

Interne Controle Introductienota

Gemeente Zwevegem

ONTWERP

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1. Inleiding.....	3
2. Algemene context	4
3. Wettelijk kader	6
4 Toegevoegde waarde	7
5 Toelichting begrippen	8
5.1 Interne controle	8
5.2 Risico's.....	8
5.3 Beheersmaatregelen	8
5.4 Interne controle – interne audit – externe audit.....	8
6 Plan van aanpak.....	9
7 Projectorganisatie	13
8 Stappenplan	16
9 Conclusie.....	18

1. Inleiding

Het Gemeentedecreet geeft de Vlaamse steden en gemeenten de opdracht om een internecontrolesysteem uit te werken, te implementeren, op te volgen, bij te sturen en erover te rapporteren. De gemeenteraad dient een actieplan goed te keuren, met de concrete stappen die de gemeente zal ondernemen om tot een dergelijk systeem te komen. Voorliggende introductienota is een eerste weergave van dit actieplan.

Het ontwerpen en invoeren van een internecontrolesysteem is een complex gegeven met verregaande gevolgen. Een internecontrolesysteem is immers meer dan alleen een systeem, het is bijna een filosofie die men binnenbrengt in een organisatie. Het is een nieuwe manier om de gemeente, met al haar sterke en zwakke punten, in beeld te brengen, te beoordelen en bij te sturen. Dit vraagt niet alleen de aanpassing van bepaalde handelingswijzen, het vereist evenzeer een aangepaste en eventueel nieuwe mentaliteit.

Het invoeren van een dergelijk systeem kan onmogelijk met één nota gerealiseerd worden. Deze nota dient dan ook beschouwd te worden als een principenota, waarin de gemeente zich ertoe verbindt om dergelijk systeem gefaseerd uit te bouwen, volgens de cyclus die verderop in deze nota wordt voorgesteld. De gefaseerde opbouw omvat volgende elementen: risico-inventarisatie in functie van de doelstellingen, risico-evaluatie en –prioritering, uitwerken van beheersmaatregelen voor de prioritaire risico's met opvolging, opmaak en bijsturing van actieplannen, monitoring en rapportering volgens een voortdurende cyclische beweging.

2. Algemene context

Risicomanagement en interne controle staan vandaag meer dan ooit in de belangstelling, zowel in de private als in de publieke sector. Voornamelijk als gevolg van een toenemende druk vanuit de omgeving zijn heel wat organisaties bezig met het vormgeven en implementeren van een gestructureerd proces van identificeren, analyseren, beheren en rapporteren van risico's op alle niveaus in de organisatie.

Na de boekhoudschandalen, waarmee men enkele jaren geleden zowel op internationaal als op nationaal vlak geconfronteerd werd, is er een grote druk ontstaan op alle organisaties om het beheren van risico's serieus te nemen en een adequaat systeem van interne controle in te richten en te onderhouden. Als afgeleide van deze ontwikkelingen heeft risicomanagement en interne controle ook binnen de publieke sector steeds nadrukkelijker de aandacht gekregen.

Interne controle is een ruim begrip waarover heel wat misverstanden bestaan. Vaak wordt het begrip beperkt tot “*controle*” in de enge zin van het woord, met name alle waarneembare controles waar men binnen de organisatie aan onderworpen wordt. Deze worden weliswaar vaak als negatief ervaren.

Interne controle is evenwel veel ruimer. Interne controle gaat over alle beheersmaatregelen die aanwezig zijn in een organisatie en die ervoor moeten zorgen dat de vooropgezette doelstellingen en de strategie van de organisatie gerealiseerd worden. Interne controle heeft bijgevolg te maken met:

- Organisatiestructuren
- Taken en verantwoordelijkheden
- Inventariseren en beoordelen van risico's
- Uitwerken van beheersmaatregelen
- Informatie en communicatie
- Etc....

Interne controle is niets nieuws voor onze gemeente. Er bestaan al tal van dergelijke interne procedures en beheersmaatregelen, er moet niet van nul begonnen worden. Wel moeten alle maatregelen verder gestructureerd en – waar nodig – geoptimaliseerd worden.

De definitie van interne controle¹ stelt dat interne controle een proces is dat door de algemene leiding, het management en het personeel ondernomen wordt om redelijke zekerheid te bekomen dat de doelstellingen van de organisatie gerealiseerd worden.

¹ COSO definieert interne controle als “*a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: effectiveness and efficiency of operations, reliability of financial reporting, compliance with applicable laws and regulations.*” COSO staat voor The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Deze organisatie uit de VS heeft in 1992 het COSO-model ontwikkeld, dat ondertussen internationaal aanvaard is als model voor interne controle. Ook in België wordt het COSO-raamwerk door verschillende bestuursniveaus (federaal, Vlaamse gemeenschap en gemeenten) gehanteerd bij de beschrijving van interne controle.

