.

2.4.2.3. De verschillende rekeningen

De vzw Sociale Dienst heeft vijf verschillende financiële rekeningen.

a) De algemene rekening

Op de algemene rekening worden de subsidies gestort. Ze wordt nooit gebruikt voor rechtstreekse uitgaven of betalingen; ze dient als 'tussenstation' van waaruit de subsidies doorgestort worden naar de vier andere rekeningen, die ruwweg zijn ingedeeld volgens activiteit. Deze stortingen gebeuren niet volgens vooraf vastgelegde prioriteiten maar geleidelijk-aan, in functie van de behoeften en de stand van de rekeningen.

b) De rekening 'verzekering'

Met deze rekening worden de tussenkomsten gefinancierd in de bijdragen voor de hospitalisatieverzekering. Er zijn enkel financiële tussenkomsten in de hospitalisatieverzekering die via een raamcontract is afgesloten voor alle federale ambtenaren.

c) De restaurantrekening

Via deze rekening gebeuren alle verrichtingen betreffende het beheer van de restaurants: inkomsten uit de verkoop van voedingswaren worden hierop gestort, en facturen voor voedingswaren worden vanuit deze rekening betaald.

d) De sociale rekening

Met deze rekening worden de collectieve en individuele sociale tussenkomsten gefinancierd, en de organisatie van kinderopvang. Deze laatste activiteit is echter niet doorgegaan in 2006.

e) De rekening 'leningen'

Deze rekening werkt met een werkkapitaal van 50 000 euro. Dit bedrag is beschikbaar voor het toekennen van renteloze sociale leningen en weddevoorschotten; de terugbetalingen gebeuren ook op deze rekening.

2.4.2.4. *Cijfergegevens*

De subsidie voor 2006 bedraagt 285 000 euro. Daarvan wordt net zoals de voorgaande jaren 110 000 euro voorzien voor tussenkomsten in de hospitalisatieverzekering. De laatste jaren bleek dit budget echter niet te volstaan, waardoor de rekening 'verzekering' gespijsd moest worden vanuit andere rekeningen.

Ongeveer 70 000 euro wordt voorzien voor werkingskosten en materiaal voor het restaurant en de cafetaria's.

De rest van de middelen, ongeveer 100 000 euro, wordt voorzien voor de sociale rekening.

2.4.3. Materiële middelen

Zoals eerder vermeld worden de materiële middelen door de voogdijminister ter beschikking gesteld van de vzw.

De vzw heeft de beschikking over bureaus voor het administratief personeel en de keukens en de restaurants met hun uitrusting.

Tenslotte krijgt de vzw informatica-uitrusting en -ondersteuning vanuit de Stafdienst ICT.

2.5. Activiteiten

De activiteiten van de vzw kunnen in grote lijnen ondergebracht worden in zes categorieën:

- taken van het secretariaat van de raad van bestuur
- boekhouding
- administratief beheer van de restaurants
- beheer van de restaurants
- taken van de sociaal assistenten ten behoeve van de vzw
- taken van het secretariaat van de sociaal assistenten ten behoeve van de vzw

Deze structuur zal verder gevolgd worden in deze tekst. Voor een gedetailleerde beschrijving van de activiteiten wordt verwezen naar het vierde hoofdstuk.

2.6. Intéressés ("stakeholders")

Les intéressés sont "les personnes et organisations susceptibles d'influencer, d'être influencées par, ou prévoyant d'être elles-mêmes influencées par une décision ou une activité" (glossaire – *Australian and New Zealand Standard on Risk Management*).

Dans le cadre de l'ASBL ce sont non seulement les bénéficiaires qui sont concernés mais aussi d'autres intéressés.

Il est important que les parties prenantes soient définies par l'association afin que celle-ci puisse identifier leurs attentes et les traduire en objectifs.

2.6.1. Bénéficiaires

Par rapport aux anciens statuts qui reprenaient les mêmes bénéficiaires que ceux mentionnés dans l'arrêté royal du 2 juin 1971, des changements ont été apportés dans les nouveaux textes. Le personnel du Cabinet ministériel n'est plus mentionné.

Selon les nouveaux statuts, l'action de l'ASBL s'étend aux "agents du département et aux pensionnés du SPF Economie ainsi qu'aux membres de leur famille".

"Le Ministre de l'Economie peut étendre le bénéfice d'une partie des activités du Service social aux agents d'autres SPF ou d'autres services publics. Dans ce cas, des conventions passées avec les départements ou services publics intéressés déterminent les limites et les modalités de l'intervention du Service social" (Art. 4 des statuts du 14.12.2005).

2.6.2. Autres intéressés

D'autres intéressés que les bénéficiaires sont également concernés. Sans que la liste soit exhaustive, citons à titre d'exemple comme parties prenantes de l'association :

- le Ministre de l'Economie,
- le Président du Comité de direction du SPF,
- le Service d'encadrement Personnel et Organisation du SPF,
- le Service d'encadrement Budget et Contrôle de gestion du SPF,
- les vérificateurs aux comptes,
- le Service juridique du SPF,
- le Service d'encadrement Communication du SPF,
- le service traduction du SPF,
- les organisations syndicales,
- le SPF P & O,
- le SPF Budget et Contrôle de gestion,
- la Banque de la Poste,
- les fournisseurs,
- les prestataires de services,

- l'assureur hospitalisation (actuellement FORTIS),
- l'agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire – AFSCA,
- le greffe du tribunal de commerce,
- ...

3. MAITRISE DE LA GESTION DE L'ENTITE

Cette partie analyse le système de contrôle interne au niveau de l'entité et apporte, le cas échéant, des recommandations afin d'en améliorer la maîtrise et le fonctionnement.

3.1. Conformité du cadre réglementaire

En matière de conformité du cadre réglementaire, les dispositifs de contrôle interne doivent permettre aux dirigeants de tenir compte des lois et réglementations et d'anticiper les répercussions de projets ou propositions qui concernent l'ASBL service social.

Recommandation 1

L'audit interne recommande au conseil d'administration de désigner un responsable chargé du suivi et du reporting de la législation et de la réglementation ayant des répercussions sur l'ASBL afin de permettre au conseil de tenir compte des risques relatifs au contexte juridique et de les gérer.

3.1.1. Arrêté royal du 02.06.1971 et statuts

L'arrêté royal du 02.06.1971 créant un service social au Ministère des Affaires économiques mériterait d'être revu eu égard, notamment, aux adaptations qui sont intervenues depuis sa publication.

Recommandation 2

L'audit interne recommande que l'arrêté royal du 2 juin 1971 soit réexaminé compte tenu des changements qui ont eu lieu depuis son entrée en vigueur et que ce réexamen s'intègre dans une réflexion plus globale sur une politique sociale à mener au niveau du SPF reposant sur des analyses.

En ce qui concerne l'application conforme des statuts, les constatations en la matière sont reprises au chapitre 4.

3.1.2. Législation relative aux ASBL

Après avoir examiné les nouveaux statuts, le Service juridique a jugé que ceux-ci s'avèrent conformes à la loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les associations

internationales sans but lucratif et les fondations, telle que modifiée par la loi du 2 mai 2002. (note du Service juridique du 10 février 2006).

Ces textes sont soumis à l'approbation du Ministre de l'Economie, conformément à l'article 24 des statuts (lettre du 25 avril 2006 signée par le président et les deux vice-présidentes de l'ASBL).

En dehors de la mise en conformité des textes avec les nouvelles dispositions sur les ASBL (dénomination, n° d'entreprise, adresse du siège social, arrondissement judiciaire, ...) les principales adaptations qui ont été apportées par rapport aux statuts du 21 mai 1975 sont reprises en Annexe 3.

3.1.3. Règlements

Le règlement général du Service social ainsi que le règlement d'ordre intérieur de l'ASBL, approuvés par arrêté ministériel du 24.12.1975, n'ont pas été modifiés à la suite de la publication des nouveaux statuts.

Recommandation 3

L'audit interne recommande au conseil d'administration de procéder à un examen du règlement d'ordre intérieur de l'ASBL et du règlement général en vue de leur actualisation.

3.2. Gestion

3.2.1. Politique

L'association a pour mission d'offrir aux membres du personnel l'assistance matérielle et morale dont ils pourraient avoir besoin dans leur vie professionnelle et leur vie privée. L'article 3 des statuts de l'ASBL en précise l'objet (cf. point 2.1.1. du présent rapport).

Vu l'ampleur de la mission, la définition d'une bonne stratégie s'impose et conditionne directement l'efficacité et l'efficience de l'action de l'association.

A la lecture des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration (concernant la période 2004-2005 et janvier 2006 à mai 2006), l'audit interne a notamment constaté qu'il n'y a pas eu de point de réflexion stratégique à l'ordre du jour des réunions dudit conseil.

Pour qu'une organisation mette en place un dispositif de contrôle interne efficace elle doit préalablement avoir une vision claire de sa mission et des finalités poursuivies et fixer un certain nombre d'objectifs généraux à l'échelle de l'entité. Les objectifs généraux fixés à l'échelle de l'organisation, déclinés dans un plan stratégique, expriment ce à quoi elle souhaite parvenir.

Une fois que les objectifs ont été définis, les moyens devront être identifiés. Des objectifs fixés au niveau de l'entité vont découler des objectifs fixés à l'échelle des activités aboutissant à la rédaction de plans opérationnels.

Cette réflexion doit se baser sur une analyse de l'environnement, c.à.d. une analyse des risques; le risque étant un événement aléatoire (interne ou externe) qui peut menacer la réalisation de l'objectif.

Recommandation 4

L'audit interne recommande la mise en œuvre d'un système de maîtrise de la gestion, qui peut être schématisé de la façon suivante :

- élaborer une vision claire des finalités poursuivies ;*
- définir les options stratégiques à moyen et long terme, ainsi que les moyens appropriés. Cette phase se base sur une analyse de l'environnement, c.à.d. une analyse des risques. Ce travail est concrétisé par la rédaction d'un plan stratégique ;*
- choisir des actions pour réaliser le plan stratégique aboutissant à la rédaction de plans opérationnels.*

3.2.2. Information et communication

La communication des informations pertinentes doit permettre à tous les membres du personnel de gérer au mieux leurs fonctions. Les membres du personnel doivent également assurer la remontée des informations significatives. En effet, les personnes proches du terrain sont souvent en position idéale pour détecter les problèmes, les défaillances et faire des propositions. La circulation des informations doit aussi être transversale. Les membres du personnel doivent comprendre la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres agents.

Recommandation 5

L'audit interne recommande au conseil d'administration de diffuser au personnel la stratégie, les objectifs stratégiques et opérationnels et de veiller à leur formalisation dans les activités de l'association.

Recommandation 6

L'audit interne recommande au conseil d'administration la mise au point de circuits de communication simples et efficaces qui favorisent la circulation des informations du haut vers le bas mais aussi la remontée des informations et des suggestions.

3.2.3. Pilotage et supervision

Le conseil d'administration a un rôle clé de supervision à jouer en donnant des directives détaillées sur les actions à mener et en exerçant un suivi de ces actions. Il joue aussi un rôle majeur dans la mise en place et le maintien d'un contrôle interne efficace.

Pour avoir une bonne maîtrise de la gestion, il est indispensable que les organes de gestion se dotent d'un système d'information et de supervision afin de pouvoir suivre correctement les activités.

Le conseil d'administration doit recevoir les informations suffisantes et à temps pour permettre de suivre la réalisation des objectifs et stratégies de l'association, de surveiller la situation financière et de s'informer des conditions et modalités des contrats importants.

Recommandation 7

L'audit interne recommande au conseil d'administration d'avoir une réflexion sur les systèmes d'information et de pilotage qu'il reçoit en vue d'examiner s'ils permettent, en temps voulu, une analyse pertinente avant les délibérations du conseil.

Recommandation 8

L'audit interne recommande au conseil d'administration d'organiser sa gestion au moyen de tableaux de bord et d'indicateurs.

3.2.4. Code d'éthique

L'association ne dispose pas d'un code de conduite formel concernant les règles d'éthique et d'intégrité à appliquer, les conflits d'intérêt ou les normes de comportement moral mais les statuts (art. 17) stipulent que les administrateurs sont tenus par le secret professionnel pour autant que leurs délibérations se rapportent à des cas individuels. Le règlement d'ordre intérieur de l'association et le règlement général ne spécifient pas non plus les normes d'éthique et de morale à observer.

Recommandation 9

L'audit interne recommande au conseil d'administration d'étudier la mise en place d'un code de déontologie en matière d'éthique et d'intégrité couvrant l'ensemble des situations qui peuvent être rencontrées et porté à la connaissance du personnel dans le cadre d'un programme de communication systématique.

3.3. Organisation

3.3.1. Structure hiérarchique

Les responsabilités de chaque membre de l'organisation doivent être définies de manière précise et connues de tous.

L'association ne dispose pas d'un organigramme avec une structure hiérarchique claire.

Recommandation 10

L'audit interne recommande au conseil d'administration la mise en place d'un organigramme avec une structure efficace et des liens hiérarchiques clairs qui sont connus par les opérationnels.

La structure hiérarchique doit permettre d'assurer une communication efficace entre la direction et le personnel (du haut vers le bas et du bas vers le haut) et entre les membres du personnel.

3.3.2. Délégation de pouvoirs

Les délégations de pouvoirs doivent être clairement définies et les domaines d'autorités et de responsabilités doivent être déterminés de façon adéquate tant au niveau des fonctions dirigeantes qu'au niveau opérationnel.

Recommandation 11

L'audit interne recommande au conseil d'administration de dresser un inventaire des délégations de pouvoirs et de signatures en définissant clairement les domaines d'autorités et de responsabilités tant au niveau des fonctions dirigeantes qu'au niveau opérationnel.

3.4. Moyens

3.4.1. Gestion des ressources humaines

3.4.1.1. Place dans l'organisation

Comme mentionné au point 2.4.1.1. le personnel mis à la disposition de l'ASBL conserve sa situation administrative au sein de la Direction d'encadrement Personnel et Organisation du SPF mais exerce également ses fonctions sous la direction des organes de l'ASBL.

Cette situation ambiguë peut être à la source de nombreuses difficultés, notamment en matière d'autorité hiérarchique, de respect des règles et directives, d'évaluation et d'évolution de carrière.

Recommandation 13

En ce qui concerne les assistants sociaux et le secrétariat des assistants sociaux repris dans l'organigramme du Service d'encadrement P & O, division bien-être, service social, l'audit interne recommande au conseil d'administration de clarifier les circuits d'information et de communication et les liens hiérarchiques pour les activités exercées pour le compte de l'association et de les communiquer au personnel.

3.4.1.2. Compétences

Les dirigeants doivent spécifier les niveaux de compétence nécessaires des postes et définir les connaissances et aptitudes requises pour atteindre ces niveaux de compétence.

