Organisatie-audit

Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Design Gent

Rapport | Auditopdracht 2106 053 | 20.05.2022

Vlaamse overheid

AUDIT VLAANDEREN

AUDIT
VLAANDEREN

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten 3
1 Auditdoelstelling 4
2 Samenvatting 4
3 Managementreactie 7
4 Auditaanpak 10
5 Auditbevindingen 13
6 Aanbevelingentabel 27
7 Bijlage: Beoordelingsschaal aanpak organisatiebeheersing 29
8 Bijlage: Overzicht uitgevoerde testen 30
9 Bijlage: Situering van het bestuur 31

AUDIT
VLAANDEREN

LEESWIJZER VAN AUDITRAPPORTEN

Audit Vlaanderen is een partner voor de lokale besturen.

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

Een audit is een momentopname.

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

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

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

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

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

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

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

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

Een audit doet geen uitspraken over beleidskeuzes.

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

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

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

1 AUDITDOELSTELLING

Tussen augustus 2021 en januari 2022 voerde Audit Vlaanderen een organisatie-audit uit in het**Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Design Gent (AGB K&D). Deze audit evalueerde de adequaatheid van de aanpak van organisatiebeheersing en de beheersing van een aantal management- en ondersteunende processen op organisatieniveau.

Daarnaast beoordeelde Audit Vlaanderen de maatregelen die het autonoom gemeentebedrijf (AGB) neemt om door een degelijke werking van de bestuursorganen, het vertrouwen van het moederbestuur in deze verzelfstandigde entiteit te verzekeren. Tot slot, evalueert Audit Vlaanderen de samenwerking met en opvolging van het AGB door de gemeente evenals de adequaatheid van de tussentijdse toetsing van de bestaansreden van het AGB.

De Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen fungeerde hierbij als referentiekader.

De audit maakt geen evaluatie van de volledige werking van het AGB K&D, maar gaat na of de instrumenten en randvoorwaarden aanwezig zijn om van een beheerste organisatie te kunnen spreken.

2 SAMENVATTING

In het AGB K&D zijn de activiteiten van drie Gentse musea ondergebracht, namelijk het S.M.A.K. (Stedelijk Museum voor Actuele Kunsten), het M.S.K. (Museum voor Schone Kunsten) en het Design museum Gent. Hoewel binnen de musea van het AGB K&D ad-hocinitiatieven genomen worden om de voornaamste risico's te beheersen, pakt het AGB zelf organisatiebeheersing nog niet op een gestructureerde manier aan. De organisatie heeft, in afwezigheid van duidelijke afspraken tussen de stad Gent en het AGB omtrent een degelijk, goedgekeurd en toegepast kader, geen volledig zicht op de risico's die de realisatie van haar doelstellingen kunnen verhinderen. Het AGB pakt organisatiebeheersing niet op een gestructureerde manier aan (Aanbeveling 1).

Het AGB neemt verschillende maatregelen om de degelijkheid van de beheersprocessen te bevorderen en de betrokkenheid en gedragenheid van het AGB bij de stad te verhogen.

- de statuten van het AGB K&D voorzien in een reglementaire basis van de bestuursorganen en interne werking, alsook omvatten ze het maatschappelijk doel, activiteiten, bevoegdheden en de werking van de bestuursorganen;
- het AGB K&D werkte een degelijk decretaal verplicht zesjaarlijks evaluatieverslag uit en legde dit tijdig voor;
- het AGB K&D heeft een actueel huishoudelijk reglement dat de nadere werking van de bestuursorganen van het AGB en de verantwoordelijkheden en verdeling van bevoegdheden tussen de raad van bestuur, het directiecomité, de commissie van advies en de verschillende klankbordgroepen bepaalt;
- de beheersovereenkomst stelt eveneens dat de stad Gent een audit kan laten uitvoeren bij het AGB K&D. De stad Gent kan bijgevolg onafhankelijk van de raad van bestuur van het AGB K&D de mate van afdekking van risico's onderzoeken.

Op vlak van de sturende en ondersteunende processen heeft de organisatie een hoge beheersingsgraad. Dit blijkt uit onderstaande punten:

- het AGB K&D neemt, maatregelen inzake de opvolging van de realisatie van haar doelstellingen en actieplannen;
- de organisatie zet in op de samenwerking met stad Gent door maatregelen te nemen met het oog op een goede samenwerking tussen de administratie en de bestuursorganen. Signalen van andere belanghebbenden worden goed gecapteerd door verschillende overlegstructuren en klankbordgroepen;
- het AGB K&D heeft een duidelijk en voldoende actueel organigram. Er is een heldere rolverdeling tussen de verschillende bestuursorganen. De organisatie evalueert regelmatig de organisatiestructuur zodat deze waar nodig geoptimaliseerd kan worden;
- de opmaak van doelstellingen voor het AGB K&D wordt op een degelijke manier aangepakt. De overkoepelende strategische doelstelling wordt verder uitgewerkt in operationele doelstellingen en bijhorende actieplannen;
- het AGB K&D hanteert een gestructureerde aanpak voor de opmaak van de kredieten.

Ondanks de degelijke beheersing van de sturende en ondersteunende processen, zijn er verbeterpunten. De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- conform het cultuurpact neemt het AGB K&D in haar organigram op om per museum een klankbordgroep op te richten waarbij vertegenwoordigers afgevaardigd worden in een commissie van advies. De klankbordgroepen bestaan uit alle vertegenwoordigende verenigingen van de gebruikers en brengen belangrijke belanghebbenden samen die de musea mee strategisch adviseren in inhoudelijke materies. Momenteel heeft enkel het Design Museum invulling gegeven aan de klankbordgroep, waardoor de organisatie het risico loopt dat het gevoerde cultuurbeleid onvoldoende afgestemd is op de verwachtingen van de belanghebbenden (Aanbeveling 2);
- het debiteurenbeheer van het AGB K&D wordt onvoldoende opgevolgd en er bestaat geen gedocumenteerde en goedgekeurde aanpak die bepaalt welke stappen wanneer dienen genomen te worden (Aanbeveling 3).

Stad Gent neemt verschillende maatregelen om de aansturing en opvolging van het AGB K&D te verzekeren. Er zijn regelmatige overlegmomenten tussen het AGB K&D en het moederbestuur en de samenwerking is duidelijk uitgewerkt in de beheersovereenkomst. Toch zijn er enkele verbeterpunten vast te stellen:

- het AGB K&D maakt, ondanks voorgeschreven in het Decreet Lokaal Bestuur (art. 234) en opgenomen onder artikel 31 van de beheersovereenkomst, geen jaarlijkse evaluatie op van haar beheersovereenkomst en de hierin opgenomen afspraken. De stad vraagt deze jaarlijkse evaluatie niet op;
- het AGB draagt aangekochte kunstwerken jaarlijks over aan de stad Gent. In het collectieplan zet elk museum de lijnen uit over hoe ze haar collectie wil verstevigen. Verdere afspraken voor wat betreft risico-appetijt, lange termijn aankoopstrategie of afspraken voor bruikleen zijn echter niet gemaakt. Het risico wordt beperkt door de aanstelling van kunstdirecteurs (experten), het collectieplan en de bevoegdheidsgrenzen bij aankopen van kunstwerken.

AUDIT
VLAANDEREN

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

Getekend door:Frank Vermeulen (Signat
Getekend op:2022-05-23 12:49:46 +02:0
Reden:Ik keur dit document goed

Frank Vermeulen

Frank Vermeulen,
Auditor

Getekend door:Mark Vandersmissen (Sig
Getekend op:2022-05-23 14:57:38 +02:0
Reden:Ik keur dit document goed

Mark Vandersmissen

Mark Vandersmissen,
Administrateur-generaal

3 MANAGEMENTREACTIE

De stad en het directiecomité van het AGB Kunsten en Design wensen hun **appreciatie uit te spreken over de aanpak en het resultaat** van de doorlopen audit. We lezen dat Audit Vlaanderen **heel wat sterke punten** heeft vastgesteld in deze organisatie-audit. Daarnaast zijn we er ons van bewust dat hierin **ook herkenbare en nuttige aanbevelingen** worden naar voor geschoven.
Deze **zullen door stad en AGB ter harte worden genomen**.
Toch wenst het AGB graag nog volgende nuancering aan te brengen bij punt 5.1.2. uit het auditrapport omtrent de beoordeling van de aanpak voor organisatiebeheersing: *"Daar wordt correct afgeleid uit het huishoudelijk reglement dat het Zakelijk Team verantwoordelijk is voor 'het kader en de uitvoering van de AGB-gebonden kwaliteitsaspecten (zoals organisatiebeheersing)'. Audit Vlaanderen meent vast te stellen dat 'organisatiebeheersing binnen de musea niet op een gestructureerde manier wordt aangepakt' en dat 'enkel ad-hocinitiatieven genomen binnen de musea zelf'. Het Zakelijk Team neemt echter wel degelijk structurele initiatieven, vaak overkoepelend aan de ad-hocinitiatieven die door de musea benoemd zijn. Zo zijn er de risico-analyses die horen bij de meerjarenplanningen en jaarrekeningen (BBC), raamwerken voor risico-gebaseerde actieplannen en evaluaties binnen de (gezamenlijke) thema's beveiliging, veiligheid, welzijn en depotbeheer."*

Zoals aangegeven in de aanbevelingentabel:

- heeft het AGB reeds een timing voor het actieplan voor organisatiebeheersing uitgewerkt, in lijn met **aanbeveling A1** die in het rapport genoteerd wordt onder de hoofding **'de aanpak van organisatiebeheersing'**.
    - Dit zal volgens het AGB mogelijks een wijziging van de beheersovereenkomst vragen voor de afspraken omtrent onderlinge samenwerking tussen het AGB, het Departement en De Stad.