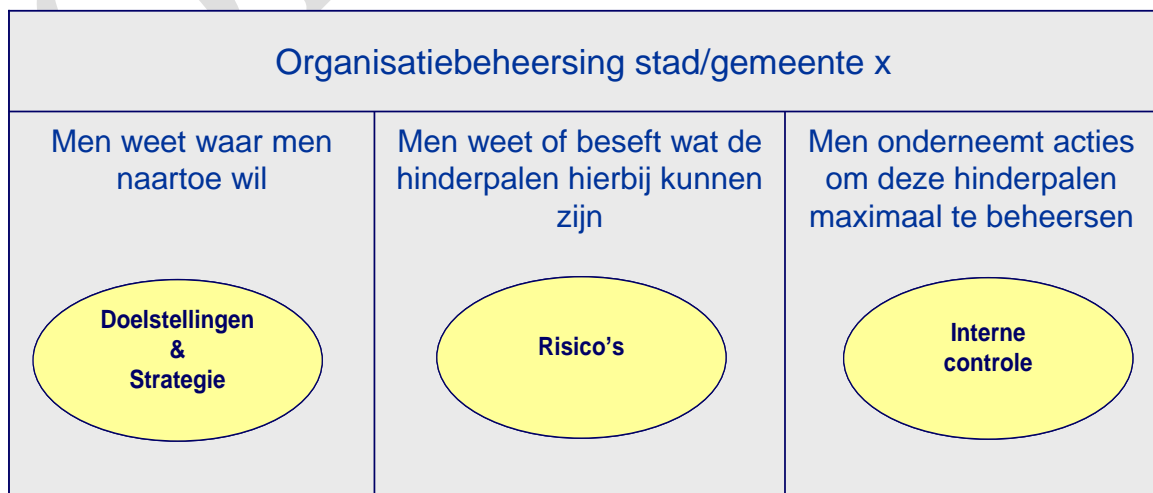
In het verlengde van deze definitie stelt het Gemeentedecreet dat het systeem van interne controle wordt ontworpen om redelijke zekerheid te verschaffen over:

1. *Het bereiken van de doelstellingen;*
2. *Het naleven van wetgeving en procedures;*
3. *De beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersinformatie;*
4. *Het efficiënt en economisch gebruik van middelen;*
5. *De bescherming van activa;*
6. *Het voorkomen van fraude.*

Om te komen tot een goed werkend systeem van interne controle (of interne beheersing) moeten alle medewerkers in de gemeente er de nodige aandacht en zorg aan besteden. De secretaris is de uiteindelijke verantwoordelijke voor de uitbouw en de permanente optimalisatie van het systeem van interne controle. Hij zal hierover jaarlijks rapporteren aan het College en de gemeenteraad.

Samengevat komt een goede beheersing of interne controle erop neer dat:

- Men weet waar men naar toe wil met de gemeente (*doelstellingen en strategie – zie meerjarenplanning en beleidsnota*)
- Men weet of beseft wat de hinderpalen hierbij kunnen zijn (*risico's voor het bereiken van de doelstellingen en strategie*)
- Men onderneemt acties om deze hinderpalen maximaal te beheersen (*risicobeheersmaatregelen / interne controlemaatregelen*)



3. Wettelijk kader

Het implementeren van een internecontrolesysteem is een verplichting, die werd opgenomen in het nieuwe Gemeentedecreet, dat op 1 januari 2007 in werking is getreden.

Artikel 99 van het Gemeentedecreet bepaalt (onder meer) dat **de steden en gemeenten instaan voor de interne controle van hun activiteiten**. De decreetgever bepaalt daarbij dat interne controle het geheel is van maatregelen en procedures, die ontworpen zijn om redelijke zekerheid te verschaffen op een aantal domeinen, waarop verder in dit document nog wordt teruggekomen.

Zoals bepaald in artikel 100 van het Gemeentedecreet is het **de gemeentesecretaris die, na overleg met het managementteam, het internecontrolesysteem vaststelt**. Het is **onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad**. Ditzelfde artikel geeft aan dat het internecontrolesysteem de wijze bepaalt waarop de interne controle wordt georganiseerd, met inbegrip van de te nemen controlemaatregelen en –procedures, en de aanwijzing van de personeelsleden die ervoor verantwoordelijk zijn, evenals de rapporteringsverplichtingen van de personeelsleden die bij het systeem van interne controle betrokken zijn. Het internecontrolesysteem beantwoordt minstens aan het principe van functiescheiding waar mogelijk en is verenigbaar met de continuïteit van de werking van de gemeentelijke diensten.

Artikel 101 van het Gemeentedecreet kent **de secretaris expliciet de taak toe om in te staan voor de organisatie en werking van het internecontrolesysteem**. Hij rapporteert daarover jaarlijks aan het college van burgemeester en schepenen en aan de gemeenteraad. Daarenboven dient de secretaris het personeel op de hoogte te brengen van het internecontrolesysteem en eventuele wijzigingen.