Des descriptions de poste ont été élaborées dans le cadre de nouveaux recrutements relatifs aux fonctions d'assistant social, de comptable et d'attaché.

Le conseil d'administration a rédigé pour le service d'encadrement Personnel et Organisation des projets de description de fonction concernant les postes précités et a ainsi fait part de ses attentes quant aux critères de recrutement. Il a aussi participé au processus de recrutement, notamment lors de l'interview des candidats.

En ce qui concerne les membres du personnel déjà mis à la disposition de l'association, il n'y a pas de définition des tâches correspondant aux activités exercées pour l'ASBL.

Il convient de souligner que la politique des ressources humaines joue un rôle essentiel notamment dans la motivation d'un personnel compétent pour mettre en œuvre les stratégies de l'entité et, par la même, atteindre ses objectifs.

Recommandation 14

Pour les fonctions pour lesquelles il n'existe pas de descriptions de postes formelles détaillant les tâches à accomplir, l'audit interne recommande au conseil d'administration de procéder à une analyse des tâches associées aux postes concernant les activités exécutées pour l'ASBL, en tenant compte notamment du niveau de jugement qui doit être exercé par le titulaire du poste et du niveau de supervision nécessaire.

3.4.1.3. Encadrement

Le personnel mis à la disposition de l'association n'est pas suffisamment encadré. Il n'y a pas de suivi des instructions et des dossiers de manière systématique et périodique. Une planification des tâches, une aide au personnel dans l'exécution des tâches nouvelles et difficiles, une vérification de la bonne marche des opérations font notamment défaut.

Les dirigeants de l'association ne disposent pas de suffisamment de temps pour exercer leurs rôles efficacement en matière de supervision des tâches journalières. La cause, qui a d'ailleurs plusieurs fois été mentionnée lors des interviews, réside dans le manque de temps libre des Administrateurs de l'association dont l'exercice d'une profession à titre principal entrave la disponibilité.

Pour résoudre cette difficulté, comme mentionné au point 2.3.3., un délégué à la gestion journalière a été institué par les nouveaux statuts et un appel aux candidats a été lancé.

Recommandation 15

Dans le cadre du recrutement d'un délégué à la gestion journalière, l'audit interne recommande au conseil d'administration, qui a un rôle majeur de supervision à jouer, de définir de façon adéquate les domaines d'autorité et de responsabilités et de les communiquer de manière précise lors de l'engagement. La mise au point d'un processus de reporting est aussi recommandée.

L'audit interne signale qu'en vertu de la loi du 27 juin 1921, l'association est tenue de déposer au Greffe du Tribunal de Commerce du lieu où le siège social de l'association est installé et de publier aux Annexes du Moniteur belge les actes relatifs à la nomination ou à la cessation des fonctions des personnes déléguées à la gestion journalière. Ces actes doivent mentionner les nom, prénoms, domicile, date et lieu de naissance. Il importe également de mentionner l'étendue des pouvoirs et la manière de les exercer.

3.4.2. Moyens financiers

La surveillance de la gestion des moyens financiers de l'association se fait à plusieurs niveaux. (cf. point 2.3.2.6.) Les commissaires (vérificateurs aux comptes dans les nouveaux statuts) contrôlent la comptabilité et rédigent un rapport reprenant leurs remarques et recommandations.

Le conseil d'administration soumet, tous les ans, pour approbation à l'assemblée générale, le rapport d'activité, le rapport financier et les comptes des recettes et dépenses de l'année écoulée, le rapport des commissaires ainsi que le budget du prochain exercice.

Les documents précités sont ensuite transmis au Ministre de l'Economie par l'intermédiaire du service d'encadrement budget et contrôle de gestion.

Il est important qu'il y ait une vérification des comptes de l'ASBL ainsi qu'un contrôle de l'affectation des subsides par le Service d'encadrement budget et contrôle de gestion.

3.4.3. Moyens matériels

Les moyens matériels mis à la disposition de l'ASBL par le SPF Economie sont en grande partie gérés par le service logistique du département.

Dans les restaurants et cafétarias, le matériel est revu en fonction de l'étude HACCP qui est décrite au point 4.4.2.4.

3.5. Procédures

Les règles et procédures doivent être clairement définies et connues de tous.

Recommandation 16

L'audit interne recommande au conseil d'administration de mettre au point des méthodes de travail. Les procédures doivent être définies sous forme de documents simples et spécifiques, mis à jour régulièrement et portés à la connaissance des exécutants. Il est recommandé de :

- *constituer un recueil des règles et procédures internes,*
- *diffuser ces procédures aux membres du personnel concernés,*
- *désigner un lieu de classement des procédures,*
- *désigner un ou des responsables de la mise à jour.*

3.6. Relations avec les intéressés ("stakeholders")

Recommandation 17

L'audit interne recommande au conseil d'administration de définir les parties prenantes et d'identifier leurs attentes afin de les traduire en objectifs.

3.6.1. Bénéficiaires

3.6.1.1. Communication

L'action de l'ASBL doit bien sûr être connue des agents du SPF. A cet égard, lors de leur entrée en service, les nouveaux agents reçoivent la brochure de l'ASBL Service social qui est reprise dans une farde de documentation.

Ce document peut aussi être consulté sur l'intranet du SPF. L'information en avait toutefois été retirée le 29 novembre 2005 pour sa mise à jour.

La brochure "ASBL Service social – 2006" actualisée est à nouveau disponible depuis le 26 septembre 2006 sur l'intranet.

La définition des ayants droit au point 3 de la brochure précitée est celle des anciens statuts et ne correspond pas aux statuts du 14 décembre 2005. Dans les nouveaux statuts, le personnel du Cabinet ministériel n'est plus mentionné.

Il est essentiel que l'information communiquée soit complète, exacte, à jour et conforme aux dispositions légales et réglementaires.

Recommandation 18

L'audit interne recommande au conseil d'administration de désigner un responsable en communication chargé de veiller à la qualité des informations (complètes, mises à jour, exactes, obtenues aisément) et à leur diffusion.

3.6.1.2. Image

Il est important pour l'image et l'identité de l'association qu'elle adopte un "style maison".

Pour un certain nombre de documents courants, des modèles informatisés pourraient être confectionnés dans le but d'harmoniser les documents, d'augmenter la reconnaissance de l'ASBL et de faciliter le travail du personnel (lettre standard, enveloppe, fax, note, compte rendu, mail, brochure, ...)

Non seulement la présentation mais aussi le contenu et sa forme sont essentiels pour l'image d'une organisation.

Il convient aussi que le personnel de l'ASBL applique les "Instructions pour les mails et l'agenda au sein du SPF Economie – Lotus Notes 6.5" (document du 28 mars 2006).

Recommandation 19

Dans le cadre de la relation de l'association avec les bénéficiaires, l'audit interne recommande au conseil d'administration de charger le responsable en communication (cfr recommandation 18) de mettre au point avec le service communication (S4) un "style maison" (logo, en-tête, documents standards...) pour l'ASBL et d'établir des lignes directrices pour les documents émanant de l'association.

3.6.2. Autres intéressés

3.6.2.1. Image

Tout comme pour la communication interne, il est important pour l'image et l'identité de l'association qu'elle adopte un "style maison". Des modèles de documents standards devraient aussi être confectionnés dans le cadre de la communication de l'ASBL avec les autres parties prenantes.

Rappelons, cependant, que conformément aux dispositions légales relatives aux ASBL, tous les actes, factures, annonces, publications et autres documents émanant des associations sans but lucratif doivent mentionner la dénomination de l'association, précédée ou suivie immédiatement des mots "association sans but lucratif" ou du sigle "a.s.b.l. ainsi que l'adresse du siège de l'association.

Une sanction est prévue par la loi à l'encontre de la personne qui interviendrait pour l'association, dans un document où l'une des mentions précitées ne figurerait pas ; dans cette hypothèse elle pourrait être déclarée personnellement responsable de tout ou partie des engagements pris par l'association.

Le numéro d'entreprise doit également être mentionné sur les documents émanant de l'association.

En ce qui concerne la signature, il convient de veiller à ce qu'il n'y ait pas de confusion possible sur la fonction du signataire.

Au cours de la mission, l'audit avait constaté et signalé que plusieurs documents ne reprenaient pas les mentions obligatoires. Depuis, certaines actions ont déjà été entreprises par l'ASBL pour se conformer aux dispositions précitées.

Pour la communication externe, l'audit interne fait la même recommandation que celle mentionnée dans le cadre de sa relation avec les bénéficiaires.

Recommandation 20

Pour la communication externe, l'audit interne recommande au conseil d'administration de charger le responsable en communication (cfr. recommandation 18) de mettre au point avec le service communication (S4) un "style maison" (logo, en-tête, documents standards,...) pour l'ASBL et d'établir des lignes directrices pour les documents émanant de l'association.

4. BEHEERSING VAN DE OPERATIONELE ACTIVITEITEN

De volgende operationele entiteiten worden achtereenvolgens besproken:

- het secretariaat van de raad van bestuur;
- de boekhouding;
- het administratief beheer van de restaurants;
- het beheer van de restaurants;
- de sociaal assistenten;
- het secretariaat van de sociaal assistenten.

Voor wat betreft de sociaal assistenten en het secretariaat van de sociaal assistenten wordt enkel ingegaan op hun activiteiten ten behoeve van de vzw Sociale Dienst.

4.1. Het secretariaat van de raad van bestuur

4.1.1. Beschrijving

Het secretariaat van de raad van bestuur wordt overeenkomstig de statuten waargenomen door een Nederlandstalig en een Franstalig personeelslid (zie ook punt 2.3.2.4.). Zij worden ondersteund door een deeltijds personeelslid voor uitvoerende taken (zie punt 2.4.1.2.). In de praktijk neemt het Franstalige personeelslid de belangrijkste taken als secretaresse van de raad van bestuur op zich.

4.1.1.1. Activiteiten

Het secretariaat oefent de typische taken uit voor de raad van bestuur: het plannen van de vergaderingen, het versturen van de uitnodigingen en het maken van een verslag.

Daarnaast stelt het secretariaat een ontwerp van agenda op, dat goedgekeurd wordt door de voorzitter van de raad van bestuur (zie proces 9 in bijlage).

De rol van de Nederlandstalige secretaresse is op dit moment beperkt; zij is wel aanwezig op de vergaderingen van de raad van bestuur en neemt nota van de interventies in het Nederlands voor het verslag. Zij maakt ook de Nederlandse vertaling van de agenda.

Naast de typische taken wordt het secretariaat belast met specifieke taken in opdracht van de raad van bestuur en administratief en uitvoerend werk voor de bestuurders van de vzw: deelnemen aan tijdelijke werkgroepen en opmaken van verslagen van hun vergaderingen, voorbereiden van nota's en brieven ter ondertekening van de voorzitter van de vzw, vragen van adviezen aan de juridische dienst,...

Het secretariaat van de raad van bestuur neemt verder ook de functie van secretariaat van de algemene vergadering waar:

- documenten verzamelen voor het jaarlijks activiteitenverslag;
- het activiteitenverslag samenstellen;
- de documenten overmaken aan de leden van de raad van bestuur (als bijlage van een uitnodiging voor een vergadering van de raad) en indien nodig aanpassen in functie van eventuele opmerkingen;

- de uitnodigingen voor de algemene vergadering versturen;
- een verslag opmaken;
- een dossier voorbereiden voor de voogdijminister ter ondertekening van de voorzitter van de vzw om de jaarrekening door hem te laten goedkeuren.

De rol van het Nederlandstalig personeelslid beperkt zich tot het noteren van de Nederlandstalige interventies ten behoeve van het verslag.

Een detail van de verschillende activiteiten is te vinden in het uitgetekende stroomdiagram (proces 10, zie bijlage).

Verder neemt de Franstalige secretaresse een deel van de behandeling van de dossiers 'tegemoetkoming bij pensionering' voor haar rekening; een detail is te vinden in het uitgetekende stroomdiagram (proces 11, zie bijlage).

Tenslotte is zij verantwoordelijk voor de bestellingen van niet-voedingswaren voor de keukens, zoals onderhoudsproducten.

4.1.1.2. Positie binnen de organisatie

De Franstalige secretaresse is de tussenschakel tussen de raad van bestuur van de vzw Sociale Dienst en het personeel dat ter beschikking is gesteld van de vzw Sociale Dienst.

Zij heeft echter geen formeel mandaat om dit personeel te leiden; ze geeft dan ook geen instructies en kan niemand sanctioneren. Wel communiceert ze de beslissingen van de raad van bestuur naar de betrokken personeelsleden, en desgevallend ook naar de sociaal assistenten of hun secretariaat. Tenslotte coördineert zij ook de afwezigheden van het personeel en kent zij verloven toe, behalve voor het keukenpersoneel.

Het keukenpersoneel staat immers onder de rechtstreekse leiding van de intendanten, die hen instructies geven en hun verloven toekennen. Wanneer de raad van bestuur instructies heeft voor het keukenpersoneel communiceert de secretaresse van de raad van bestuur ze naar de intendanten, die de instructies rechtstreeks doorgeven aan de betrokkenen.

4.1.2. Vaststellingen en aanbevelingen

4.1.2.1. Activiteiten

Enkele processen werden uitgetekend. Zij zijn opgenomen als bijlage.

a) Proces: voorbereiding van een vergadering van de Raad van Bestuur

De secretaresse maakt een ontwerp van agenda voor elke nieuwe vergadering van de raad van bestuur. Zij neemt hiervoor de beslissingen uit de voorgaande vergaderingen als basis, en vult de agenda verder aan met nieuwe elementen die zich aandienen: een nota, een brief,...

Doordat de bestuurders niet systematisch geraadpleegd worden over de eventuele punten die zij aan de agenda zouden willen toevoegen, beperkt de agenda zich noodgedwongen overwegend tot operationele agendapunten en blijft het aantal strategische agendapunten eerder beperkt.

Aanbeveling 21

Er wordt een procedure geïnstalleerd waarbij bestuurders vóór het versturen van de uitnodiging agendapunten kunnen voorstellen.

Het secretariaat van de raad van bestuur kan de agendapunten centraliseren, maar het is aangewezen dat de voorzitter van de raad een inschatting maakt van de prioriteiten en de definitieve agenda goedkeurt.

Aanbeveling 22

De voorzitter van de raad van bestuur keurt de agenda vooraf goed.

Als basis voor de agenda worden op dit moment dus beslissingen van voorgaande vergaderingen gebruikt. Toch worden deze niet op een gestructureerde manier bijgehouden. Meer algemeen bestaat er geen opvolgingsinstrument voor de uitvoering van de beslissingen van de raad van bestuur.