      Het AGB spreekt ook zijn bereidheid uit om stappen te zetten in de jaarlijkse rapportering over de uitvoering van de beheersovereenkomst. Het AGB is hierbij vragende partij om invulling te krijgen voor het forum, zoals vermeld in art. 17 van de beheersovereenkomst met de Stad Gent dat voorzien zou worden om de samenwerking te bespreken in functie van gepaste oplossingen.
    - De stad heeft bij de eindbespreking van het ontwerprapport van Audit Vlaanderen begrepen dat het AGB als verzelfstandigde entiteit eigenaar is van acties om een degelijke systematiek uit te werken om zicht te krijgen op de risico's en verbeterpunten en hieraan een jaarlijkse rapportering te koppelen naar de raden toe.

      Voor de stad is de raad dan ook het forum waarin de samenwerking kan besproken worden n.a.v. de jaarlijkse evaluatie door de gemeenteraad van de beheersovereenkomst en de hierin opgenomen afspraken; een evaluatie die voorgeschreven wordt in art 234 van het Decreet Lokaal Bestuur (zie ook verder).
    - Naar aanleiding van de aanbeveling A1 van Audit Vlaanderen over het organisatiebeheersingsysteem werd ondertussen aan stadszijde een ankerpunt aangeduid die de museale AGB's hierin zal bijstaan. De Stad zal de AGB's vanuit hun expertise mee input geven voor het plan van aanpak dat zij ontwikkelen om tot een meer gestructureerde aanpak en transparante rapportering te komen op vlak van organisatiebeheersing. De Stad blijft het huidige aanbod op vlak van ondersteuning aanbieden, dit is dezelfde ondersteuning die ook aan de eigen stadsdiensten wordt aangeboden. We zijn ervan overtuigd dat we, onder meer door aanduiding van het

ankerpunt in het departement Cultuur, Sport en Vrije Tijd, de samenwerking kunnen versterken op dit vlak.

- zoekt het AGB, naar de verdere implementatie van een klankbordgroep voor alle musea, in lijn met **aanbeveling A2** die in het rapport genoteerd wordt onder de hoofding **'belanghebbendenmanagement'**.
- zoeken stad en AGB, in overleg, naar verbetering voor het debiteurenbeheer van de AGB, in lijn met **aanbeveling A3** die in het rapport genoteerd wordt onder de hoofding **'financieel beheer'**.

In Gent zijn er, sedert de oprichting in 2014, 2 museale AGB's (AGB Kunsten en Design enerzijds en AGB Erfgoed anderzijds) die elk respectievelijk 3 musea's overkoepelen. Enkel het AGB Kunsten en Design was onderwerp van deze audit, maar gezien de gelijkaardige werking en de dubbele werking van het Zakelijk team achter beide AGB's, is het noodzakelijk om de aanbevelingen uit deze audit voor beide AGB's uit te werken.

We reageren hieronder ook op enkele andere verbeterpunten die Audit Vlaanderen naar voor schuift, maar waar Audit Vlaanderen niet direct aanbevelingen voor formuleert.

- Genoteerd onder de hoofding **'samenwerking met en opvolging door het moederbestuur'**:
  - *"Het AGB K&D maakt, ondanks voorgeschreven in het Decreet Lokaal Bestuur (art. 234) en opgenomen onder artikel 31 van de beheersovereenkomst, geen jaarlijkse evaluatie op van haar beheersovereenkomst en de hierin opgenomen afspraken. De stad vraagt deze jaarlijkse evaluatie niet op. Dit impliceert het risico dat deze afspraken onvoldoende rekening houden met eventueel gewijzigde omstandigheden en/of praktijken."*
    In het analysedocument lezen we ook de nuance: *"Dergelijke evaluatie werd wel uitgebreid met de start van de nieuwe legislatuur uitgevoerd, alsook voerde de interne auditdienst van stad Gent in 2017 een audit uit op de opvolging van haar beheersovereenkomsten."*
    De Stad Gent neemt akte van dit verbeterpunt en zal hiermee rekening houden door voortaan jaarlijks een evaluatie van de beheersovereenkomst (zoals voorgeschreven door art 234 van het Decreet Lokaal Bestuur) te (laten) agenderen.
    Dit verbeterpunt sluit duidelijk aan bij de aanbevelingen omtrent 'democratische terugkoppeling en -controle' uit het recente 'Evaluatierapport organiek kader verzelfstandiging en samenwerking' (27/01/22), een juridisch-bestuurskundig onderzoek uitgevoerd door een consortium van de universiteiten UGent en Uhasselt in opdracht van het Vlaams Agentschap Binnenlands Bestuur.
    > *"Aanbeveling 10: We bevelen aan lokale besturen een meer systematische bespreking aan van de relevante verzelfstandigings- en samenwerkingsvormen in de gemeenteraad en/of gemeenteraadscommissies, idealiter gekoppeld aan de inhoudelijke agenda van de raad."*
    De Stad Gent kadert dit verbeterpunt dan ook bewust in een ruimer geheel van acties rond versterking van lokale democratie en het verhogen van de transparantie van de besluitvorming (zie o.m. Bestuursakkoord 'Ambitie en durf voor Gent' 2019-2024). Hierbij is de uitdaging om een gezonde balans te vinden inzake rapporteringen (overlap vermijden – zowel binnen de lokale overheid – maar ook tussen verschillende overheden), maar bijvoorbeeld ook het vinden van een werkbaar en efficiënt format voor de (vaak nu reeds overbevraagde) raadsleden.
    De sterke punten die de Stad (aldus de organisatie-audit) reeds hanteert inzake (o.m.) de evaluatie van de beheersovereenkomst en de verzelfstandiging van betrokken AGB zullen dus worden uitgebreid en doorgetrokken naar de jaarlijkse evaluatie.
    Zoals hierboven vermeld bij de bemerkingen naar aanleiding van aanbeveling A1, is de gemeenteraad inderdaad het forum voor evaluatie van de beheersovereenkomst en de

hierin opgenomen afspraken. Dan kan ook de organisatiebeheersing van het AGB hiervan een onderdeel uitmaken.

- "*In de beheersovereenkomst is opgenomen dat kunstwerken jaarlijks overgedragen worden aan de stad Gent, waarbij de stad Gent instaat voor de jaarlijkse investeringstoelage voor aankoop en restauratie van de collectie. In de periode 2020-2021 was dit voor een totaalbedrag van 690.000 euro. In het collectieplan zet elk museum de lijnen uit over hoe het museum haar collectie wil verstevigen, maar meer gedetailleerde afspraken met de stad voor wat betreft risico-appetijt, lange termijn aankoopstrategie of afspraken voor bruikleen zijn niet gemaakt. Het risico bestaat dat stad Gent investeert in kunstwerken die niet in lijn liggen met de algemene investeringsstrategie van de stad. Het risico wordt beperkt door de aanstelling van kunstdirecteurs (experten), het collectieplan en de bevoegdheidsgrenzen bij aankopen van kunstwerken.*"

  Voor de stad behoren de kunstinvesteringen eerder tot de beheersautonomie van het AGB, weliswaar binnen het kader van de beheersovereenkomst. De kunstwereld is te specifiek om te proberen vatten binnen een algemene investeringsstrategie van de stad. Dat risico wordt in de mate van het mogelijke inderdaad beheerst via aanstelling van kunstdirecteurs (experten) en de sturing via een collectieplan en de bevoegdheidsgrenzen bij aankopen (geregeld in een huishoudelijk reglement van het AGB).

  Het collectieplan, waarin de lijnen worden uitgezet over hoe het museum haar collectie wil verstevigen (aanwerving- en afstotingsbeleid, collectiemobiliteit, ...), wordt overigens geacht te voldoen aan nog andere richtlijnen dan alleen deze van de stad; nl. deze van het ICOM (International Council of Museums is het belangrijkste internationale kader voor de museumsector) en de afspraken in de beheersovereenkomst met de Vlaamse Gemeenschap.

Maar we hebben tijdens de eindbespreking met Audit Vlaanderen begrepen dat Audit Vlaanderen die relatieve autonomie duidelijker zou willen verwoord zien zodat daarover geen misverstanden bestaan met de stad.

4 AUDITAANPAK

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

Tijdens een organisatie-audit hanteert Audit Vlaanderen de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen als referentiekader. Deze Leidraad is tot stand gekomen tijdens een participatief proces met volgende vertegenwoordigers van lokale besturen;
- de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG);
- de Vereniging van de Vlaamse Provincies (VVP);
- Exello.net;
- de Vlaamse Lokale Financieel Directeurs (Vlofin);
- de Vlaamse ICT-organisatie (V-ICT-OR);
- het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB).