Aanvullend hierbij wordt in artikel 87 §1 van het Gemeentedecreet aangegeven dat **de secretaris instaat voor de interne controle op de werking van de gemeentelijke diensten**.

Interne controle en risicomanagement binnen de gemeente zijn geen eenmalige oefeningen, maar veeleer dynamische processen die continu doorlopen moeten worden. De omgeving kan immers wijzigen, de doelstellingen van de gemeente kunnen worden aangepast, nieuwe prioriteiten kunnen zich opdringen, etc... Het internecontrolesysteem zal hierop steeds afgestemd moeten worden.

Deze nota heeft bijgevolg tot doel de aanpak voor te stellen die binnen de gemeente Zwevegem zal worden gevolgd om het internecontrolesysteem verder uit te bouwen en te optimaliseren.

4 Toegevoegde waarde

Vertrekkende vanuit de definitie van interne controle kan worden gesteld dat de essentie van interne controle bestaat uit *het waarborgen van de uiteindelijke realisatie van de doelstellingen die door het college van burgemeester en schepenen en de gemeenteraad bepaald zijn*. Het internecontroleproces mag met andere woorden geen doel op zich zijn, maar moet op een rechtmatige en doelmatige manier bijdragen tot de realisatie van de beleidsdoelstellingen.

De overheidssector - en bijgevolg ook steden en gemeenten - wordt vanuit de maatschappij onder druk gezet om enerzijds een betere kwaliteit van de dienstverlening aan te bieden aan het publiek en anderzijds beter te presteren met minder middelen. De manier waarop zij haar dienstverlening uitvoert dient dan ook op een ethisch verantwoorde wijze te gebeuren. Meer en meer komt de klemtoon te liggen op de mate waarin de gemeente effectief ('de juiste dingen doen'), efficiënt, ethisch en kwaliteitsvol werkt ('de dingen juist doen'). Om dit te kunnen garanderen komt steeds meer nadruk te liggen op een degelijke organisatiebeheersing.

Het internecontrolesysteem zal - samen met de principes van deugdelijk bestuur - de basis vormen van een degelijke organisatiebeheersing binnen de gemeente.

Deze organisatiebeheersing omvat enerzijds de wijze waarop de doelstellingen van de gemeente worden bepaald, hoe de verschillende diensten zich organiseren om deze doelstellingen op een efficiënte, effectieve, ethische en kwaliteitsvolle manier tot stand te brengen, op te volgen en tijdig bij te sturen waar nodig en anderzijds de wijze waarop hieromtrent verantwoording wordt afgelegd aan de verschillende belanghebbenden.

5 Toelichting begrippen

5.1 Interne controle

Voor een algemeen aanvaarde definitie van interne controle wordt vaak verwezen naar het COSO-raamwerk (Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway commission).

COSO definieert interne controle als een proces dat aan het management redelijke zekerheid moet verschaffen met betrekking tot de realisatie van de volgende doelstellingen:

- Effectiviteit en efficiëntie van de activiteiten
- Betrouwbaarheid van de financiële rapportering
- Naleving van de toepasselijke regelgeving
- Beveiligen van de activa tegen ongeoorloofd gebruik

Onmiddellijk kan worden opgemerkt dat de definitie van het Gemeentedecreet zeer sterk aanleunt bij deze COSO-definitie.

5.2 Risico's

Risico's zijn alle (on)zekere bestaande en toekomstige gebeurtenissen, die een negatieve invloed kunnen hebben op het realiseren van de doelstellingen van de gemeente.

5.3 Beheersmaatregelen

Beheersmaatregelen zijn concrete preventieve en/of detecterende en corrigerende controleacties, die ondernomen worden om een risico binnen bepaalde grenzen te houden.

5.4 Interne controle – interne audit – externe audit

Interne controle duidt op het systeem van maatregelen en procedures op zich.