Aanbeveling 23

Op het secretariaat van de raad van bestuur wordt een boordtabel bijgehouden die beslissingen van de raad van bestuur en het gevolg dat eraan gegeven werd inventariseert. De laatste versie van dit document wordt bij elke uitnodiging van een vergadering van de raad gevoegd.

Na de vergadering maakt de Franstalige secretaresse met de hulp van haar Nederlandstalige collega een ontwerp van notulen op. Dit ontwerp wordt als agendapunt op de daarop volgende vergadering besproken.

De wijzigingen die aan het ontwerp moeten gebeuren worden opgesomd in de notulen van deze volgende vergadering, maar er worden geen definitieve notulen opgesteld.

Dit kan verwarrend overkomen: de enige versies die zo van notulen beschikbaar zijn, zijn niet-goedgekeurde ontwerpen.

Bovendien bepaalt artikel 13 van de statuten dat de notulen ondertekend moeten worden door de voorzitter en de ondervoorzitters. Dit vereist hoedanook de opstelling van definitieve notulen.

Aanbeveling 24

Het secretariaat van de raad van bestuur maakt definitieve notulen op van de vergaderingen van de raad van bestuur en laat deze tekenen door de voorzitter en de ondervoorzitters van de raad van bestuur.

b) Proces: voorbereiding van een algemene vergadering

Hetzelfde geldt voor de algemene vergadering: ook deze notulen moeten ondertekend worden door de voorzitter en de ondervoorzitters (artikel 19 van de statuten).

Aanbeveling 25

Het secretariaat van de raad van bestuur maakt definitieve notulen op van de algemene vergaderingen en laat deze tekenen door de voorzitter en de ondervoorzitters van de raad van bestuur.

Aansluitend op de goedkeuring door de algemene vergadering maakt het secretariaat een dossier voor de voogdijminister op om de jaarrekening door hem te laten goedkeuren. Dit dossier wordt echter niet via hiërarchische weg verzonden naar de voogdijminister via de stafdienst B&B, maar aan de stafdienst Budget & Beheerscontrole overgemaakt en verder niet meer opgevolgd.

Er kan vastgesteld worden dat er achterstand is in deze dossiers: de laatste goedgekeurde jaarrekening is deze van het jaar 2002.

Het is belangrijk dat de vzw het belang van deze dossiers goed inschat en ze goed opvolgt. Elementair zijn de inschrijving van het dossier, de ondertekening ervan door de voorzitter van de raad en het overmaken via hiërarchische weg (en via de stafdirecteur B&B) aan de voogdijminister.

Aanbeveling 26

De vzw Sociale Dienst volgt de dossiers van de jaarrekeningen op.

Voor de inschrijving en opvolging van de dossiers kan een elektronisch registratiesysteem een handig hulpmiddel zijn. Hierop wordt verder ingegaan in punt 4.1.2.2.

c) Proces: behandeling van dossiers 'tegemoetkoming bij pensionering'

Alle begunstigden, zowel statutaire als contractuele medewerkers, hebben recht op een tegemoetkoming wanneer zij op pensioen gaan.

De vzw krijgt een lijst van statutaire personeelsleden die op pensioen gaan en stuurt op basis hiervan een brief met aanvraagformulier naar alle statutaire begunstigden.

De sociale dienst beschikt echter niet over een lijst van contractuele personeelsleden die op pensioen gaan, waardoor deze medewerkers, als zij op de hoogte zijn van hun recht, zelf een aanvraag moeten indienen.

Om alle begunstigden op gelijke voet te kunnen behandelen is het aangewezen dat de vzw Sociale Dienst aan de stafdienst P&O een lijst van contractuele medewerkers vraagt die op pensioen gaan.

Aanbeveling 27

De voorzitter van de vzw Sociale Dienst vraagt via hiërarchische weg aan de stafdienst P&O om een volledige lijst van gepensioneerde personeelsleden ter beschikking te stellen: zowel statutaire als contractuele medewerkers.

De behandeling van de dossiers 'tegemoetkoming bij pensionering' gebeurt door twee verschillende personen en daarmee ook in twee fasen: het secretariaat van de raad van bestuur verstuurt een aanvraagformulier met een begeleidende brief naar de betrokkenen, waarna de verwerking van de aanvragen zelf door het secretariaat van de sociaal assistenten gebeurt.

Beide personen voeren een controle uit, namelijk de controle of de betrokkene op de lijst nog geen tegemoetkoming ontvangen heeft. De lijst van de stafdienst P&O houdt immers geen rekening met mogelijke vervroegde pensioneringen, waarbij de betrokkenen hun tegemoetkoming al ontvangen hebben. Het secretariaat van de raad van bestuur voert een gedeeltelijke controle uit, omdat er geen volledige gegevens beschikbaar zijn; het secretariaat van de sociaal assistenten voert een volledige controle uit op basis van de reeds ingevoerde gegevens in de databank: wie reeds in de databank voorkomt, heeft al een tegemoetkoming ontvangen en heeft geen recht meer op een tegemoetkoming bij pensionering.

Er gebeurt dus een dubbele controle, waarvan de eerste niet sluitend is. Een dubbele controle lijkt in dit proces niet nodig; de tweede controle biedt op zich voldoende garantie. Nochtans vindt deze controle te laat in het proces plaats: op dat moment zijn de brieven, waarin aan de betrokkenen meegedeeld wordt dat ze recht hebben op de tegemoetkoming, al vertrokken. Een dergelijke brief achteraf herroepen is te vermijden.

Er is kortom een sluitende controle nodig bij het begin van het proces. Het proces dient dus zo georganiseerd te worden dat de dossierbeheerder in kwestie alle rechthebbenden met zekerheid kent vooraleer de brieven met de aanvraagformulieren naar de betrokkenen vertrekken.

Hierbij is het natuurlijk ook mogelijk dat deze controle reeds bij de stafdienst P&O gebeurt, zodanig dat de lijst die de sociale dienst ontvangt reeds gezuiverd is van medewerkers die op vervroegd pensioen zijn gegaan en dus hun tegemoetkoming al ontvangen hebben.

Aanbeveling 28

De procedure voor de behandeling van de dossiers 'tegemoetkoming bij pensionering' wordt georganiseerd op een manier die bij het begin van het proces zekerheid geeft over alle rechthebbenden.

d) Proces: bestellingen van niet-voedingswaren

De behoeften aan deze producten worden door de intendanten doorgegeven aan de Franstalige secretaresse van de raad van bestuur. Op basis daarvan wordt er een bestelbon opgemaakt die zij verifieert.

Een aantal van deze producten zijn ten laste van de vzw Sociale Dienst; andere zijn ten laste van de logistieke dienst van de FOD Economie. In dit laatste geval tekent zij de bestelbon en stuurt ze hem naar deze dienst door.

Indien de producten ten laste zijn van de vzw, legt ze de bestelbon ter ondertekening voor aan een bestuurslid. Hierop worden echter twee uitzonderingen gehanteerd:

- als de bestelling 'dringend' is, tekent de Franstalige secretaresse soms zelf de bestelbon; zij licht daarna wel een bestuurder hierover in;
- als de bestelling een waarde heeft boven de 50 000 Belgische frank, ongeveer 1250 euro, wordt het akkoord gevraagd van de raad van bestuur.

Uit het onderzoek van de statuten en de reglementen van de vzw blijkt het volgende:

- "voor de uitgaven zal een geldige verbintenis bestaan ondertekend door ten minste twee personen aangewezen door de raad van bestuur" (artikel 16 van de statuten);
- "de raad van beheer duidt sommige leden aan voor het besturen van de refters" (...);
- "zij kunnen het dagelijks bestuur van deze instellingen delegeren aan leden van het administratief bureau van de Sociale Dienst" (artikel 7 van het algemeen reglement);
- "de (bestuurs-)leden die bevoegd zijn voor het beheer van de spijshuizen en de kantines mogen, binnen vooraf bepaalde perken, de beheerders ervan belasten met de aankoop van eetwaren en producten en voor de betaling ervoor te zorgen" (sic) (artikel 13 van het huishoudelijk reglement);
- "de raad van beheer stelt tenminste twee uitvoeringsbeambten aan die de betaalstukken uitgegeven door de vereniging ondertekenen" (artikel 16 van het huishoudelijk reglement).

Noch in de statuten, noch in de reglementen wordt melding gemaakt van 1250 euro (of 50 000 Belgische frank).

Er dient verder op gewezen te worden dat het ondertekenen van een bestelbon of een akkoordverklaring met een offerte ook een uitgavenverbintenis inhoudt.

Het is belangrijk dat er interne-controlemaatregelen ingebouwd zijn voor wat betreft de uitgaven, maar deze moeten consequent zijn, en duidelijk vastgelegd in procedures. Tenslotte moeten delegaties van bevoegdheden ook duidelijk vastgelegd worden.

Aanbeveling 29

De raad van bestuur installeert interne-controlemaatregelen voor wat betreft de uitgaven, legt delegaties van bevoegdheden vast en formaliseert dit alles in procedures (zie ook aanbevelingen 11 en 16).

4.1.2.2. Positie binnen de organisatie

De Franstalige secretaresse is de belangrijkste tussenschakel tussen de raad van bestuur en het personeel, maar haar positie gaat niet samen met het overeenkomstige gezag.

Tot de zomer van 2005 had de toenmalige voorzitter van de vzw ook de operationele leiding over de sociale dienst. Nu is dit niet meer het geval: een feitelijke operationele leiding ontbreekt.

Het secretariaat van de raad van bestuur kan weliswaar dienen als doorgeefluik van instructies, maar kan deze instructies niet afdwingen. Het secretariaat is ook minder goed geplaatst om de instructies op te volgen.

Aanbeveling 30

Er wordt een persoon belast met het dagelijks bestuur van de vzw Sociale Dienst (zie ook aanbeveling 15).

Op de sociale dienst komen dagelijks diverse poststukken binnen: offertes, facturen en creditnota's van leveranciers, nota's vanuit de FOD, externe brieven, aanvragen en brieven van begunstigden,...

Op dit moment wordt binnenkomende post niet centraal beheerd. Dit heeft verschillende nadelen:

- niet alle stukken worden ingeschreven;
- stukken worden niet uniform ingeschreven;
- centrale opzoekingen zijn niet mogelijk;
- stukken worden aan niemand toegewezen;
- het klasement van de stukken is niet opzoekbaar;
- verkeerd toegewezen stukken kunnen verloren gaan;
- er kunnen geen statistieken gemaakt worden van binnenkomende en uitgaande post, en dus van de werklast.

Het is met andere woorden aangewezen dat de sociale dienst toegang krijgt tot een centraal, geïnfomatiseerd registratiesysteem, zoals de FOD er ook een gebruikt.

Aanbeveling 31

De vzw Sociale Dienst krijgt toegang tot het elektronisch registratiesysteem van de FOD (de 'Indicateur') en het personeel wordt opgeleid om dit systeem te gebruiken.

Het is daarbij van belang dat dit registratiesysteem consequent gebruikt wordt, en dat het een basis vormt voor de opvolging van dossiers. Het is aan de operationele directie om hierop toe te zien.

Aanbeveling 32

De persoon belast met het dagelijks bestuur ziet toe op het consequent gebruik van het centraal elektronisch registratiesysteem.

4.2. De boekhouding

4.2.1. *Beschrijving*

Er is geen boekhouder tewerkgesteld bij de sociale dienst; de boekhouding is in handen van een medewerker met een contract 'keukenpersoneel-onderhoudspersoneel'; volgens de verklaringen van de betrokkene heeft zij een diploma van hulpboekhouder behaald in een (niet-erkende) privé-onderwijsinstelling.

Ze doet de dagdagelijkse boekingen en de opvolging van de rekeningen. Een overzicht van de verschillende rekeningen is opgenomen in het eerste hoofdstuk, onder punt 2.4.2.3. Daarnaast stelt zij ook de jaarrekeningen op, maar die ondertekent ze niet in eigen naam aangezien zij zichzelf niet als rekenplichtige beschouwt met de verantwoordelijkheid die daarmee samengaat.

Er is een procedure lopende om een boekhouder aan te werven.

4.2.2. Vaststellingen en aanbevelingen

4.2.2.1. *Goedkeuring van de rekeningen*

In de huidige omstandigheden slaagt de sociale dienst er niet in om de rekeningen op tijd af te sluiten en tijdig te laten goedkeuren door de algemene vergadering. Dit is zeker voor een groot stuk te wijten aan een gebrek aan gekwalificeerd personeel.

De interne audit onderstreept het belang van een gekwalificeerd boekhouder die ter beschikking gesteld wordt van de vzw Sociale Dienst.

Ook ontbreekt het aan een transparant boekhoudkundig systeem, zoals blijkt uit het verslag van de commissarissen bij de rekeningen van 2004. Dit heeft voor gevolg dat controles moeizamer verlopen, en de overdracht van de boekhouding van de ene naar de andere persoon voor belangrijke vertragingen kan zorgen.

Aanbeveling 33

Er wordt een transparant boekhoudkundig systeem ingevoerd met formele, uitgeschreven procedures.

4.2.2.2. *Rekeninguittreksels*

De originele bankuittreksels worden bewaard op de boekhouding, met uitzondering van de bankuittreksels van de rekening 'verzekering': die worden bewaard op het secretariaat van de sociaal assistenten.

4.2.2.3. Overschrijvingsformulieren

Overschrijvingsformulieren worden in regel ondertekend door twee bestuurders. Er is echter geen vaste regel waarbij bestuurders de aangehechte coupons paraferen.

Wanneer de coupons niet getekend of geparafeerd zijn en uit het dossier niet blijkt welke bestuurders hun akkoord hebben gegeven, is er in de boekhouding dus geen verantwoordingsstuk waaruit blijkt dat twee bestuurders deze betalingsopdracht gegeven hebben.

Aanbeveling 34

Er wordt een procedure ingevoerd die garandeert dat de boekhouding voor elke uitgave over een verantwoordingsstuk beschikt waaruit blijkt dat twee bestuurders een betalingsopdracht hebben gegeven.

4.2.2.4. Restaurantrekening

In het restaurant en de cafetaria's gelden verschillende regels voor de aankopen van voedingswaren voor recepties; soms wordt hiervoor geld uit de kassa gebruikt, waardoor niet de volledige dagopbrengsten op de restaurantrekening gestort worden.

Om de financiële bewegingen zo transparant mogelijk te houden dringt een uniforme werkwijze zich op. Hierbij kan overwogen worden alle aankopen te centraliseren, of eventueel een budget per restaurant of cafetaria ter beschikking te stellen voor kleine aankopen voor recepties.

Aanbeveling 35

In overleg met de intendanten wordt een uniforme procedure uitgewerkt voor de aankopen van voedingswaren voor recepties.