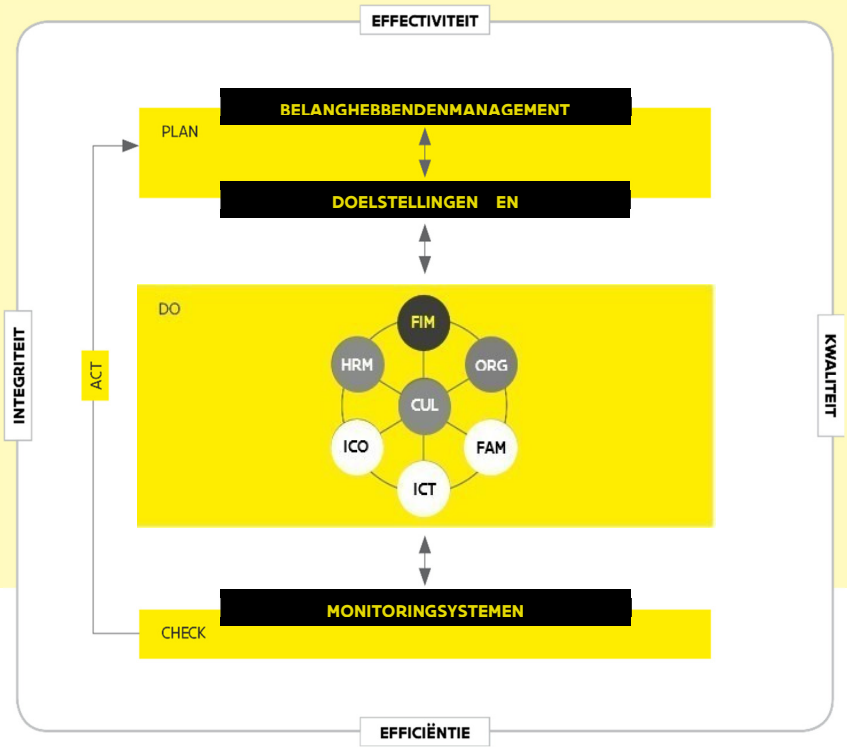
Een goed beheerste organisatie doet de juiste dingen (effectiviteit) en doet de dingen juist (efficiëntie, kwaliteit en integriteit). Centraal in de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen staat dan ook het streven naar effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit en integriteit. Deze vier doelstellingen van een goede organisatiebeheersing omkaderen het model achter deze leidraad:
- **Effectiviteit**: de organisatie doet wat ze moet doen binnen de politiek vastgelegde krijtlijnen.
- **Efficiëntie**: de organisatie zet haar middelen correct in.
- **Kwaliteit**: de organisatie streeft naar voortdurende verbetering, rekening houdend met wat de belanghebbenden van de organisatie verwachten.
- **Integriteit**: de organisatie zet in op de versterking van de integriteit van de organisatie in haar geheel en van het integer handelen van de individuele personeelsleden.

Het model achter de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen bestaat verder uit tien thema's met elk:
- doelstellingen over organisatiebeheersing;
- risico's;
- beheersmaatregelen.

De 10 thema's
1. Doelstellingen en procesmanagement (DP)
2. Belanghebbendenmanagement (BHM)
3. Monitoring (MON)
4. Financieel management (FIM)
5. Organisatiestructuur (ORG)
6. Personeelsbeleid (HRM)
7. Organisatiecultuur (CUL)
8. Informatie en communicatie (ICO)
9. Facilitaire middelen (FAM)
10. Informatie-en communicatietechnologie (ICT)

Deze thema's zijn relevant voor elke van de vier algemene doelstellingen en staan in voortdurende wisselwerking met elkaar. Organisaties die beantwoorden aan de principes van de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen, creëren de voorwaarden om in alle aspecten van de organisatie effectief, efficiënt, kwaliteitsvol en integer te kunnen functioneren.

Het model achter de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen



Autonome gemeentebedrijven verschillen van elkaar op vlak van hun organisatie en opdracht. In sommige gevallen doet de verzelfstandigde entiteit bijvoorbeeld beroep op het moederbestuur voor bepaalde aspecten van haar interne werking. Dit kan betekenen dat ook de management- en ondersteunende processen van het moederbestuur (deels) overgenomen worden. Audit Vlaanderen houdt hiermee rekening bij de bepaling van de thema's uit de Leidraad Organisatiebeheersing die geëvalueerd worden.

Naast de aanpak van organisatiebeheersing, evalueert Audit Vlaanderen steeds de vier thema's die cruciaal zijn zowel voor een goede organisatiebeheersing als voor de beleids- en beheerscyclus (BBC). Deze thema's zijn: doelstellingen en procesmanagement, belanghebbendenmanagement, monitoring en financieel management.

Het thema belanghebbendenmanagement krijgt daarbij een dubbele invulling, Dit thema wordt immers ook gehanteerd vanuit het oogpunt van de opvolging van de verzelfstandigde entiteit door het moederbestuur.

Aangezien de beheersorganen in het verlengde liggen van de organisatiestructuur, maakt ook dit thema steeds deel uit van de reikwijdte. Eventueel bijkomende thema's worden bepaald in functie van hun relevantie voor het betrokken AGB. Voor deze organisatie-audit is dit het thema personeelsbeleid.

Audit Vlaanderen verrichtte volgende werkzaamheden:

- Op 16/08/2021 en 01/09/2021 vonden de openingsmeetings plaats waarbij de auditdoelstellingen en -reikwijdte van deze opdracht werden besproken.
- In de periode augustus 2021 – november 2021 voerde het auditteam interviews en testwerk uit om de management- en ondersteunende processen te onderzoeken (zie hoofdstuk 7).
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 27.01.2022.
- Het ontwerprapport werd op 3.03.2022 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 21.03.2022.
- De managementreactie werd verkregen op 5.05.2022 en toegevoegd aan dit rapport.

De medewerkers van de dienst interne audit van de stad Gent faciliteerden de werkzaamheden van Audit Vlaanderen.

Het auditteam dat deze audit uitvoerde:

- Jean-Louis De Beurme, auditor (EY)
- Thijs Deweerdt, manager-auditor (EY)
- Frank Vermeulen, auditor (Audit Vlaanderen)
- Mark Vandersmissen, administrateur-generaal (Audit Vlaanderen)

Het rapport wordt verstuurd naar:

De bestemmelingen bij Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Design Gent

– Sami Souguir	Voorzitter raad van bestuur AGB
– Sarah Catrysse	Wnd. Algemeen Zakelijk Directeur AGB

De bestemmelingen bij Autonoom Gemeentebedrijf Kunsten en Design Gent

– Mieke Hullebroeck	Algemeen directeur
– Christophe Peeters	Voorzitter gemeenteraad
– Mathias De Clercq	Burgemeester

De leden van het auditcomité van de lokale besturen

De voorzitter van de raad van bestuur wordt gevraagd om het rapport aan de andere bestuurders te bezorgen.

De voorzitters van de raden worden gevraagd om het rapport aan de andere raadsleden te bezorgen.

5 AUDITBEVINDINGEN

5.1 EVALUATIE AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

5.1.1 Kader voor een beheerst systeem

Een goed systeem voor organisatiebeheersing helpt de organisatie om:
- de risico's die het bereiken van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren te identificeren en te evalueren;
- beheersmaatregelen te treffen om deze risico's te beperken.

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

Het decreet legt geen verplichtingen inzake de aanpak van organisatiebeheersing op aan de verzelfstandigde entiteiten. Audit Vlaanderen hanteert evenwel het uitgangspunt dat, net zoals bij de gemeenten, hierover afspraken moeten worden gemaakt tussen het management en het bestuur. Inhoudelijk verwachten we op dit vlak dezelfde elementen dan bij een lokaal bestuur (model, periodiciteit en rapportering). Deze afspraken kunnen (deels) zijn vastgelegd in de statuten en/of beheersovereenkomst.

5.1.2 Beoordeling

Ad hoc (zie ook hoofdstuk 7)

Organisatiebeheersing wordt binnen het AGB K&D nog niet op een gestructureerde manier aangepakt. In afwezigheid van duidelijke afspraken tussen stad Gent en het AGB K&D omtrent een degelijk, goedgekeurd en toegepast kader, heeft de organisatie mogelijk geen volledig zicht op de risico's die de realisatie van haar doelstellingen kunnen verhinderen. Een structurele evaluatie van haar aanpak organisatiebeheersing gebeurde nog niet.

De beheersovereenkomst met de stad Gent bepaalt dat het AGB K&D verantwoordelijk is voor het opzetten van een systeem van organisatiebeheersing met eigen rollen en verantwoordelijkheden. Het AGB K&D moet hierbij de principes van de stad Gent volgen. Audit Vlaanderen stelt echter vast dat het AGB geen weloverwegen invulling geeft aan dit kader. De beheersovereenkomst stelt tevens dat de stad Gent dezelfde ondersteuning verleent aan het AGB K&D als aan andere stadsdiensten, maar binnen het AGB is in tegenstelling tot de stadsdiensten geen ankerpunt organisatiebeheersing aangeduid.

Het huishoudelijk reglement van het AGB stelt dat voor de verdere uitrol naar de musea het zakelijk team verantwoordelijk is voor het kader en de uitvoering van de AGB-gebonden kwaliteitsaspecten (zoals organisatiebeheersing). Audit Vlaanderen stelt echter vast dat organisatiebeheersing binnen de musea niet op een gestructureerde manier wordt aangepakt. Wel worden enkele ad-hocinitiatieven genomen binnen de musea zelf.