4.2.2.5. Bestelbons en bestekken

Zowel het ondertekenen van een bestelbon als een akkoordverklaring met een bestek houden een verbintenis in. Toch worden bestelbons getekend door een bestuurder, terwijl bestekken in regel ondertekend worden door het secretariaat van de raad van bestuur.

Daarnaast legt artikel 16 van de statuten vast dat elke uitgavenverbintenis ondertekend moet worden door twee door de raad van bestuur aangewezen personen.

Een uniforme procedure dringt zich op, die enerzijds de statuten respecteert en voldoende controle toelaat, en anderzijds werkbaar is op operationeel niveau.

Aanbeveling 36

De raad van bestuur legt duidelijk de bevoegdheden, de verantwoordelijkheden en de delegaties van handtekening vast inzake bestellingen van goederen en diensten, en legt een uniforme werkwijze vast in een formele procedure.

4.2.2.6. Facturen

Bestellingen van voedingswaren gebeuren op de administratie van de restaurants in het City Atrium. Andere goederen worden door het secretariaat van de raad van bestuur besteld.

Wanneer er een factuur toekomt, is het aangewezen dat deze vergeleken wordt met de bestelbon of met de offerte die voor akkoord ondertekend is.

Hier is geen procedure voor vastgelegd, wat het risico inhoudt dat facturen onterecht betaald worden, of dat er een hoger bedrag betaald wordt dan overeengekomen was.

Aanbeveling 37

Er wordt een procedure geïnstalleerd om facturen vóór de betaling systematisch te controleren op basis van bestelbonnen of bestekken.

In ieder geval moet de persoon die de factuur nakijkt gemakkelijk toegang hebben tot alle bestelbons, zelfs wanneer zij in verschillende klassemanten ondergebracht zijn.

4.2.2.7. Terugbetaling van sociale leningen

De toekenning van sociale leningen gebeurt op basis van een advies van een sociaal assistent. De lening wordt uitbetaald door een overschrijving, ondertekend door twee bestuurders, vanop de rekening 'leningen'.

De rekening 'leningen' is een rekening die in principe niet aangevuld wordt met de jaarlijkse subsidie; leningen moeten immers terugbetaald worden door overschrijving op dezelfde rekening, waarna er opnieuw geld vrijkomt voor nieuwe leningen (zie punt 2.4.2.3. in hoofdstuk 2).

Tot voor kort was er geen mechanisme aanwezig om het terugbetalingsritme op te volgen, waardoor er pas laat ingegrepen werd bij niet-terugbetaling. De rekening 'leningen' geraakte daardoor snel leeg.

Op dit moment volgt de boekhouding op regelmatige basis de terugbetaling van de leningen op, en stuurt ze een stand van zaken naar de sociaal assistenten. Deze procedure kan nog verder verfijnd worden, zodat de sociaal assistenten onmiddellijk kunnen inschatten waar er problemen zijn en optimaal maatregelen kunnen nemen.

Het is ook aangewezen deze opvolging en rapportering te formaliseren, om 'verwatering' te vermijden. Tenslotte dient in deze procedure een rapportering aan de raad van bestuur opgenomen te worden met een standaarddocument en een vastgelegde periodiciteit.

Aanbeveling 38

In overleg met de boekhouding, de sociaal assistenten en de raad van bestuur wordt de opvolging en rapportering betreffende de terugbetaling van sociale leningen verfijnd en geformaliseerd.

4.3. Het administratief beheer van de restaurants

4.3.1. Beschrijving

Het administratief beheer van de restaurants gebeurt centraal, vanuit het City Atrium. Twee personeelsleden nemen deze taak voor hun rekening (zie punt 2.4.1.2.).

4.3.1.1. Activiteiten

De personeelsleden stellen autonoom de menu's samen voor het restaurant en de cafetaria's. Ze informeren naar de aanwezige voorraden bij de intendanten en plaatsen autonoom bestellingen bij de leveranciers. Naast de specifieke bestellingen voor de schotels, die elke week verschillen, zijn er ook vaste bestellingen: brood, slaatjes,...

Het proces voor de bestelling van voedingswaren is uitgetekend in een stroomschema: zie proces 12 in bijlage.

Daarnaast worden statistieken opgemaakt ten behoeve van de raad van bestuur en de algemene vergadering: winst en verlies op de verkoop van drank, broodjes en schotels, aantal verkochte schotels,... Al deze statistieken worden opgesplitst per maand en per cafetaria of restaurant.

De verdeling van het werk onder de personeelsleden is duidelijk afgebakend; wanneer één van hen afwezig is wordt een deel van het werk door het andere personeelslid overgenomen, maar er is geen sprake van een volledige vervanging.

Daarom wordt er op verloven geanticipeerd door de menu's in de vakantieperiodes langer op voorhand vast te leggen.

4.3.1.2. Positie binnen de organisatie

De verloven van deze personeelsleden worden gecoördineerd door de Franstalige secretaresse van de raad van bestuur, maar hun werk doen ze autonoom.

Zij onderhouden de contacten met de leveranciers: zij plaatsen de bestellingen en geven foutieve leveringen door (op basis van informatie van de intendanten).

4.3.2. Vaststellingen en aanbevelingen

4.3.2.1. Processen

De betrokken medewerkers werken volgens vaste processen, maar deze zijn niet uitgetekend of vastgelegd in een procedure. Dit heeft voor gevolg dat personeel moeilijk te vervangen is: de personeelsleden zijn niet voldoende op de hoogte van elkaars werk.

Wanneer het betrokken personeelslid dat bestellingen plaatst plots ziek valt kunnen een aantal van haar activiteiten later ingehaald worden, maar dit geldt natuurlijk niet voor het plaatsen van de bestellingen zelf: elke dag is er een nieuwe bestelling nodig om schotels en broodjes te kunnen aanbieden aan de begunstigden.

Aanbeveling 39

De gevolgde processen en het tijdschema voor het bestellen van voedingswaren worden uitgetekend in formele procedures. Aan deze procedures worden interne-controlemaatregelen toegevoegd met als doel een goede beheersing van de activiteit te verzekeren (zie ook de aanbeveling 16).

Wanneer deze processen uitgetekend zijn, zal dit het management tevens toelaten om inzicht te krijgen in de manier van werken en om deze manier van werken te evalueren. Indien nodig kan het management daarop een aantal interne-controlemaatregelen invoeren of aanpassen.

Dit zal het management toelaten meer controle te hebben over deze processen, die immers een belangrijke impact hebben op de toegevoegde waarde van de vzw.

4.3.2.2. Invoer van gegevens

Bij het administratief beheer van de restaurants worden dagelijks heel wat gegevens ingevoerd in de computer: bestellingen, verkochte etenswaren, inventaris,...

De gegevens met betrekking tot de bestellingen worden centraal in het City Atrium ingevoerd. De intendanten voeren de gegevens van de inventaris zelf in de computer in maar sturen deze ook door naar het City Atrium. Zij doen dit niet via elektronische weg, maar op papier, via de binnenpost.

Elektronische gegevensbestanden kunnen op een efficiëntere manier doorgegeven worden via e-mail, of via een gemeenschappelijke harde schijf, hetgeen het netwerk minder belast.

Aanbeveling 40

In het kader van het administratief beheer van de restaurants krijgt de vzw Sociale Dienst de beschikking over een gemeenschappelijke harde schijf die toegankelijk is voor het administratief personeel en de intendanten, ongeacht hun locatie.

Het feit dat de verschillende lokaties echter werken met verschillende computerprogramma's, zorgt ervoor dat dezelfde gegevens meer dan één keer ingegeven worden. Zo sturen de intendanten papieren afdrucken van hun ingevoerde gegevens op naar het City Atrium, waar ze opnieuw ingevoerd worden in de computer.

Het spreekt voor zich dat een geïntegreerd computerprogramma dat op de eerder vermelde gemeenschappelijke schijf geplaatst wordt een belangrijke tijdswinst kan opleveren. Personeelsleden die op dit moment gegevens voor een tweede keer invoeren kunnen zo op een betere manier ingezet worden, wat hun toegevoegde waarde kan verhogen.

Een dergelijk programma kan niet alleen dubbel werk bij de invoer vermijden, maar ook een belangrijke tijdswinst betekenen bij de productie van statistieken.

Aanbeveling 41

De sociale dienst krijgt op een gemeenschappelijke harde schijf een geïntegreerd en gebruiksvriendelijk programma ter beschikking waarin alle gegevens met betrekking tot voedingswaren ingevoerd kunnen worden. Dit programma laat toe om statistieken op te maken gerangschikt volgens de gewenste variabelen.

Op die manier kan het management onmiddellijk beschikken over volledige statistieken en tijdig ingrijpen wanneer uit de statistieken belangrijke verliescijfers blijken.

4.3.2.3. De bestelling van voedingswaren

De procedure voor de bestelling van voedingswaren is uitgeschreven in proces 12, opgenomen als bijlage.

Een personeelslid van de administratie legt op voorhand de menu's vast voor het restaurant en de cafetaria's. Hierbij wordt rekening gehouden met goederen die nog in stock zijn en dringend verbruikt moeten worden.

Voor het samenstellen van de menu's is de kostprijs van belang: het is de bedoeling dat er geen verlies gemaakt wordt in de activiteit van de restaurants. Eventueel kan winst op drank en dessert wel een klein verlies bij de verkoop van schotels compenseren.

De verkoopprijs van de schotels wordt vastgelegd door de raad van bestuur; het is slechts bij uitzondering, bij het gebruik van dure ingrediënten (bijvoorbeeld grijze garnalen), dat de verkoopprijs verhoogd kan worden.

Er moet dus een schatting gemaakt worden van de kostprijs van de afzonderlijke ingrediënten, waaruit moet blijken of het menu binnen de verkoopprijs past.

Er bestaat echter geen procedure die toelaat om de kostprijs te simuleren.

Aanbeveling 42

Er wordt een standaardprocedure ingevoerd die toelaat de kostprijs van een schotel te simuleren op basis van gekende standaardprijzen van ingrediënten.

Daarnaast is het aangewezen dat er een signaalfunctie aanwezig is om verliescijfers snel te detecteren. Het management of de operationele directie moet kunnen beschikken over kortetermijnstatistieken met winst- en verliescijfers om verlieslatende menu's uit het assortiment te verwijderen, of eventueel de verkoopprijs aan te passen. Jaarlijkse statistieken hebben zeker hun nut voor het management, maar laten geen reactie op korte termijn toe. Het geïntegreerde computerprogramma, zoals hierboven beschreven, kan hierbij zijn nut hebben.

Aanbeveling 43

Winst- en verliescijfers van de menu's worden op regelmatige basis gerapporteerd aan het management.

De sociale dienst werkt samen met vaste leveranciers. Voor courante producten werkt ze samen met verschillende leveranciers, waarbij om beurten bestellingen worden geplaatst. Leveranciers worden niet systematisch geëvalueerd; wanneer er verschillende klachten zijn over leveringen van een bepaalde firma wordt wel uitgekeken naar een andere leverancier.

Om de transparantie te verhogen is het aangewezen dat de sociale dienst beschikt over een inventaris van potentiële leveranciers met de producten die zij kunnen leveren.

Aanbeveling 44

De vzw Sociale Dienst legt stelselmatig een inventaris aan van leveranciers die voedingswaren kunnen leveren.

Om een objectieve keuze tussen deze leveranciers te maken kan deze inventaris stelselmatig aangevuld worden met prijzen van enkele standaardproducten, en opmerkingen over de kwaliteit en eventuele foutieve leveringen.

Een dergelijk overzicht kan niet alleen hulp bieden bij de berekening van de kostprijs van een menu, maar laat ook een objectievere keuze van de leveranciers toe, op basis van duidelijke criteria (prijs, kwaliteit, correctheid en snelheid van de levering,...).

Aanbeveling 45

De vzw Sociale Dienst houdt voor elke leverancier van voedingswaren gegevens bij met betrekking tot prijs, kwaliteit, snelheid van levering, ... die een objectievere selectie mogelijk maken.

4.4. Het beheer van de restaurants

4.4.1. Beschrijving

De vzw Sociale Dienst baat één restaurant met een warme keuken uit in het 'NIS'-gebouw aan de Leuvenseweg. Daarnaast baat de vzw nog de cafetaria's in het North Gate III-gebouw en het City Atrium uit. Tenslotte worden er nog maaltijden vanuit het 'NIS'-restaurant geleverd aan het centraal laboratorium aan de Zennestraat.

Ook in de cafetaria van het WTC III-gebouw kunnen de medewerkers van de FOD Economie terecht, maar deze cafetaria wordt niet uitgebaat door de vzw Sociale Dienst (zie punt 2.4.1.2.).

Aan het hoofd van elke cafetaria staat telkens een intendant; in het 'NIS'-restaurant zijn er twee intendanten tewerkgesteld.

4.4.1.1. Activiteiten

De intendanten doen het personeelsbeheer van hun cafetaria of restaurant, organiseren het werk, beheren de inkomsten en brengen ze naar de bank, voeren gegevens in van binnenkomende goederen en verkochte goederen, beheren de verkoop van tickets, geven alle gegevens door aan de administratieve personeelsleden in het City Atrium, beheren de inventaris, plaatsen bestellingen op basis van het vastgelegde menu en de inventaris, doen aankopen voor recepties en maken hiervoor schuldvorderingen op.

4.4.1.2. Positie binnen de organisatie

De Franstalige secretaresse van de raad van bestuur tekent de verlofbladen van de intendanten, maar de intendanten organiseren autonoom hun werk en geven leiding aan het keukenpersoneel.

4.4.2. Vaststellingen en aanbevelingen

4.4.2.1. Algemeen

Deze activiteit heeft een belangrijke impact op de financiën van de vzw en op de tevredenheid van de begunstigden. Het is dus belangrijk dat de raad van bestuur deze activiteit nauwgezet opvolgt en bijstuurt waar nodig.

Aanbeveling 46

De raad van bestuur duidt een verantwoordelijke aan voor de leiding van en het toezicht op het restaurant en de cafetaria's, die de raad op regelmatige tijdstippen verslag uitbrengt van deze activiteit en voorstellen doet voor bijstellingen of verbeteringen.

4.4.2.2. Cash geld

Er kan enkel met cash geld betaald worden in het restaurant en de cafetaria's.

De dagopbrengsten van het restaurant en de cafetaria worden door de intendanten naar de bank gebracht en op de restaurantrekening gestort. In principe gebeurt dit elke dag, maar wanneer hier geen tijd voor is worden de opbrengsten van twee of meer dagen naar de bank gebracht.

Elektronische betalingen maken de financiële stromen transparanter en verminderen het risico op fouten en diefstal.

Aanbeveling 47

De vzw Sociale Dienst onderzoekt de mogelijkheden van elektronische betaling in het restaurant en de cafetaria's en voor de automaten.