Verder stelt Audit Vlaanderen vast dat, ondanks het feit dat het AGB K&D haar voornaamste risico's in kaart bracht en hierover duidelijke risico- en controlematrixen opstelde, deze niet meer zijn opgevolgd sinds 2019 en er ook niet op een systematische wijze over organisatiebeheersing wordt gerapporteerd aan de raad van bestuur en de stad Gent.

Conform de beheersovereenkomst kan de stad een interne audit laten uitvoeren bij het AGB K&D. Een audit kan georganiseerd worden op vraag van het college, een gemeenteraadslid (via de bevoegde schepen), de algemeen directeur of het departementshoofd Cultuur, Sport en Vrije tijd. Tot op heden is nog geen audit georganiseerd bij het AGB K&D zelf. Wel was het AGB K&D nauw betrokken bij de audit, uitgevoerd door de stad, rond investeren in roerend erfgoed uit 2016.

Aanbeveling 1

Het AGB K&D werkt binnen de contouren van de bepalingen van de statuten en de beheersovereenkomst tussen de stad en AGB K&D een degelijke systematiek uit om zicht te krijgen op de organisatiebrede risico's en verbeterpunten. Hieraan gekoppeld wordt een jaarlijkse rapportering uitgewerkt. Deze rapportering omvat minstens:

- een toelichting over de aanpak van organisatiebeheersing door de organisatie;
- een terugblik op de ondernomen acties in het afgelopen jaar en een stand van zaken. Idealiter is dit een geïntegreerd overzicht van acties volgend uit audits, inspecties, eigen analyses, etc.;
- een vooruitblik over de lopende en/of toekomstige projecten voor de volgende periode.

Zo werkt de organisatie aan een degelijke beheersing van haar risico's en is ze transparant over haar functioneren. Ze legt hiermee de basis voor een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie.

5.2 BESTAANSREDEN, BETROKKENHEID EN GEDRAGENHEID

5.2.1 Kader voor een beheerst systeem

De bestaansreden van de verzelfstandigde entiteit vindt zijn oorsprong in de (historische) beslissing van het moederbestuur om de realisatie van een aantal doelstellingen toe te wijzen aan een aparte rechtspersoon. Het autonoom gemeentebedrijf (AGB) verzekert de periodieke en decretaal vastgelegde toetsing van deze bestaansreden.

Om het vertrouwen van het moederbestuur in het AGB te bewerkstelligen, doet deze rechtspersoon niet alleen de juiste dingen op de juiste wijze, maar heeft ze daarbij bijzondere aandacht voor haar aansturing en gedragenheid. De samenstelling en werking van de bestuursorganen is adequaat en de besluitvormings- en aansturingsprocessen zijn duidelijk en aangepast aan de complexiteit en eigenheid van de organisatie. De bestuursorganen oefenen controle en toezicht uit op de werking van de organisatie. Het AGB stemt, waar nodig, haar (dagelijkse) werking af met het moederbestuur en houdt rekening met de eventuele signalen van het moederbestuur en de belangen van de 'groep' als geheel[1]. Het AGB communiceert en rapporteert doordacht en helder over alle aspecten van haar werking. De verzelfstandigde entiteit richt zich hierbij zowel op het politieke als het ambtelijke niveau.

5.2.2 Beoordeling

Het AGB K&D werkte een degelijk evaluatieverslag uit over de meerwaarde en organisatievorm en legde dit, zoals decretaal wordt opgelegd, tijdig voor. Verder neemt de organisatie verschillende adequate maatregelen die bijdragen tot de degelijkheid van de beheerprocessen, betrokkenheid en gedragenheid van het AGB bij de stad.

AGB K&D werd in 2014 opgericht met als doel het verder ontwikkelen en exploiteren van de drie onder haar resulterende musea (het S.M.A.K., het Design Museum Gent en het M.S.K.).

Artikel 227 van het Decreet Lokaal Bestuur bepaalt dat een AGB zesjaarlijks een evaluatieverslag over de uitvoering van de beheersovereenkomst tussen de stad en het AGB moet voorleggen aan de gemeenteraad. Dit verslag moet ook een evaluatie van de verzelfstandiging omvatten. In uitvoering hiervan maakte het AGB K&D tijdig een eerste evaluatie op van haar oorspronkelijke beheersovereenkomst en de hierin opgenomen afspraken. Deze evaluatie werd grondig aangepakt en bevat onder andere een evaluatie van de uitvoering van de beheersovereenkomst, zowel voor wat betreft de inhoudelijke werking als de onderlinge samenwerking tussen het AGB, de musea en stad. Daarnaast bevat dit verslag ook een motivatienota die de voor- en nadelen van een externe verzelfstandiging als AGB duidelijk uitwerkt en afweegt. De raad van bestuur, het college en de gemeenteraad keurden dit verslag goed.

Het AGB K&D neemt verschillende maatregelen die bijdragen tot de degelijkheid van de beheersprocessen en de betrokkenheid en gedragenheid van het AGB bij de stad:

- de statuten van het AGB K&D voorzien in een wettelijke basis van de bestuursorganen en interne werking. Zo zijn bepalingen opgenomen omtrent het maatschappelijk doel, activiteiten, bevoegdheden en de werking van de bestuursorganen;
- het AGB K&D heeft een actueel huishoudelijk reglement dat de nadere werking van de bestuursorganen van het AGB en de verantwoordelijkheden en verdeling van bevoegdheden tussen de raad van bestuur, het directiecomité, de commissie van advies en de verschillende klankbordgroepen bepaalt. Het huishoudelijk reglement bepaalt ook de delegaties van bevoegdheden

[1] Het 'moederbestuur' aangevuld met entiteiten die door haar belast worden met het uitvoeren van taken van gemeentelijke belang (bv. welzijnsverenigingen, vzw's, projectverenigingen, politiezone).

van de raad van bestuur naar het directiecomité alsook de delegatie van bevoegdheden van het directiecomité naar de zakelijk directeur en andere actoren binnen het AGB;

- conform de statuten komt de raad van bestuur minimaal vier maal per jaar samen. Uit gesprekken blijkt dat er een evenwichtige samenstelling is van de raad van bestuur die bestaat uit gemeenteraadsleden en niet gemeenteraadsleden. Er is bovendien aandacht voor de deskundigheid bij de samenstelling;
- de beheersovereenkomst stelt dat de stad Gent een audit kan laten uitvoeren bij het AGB K&D. De stad Gent kan bijgevolg onafhankelijk van de raad van bestuur van het AGB K&D de mate van afdekking van risico's onderzoeken;
- Het AGB K&D neemt initiatieven om nieuwe bestuurders bij aanvang van de legislatuur vertrouwd te maken met de werking van de organisatie en de specificiteit van de verschillende musea.

5.3 PLANNEN, BUDGETTEREN EN OPVOLGEN

5.3.1 Kader voor een beheerst systeem

Om effectief te kunnen werken, is het belangrijk dat de organisatie weet waar ze naartoe wil. Ze heeft duidelijke doelstellingen nodig en dit zowel voor het nieuwe beleid, als voor de weerkerende dienstverlening en voor de interne werking. De organisatie formuleert deze doelstellingen in een (meerjaren)plan. Om tot gedragen doelstellingen te komen, stemt ze deze af op de noden van de interne en externe belanghebbenden en betrekt ze hen bij de opmaak van het (meerjaren)plan. De organisatie zorgt ervoor dat het doelstellingenkader de volledige werking omvat en de verschillende taken op elkaar afstemt. Iedere medewerker krijgt een duidelijke rol in de realisatie van de doelstellingen. Dit maakt een goede uitvoering en opvolging mogelijk.

Ook het financieel management moet afgestemd zijn op de realisatie van de doelstellingen. Een organisatie kan maar realistische doelstellingen vooropstellen als ze weet over welke financiële middelen ze beschikt. Het financiële plan moet daarom een weerspiegeling zijn van het beleidsplan.

Tot slot monitort de organisatie regelmatig of ze de doelstellingen realiseert. Ze doet dit aan de hand van relevante, betrouwbare rapporten en stuurt bij waar nodig.

5.3.2 Beoordeling

5.3.2.1 Doelstellingenmanagement

Het meerjarenplan met de doelstellingen van het AGB K&D maakt deel uit van het meerjarenplan van de stad Gent. De opmaak van doelstellingen voor het AGB K&D wordt op een degelijke manier aangepakt. De overkoepelende strategische doelstelling wordt verder uitgewerkt in operationele doelstellingen en bijhorende actieplannen. Niet alle operationele doelstellingen zijn evenwel voldoende meetbaar opgesteld.

De missie en visie van het AGB K&D is duidelijk opgenomen in de beheersovereenkomst en statuten. De voorbereiding van het meerjarenplan verliep op een gestructureerde manier. Naar aanleiding van de opmaak van het meerjarenplan maakte het AGB K&D in 2018 een externe omgevingsanalyse op waarbij er onder meer focus werd gelegd op vrije tijd, cultuur, sport, recreatie en toerisme. Daarnaast is het meerjarenplan van het AGB K&D geïntegreerd in het meerjarenplan van de stad Gent.

Het doelstellingenkader van het AGB K&D is gekoppeld aan dat van de stad Gent door middel van één enkele strategische doelstelling. Deze strategische doelstelling werd door het AGB K&D verder uitgewerkt in vijftien operationele doelstellingen in het meerjarenplan 2020 – 2025. Het meerjarenplan van de AGB K&D omvat doelstellingen en actieplannen voor nieuw beleid, weerkerende externe diensteverlening en de interne werking. De operationele doelstellingen zijn op hun beurt verder uitgewerkt in verschillende acties met bijhorende kredieten die drie keer per jaar worden opgevolgd.

Ook de financiële planning is op dit beleidsplanningsproces afgestemd. Het AGB heeft steeds een dubbele planningscyclus, waarbij de musea moeten voldoen aan het door Vlaanderen vastgestelde erfgoeddecreet, alsook aan de beleids- en beheerscyclus (BBC). Beide planningscycli zijn geïntegreerd en de eigen doelstellingencascade wordt erkend door de stad, alsook door het Vlaamse erfgoeddecreet. Inhoudelijk wordt steeds vertrokken van de cyclus van het erfgoeddecreet (vijf jaar), die op haar beurt gekoppeld wordt aan de doelstellingcascade van de stad (zes jaar).

De evaluatie en bijsturing van het meerjarenplan situeert zich volledig bij de stad Gent. Het AGB K&D houdt zich dan ook aan de werkwijze van de stad. Wijzigingen aan het meerjarenplan gebeuren op een gestructureerde wijze.

Hoewel het AGB K&D verschillende degelijke maatregelen neemt, geldt dat de operationele doelstellingen in het meerjarenplan 2020 - 2025 niet altijd voldoende meetbaar geformuleerd zijn. De afwezigheid van bijvoorbeeld indicatoren en streefwaarden bemoeilijkt een objectieve evaluatie.

5.3.2.2 Belanghebbendenmanagement (verwachtingen belanghebbenden)

Het AGB K&D opereert juridisch als een verzelfstandigde entiteit, waarbij de stad Gent de prioritaire belanghebbende is. Onder meer bij de opmaak van het meerjarenplan worden voor elk van de drie musea steeds de belangrijkste belanghebbenden betrokken. Structureel zitten deze in de werking ingebed via de klankbordgroepen. Twee van de drie musea binnen het AGB K&D dienen echter nog verdere invulling te geven aan de klankbordgroepen, zodat deze conform het cultuurpact vertegenwoordigd zijn in de commissie van advies.

Het AGB K&D opereert als een verzelfstandigde entiteit van de stad Gent met verschillende ondersteunende diensten (Financiën, HR,...). De stad is de prioritaire belanghebbende. Tussen beide entiteiten geldt een beheersovereenkomst die werd opgemaakt voor de legislatuur 2020-2025. Formeel capteert het AGB K&D de (politieke) verwachtingen via de raad van bestuur en de gemeenteraad. Het zakelijk team van het AGB K&D capteert permanent de verwachtingen van de drie musea door verschillende overlegmomenten.

Conform het cultuurpact dient de raad van bestuur bijgestaan te worden door een orgaan dat advies kan verlenen op het cultuurbeleid. In dit orgaan van advies zijn alle vertegenwoordigende verenigingen van de gebruikers en alle filosofische en ideologische strekkingen opgenomen. Het AGB K&D geeft hieraan invulling door in het organigram een klankbordgroep per museum op te nemen, waarbij per museum vertegenwoordigers afgevaardigd worden in een commissie van advies. De klankbordgroepen bestaan uit alle vertegenwoordigende verenigingen van de gebruikers en brengen belangrijke belanghebbenden samen die de musea mee strategisch adviseren in inhoudelijke materies. Audit Vlaanderen stelt echter vast dat op het moment van de audit enkel het Design Museum concrete invulling heeft gegeven aan de klankbordgroep en het afvaardigen van een vertegenwoordiger naar de commissie van advies. Dit betekent dat het Cultuurpact momenteel niet wordt nageleefd en dat het gevoerde cultuurbeleid mogelijks onvoldoende afgestemd is op de verwachtingen van sectorale belanghebbenden.

Bij de opmaak van het nieuwe meerjarenplan van stad Gent, waar het meerjarenplan van het AGB K&D deel van uitmaakt, werden voor elk van de drie musea de belangrijkste belanghebbenden in kaart gebracht en betrokken. In de jaarverslagen van elk van de musea staat ook de samenwerking met elk van de belanghebbenden en doelgroepen uitgebreid beschreven.

Aanbeveling 2

Het AGB K&D verzekert de oprichting van de klankbordgroepen zodat een afvaardiging in de commissie van advies mogelijk wordt gemaakt en verenigingen voldoende vertegenwoordigd zijn.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:
- Bepalingen uit het Cultuurpact worden niet nageleefd waardoor het AGB K&D zich blootstelt aan klachten van belanghebbenden.
- Het gevoerde cultuurbeleid is onvoldoende afgestemd op de verwachtingen van de belanghebbenden.

5.3.2.3 Financiële planning

Het AGB K&D hanteert een gestructureerde aanpak voor de opmaak van de kredieten. Het testwerk toont aan dat realisatiegraden door uitzonderlijke omstandigheden niet bijzonder hoog liggen. Het AGB K&D verwijst hiervoor naar de vroegtijdige stopzetting van de Jan Van Eyck tentoonstelling en het sluiten van de musea ten gevolge van de coronacrisis. De afwijkingen worden duidelijk toegelicht in de jaarrekening.

Het AGB K&D is niet opgericht met het oog op het verkrijgen van een financieel voordeel door het recupereren van btw.

De organisatie hanteert een duidelijke en gestructureerde aanpak voor de opmaak van de kredieten en dit zowel op korte als op lange termijn. De financieel coördinator van het zakelijk team is verantwoordelijk voor de voorbereiding, opvolging en eventuele aanpassing van de kredieten in het meerjarenplan. De opvolging en eventuele aanpassing van de kredieten worden aan de hand van drie budgetrondes besproken met de betrokken musea.

De doelstellingencascade van de stad Gent bepaalt de financiële planning op lange termijn van het AGB K&D. De vooropgestelde doelstellingen zijn steeds voorzien van acties met een duidelijke indicatie van uitgaven en ontvangsten. De financiële planning op korte en lange termijn wordt ook besproken op verschillende structurele overlegmomenten. Zo zijn er bilaterale overlegmomenten tussen het departement financiën van de stad, het AGB en het kabinet van de schepen van cultuur.

Testwerkzaamheden tonen aan dat de realisatiegraden voor de exploitatie- en investeringsuitgaven niet bijzonder hoog liggen voor de jaren 2019 en 2020. Uit de gesprekken blijkt dat de organisatie de kredieten zo goed als mogelijk probeert te ramen, maar er door uitzonderlijke omstandigheden (vroegtijdige stopzetting Jan van Eyck tentoonstelling en de coronacrisis) een lage realisatiegraad was. De afwijkingen worden echter wel duidelijk toegelicht in de jaarrekening.

5.3.2.4 Monitoring

Bijkomend aan het in grote mate voldoen aan haar decretale rapporteringsverplichtingen, voorziet het AGB K&D aanvullende rapportering inzake de opvolging van de realisatie van haar doelstellingen en actieplannen.

De organisatie leeft in belangrijke mate de externe rapportageverplichtingen na. De bespreking van de jaarrekening gaat gepaard met een jaarverslag van de raad van bestuur omtrent het boekjaar. De jaarrekening omvat een degelijke inhoudelijke evaluatie van de concrete doelstellingen, actieplannen en

acties. De focus ligt voornamelijk op het financiële. Verder worden de wijzigingen van bepaalde cijfers, gekoppeld aan deze doelstellingen, in de jaarrekening duidelijk uitgelegd. Doelstellingen worden periodiek geëvalueerd en gemonitord bij de verschillende budgetrondes die jaarlijks worden gehouden. De financieel coördinator van het AGB neemt een centrale rol op bij het voorbereiden en opvolgen van o.a. de jaarplanning, financiële planning, lopende projecten en acties. Dit doet hij op basis van de informatie die periodiek vanuit de verschillende musea wordt aangeleverd.

Er bestaat een duidelijke rolverdeling tussen de raad van bestuur, het directiecomité, de commissie van advies en de klankbordgroep inzake de opvolging van de doelstellingen en dienstverlening. Deze rolverdeling is opgenomen in het huishoudelijk reglement.

Naast de wettelijk verplichte rapporten, gebruikt het AGB bijkomende tools en rapporten om haar doelstellingen en haar dienstverlening op te volgen. Zo wordt systematisch gerapporteerd over inventarisbeheer (bijvoorbeeld aankoop van kunstwerken, beheerd vanuit het collectieregistratiesysteem), financiën (bijvoorbeeld specifieke tentoonstellingen en de ticketverkoop) en veiligheid. Ook stelt het AGB K&D een jaarrapport op over de inhoudelijke werking en organisatie. Dit verslag is duidelijk uitgewerkt en wordt voorgelegd aan het directiecomité en de raad van bestuur.

Een gestructureerde en organisatiebrede evaluatie van de kwaliteit en betrouwbaarheid van de meet- en rapportagesystemen gebeurt nog niet. De organisatie loopt dus het risico om mogelijk onvoldoende degelijke informatie te hebben om tijdig gefundeerde beslissingen te kunnen nemen.

5.4 ANDERE ONDERZOCHTE ELEMENTEN

5.4.1 Procesmanagement

5.4.1.1 Kader voor een beheerst systeem

Een organisatie die kwaliteitsvol werkt, beheert haar (sleutel)**processen** goed, evalueert deze en stuurt bij wanneer nodig.