4.4.2.3. Reservatiesysteem

Er is geen uniform systeem in het restaurant en de cafetaria's om maaltijden te kopen: er wordt gewerkt met reservatie maar ook met spontané aankopen ter plaatse, en met bonnen (betaling op voorhand) maar ook met rechtstreekse betaling aan de kassa (betaling bij consumptie).

Het beheer van de reservaties en de bonnen brengt extra werk met zich mee en is minder klantvriendelijk, maar is wel efficiënter: er moeten minder etenswaren weggegooid worden.

Alle gegevens over aankopen, verbruik, verkopen en weggooien van voedingswaren worden ingevoerd en zijn dus beschikbaar voor de vzw.

Het is een interessante oefening de resultaten van beide systemen te vergelijken: is de hoeveelheid weggegooid voedingswaren verhoudingsgewijs bijvoorbeeld significant groter in het City Atrium, dat zonder reservatiesysteem werkt, en omgekeerd, wordt er in deze cafetaria verhoudingsgewijs significant meer geconsumeerd?

Op basis van deze studie kan het management een optimale keuze maken.

Aanbeveling 48

De vzw Sociale Dienst onderzoekt de voordelen en nadelen van een reservatiesysteem en voert het meest optimale systeem in het restaurant en de cafetaria's in.

4.4.2.4. Voorraadbeheer

In het restaurant en de verschillende cafetaria is geen uniform systeem aanwezig om de inventaris bij te houden: er zijn verschillen in de periodiciteit en in de persoon of personen die deze taak op zich nemen.

Een uniform systeem is aangewezen, waarbij de periodiciteit erg van belang is: een te kleine regelmaat of een te grote tijdsperiode tussen twee tellingen kan tot veel meer werk leiden wanneer een fout ontdekt wordt.

Het opnemen van de inventaris kan op drie niveaus gebeuren: op dagdagelijks niveau door de magazijnier, op regelmatige basis door de intendant, en op minder regelmatige basis door een afgevaardigde van de raad van bestuur.

Aanbeveling 49

De raad van bestuur legt in overleg met de intendanten een uniforme werkwijze voor het voorraadbeheer vast die duidelijk de periodiciteit en de verantwoordelijkheden op elk niveau vastlegt.

4.4.2.5. Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)

Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) heeft betrekking op de voedselveiligheid: het is een systeem dat een keuken toelaat typische risico's (bederf, besmetting,...) te beheersen door onder meer in de verwerkings- en bewaarprocessen procedures en controles in te bouwen.

Het HACCP-systeem houdt concreet het volgende in:

- uitvoeren van een risicoanalyse;
- identificeren van kritieke punten;
- bepalen van kritieke drempels;
- installeren van een systeem om de kritieke punten te beheersen nemen van maatregelen indien de kritieke punten niet beheerst worden evalueren van de efficiëntie van het systeem via verificatieprocedures een dossier aanleggen met alle geïnstalleerde procedures.

Na controles van het Federaal Agentschap voor de Veiligheid van de Voedselketen (FAVV) in het restaurant en een cafetaria uitgebaat door de vzw, bleek dat de vzw niet over een veiligheidsplan of een HACCP-plan beschikte.

Daarop werd er beroep gedaan op een consultant die de verschillende processen van de ontvangst, de bewaring en de verwerking van voedingswaren in het restaurant en de cafetaria's onderzocht heeft in het licht van de geldende normen.

Daarnaast werd er een werkgroep opgericht, die naast de consultant en een vertegenwoordiger van de logistieke dienst bestond uit de intendanten en een bestuurslid van de vzw.

Het resultaat van de studie is een HACCP-handboek; dit bevat een samenvatting van de theorie, een beschrijving van de werking in het restaurant en de cafetaria's, een opsomming van de hygiënenormen en instructies voor het keukenpersoneel. De intendanten hebben een HACCP-handboek ontvangen en de instructies zijn ook mondeling gegeven aan het keukenpersoneel.

Dit HACCP-handboek is een goede basis om de geldende normen te laten respecteren door het keukenpersoneel. De nieuw ingevoerde procedures verhogen echter de moeilijkheidsgraad van het werk en de werkdruk. Het is dan ook belangrijk dat het respecteren van de voorgeschreven regels door het personeel continu opgevolgd wordt.

Aanbeveling 50

De raad van bestuur duidt een verantwoordelijke aan die toeziet op de correcte toepassing van de HACCP-regels en -procedures en de raad van bestuur hier op regelmatige tijdstippen over informeert.

4.4.2.6. Automaten

Bij de ingebruikname van het City Atrium is beslist om het keukenpersoneel geen rondes meer te laten doen met koffie.

In de plaats tekende de vzw Sociale Dienst contracten voor de huur van koffie- en frisdrankautomaten.

De huur van de frisdrankautomaten houdt geen enkel risico in: de huur en het onderhoud zijn gratis, en per verkocht blik ontvangt de vzw een geldbedrag van de firma.

Wel is op te merken dat de vzw geen enkele controle heeft over het aantal verkochte blikken: de vzw heeft geen toegang tot de automaten en er is geen van buiten zichtbare teller.

Bij de huur van de koffieautomaten is de situatie anders. De vzw beheert de inkomsten, maar betaalt huur. De koffieautomaten zijn op dit moment verlieslatend.

Bij belangrijke investeringen is het belangrijk de aankoop of de huur goed voor te bereiden vooraleer een verbintenis aan te gaan. Een goede voorbereiding houdt een voldoende grote marktraadpleging in zodat de concurrentie kan spelen. Wanneer men uiteindelijk een firma heeft gekozen, is het belangrijk de kosten realistisch in te schatten. Tenslotte is ook een juridisch onderzoek van het contract belangrijk: een advies kan altijd gevraagd worden aan de juridische dienst van de FOD Economie.

Aanbeveling 51

De vzw Sociale Dienst installeert een procedure om voor grote investeringen de markt te raadplegen, een schatting te maken van de budgettaire impact en overeenkomsten vooraf juridisch te onderzoeken.

Voor dit specifieke geval kan de juridische dienst alsnog geraadpleegd worden om de uitstapmogelijkheden te onderzoeken; er kan dan een kosten-batenanalyse uitgevoerd worden die als basis kan dienen voor de beslissing om het contract al dan niet op te zeggen.

4.5. De sociaal assistenten

4.5.1. Beschrijving

4.5.1.1. Activiteiten

In de periode van de audit waren er twee sociaal assistenten tewerkgesteld, met uitzondering van een korte periode waarin een derde sociaal assistent aangeworven werd en niet lang daarna weer ontslag nam.

De sociaal assistenten besteden het grootste deel van hun tijd aan taken voor de stafdienst P&O, maar daarnaast oefenen zij een aantal taken uit voor de vzw.

Het gaat om de behandeling van de volgende dossiers:

- aanvraag van een sociale lening;
- aanvraag van een weddevoorschot;
- aanvraag van een niet-terugvorderbare tussenkomst.

Deze processen werden in overleg met de geauditeerden schematisch weergegeven in stroomdiagrammen. Het gaat niet om 'de ideale situatie', maar om de situatie op het moment van de audit: ze geven dus weer hoe dergelijke dossiers behandeld werden. De stroomdiagrammen zijn opgenomen als bijlage. Ze vormen de basis voor de aanbevelingen die besproken worden in punt 4.5.2.

In het verleden organiseerden de sociaal assistenten op vraag van de vzw jaarlijks een informatieve dag ter voorbereiding op het pensioen, en kinderopvang in de zomervakantie. Dit was echter niet meer het geval op het moment van de audit.

4.5.1.2. Positie binnen de organisatie

Hiërarchisch hangen de sociaal assistenten af van de stafdienst P&O.

In het organigram van de stafdienst vormen zij samen met het secretariaat van de sociaal assistenten de 'sociale dienst': die maakt deel uit van de afdeling 'welzijn'.

De sociaal assistenten rapporteren rechtstreeks aan de stafdirecteur P&O; hij tekent ook hun verlofbladen.

4.5.2. Vaststellingen en aanbevelingen

4.5.2.1. Activiteiten

De behandeling van dossiers 'aanvraag van een sociale lening', 'aanvraag van een weddevoorschot' en 'aanvraag van een niet-terugvorderbare tussenkomst' is weergegeven in zes verschillende stroomschema's die opgenomen zijn als bijlage.

De stroomdiagrammen werden uitgetekend in overleg met de Nederlandstalige en de Franstalige sociaal assistent. Dit leverde twee verschillende diagrammen op voor elke activiteit.

Er zijn dan ook geen formele procedures vastgelegd om dossiers te behandelen. Dit heeft voor gevolg dat de sociaal assistenten niet helemaal op dezelfde manier tewerk gaan.

Aanbeveling 52

De processen voor de behandeling van de dossiers worden vastgelegd in een formele procedure.

Een uniforme procedure heeft twee grote voordelen: ieder dossier wordt op dezelfde manier behandeld, zodat iedereen dezelfde dienstverlening krijgt, en er is meer houvast voor de dossierbeheerders; vooral voor nieuwe medewerkers is dit laatste van belang.

Een uniforme procedure betekent ook de toepassing van uniforme criteria. De criteria voor de toekenning van een sociale lening of een niet-terugvorderbare tussenkomst zijn opgenomen in het algemeen reglement.

Toch is dit reglement geen werkdocument dat strikt gevolgd wordt; de sociaal assistenten hebben hun eigen manier van werken die weliswaar steunt op de principes van het reglement, maar door de jaren heen aangepast is aan veranderende omstandigheden. De benadering van de verschillende sociaal assistenten is ook lichtjes anders.

De interne audit erkent evenwel dat niet elk detail vastgelegd kan worden: door het sociaal aspect is er een zeker maatwerk nodig voor elk individueel geval. Daarom dienen de criteria het resultaat te zijn van een overleg waarbij alle sociaal assistenten betrokken worden.

Aanbeveling 53

De criteria voor de toekenning van sociale leningen en niet-terugvorderbare tussenkomsten worden in overleg herbekeken en geformaliseerd in een wijziging van het algemeen reglement.

Tenslotte zijn de criteria niet transparant voor de begunstigden: zij zijn niet consulteerbaar op intranet en staan niet vermeld op het aanvraagformulier.

Aanbeveling 54

Deze criteria worden ter beschikking gesteld van de begunstigden.

Meer algemeen brengen de uitgetekende processen aan het licht dat de sociaal assistenten niet beschikken over een geïntegreerd registratiesysteem voor dossiers en documenten.

Dossiers die in de computer ingevoerd zijn kunnen weliswaar achteraf in het computersysteem opgezocht worden, maar er ontbreekt een systeem waarbij binnenkomende stukken automatisch geregistreerd worden.

Een dergelijk systeem kan afzender, bestemming, het onderwerp en de vorm van het document, de datum van ontvangst en de plaats van het klassement ondubbelzinnig bijhouden, wat opzoekwerk vergemakkelijkt, opvolging mogelijk maakt en het risico op verloren stukken vermindert.

Aanbeveling 55

De sociaal assistenten krijgen toegang tot het elektronisch registratiesysteem van de FOD (de 'Indicateur') en krijgen de nodige opleiding om het systeem optimaal te kunnen gebruiken

4.5.2.2. Positie binnen de organisatie

De voorzitter van de vzw die zijn mandaat uitoefende tot de zomer van 2005 was tevens tewerkgesteld als hoofd van de sociale dienst binnen de stafdienst P&O. Daardoor was er in die periode een nauwere band tussen de sociaal assistenten en de vzw: de sociaal assistenten werden betrokken bij de vergaderingen van de raad van bestuur.

Op dit ogenblik is er geen effectieve leiding op operationeel niveau in de vzw sociale dienst, maar ook geen rechtstreeks hoofd van de sociale dienst binnen de stafdienst P&O, die het werk van de sociaal assistenten nauw zou kunnen opvolgen of coördineren. Er kan overwogen worden om een dergelijke functie te creëren, maar dit valt strikt genomen buiten het werkterein van deze audit.

Belangrijk hier is dat het vanuit de vzw Sociale Dienst niet evident is om het werk van de sociaal assistenten, voor wat betreft hun taken voor de vzw, op te volgen.

Aanbeveling 56

De positie van de sociaal assistenten binnen de organisatie en hun relatie en de communicatie met de vzw worden uitgeklaard (zie ook aanbeveling 13).

4.6. Het secretariaat van de sociaal assistenten

4.6.1. Beschrijving

4.6.1.1. Activiteiten

Het secretariaat van de sociaal assistenten ondersteunt de sociaal assistenten op administratief vlak, maar dit is niet hun hoofdtaak.

Het grootste deel van de tijd van de secretaresses gaat naar het opdrachten voor de vzw. Het gaat om de administratie en de behandeling van dossiers inzake:

- hospitalisatieverzekering: aansluitingen, wijzigingen, tussenkomsten,...;
- collectieve hulp: tegemoetkomingen en tussenkomsten bij pensionering, bij geboorte,...;
- weddevoorschotten;
- juridische consultaties.

4.6.1.2. Positie binnen de organisatie

Het secretariaat van de sociaal assistenten is ingedeeld bij de stafdienst P&O, afdeling welzijn, sociale dienst. Hiërarchisch hangen de secretaresses af van de sociaal assistenten.

4.6.2. Vaststellingen en aanbevelingen

4.6.2.1. Activiteiten

a) hospitalisatieverzekering

Het secretariaat van de sociaal assistenten doet de administratie van de hospitalisatieverzekering voor de begunstigden. Deze activiteit doen de secretaresses bijna volledig autonoom: zij regelen de tussenkomsten, de aangeslotenen kunnen bij hen terecht voor informatie, en zij zijn contactpersoon voor de verzekeraar.

Sinds 2006 is er een nieuwe verzekeraar, na een openbare aanbesteding door de FOD Personeel & Organisatie. De overgang van de ene verzekeraar naar de andere ging niet zo vlot: de administratieve verwerking door de verzekeraar van de jaarlijkse premies duurde maanden langer waardoor ook de terugbetalingen op zich lieten wachten. Bovendien maakt de nieuwe verzekeraar gebruik van een andere databank en worden facturen anders gegroepeerd, wat controle door het secretariaat bemoeilijkt.

Het is elementair dat facturen grondig nagekeken worden, gezien de relatief grote kans op fouten bij de overdracht van de databank van de aangeslotenen van de ene verzekeraar naar de andere, en gezien de grootte van de bedragen. Daarom is het noodzakelijk dat het secretariaat beschikt over een handig manipuleerbare databank van aangeslotenen, waaruit op een

eenvoudige manier extracten gehaald kunnen worden die toelaten facturen gemakkelijk te controleren en statistieken op te maken van het aantal aangeslotenen en de bedragen van de tussenkomsten door de vzw.