5.4.1.2 Beoordeling

Het AGB K&D heeft voldoende zicht op haar processen. Als vertrekpunt worden de verschillende bouwstenen beschreven in het huishoudelijk reglement. Binnen het AGB K&D is een project opgestart om deze kernprocessen ook uit te tekenen. Ook de musea zelf hebben voldoende zicht op hun belangrijkste sleutelprocessen.

Hoewel het AGB K&D verschillende degelijke maatregelen neemt, gelden volgende verbeterpunten:

- hoewel de organisatie een overkoepelend overzicht heeft van de verschillende werkprocessen, zijn deze niet allemaal gedocumenteerd en hanteert de organisatie ook geen criteria op basis waarvan de prioriteit kan worden bepaald (bv. fraudegevoelige processen);
- Bij het uitschrijven en visualiseren van de processen bestaat geen methodologische afstemming tussen het AGB K&D en de stad Gent. Zo werden de procesbeschrijvingen opgestart vanuit het AGB K&D. De beheersovereenkomst stelt dat de stad de nodige opleiding en ondersteuning aanbiedt. Gelet op de licentiekost heeft het AGB niet gekozen voor dezelfde toepassing van de stad Gent om processen te visualiseren.

5.4.2 Belanghebbendenmanagement (samenwerking en signalen van derden)

5.4.2.1 Kader voor een beheerst systeem

Een goede samenwerking met andere (lokale) organisaties kan leiden tot effectiviteits- en efficiëntiewinsten. Een kwaliteitsvolle werking en dienstverlening houdt onder andere in dat **politieke organen** en de **administratie** goed samenwerken. Om de kwaliteit van de werking en dienstverlening te verzekeren, houdt de organisatie rekening met signalen van **klanten**.

5.4.2.2 Beoordeling

De organisatie zet in op een goede samenwerking met stad Gent door maatregelen te nemen met het oog op een goede samenwerking tussen de administratie en de bestuursorganen. Signalen van andere belanghebbenden worden goed gecapteerd door verschillende (informele) overlegstructuren en de klankbordgroepen. Voor het klachtenmanagement wordt niet de klachtenflow van de stad Gent gevolgd, maar hanteert het AGB een eigen werkwijze.

De beheersovereenkomst en statuten van het AGB K&D beschrijven op een degelijke manier hoe de samenwerking tussen het AGB en de stad in de praktijk zou moeten verlopen. De musea staan in voor het onderhouden van de relaties met hun belanghebbenden door middel van een eigen communicatiedienst of aanspreekpunt binnen de publiekswerking. Zowel het zakelijk team als de musea

onderhouden goede relaties met bijvoorbeeld de Vlaamse Kunstcollectie, vzw's en andere vriendenverenigingen.

Naast de beheersovereenkomst en de statuten speelt ook het huishoudelijk reglement een belangrijke rol in de samenwerking tussen het AGB K&D en de stadsdiensten. Het huishoudelijk reglement beschrijft duidelijk de samenwerking tussen het AGB en de stad op verschillende thema's. Daarbovenop zijn er verschillende overlegstructuren tussen de stad en het AGB K&D. Er bestaat een inbedding van het AGB in het departement cultuur, sport en vrije tijd. De zakelijk directeur neemt deel aan het pooloverleg voor alle aangelegenheden die met cultuur te maken hebben. Wekelijks bespreekt het departementshoofd de werkzaamheden, de stand van zaken van de dossiers, de problemen en de opportuniteiten met de zakelijk directeur van het AGB.

De musea zetten in op het structureel behandelen van klachten en rapporteren hier ook over aan het AGB K&D. Momenteel loopt een project vanuit het AGB K&D om de klachten met betrekking tot de musea makkelijker en op een uniforme wijze te kunnen opvolgen om zo haar dienstverlening nog verder te verbeteren. De beheersovereenkomst stelt dat het AGB K&D zich ertoe verbindt om voor het klachtenmanagement steeds het reglement van de stad te volgen en dat de stad voorziet in de ondersteunende systemen en coördinatie op maat van de werking van het AGB. Het AGB heeft echter beslist om niet de klachtenflow van de stad te volgen en dus een eigen werkwijze te hanteren. Wel zijn afspraken gemaakt met het moederbestuur om ervoor te zorgen dat meldingen en/of klachten van burgers, die onterecht bij de stad terecht komen, vlot doorstromen naar het AGB.

Individueel doen de musea ook aan tevredenheidsmetingen (algemeen en na tentoonstellingen) waarover gerapporteerd wordt in het jaarverslag.

5.4.3 Financieel beheer

5.4.3.1 Kader voor een beheerst systeem

Een AGB volgt de beleids- en beheerscyclus maar is tevens onderworpen aan de vennootschapswetgeving inzake bv. financiële rapportering. De achterliggende boekhouding moet dus hierop afgestemd worden. Om efficiënt te kunnen werken is een degelijke beheersing van de **financiën** cruciaal. De organisatie volgt haar uitgaven, mogelijke inkomsten en openstaande vorderingen systematisch op. Om een optimale inzet van haar middelen te verzekeren, houdt de financiële opvolging ook rekening met de fiscale randvoorwaarden.

5.4.3.2 Beoordeling

Binnen haar operationele financiële processen neemt de organisatie diverse maatregelen om een degelijke, transparante en betrouwbare financiële werking te garanderen. Op een paar verbeterpunten na, kan worden gesteld dat de financiële werking alsook het beheer van uitgaven en inkomsten degelijk is.

Het AGB K&D hanteert een duidelijke en gestructureerde aanpak voor de opmaak van de kredieten en dit zowel op korte als op lange termijn. Het AGB K&D dient twee planningscycli te volgen (BBC en het Cultureel Erfgoeddecreet). De financieel coördinator van het zakelijk team is verantwoordelijk voor de voorbereiding, opvolging en eventuele aanpassing van de kredieten in het meerjarenplan.

Het zakelijk team is verantwoordelijk voor het algemeen financieel beheer van het AGB K&D en de bijhorende musea. Het zakelijk team doet de nodige inspanningen om het kader uitgedragen en ondersteund te krijgen in de musea. Het zakelijk team voorziet in de nodige samenwerking met de

ondersteunende financiële diensten bij de stad Gent om het kader vorm te geven en de uitvoering te realiseren. De musea nemen dit kader op in de werking en de nodige profielen/competenties zijn aanwezig in de vorm van financiële ankerpunten om de uitvoerende taken op te nemen.

Het AGB K&D neemt daarnaast de volgende maatregelen:
- het AGB K&D laat zich ondersteunen door de dienst financiën van stad Gent. Zo ondersteunt de stad Gent bij het voeren van de boekhouding en de opvolging van wachtrekeningen. Jaarlijks voert de revisor ook een controle uit;
- de volmachten op de bankrekeningen zijn voldoende adequaat ingesteld en voor het uitvoeren van betalingen werkt het AGB K&D steeds met een dubbele handtekeningbevoegdheid. Daarnaast is het toegangsbeheer van de boekhoudsoftware goed uitgewerkt;
- er is een duidelijke taakverdeling in de financiële processen tussen de musea, het zakelijk team van het AGB en de dienst financiën van de stad. Tevens bepaalt de beheersovereenkomst en het huishoudelijk regelement een duidelijke rolverdeling voor het aangaan van financiële verbintenissen met de nodige drempelbedragen;
- de financieel coördinator van het AGB K&D volgt het gebruik van wachtrekeningen tijdig op en beperkt het gebruik van wachtrekeningen;
- de organisatie tracht het gebruik van cash geld tot een minimum te beperken. Maandelijks worden de kassa's nageteld door een financieel medewerker.

Evenwel zijn een aantal risico's onvoldoende afgedekt:
- Het debiteurenbeheer van het AGB K&D wordt onvoldoende opgevolgd en op eigen initiatief wordt niet periodiek het overzicht van openstaande vorderingen nagekeken. De financiële dienst van de stad Gent bezorgt wel vier keer per jaar een overzicht aan het zakelijk team en de musea met alle openstaande vorderingen. Verder bestaat ook geen gedocumenteerde en goedgekeurde aanpak die bepaalt welke stappen wanneer dienen genomen te worden (bv. aanmaning, aanstellen deurwaarder, oninbaar stellen enz.). Dit houdt een risico in dat bepaalde openstaande vorderingen niet tijdig worden geïnd.

Aanbeveling 3

De organisatie werkt een degelijk, transparant en gedocumenteerd debiteurenbeheer uit, zodat openstaande vorderingen tijdig kunnen worden geïnd.

Risico dat hiermee kan worden beheerst:
- De organisatie loopt een debiteurenrisico wanneer de debiteur niet aan zijn verplichtingen kan voldoen.

5.4.4 Organisatiestructuur

5.4.4.1 Kader voor een beheerst systeem

Om een efficiënte werking te verzekeren, is de organisatie logisch gestructureerd. Er is bovendien een goede coördinatie tussen de verschillende diensten en een gedegen projectmanagement.

5.4.4.2 Beoordeling

Het AGB K&D heeft een duidelijk en voldoende actueel organigram. Er is een heldere rolverdeling tussen de verschillende bestuursorganen. De organisatie evalueert regelmatig de organisatiestructuur zodat deze waar nodig geoptimaliseerd kan worden.

Het organigram van het AGB K&D is duidelijk, actueel en wordt regelmatig geëvalueerd. Het huidige organigram is opgemaakt met het oog op de realisatie van de doelstellingen en de bevoegdheden van de verschillende organen (raad van bestuur, commissie van advies, directiecomité en coördinatieteam) zijn op basis van de beheersovereenkomst en het huishoudelijk reglement duidelijk bepaald. Het AGB startte in 2020 een evaluatietraject op waarbij structuur en rolverdeling worden geëvalueerd en het organigram mogelijk opnieuw zal worden bijgestuurd. Op het moment van de audit is dit evaluatietraject nog lopende.

Het directiecomité is belast met het dagelijks operationeel bestuur en met de voorbereiding en uitvoering van de beslissingen van de raad van bestuur. In het directiecomité zetelen geen personen van het politieke niveau. Op een gestructureerde basis organiseert het AGB verschillende overlegmomenten. Het directiecomité van het AGB K&D komt maandelijks samen, alsook de raad van bestuur. De klankbordgroepen per museum komen samen op door het museum bepaalde vaste tijdstippen (op dit moment gebeurt dit enkel voor het Design Museum, zie aanbeveling 2). De vertegenwoordigers per klankbordgroep maken deel uit van de commissie van advies.

Hoewel het AGB K&D verschillende degelijke maatregelen neemt, wordt momenteel nog geen organisatiebrede projectmethodologie toegepast. Er worden wel inspanningen geleverd door het zakelijk team om de personeelsleden van het AGB aan te sporen zoveel mogelijk op een projectmatige manier te werken. Projecten worden eerder organisch aangepakt.

5.4.5 Personeelsbeleid

5.4.5.1 Kader voor een beheerst systeem

Een goed werkende organisatie steunt op gemotiveerde medewerkers. Daartoe worden de nodige instrumenten en middelen ingezet. Dit draagt bij tot een efficiënte en kwaliteitsvolle werking.

5.4.5.2 Beoordeling

De personeelsadministratie van het AGB K&D verloopt op een degelijke en correcte manier. Daarnaast heeft het AGB K&D voldoende autonomie ten opzichte van de stad Gent om inzake personeelsbeleid eigen accenten te kunnen leggen om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren. Medewerkers en leidinggevenden krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen.

De beheersovereenkomst en het huishoudelijk reglement regelen een duidelijke bevoegdheidsverdeling tussen het AGB K&D en de stad Gent inzake personeelsbeleid. Het dagelijks personeelsbeleid behoort tot de bevoegdheid van het AGB K&D en zij heeft hierin een zekere autonomie om binnen de krijtlijnen van

de beheersovereenkomst beleidskeuzes omtrent personeel te maken. Waar relevant, wijken de rechtspositieregeling en het arbeidsreglement af van deze van de stad Gent om tegemoet te komen aan de specificiteit van het AGB K&D en de musea. Elk museum bepaalt daarnaast de strategie en planning van hun werking en het zakelijk team stelt de tools ter beschikking om dit te vertalen naar de personeelsbehoeften. Het AGB K&D volgt in grote lijnen het beleid en administratie van de stad Gent inzake HR.

Het AGB K&D en de bijhorende musea zetten hun medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening. Voor elke functie is een functiebeschrijving beschikbaar die gelinkt is aan de dienstverlening. Verder zit het personeelsplan vervat in een personeelsbudgetteringstool. Het AGB K&D en de musea volgen hierbij de algemeen geformuleerde functieomschrijvingen van de stad Gent en deze worden door het AGB en de musea verder geconcretiseerd. Binnen het AGB K&D fungeert de HR-coördinator als tussenpersoon en aanspreekpunt tussen het AGB K&D, de musea en de stad Gent. De HR-coördinator staat in voor de personeelsbudgettering en de identificatie en vaststelling van de personeelsnoden van het AGB K&D. De loonadministratie valt volledig onder de verantwoordelijkheid van de stadsdiensten.

Het AGB K&D maakt gebruik van de tools en procedures van de stad Gent voor wat betreft het evalueren van haar medewerkers. De leidinggevende organiseert jaarlijks een samenwerkingsgesprek met de medewerkers. De HR-coördinator van het AGB K&D volgt deze samenwerkingsgesprekken op. Ook leidinggevenden hebben een jaarlijks samenwerkingsgesprek met hun directe leidinggevende. De organisatie heeft aandacht voor de versterking van de leidinggevende competenties door bijvoorbeeld tweejaarlijks een bottom-up evaluatie uit te voeren waarbij de medewerkers hun leidinggevenden evalueren aan de hand van een vragenlijst.

Het AGB K&D en de bijhorende musea maken gebruik van het vormingsaanbod van de stad Gent om haar medewerkers voldoende kansen te geven om zich verder te ontwikkelen. Hiervoor bestaat tussen het AGB K&D en de dienst talent en ontwikkeling van de stad Gent een samenwerkingsovereenkomst die de afspraken omtrent interne en externe opleidingen vastlegt. Voor de medewerkers bestaat er een opleidingsplan dat gevolgd kan worden met verplichte en optionele (specifieke) vormingen.

Hoewel het AGB K&D geen eigen welzijnsbeleid heeft uitgeschreven, neemt het verschillende acties om het welzijn van de medewerkers te verbeteren. De HR-antennes binnen elk museum zijn het aanspreekpunt voor de medewerkers. Naast de HR-antennes bespreekt de werkgroep welzijn ook personeel gebonden aangelegenheden. Een personeelsenquête getrokken door stad Gent geeft een inzicht in het welzijn van de medewerkers. De resultaten van deze enquête werden ook gebruikt om het beleid te evalueren en waar nodig bij te sturen.

Hoewel het AGB K&D verschillende degelijke maatregelen neemt, gelden volgende verbeterpunten:

- voor nieuwe medewerkers is enkel een introductie voorzien op het niveau van de musea, waardoor het risico bestaat dat het lang duurt vooraleer medewerkers optimaal meedraaien in de organisatie. Een gestructureerd introductietraject wordt vandaag nog niet meegenomen in het eigen aanwervingsbeleid van het AGB;
- de organisatie heeft voor de uitstroom van medewerkers geen uitgeschreven aanpak. Zo vindt er geen exitgesprek plaats bij het vertrek van de medewerker waarbij onder meer naar de reden van vertrek gepeild wordt. Wel wordt een elektronische vragenlijst verstuurd, maar deze worden maar beperkt ingevuld. Hierbij volgt het AGB hetzelfde proces zoals het moederbestuur.

5.5 SAMENWERKING MET EN OPVOLGING DOOR HET MOEDERBESTUUR

5.5.1 Kader voor een beheerst systeem

De samenwerking tussen het AGB en de gemeente is bepaald in een beheersovereenkomst. Hierin zijn afspraken opgenomen opdat de aansturing en opvolging van het AGB door de gemeente adequaat kan worden gerealiseerd. De samenwerking kan ook betrekking hebben op management- en ondersteunende processen waarvoor het AGB geheel of gedeeltelijk afhankelijk is van de gemeente (bv. ICT).

5.5.2 Beoordeling

Stad Gent neemt verschillende maatregelen om de aansturing en opvolging van het AGB K&D te verzekeren. Er zijn regelmatige overlegmomenten tussen het AGB K&D en het moederbestuur en de samenwerking is duidelijk uitgewerkt in de beheersovereenkomst.

Overeenkomstig artikel 227 van het Decreet Lokaal Bestuur hebben het college en de gemeenteraad het verslag over de evaluatie van de beheersovereenkomst en de verzelfstandiging, samen met het jaarlijks activiteitenverslag van AGB K&D, in september 2019 goedgekeurd.

De beheersovereenkomst geeft een duidelijk overzicht van welke diensten de verschillende ondersteunende stadsdiensten verlenen aan het AGB. Deze ondersteuning is duidelijk omschreven voor de financiële dienst, de dienst HR en het departement facility management (FM). Stad Gent zet actief in op het delen van instrumenten, tools en producten die ze zelf ter beschikking heeft (budgetopvolging, contracten, evaluatieformulieren, trainingen, e-HRM,...).

Ondanks het gegeven dat de bepalingen in de beheersovereenkomst goed nageleefd worden, stelt Audit Vlaanderen vast dat het AGB K&D voor bepaalde aspecten (zoals FM, IT, HR) mogelijk een aanpak op maat mist van de stadsdiensten. De eigenheid van het AGB K&D en de bijhorende activiteiten van de musea vereisen namelijk een specifieke aanpak van de stadsdiensten. Het AGB is zich bewust van het risico dat mogelijk de normale werking van de musea in het gedrang komt door bijvoorbeeld een laattijdige respons vanuit de stadsdiensten. Om hieraan tegemoet te komen startte het AGB een evaluatietraject op om de samenwerking tussen de musea met stad Gent te evalueren.

Hoewel de stad Gent en het AGB K&D verschillende degelijke maatregelen nemen, gelden volgende verbeterpunten:

- het AGB K&D maakt, ondanks voorgeschreven in het Decreet Lokaal Bestuur (art. 234) en opgenomen onder artikel 31 van de beheersovereenkomst, geen jaarlijkse evaluatie op van haar beheersovereenkomst en de hierin opgenomen afspraken. De stad vraagt deze jaarlijkse evaluatie niet op. Dit impliceert het risico dat deze afspraken onvoldoende rekening houden met eventueel gewijzigde omstandigheden en/of praktijken;
- In de beheersovereenkomst is opgenomen dat kunstwerken jaarlijks overgedragen worden aan de stad Gent, waarbij de stad Gent instaat voor de jaarlijkse investeringstoelage voor aankoop en restauratie van de collectie. In de periode 2020-2021 was dit voor een totaalbedrag van 690.000 euro. In het collectieplan zet elk museum de lijnen uit over hoe het museum haar collectie wil verstevigen, maar meer gedetailleerde afspraken met de stad voor wat betreft risico-appetijt, lange termijn aankoopstrategie of afspraken voor bruikleen zijn niet gemaakt. Het risico bestaat dat stad Gent investeert in kunstwerken die niet in lijn liggen met de algemene investeringsstrategie van de stad. Het risico wordt beperkt door de aanstelling van kunstdirecteurs (experten), het collectieplan en de bevoegdheidsgrenzen bij aankopen van kunstwerken.