Aanbeveling 57

Het secretariaat van de sociaal assistenten krijgt de beschikking over een databank met de aangeslotenen die toelaat gegevens op elke variabele te selecteren, te sorteren en te presenteren.

b) collectieve hulp

Onder collectieve hulp worden financiële tussenkomsten of tegemoetkomingen verstaan vanuit de vzw waarop alle begunstigden binnen bepaalde grenzen automatisch recht hebben naar aanleiding van een bepaalde gebeurtenis (pensionering, de geboorte van een kind, Sinterklaas,...).

In principe komt er bij de behandeling van de dossiers geen interpretatie kijken.

Wel is er telkens een analyse van het dossier nodig: er moet nagekeken worden of alle bewijsstukken aanwezig zijn, of er voldaan is aan de voorwaarden en of de toelage nog niet toegekend is. Bovendien moet er in bepaalde gevallen een berekening gemaakt worden.

De behandeling van een dergelijk dossier is weergegeven in stroomdiagrammen nummer 7 en 8. Deze stroomdiagrammen zijn gemaakt in overleg met de secretaresses. Door hun licht andere aanpak in bepaalde stappen van het proces verschillen deze twee diagrammen van elkaar (zie bijlage).

Het secretariaat van de sociaal assistenten doet de analyse van elk dossier en bereidt – wanneer het dossier in orde is – een overschrijvingsformulier voor twee bestuurders voor.

Wanneer het secretariaat oordeelt dat de aanvraag onvolledig is, stuurt een secretaresse een standaardbrief naar de betrokkene om bijkomende documenten te vragen. Dossiers die op die manier 'in wacht' geplaatst worden, worden echter niet verder opgevolgd: wanneer zij niet aangevuld worden, wordt er geen herinnering gestuurd.

Het is aangewezen een procedure in te voeren om openstaande dossiers na een bepaalde tijd af te sluiten.

Aanbeveling 58

In het kader van de collectieve hulp wordt er een procedure vastgelegd voor de behandeling van onvolledige dossiers.

Voor wat betreft de opvolging van dergelijke dossiers kan een elektronisch registratiesysteem een gemakkelijke hulp zijn. Dit impliceert wel dat elk dossier of document bij ontvangst elektronisch ingeschreven wordt.

Aanbeveling 59

Het secretariaat van de sociaal assistenten krijgt toegang tot het elektronisch registratiesysteem van de FOD (de 'Indicateur') en krijgt de nodige opleiding om het systeem optimaal te kunnen gebruiken.

Wanneer het secretariaat oordeelt dat het dossier niet in orde is, stuurt een secretaresse zelf een brief met de 'weigering' naar de aanvrager. Deze procedure of delegatie van handtekening is niet formeel vastgelegd.

Wanneer de raad van bestuur oordeelt dat weigeringen uitgesproken kunnen worden door het secretariaat, dient deze delegatie duidelijk vastgelegd en gecommuniceerd te worden. Het lijkt de interne audit echter meer aangewezen zowel de goedkeuringen als de weigeringen door afgevaardigden van de raad van bestuur te laten tekenen: dit geeft niet alleen meer autoriteit aan de weigering, maar houdt ook een bijkomende controle in.

Aanbeveling 60

Afgevaardigden van de raad van bestuur tekenen zowel goedkeuringen als weigeringen van aanvragen tot financiële tussenkomsten.

Wanneer het secretariaat tenslotte oordeelt dat het dossier volledig in orde is, wordt het zonder verdere schriftelijke uitleg gepresenteerd aan twee bestuurders.

Wanneer geoordeeld wordt dat het secretariaat goed geplaatst is om de vormelijke en inhoudelijke controle van de dossiers te doen, is het vanzelfsprekend dat het resultaat van deze controle genoteerd wordt in een advies. Op die manier volstaat het voor de bestuurders om in de meeste gevallen enkel de adviezen te lezen. Het opstellen van een dergelijk advies hoeft geen extra tijd in beslag te nemen: het kan volstaan een voorgedrukte kader op het aanvraagformulier, voorbehouden voor de dossierbeheerder, te paraferen, het advies aan te duiden en eventueel aan te vullen met een kleine berekening die hoedanook moet gebeuren.

Aanbeveling 61

Het secretariaat van de sociaal assistenten geeft een schriftelijk advies over de nagekeken dossiers.

c) weddevoorschotten

Enkel de Franstalige secretaresse neemt een deel van de procedure voor haar rekening: zie proces 4, opgenomen als bijlage. Het gaat om administratief, uitvoerend werk zonder dat de secretaresse een interpretatie moet doen of advies moet formuleren; deze activiteit kan dan ook gewoon beschouwd worden als courant secretariaatswerk voor de sociaal assistenten.

d) juridische consultaties

De begunstigden van de Sociale Dienst kunnen kosteloos juridisch advies verkrijgen van een advocaat; de vzw Sociale Dienst komt in feite voor 100% tussen in de kosten.

De advocaat heeft één keer per week zitting op de FOD Economie en factureert per prestatie. Afspraken worden geregeld via het secretariaat van de sociaal assistenten; wanneer er geen afspraken geboekt zijn, komt de advocaat niet langs.

De advocaat factureert jaarlijks aan de vzw Sociale Dienst. Het secretariaat van de sociaal assistenten kijkt de factuur na op basis van de genoteerde afspraken in hun agenda.

4.6.2.2. *Positie binnen de organisatie*

Zoals gezegd wijdt het secretariaat van de sociaal assistenten, ondanks zijn affectatie bij de stafdienst P&O, het grootste gedeelte van zijn tijd aan activiteiten voor de vzw.

Deze situatie kan aanleiding geven tot problemen, meerbepaald inzake hiërarchisch toezicht en het opvolgen van richtlijnen en instructies: hoewel de secretaresses van de sociaal assistenten hiërarchisch onder het gezag van de sociaal assistenten geplaatst zijn, werken zij een aantal taken autonoom af zonder hun supervisie of opvolging.

Aanbeveling 62

De hiërarchische positie van het secretariaat van de sociaal assistenten binnen de organisatie, hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de communicatiekanalen met de stafdienst P&O en de sociaal assistenten enerzijds en de vzw Sociale Dienst anderzijds worden duidelijk vastgelegd en gecommuniceerd.

Daarnaast is een goede omkadering essentieel. Zo doen de secretaresses de administratie van de hospitalisatieverzekering voor de begunstigten volledig autonoom; zij communiceren ook rechtstreeks met de verzekeraar.

De sociaal assistenten volgen deze activiteit niet op en ook vanuit de vzw is er geen duidelijke opvolging aanwezig. Voor juridische vragen kunnen de secretaresses wel terecht bij de staf van de directeur P&O.

De interne audit is van mening dat er een stevige omkadering van deze activiteit nodig is: het beheer van de hospitalisatieverzekeringen gaat verder dan zuiver administratief werk. Om het werk optimaal te kunnen doen is een analyse van het lastenboek nodig en is een juridische basiskennis aangewezen.

De secretaresses hebben de facto ook een grote verantwoordelijkheid: er zijn veel betrokkenen (het gaat om een drieduizendtal aansluitingsdossiers) en het gaat om grote sommen geld. Om risico's te minimaliseren is een goede opvolging noodzakelijk.

Aanbeveling 63

Het secretariaat van de sociaal assistenten wordt beter omkaderd.

4.7. Conclusion

A partir de l'analyse du système de contrôle interne reprise aux points 4.1. à 4.6, un certain nombre de recommandations générales qui ne sont donc pas spécifiques à une activité mais concernent l'ensemble des activités opérationnelles, sont proposées par l'audit interne.

4.7.1. Gestion

4.7.1.1. *Désignation d'un délégué à la gestion journalière*

Recommandation

*L'audit interne recommande la désignation d'un délégué à la gestion journalière chargé de la direction opérationnelle de l'ASBL.
(cf. aussi recommandation au point 15.)*

4.7.1.2. *Responsabilités, délégations de pouvoirs et de signatures*

Recommandation

L'audit interne recommande au niveau des activités opérationnelles, de définir clairement les délégations de pouvoirs et de signatures ainsi que les domaines d'autorités et de responsabilités (cf. recommandation 11.)

4.7.1.3. *Encadrement*

Recommandation

L'audit interne recommande un meilleur encadrement et une supervision des activités du personnel mis à la disposition de l'ASBL entre autres en vue de :

- planifier les tâches,*
- aider le personnel dans les tâches nouvelles et difficiles,*
- régler les conflits,*
- vérifier la bonne marche des opérations.*

4.7.2. Procédures

Recommandation

L'audit interne recommande de mettre au point pour les activités opérationnelles des méthodes de travail et des règles formalisées dans des procédures et communiquées au personnel concerné. (cf. recommandation 16.)

4.7.3. Informatique

4.7.3.1. *Indicateur*

Recommandation

Dans le cadre des activités exercées pour l'ASBL, l'audit interne recommande un système d'enregistrement électronique (avec l'existence de champs protégés lorsque c'est nécessaire) accompagné d'une information et d'une formation des membres du personnel.

Recommandation

L'audit interne recommande de charger le délégué à la gestion journalière de la correcte utilisation et de la supervision du système d'enregistrement électronique.

4.7.3.2. *Banque de données*

Recommandation

L'audit interne recommande la mise en place d'une banque de données uniforme et intégrée pour les activités relatives à la gestion administrative et la gestion proprement dite des restaurants ainsi que la comptabilité (accessible à distance par le personnel concerné et avec des champs protégés là où c'est nécessaire).

5. REPONSE DES AUDITES

Pour rappel, le rapport provisoire de l'audit interne a été présenté et transmis le 9 octobre 2006 au Président et aux vice-présidentes de l'ASBL. A l'issue de la réunion de clôture, l'audité a été invité à communiquer sa réponse écrite à chaque recommandation. L'audité a choisi de fournir une réponse générale reçue le 19 octobre 2006 et qui est reprise ci-après :

"Les représentants du Service Social se sont félicités de l'organisation de cet audit et de la manière dont les responsables l'ont menée auprès du personnel de l'ASBL. Ils estiment que cette initiative doit permettre de confirmer leurs propres constatations concernant les difficultés auxquelles se heurte actuellement le Service Social.

A cet égard, ils notent avec satisfaction que les graves problèmes dus à l'absence de comptable professionnel ainsi que le manque d'un agent de coordination de niveau A chargé de régler les relations entre le personnel de l'ASBL et le Conseil d'administration ont été également relevés par les rapporteurs.

Les conclusions contenues dans le rapport qui leur a été transmis sont certainement de nature à pouvoir aider l'ASBL à améliorer son fonctionnement et ce, dès que le personnel manquant aura été recruté.

Les présidents partagent dans une très large mesure les suggestions d'actions contenues dans leur rapport d'audit. Ils soulignent que plusieurs suggestions ont déjà été mises en application par le Service Social en matière de prêts et de demande de personnel et que plusieurs autres pourraient être prises à court terme. Ils constatent qu'un grand nombre d'améliorations dépendent de la mise en place effective d'un comptable et d'un agent de coordination.

Ils étudieront avec soin ces suggestions contenues dans le rapport pour déterminer de quelle manière elles pourront être prises en compte dans les meilleurs délais".

Annexe 1 – Plan d'action

Bijlage 1 – Actieplan

Audit du Service social 2006

PLAN D'ACTION

Classement des recommandations par ordre d'importance

Audit de l'entité

	Recommandation	N° dans le rapport	Responsable de la mise en œuvre	Date limite de réalisation
1	<p>Le conseil d'administration réexamine l'arrêté royal du 2 juin 1971 compte tenu des changements qui ont eu lieu depuis son entrée en vigueur et l'intègre dans une réflexion plus globale sur une politique sociale à mener au niveau du SPF reposant sur des analyses.</p> <p>Le conseil d'administration met en œuvre un système de maîtrise de la gestion, qui peut être schématisé de la façon suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - élaborer une vision claire des finalités poursuivies ; - définir les options stratégiques à moyen et long terme, ainsi que les moyens appropriés. Cette phase se base sur une analyse de l'environnement, c.à.d. une analyse des risques. Ce travail est concrétisé par la rédaction d'un plan stratégique ; - choisir des actions pour réaliser le plan stratégique aboutissant à la rédaction de plans opérationnels. <p>Le conseil d'administration définit les parties prenantes et identifie leurs attentes afin de les traduire en objectifs.</p>	2		
		4		
		17		
2	<p>Le conseil d'administration met en place un organigramme avec une structure efficace et des liens hiérarchiques clairs qui sont connus par les opérationnels. La structure hiérarchique doit permettre d'assurer une communication efficace entre la direction et le personnel (du haut vers le bas et du bas vers le haut) et entre les membres du personnel.</p> <p>Le conseil d'administration dresse un inventaire des délégations de pouvoirs et de signatures en définissant clairement les domaines d'autorités et de responsabilités tant au niveau des fonctions dirigeantes qu'au niveau opérationnel.</p> <p>Dans le cadre du recrutement d'un délégué à la gestion journalière, le conseil d'administration définit de façon adéquate les domaines d'autorité et de responsabilités et les communique de manière précise lors de l'engagement. La mise au point d'un processus de reporting est aussi recommandée.</p> <p>Le conseil d'administration clarifie les différents aspects de gestion des ressources humaines (autorité hiérarchique, respect des règles et directives, évaluation...) au personnel mis à la disposition de l'association (voir aussi recommandations 6, 10 et 11.)</p>	10		
		11		
		15		
		12		

	En ce qui concerne les assistants sociaux et le secrétariat des assistants sociaux repris dans l'organigramme du Service d'encadrement P & O, division bien-être, service social, le conseil d'administration clarifie les circuits d'information et de communication et les liens hiérarchiques pour les activités exercées pour le compte de l'association et les communique au personnel.	13		
3	Le conseil d'administration diffuse au personnel la stratégie, les objectifs stratégiques et opérationnels et veille à leur formalisation dans les activités de l'association.	5		
	Le conseil d'administration met au point des circuits de communication simples et efficaces qui favorisent la circulation des informations du haut vers le bas mais aussi la remontée des informations et des suggestions.	6		
4	Le conseil d'administration met au point des méthodes de travail. Les procédures doivent être définies sous forme de documents simples et spécifiques, mis à jour régulièrement et portés à la connaissance des exécutants. Il est recommandé de : - constituer un recueil des règles et procédures internes, - diffuser ces procédures aux membres du personnel concernés, - désigner un lieu de classement des procédures, - désigner un ou des responsables de la mise à jour.	16		
	Le conseil d'administration procède à un examen du règlement d'ordre intérieur de l'ASBL et du règlement général en vue de leur actualisation.	3		
5	Le conseil d'administration a une réflexion sur les systèmes d'information et de pilotage qu'il reçoit en vue d'examiner s'ils permettent, en temps voulu, une analyse pertinente avant les délibérations du conseil.	7		
	Le conseil d'administration organise sa gestion au moyen de tableaux de bord et d'indicateurs.	8		
6	Pour les fonctions pour lesquelles il n'existe pas de descriptions de postes formelles détaillant les tâches à accomplir, le conseil d'administration procède à une analyse des tâches associées aux postes concernant les activités exécutées pour l'ASBL, en tenant compte notamment du niveau de jugement qui doit être exercé par le titulaire du poste et du niveau de supervision nécessaire.	14		
7	Le conseil d'administration désigne un responsable en communication chargé de veiller à la qualité des informations (complètes, mises à jour, exactes, obtenues aisément) et à leur diffusion.	18		