6 AANBEVELINGENTABEL

AUTONOOM GEMEENTEBEDRIJF				
Nr.	**Aanbeveling**	**Streefdatum**	**Verantwoordelijke of initiator**	**Actieplan of opmerkingen**
A1	Het AGB K&D werkt binnen de contouren van de bepalingen van de statuten en de beheersovereenkomst tussen de stad en AGB K&D een degelijke systematiek uit om zicht te krijgen op de organisatiebrede risico's en verbeterpunten. Hieraan gekoppeld wordt een jaarlijkse rapportering uitgewerkt. Deze rapportering omvat minstens: — Een toelichting over de aanpak van organisatiebeheersing door de organisatie; — Een terugblik op de ondernomen acties in het afgelopen jaar en een stand van zaken. Idealiter is dit een geïntegreerd overzicht van acties volgend uit audits, inspecties, eigen analyses, etc.; — Een vooruitblik over de lopende en/of toekomstige projecten voor de volgende periode.	22.12.2023	AGB Kunsten en Design	▪ Komen tot een gedetailleerd plan van aanpak en onderlinge werkafspraken: S2 2022 ▪ Uitwerken van een kader voor organisatiebeheersing op maat van AGB Kunsten en Design en AGB Erfgoed: S1 2023 ▪ Kader voor organisatiebeheersing operationeel: eind 2023 ▪ Addendum bij beheersovereenkomst AGB Kunsten en Design en AGB Erfgoed: eind 2023 Aangezien de agenda van alle musea en het Zakelijk Team in 2022 gedomineerd wordt door de opmaak van een beleidsplan in functie van de werkingsmiddelen vanuit Vlaanderen, komt het zwaartepunt van dit actieplan pas in 2023.
A2	Het AGB K&D verzekert de oprichting van de klankbordgroepen zodat een afvaardiging in de commissie van advies mogelijk wordt gemaakt en verenigingen voldoende vertegenwoordigd zijn.	23.12.2022	AGB Kunsten en Design – MSK en S.M.A.K.	▪ Shortlist voor samenstelling van elke klankbordgroep: juni 2022 ▪ Definitieve samenstelling van elke klankbordgroep: september 2022 ▪ Beide klankbordgroepen operationeel (eerste bijeenkomst): eind 2022
A3	De organisatie werkt een degelijk, transparant en gedocumenteerd debiteurenbeheer uit, zodat openstaande vorderingen tijdig kunnen worden geïnd.	31.12.2022	AGB Kunsten en Design	Het voeren en organiseren van een debiteurenbeheer is een kerntaak van het AGB. Het dept. Fin. staat in voor het

AUTONOOM GEMEENTEBEDRIJF				
Nr.	**Aanbeveling**	**Streefdatum**	**Verantwoordelijke of initiator**	**Actieplan of opmerkingen**
				ondersteunen hiervoor, dept. Fin. reikt o.a. de tools, de rapportering hiervoor aan en bijkomend doet het dept. Fin een controle of de kerndienst het debiteurenbeheer uitvoert. Op heden hebben de museummedewerkers geen toegang tot SAP waardoor zij, buiten het boekhoudsysteem, op een niet-geautomatiseerde werkwijze instaan voor het debiteurenbeheer, wat minder evident is. Het dept. Financiën van de stad heeft daarom momenteel een automatiseringsproject lopende voor het optimaliseren van het ontvangstenproces binnen AGB Kunsten en Design en AGB Erfgoed. De implementatie is voorzien tegen eind 2022. Hierdoor zal het debiteurenbeheer efficiënter kunnen verlopen. Het SAP-systeem zal de museummedewerkers dan beter ondersteunen in het opvolgen en aanmanen van de openstaande vorderingen. De zakelijk directeur staat in voor de uitwerking van de aanmaanprocedure binnen de AGB's. De AGB's kunnen hierdoor zelf het volledige proces en beheer van hun vorderingen accuraat opvolgen.
			▪ AGB Kunsten en Design – zakelijk directeur	▪ De zakelijk directeur en de financieel coördinator van het AGB zullen vorm geven aan de implementatie van het verbeterproject van het dept. Fin, en zorgen ervoor dat de financiële medewerkers van de 3 musea opgeleid worden om te werken met het verbeterde systeem. Daarna zullen zij de 3 musea aansturen op de uitvoering en opvolging van het debiteurenbeheer.
			▪ AGB Kunsten en Design – De 3 musea	▪ De 3 musea zullen instaan voor het effectief organiseren en voeren van hun debiteurenbeheer (invorderen, aanmanen, opvolgen van debiteuren).

7 BIJLAGE: BEOORDELINGSSCHAAL AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

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

1 **Ad-hocbasis**
Er zijn beheersmaatregelen uitgewerkt op ad-hocbasis. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (organisatiebeheersing) groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak. Het systeem van organisatiebeheersing draait meer rond personen dan rond systemen.

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

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

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

8 BIJLAGE: OVERZICHT UITGEVOERDE TESTEN

Audit Vlaanderen gaat via enkele beperkte testen na of de organisatie een degelijke aanpak heeft om belangrijke risico's in financiële processen te beheersen.

Uitgevoerde test	Steekproef
Financiële planning: Nagaan hoe de organisatie de financiële impact van haar geplande activiteiten inschat en de mate waarin dit voldoende realistisch en kritisch gebeurde. De focus lag hoofdzakelijk op het berekenen en bespreken van de realisatiegraden exploitatie- en investeringskredieten.	Exploitatie- en investeringskredieten, opgenomen in de jaarrekeningen van 2018, 2019 en 2020.
Financiële werking: Nagaan hoe de organisatie bepaalde aspecten van haar financiële werking aanpakt. Concreet werden volgende zaken bekeken: – beheer bankrekeningen – jaar overschrijdende verrichtingen – wachtrekeningen – tijdigheid financiële registraties – minimale thesauriepositie – minimale thesauriepositie Financiële werking: Nagaan hoe de organisatie bepaalde aspecten van haar financiële werking aanpakt. Concreet werden volgende zaken bekeken: – beheer bankrekeningen – jaar overschrijdende verrichtingen – wachtrekeningen – tijdigheid financiële registraties	Voor het testwerk op het beheer van de bankrekeningen werden de Belfius rekeningen gebruikt. De andere testen werden uitgevoerd op basis van de proef- en saldibalansen van 30/09/2018, 30/09/2019, 30/09/2020, 31/12/2018, 31/12/2019 en 31/12/2020.
Debiteurenbeheer: Nagaan in welke mate de organisatie systematisch haar openstaande debiteuren opvolgt. Enerzijds wordt nagegaan welke aanpak wordt toegepast voor de opvolging van deze inkomsten, anderzijds wordt bekeken in welke mate dit overeenstemt met de vastgelegde afspraken.	Openstaande vorderingen op datum van 6 oktober 2021.

9 BIJLAGE: SITUERING VAN HET BESTUUR

Naam	Autonoom Gemeentebedrijf K&D Gent
Oprichtingsdatum	01/06/2013
Opdracht	Het maatschappelijk doel zoals vermeld in de statuten luidt: Het bedrijf heeft tot doel het exploiteren en verder ontwikkelen van musea (het S.M.A.K (Stedelijk Museum voor Actuele Kunst), het M.S.K. (Museum voor Schone Kunsten) en het Design museum Gent) volgens de internationale maatstaven vastgelegd door de International Council of Museums (ICOM). Dat houdt in dat ze voor elk van deze musea wenst te excelleren in de basisfuncties van verzamelen, beheren, onderzoeken en ontsluiten. De activiteiten van het bedrijf zijn niet gericht op het maken van winst. Het bedrijf mag, binnen de grenzen van haar doel, vrij beslissen over de verwerving, de aanwending en de vervreemding van zijn lichamelijke en onlichamelijke goederen, de vestiging of de opheffing van de zakelijke rechten op die goederen, alsook over de uitvoering van dergelijke beslissingen en over hun financiering, dit alles binnen de voorwaarden en modaliteiten, opgenomen in de beheersovereenkomst met de Stad Gent. Het bedrijf mag alle daden stellen die rechtstreeks of onrechtstreeks betrekking hebben op haar doel, of die van aard zijn om de ontwikkeling ervan te bevorderen. Zij kan in die zin ook handelsdaden stellen, voor zover de opbrengst hiervan gebruikt wordt om haar doel te verwezenlijken.

	AGB	**Stad & OCMW**
Gebudgetteerde ontvangsten (2020)	15.481.152 €	1.068.326.489€
Gebudgetteerde uitgaven (2020)	16.819.414 €	1.100.568.700€
Aantal functionele koppen (tijdstip audit)	212	6904