	Dans le cadre de la relation de l'Association avec les bénéficiaires, le conseil d'administration charge le responsable en communication (cfr recommandation 18) de mettre au point avec le service communication (S4) un "style maison" (logo, en-tête, documents standards...) pour l'ASBL et d'établir des lignes directrices pour les documents émanant de l'association.	19		
	Pour la communication externe, le conseil d'administration charge le responsable en communication (cfr. recommandation 18) de mettre au point avec le service communication (S4) un "style maison" (logo, en-tête, documents standards,...) pour l'ASBL et d'établir des lignes directrices pour les documents émanant de l'association.	20		
8	Le conseil d'administration désigne un responsable chargé du suivi et du reporting de la législation et de la réglementation ayant des répercussions sur l'ASBL afin de permettre au conseil de tenir compte des risques relatifs au contexte juridique et de les gérer.	1		
9	Le conseil d'administration étudie la mise en place d'un code de déontologie en matière d'éthique et d'intégrité couvrant l'ensemble des situations qui peuvent être rencontrées et porté à la connaissance du personnel dans le cadre d'un programme de communication systématique.	9		

Secretariaat van de raad van bestuur

	Aanbeveling	Nr. in het rapport	Verantwoordelijke voor de uitvoering	Uiterste datum uitvoering
1	Er wordt een persoon belast met het dagelijks bestuur van de vzw Sociale Dienst (zie ook aanbeveling 15).	30		
2	De raad van bestuur installeert interne-controlemaatregelen voor wat betreft de uitgaven, legt delegaties van bevoegdheden vast en formaliseert dit alles in procedures (zie ook aanbevelingen 11 en 16)	29		
3	Op het secretariaat van de raad van bestuur wordt een boordabel bijgehouden die beslissingen van de raad van bestuur en het gevolg dat eraan gegeven werd inventariseert. De laatste versie van dit document wordt bij elke uitnodiging van een vergadering van de raad gevoegd.	23		
4	De vzw Sociale Dienst krijgt toegang tot het elektronisch registratiesysteem van de FOD (de 'Indicateur') en het personeel wordt opgeleid om dit systeem te gebruiken.	31		
	De persoon belast met het dagelijks bestuur ziet toe op het consequent gebruik van het centraal elektronisch registratiesysteem.	32		
5	Er wordt een procedure geïnstalleerd waarbij bestuurders vóór het versturen van de uitnodiging agendapunten kunnen voorstellen.	21		
	De voorzitter van de raad van bestuur keurt de agenda vooraf goed.	22		
	Het secretariaat van de raad van bestuur maakt definitieve notulen op van de vergaderingen van de raad van bestuur en laat deze tekenen door de voorzitter en de ondervoorzitters van de raad van bestuur.	24		
	Het secretariaat van de raad van bestuur maakt definitieve notulen op van de algemene vergaderingen en laat deze tekenen door de voorzitter en de ondervoorzitters van de raad van bestuur.	25		
6	De vzw Sociale Dienst volgt de dossiers van de jaarrekeningen op.	26		
7	De procedure voor de behandeling van de dossiers 'pensioenpremies' wordt georganiseerd op een manier die bij het begin van het proces zekerheid geeft over alle rechtthebbenden.	28		
8	De voorzitter van de vzw Sociale Dienst vraagt via hiërarchische weg aan de stafdienst P&O om een volledige lijst van gepensioneerde personeelsleden ter beschikking te stellen: zowel statutaire als contractuele medewerkers.	27		

Boekhouding

	Aanbeveling	Nr. in het rapport	Verantwoordelijke voor de uitvoering	Uiterste datum uitvoering
1	Er wordt een transparant boekhoudkundig systeem ingevoerd met formele, uitgeschreven procedures.	33		
2	De raad van bestuur legt duidelijk de bevoegdheden, de verantwoordelijkheden en de delegaties van handtekening vast inzake bestellingen van goederen en diensten, en legt een uniforme werkwijze vast in een formele procedure.	36		
3	Er wordt een procedure geïnstalleerd om facturen vóór de betaling systematisch te controleren op basis van bestelbonnen of bestekken.	37		
4	Er wordt een procedure ingevoerd die garandeert dat de boekhouding voor elke uitgave over een verantwoordingsstuk beschikt waaruit blijkt dat twee bestuurders een betalingsopdracht hebben gegeven.	34		
5	In overleg met de boekhouding, de sociaal assistenten en de raad van bestuur wordt de opvolging en rapportering betreffende de terugbetaling van sociale leningen verfijnd en geformaliseerd.	38		
6	In overleg met de intendanten wordt een uniforme procedure uitgewerkt voor de aankopen van voedingswaren voor recepties.	35		

Administratief beheer van de restaurants

	Aanbeveling	Nr. in het rapport	Verantwoordelijke voor de uitvoering	Uiterste datum uitvoering
1	In het kader van het administratief beheer van de restaurants krijgt de vzw Sociale Dienst de beschikking over een gemeenschappelijke harde schijf die toegankelijk is voor het administratief personeel en de intendanten, ongeacht hun locatie.	40		
	De sociale dienst krijgt op een gemeenschappelijke harde schijf een geïntegreerd en gebruiksvriendelijk programma ter beschikking waarin alle gegevens met betrekking tot voedingswaren ingevoerd kunnen worden. Dit programma laat toe om statistieken op te maken gerangschikt volgens de gewenste variabelen.	41		
	Winst- en verliescijfers van de menu's worden op regelmatige basis gerapporteerd aan het management.	43		
2	De gevolgde processen en het tijdschema voor het bestellen van voedingswaren worden uitgetekend in formele procedures. Aan deze procedures worden interne-controlemaatregelen toegevoegd met als doel een goede beheersing van de activiteit te verzekeren (zie ook aanbeveling 16).	39		
	Er wordt een standaardprocedure ingevoerd die toelaat de kostprijs van een schotel te simuleren op basis van gekende standaardprijzen van ingrediënten.	42		
3	De vzw Sociale Dienst legt stelselmatig een inventaris aan van leveranciers die voedingswaren kunnen leveren.	44		
	De vzw Sociale Dienst houdt voor elke leverancier van voedingswaren gegevens bij met betrekking tot prijs, kwaliteit, snelheid van levering,... die een objectievere selectie mogelijk maken.	45		

Beheer van de restaurants

	Aanbeveling	Nr. in het rapport	Verantwoordelijke voor de uitvoering	Uiterste datum uitvoering
1	De raad van bestuur duidt een verantwoordelijke aan voor de leiding van en het toezicht op het restaurant en de cafetaria's, die de raad op regelmatige tijdstippen verslag uitbrengt van deze activiteit en voorstellen doet voor bijstellingen of verbeteringen.	46		
	De raad van bestuur duidt een verantwoordelijke aan die toeziet op de correcte toepassing van de HACCP-regels en -procedures en de raad van bestuur hier op regelmatige tijdstippen over informeert.	50		
2	De vzw Sociale Dienst installeert een procedure om voor grote investeringen de markt te raadplegen, een schatting te maken van de budgettaire impact en overeenkomsten vooraf juridisch te onderzoeken.	51		
3	De raad van bestuur legt in overleg met de intendanten een uniforme werkwijze voor het voorraadbeheer vast die duidelijk de periodiciteit en de verantwoordelijkheden op elk niveau vastlegt.	49		
4	De vzw Sociale Dienst onderzoekt de voordelen en nadelen van een reservatiesysteem en voert het meest optimale systeem in het restaurant en de cafetaria's in.	48		
5	De vzw Sociale Dienst onderzoekt de mogelijkheden van elektronische betaling in het restaurant en de cafetaria's en voor de automaten.	47		

Sociaal assistenten

	Aanbeveling	Nr. in het rapport	Verantwoordelijke voor de uitvoering	Uiterste datum uitvoering
1	De positie van de sociaal assistenten binnen de organisatie en hun relatie en de communicatie met de vzw worden uitgeklaard (zie ook aanbeveling 13).	56		
2	De processen voor de behandeling van de dossiers leningen, weddevoorschotten en niet-terugvorderbare leningen worden vastgelegd in een formele procedure.	52		
	De criteria voor de toekenning van sociale leningen en niet-terugvorderbare tussenkomsten worden in overleg herbekeken en geformaliseerd in een wijziging van het algemeen reglement.	53		
	Deze criteria worden ter beschikking gesteld van de begunstigten.	54		
3	De sociaal assistenten krijgen toegang tot het elektronisch registratiesysteem van de FOD (de 'Indicateur') en krijgen de nodige opleiding om het systeem optimaal te kunnen gebruiken.	55		

Secretariaat van de sociaal assistenten

	Aanbeveling	Nr. in het rapport	Verantwoordelijke voor de uitvoering	Uiterste datum uitvoering
1	De hiërarchische positie van het secretariaat van de sociaal assistenten binnen de organisatie, hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de communicatiekanalen met de stafdienst P&O en de sociaal assistenten enerzijds en de vzw Sociale Dienst anderzijds worden duidelijk vastgelegd en gecommuniceerd.	62		
2	Het secretariaat van de sociaal assistenten wordt beter omkaderd.	63		
3	Het secretariaat van de sociaal assistenten geeft een schriftelijk advies over de nagekeken dossiers.	61		
	Afgevaardigden van de raad van bestuur tekenen zowel goedkeuringen als weigeringen van aanvragen tot financiële tussenkomsten.	60		
4	Het secretariaat van de sociaal assistenten krijgt toegang tot het elektronisch registratiesysteem van de FOD (de 'Indicateur') en krijgt de nodige opleiding om het systeem optimaal te kunnen gebruiken.	59		
5	Het secretariaat van de sociaal assistenten krijgt de beschikking over een databank met de aangesloten en de toelaat gegevens op elke variabele te selecteren, te sorteren en te presenteren.	57		
6	In het kader van de collectieve hulp wordt er een procedure vastgelegd voor de behandeling van onvolledige dossiers.	58		

Annexe 2 – Processus

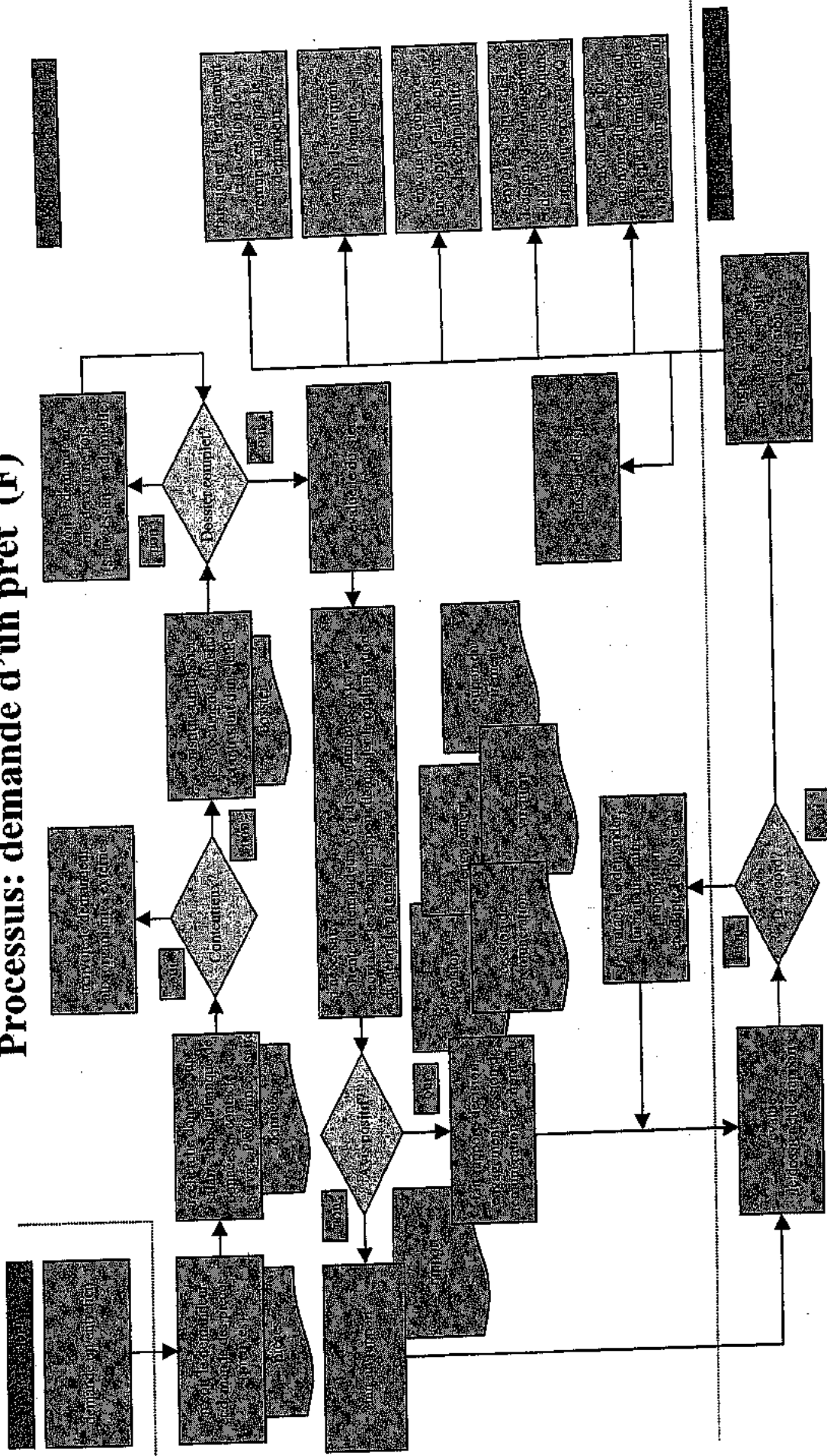
Bijlage 2 – Processen

NOTES



Naam:.....
 Functie:
 Datum:
 Handtekening:

Processus: demande d'un prêt (F)



Validation du processus

Nom:
 Fonction:
 Date:
 Signature:

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 11
 12
 13
 14
 15
 16
 17
 18
 19
 20
 21
 22
 23
 24
 25
 26
 27
 28
 29
 30
 31
 32
 33
 34
 35
 36
 37
 38
 39
 40
 41
 42
 43
 44
 45
 46
 47
 48
 49
 50
 51
 52
 53
 54
 55
 56
 57
 58
 59
 60
 61
 62
 63
 64
 65
 66
 67
 68
 69
 70
 71
 72
 73
 74
 75
 76
 77
 78
 79
 80
 81
 82
 83
 84
 85
 86
 87
 88
 89
 90
 91
 92
 93
 94
 95
 96
 97
 98
 99
 100
 101
 102
 103
 104
 105
 106
 107
 108
 109
 110
 111
 112
 113
 114
 115
 116
 117
 118
 119
 120
 121
 122
 123
 124
 125
 126
 127
 128
 129
 130
 131
 132
 133
 134
 135
 136
 137
 138
 139
 140
 141
 142
 143
 144
 145
 146
 147
 148
 149
 150
 151
 152
 153
 154
 155
 156
 157
 158
 159
 160
 161
 162
 163
 164
 165
 166
 167
 168
 169
 170
 171
 172
 173
 174
 175
 176
 177
 178
 179
 180
 181
 182
 183
 184
 185
 186
 187
 188
 189
 190
 191
 192
 193
 194
 195
 196
 197
 198
 199
 200
 201
 202
 203
 204
 205
 206
 207
 208
 209
 210
 211
 212
 213
 214
 215
 216
 217
 218
 219
 220
 221
 222
 223
 224
 225
 226
 227
 228
 229
 230
 231
 232
 233
 234
 235
 236
 237
 238
 239
 240
 241
 242
 243
 244
 245
 246
 247
 248
 249
 250
 251
 252
 253
 254
 255
 256
 257
 258
 259
 260
 261
 262
 263
 264
 265
 266
 267
 268
 269
 270
 271
 272
 273
 274
 275
 276
 277
 278
 279
 280
 281
 282
 283
 284
 285
 286
 287
 288
 289
 290
 291
 292
 293
 294
 295
 296
 297
 298
 299
 300
 301
 302
 303
 304
 305
 306
 307
 308
 309
 310
 311
 312
 313
 314
 315
 316
 317
 318
 319
 320
 321
 322
 323
 324
 325
 326
 327
 328
 329
 330
 331
 332
 333
 334
 335
 336
 337
 338
 339
 340
 341
 342
 343
 344
 345
 346
 347
 348
 349
 350
 351
 352
 353
 354
 355
 356
 357
 358
 359
 360
 361
 362
 363
 364
 365
 366
 367
 368
 369
 370
 371
 372
 373
 374
 375
 376
 377
 378
 379
 380
 381
 382
 383
 384
 385
 386
 387
 388
 389
 390
 391
 392
 393
 394
 395
 396
 397
 398
 399
 400
 401
 402
 403
 404
 405
 406
 407
 408
 409
 410
 411
 412
 413
 414
 415
 416
 417
 418
 419
 420
 421
 422
 423
 424
 425
 426
 427
 428
 429
 430
 431
 432
 433
 434
 435
 436
 437
 438
 439
 440
 441
 442
 443
 444
 445
 446
 447
 448
 449
 450
 451
 452
 453
 454
 455
 456
 457
 458
 459
 460
 461
 462
 463
 464
 465
 466
 467
 468
 469
 470
 471
 472
 473
 474
 475
 476
 477
 478
 479
 480
 481
 482
 483
 484
 485
 486
 487
 488
 489
 490
 491
 492
 493
 494
 495
 496
 497
 498
 499
 500
 501
 502
 503
 504
 505
 506
 507
 508
 509
 510
 511
 512
 513
 514
 515
 516
 517
 518
 519
 520
 521
 522
 523
 524
 525



Naam:.....
Functie:
Datum:
Handtekening:

Proces 003 - Versie van 14/07/2006

Proces 004 - Veri

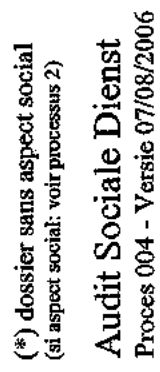


Figure 1. A schematic diagram of the experimental setup. The subject is seated in a chair, viewing a video screen. The screen displays a target (a small circle) and a starting point (a larger circle). The subject's hand is positioned at the starting point. The distance between the starting point and the target is labeled as d . The subject is instructed to move their hand from the starting point to the target. The video screen is connected to a computer system, which records the hand's position and movement time.



Naam:
 Functie:
 Datum:
 Handtekening:

Proces 005 - Versie van 14/07/2006


```

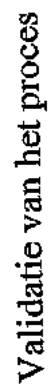
graph TD
    SR[System Requirements] --> SD[System Design]
    SD --> SD1{System Design}
    SD1 --> SD2[System Development]
    SD1 --> SD3[System Requirements]
    SD2 --> SD4{System Development}
    SD4 --> SD5[System Implementation]
    SD4 --> SD6[System Design]
    SD5 --> SE[System Evaluation]
    SE --> SE1{System Evaluation}
    SE1 --> SE2[System Requirements]
    SE1 --> SE3[System Design]
    SE1 --> SE4[System Development]
    SE1 --> SE5[System Implementation]
    SE1 --> SE6[System Evaluation]
  
```

The flowchart illustrates the system development process. It begins with 'System Requirements' and 'System Design', which lead to 'System Development' and 'System Implementation'. There are four decision points: 'System Design', 'System Development', 'System Implementation', and 'System Evaluation'. Feedback loops exist from 'System Design' back to 'System Requirements', from 'System Development' back to 'System Design', and from 'System Implementation' back to 'System Development'. The final outcome is 'System Evaluation', which leads to 'System Requirements', 'System Design', 'System Development', 'System Implementation', and 'System Evaluation'.

Nom:.....
 Fonction:
 Date:
 Signature:

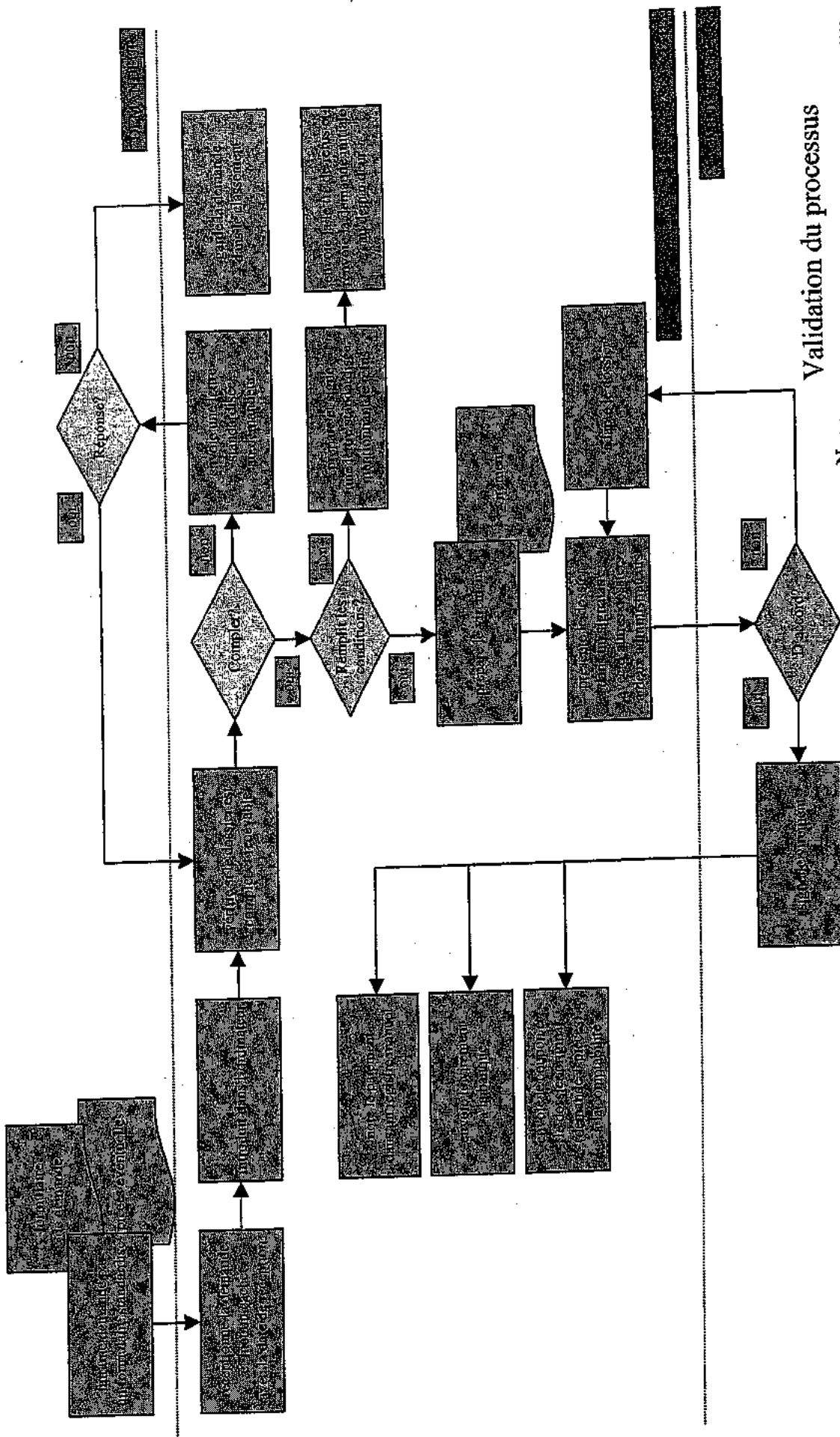
Audit Sociale Dienst
Proces 006 - Versie van 21/08/2006

The main body of the document is composed of three overlapping, torn pieces of paper. The top-left piece contains the text "The main body of the document is composed of three overlapping, torn pieces of paper." The top-right piece contains the text "The main body of the document is composed of three overlapping, torn pieces of paper." The bottom piece contains the text "The main body of the document is composed of three overlapping, torn pieces of paper."



Naam:.....
 Functie:.....
 Datum:
 Handtekening:

Processus: demande d'intervention (aide collective) (F)



Nom.:
 Fonction:
 Date:
 Signature:

```

graph TD
    A[Assemble documents] --> B[Examine documents]
    B --> C[Card sorting]
    B --> D[Questionnaire]
    C --> E[Card sorting results]
    D --> F[Questionnaire results]
    E --> G[Information analysis]
    F --> G
    G --> H[Adaptation]
    H --> I[Adaptation results]
    I --> J[Adaptation results]
    I --> K[Adaptation results]
  
```

Nom.:.....
 Fonction:
 Date:
 Signature:

Audit Sociale Dienst
Proces 009 - Versie van 24/07/2006

The flowchart illustrates the process of the 1997-1998 election, starting with the announcement of the election by the Electoral Commission. It details the campaign period, the closing of the campaign, the counting of the votes, and the declaration of the results. The process involves various stakeholders, including the Electoral Commission, the Government, and the public. The flowchart is divided into two main sections: 'Pre-election' and 'Post-election'.

```

graph TD
    Start([Start]) --> Announce[Announcement of the election by the Electoral Commission]
    Announce --> Campaign[Opening of the campaign]
    Campaign --> Close[Closing of the campaign]
    Close --> Count[Counting of the votes]
    Count --> Results[Declaration of the results]
    Results --> End([End])

    subgraph Pre-election
        Announce
        Campaign
        Close
    end

    subgraph Post-election
        Count
        Results
        End
    end

    Campaign --> Gov[Government]
    Campaign --> Pub[Public]
    Campaign --> EC[Electoral Commission]
    Close --> Gov
    Close --> Pub
    Close --> EC
    Count --> Gov
    Count --> Pub
    Count --> EC
    Results --> Gov
    Results --> Pub
    Results --> EC
  
```

Nom:
 Fonction:
 Date:
 Signature:

Audit Sociale Dienst
Proces 010 - Versie van 24/07/2006

```

graph TD
    A[System Requirements] --> B[System Analysis]
    B --> C[System Design]
    C --> D[System Implementation]
    D --> E[System Evaluation]
    E --> F[System Maintenance]
    F --> G[System Upgrade]
    G --> A
  
```

The flowchart illustrates the system development process. It begins with 'System Requirements', leading to 'System Analysis', then 'System Design', 'System Implementation', 'System Evaluation', 'System Maintenance', and finally 'System Upgrade', which loops back to 'System Requirements'.

Nom:
 Fonction:
 Date:
 Signature:

Naam:
 Functie:
 Datum:
 Handtekening:

Validation du processus

Validation du processus

Nom:
 Fonction:
 Date:
 Signature:



Annexe 3

Statuts : Principales modifications

Bijlage 3

Statuten : Belangrijkste wijzigingen

Annexe 3

Statuts : Principales modifications

En dehors de la mise en conformité avec les nouvelles dispositions sur les ASBL, les Statuts du 14 décembre 2005 ont notamment apporté les adaptations suivantes par rapport à ceux du 21 mai 1975 :

- Changements au niveau des catégories de personnes qui peuvent prétendre aux avantages. L'action de l'ASBL s'étend aux "agents du département et aux pensionnés du SPF Economie ainsi qu'aux membres de leur famille". Son action ne s'étend plus au personnel du Cabinet ministériel.
- Le nombre de membres effectifs passe de 24 à 36 au moins.
- "Sont membres adhérents de droit, les agents actifs ou pensionnés du SPF Economie". Le personnel du Cabinet ministériel n'est plus membre adhérent de droit.
- La fonction de président est occupée pour un mandat de deux ans attribué en alternance à chaque organisation syndicale.
- La fonction de secrétaire du Conseil d'administration est assurée conjointement par un agent néerlandophone et un agent francophone.
- Le directeur du service d'encadrement Personnel et Organisation (précédemment le directeur général des services généraux) représente le Ministre aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative (ce représentant dispose d'un délai de trois jours pour prendre son recours contre l'exécution de toute décision qu'il juge contraire à la loi, aux statuts ou à l'intérêt général).
- La gestion journalière est confiée à un directeur choisi parmi les agents mis à la disposition de l'Association par l'Administration (dans le texte précédent "les actes de gestion journalière sont signés par le président ou le vice-président").
- La vérification des comptes a lieu au moins une fois par an (au lieu de chaque trimestre) par deux ou plusieurs vérificateurs (précédemment commissaires) choisis parmi les membres adhérents. Ils ne peuvent exercer leur mandat au cours de trois années consécutives (au lieu de deux années).
- L'assemblée générale ordinaire se réunit chaque année (dans le texte précédent "avant le 1^{er} mars").
- Le compte des recettes et dépenses de l'exercice écoulé, le budget de l'exercice suivant, le rapport sur l'activité et la situation financière sont soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire et ensuite au Ministre de l'Economie (dans le texte précédent "avant le 1^{er} mars").