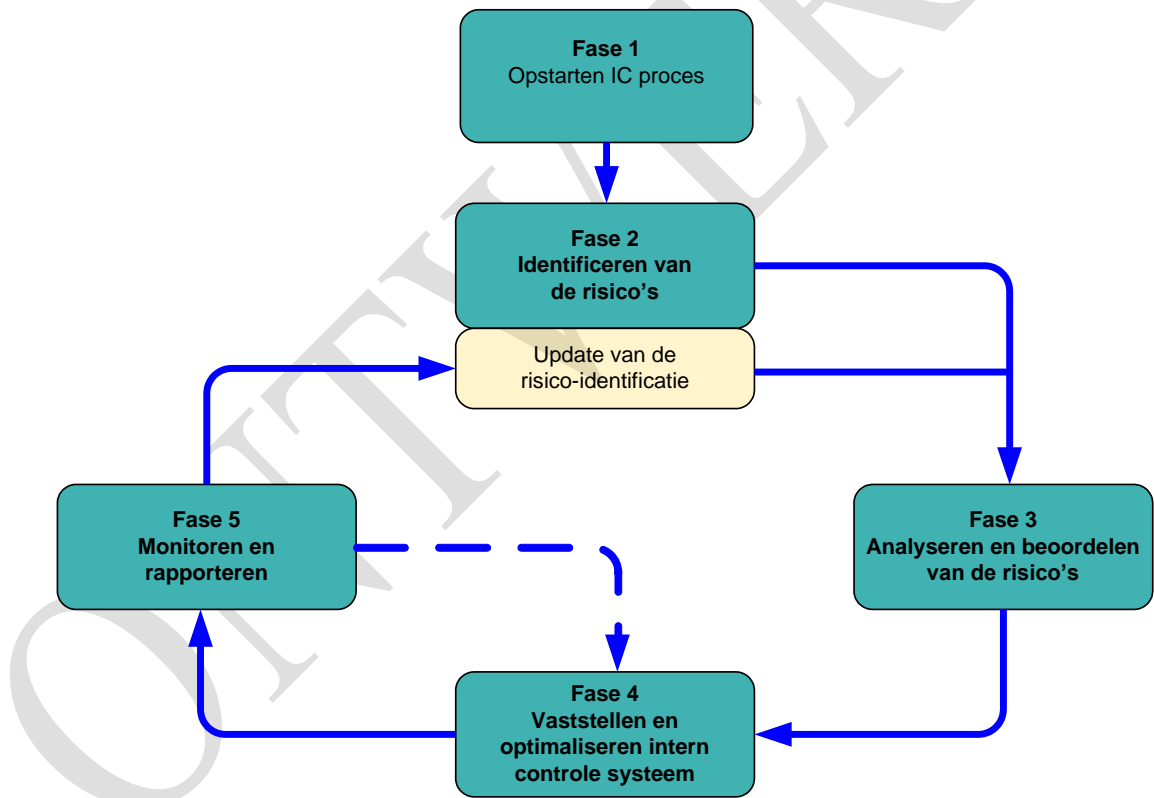
Interne audit omvat het evalueren van de adequaatheid van de beheersmaatregelen, evenals het nagaan van de efficiëntie en de effectiviteit van de maatregelen. De omvang van de interne audit wordt bepaald door het bestuur zelf. De informatie verkregen uit de interne audit is bestemd voor het managementteam.

Externe audit omvat een externe evaluatie van het internecontrolesysteem. Deze externe audit wordt samengesteld per gemeente en bestaat uit personeelsleden van het Vlaams Gewest. Onder externe audit wordt begrepen: controle op wettigheid en regelmatigheid van de handelingen van het bestuur, controle op correctheid en volledigheid van de financiële bescheiden, controle van inventarislijsten, controle op waargetrouw beeld van boekhouding en jaarrekening, evaluatie van systeem van interne controle en naleving ervan.

6 Plan van aanpak

Voor de opmaak van het internecontrolesysteem is er gekozen te werken via een gestructureerde aanpak. Die aanpak is gebaseerd op een methodologie aangereikt door Deloitte. Doel is een raamwerk op te bouwen waarin de diverse beheersmaatregelen/controlemechanismen worden beschreven. Die beheersmaatregelen zijn gerelateerd aan de risico's die binnen de organisatie kunnen voorkomen. Het komt er daarbij op aan de risico's af te dekken door procedures en werkschema's te hanteren die op de risico's anticiperen. Via monitoring wordt opgevolgd of de voorgeschreven regels en procedures goed worden toegepast.

De realisatie van het internecontrolesysteem bestaat uit vijf fasen, die hier schematisch worden weergegeven:



In de volgende delen worden de verschillende stappen van het internecontroleproces verder toegelicht.

Fase 1: Opstarten van het internecontroleproces

De opstart van het proces wordt voorbereid in het managementteam. Zij beslissen over de aanpak, de timing, de verantwoordelijkheden, de scope van het project, Nadat deze cruciale beslissingen zijn genomen zal gestart worden met een brede communicatie naar alle medewerkers, alsook naar het college van burgemeester en schepenen en de gemeenteraad. Afhankelijk van de rol van de personeelsleden in de opstart en de uitbouw van het internecontrolesysteem zal een aangepaste communicatie verstrekt worden.

De volgende projectleiders zijn aangeduid om dit proces te faciliteren en de vooruitgang ervan te bewaken:

- Luc Velghe en IKZ-coördinator Marijke Dierick

De rol van de projectleiders vindt u in deel 7 van deze nota.

Fase 2: Identificeren van de risico's

Gezien het grote aantal risico's binnen de gemeente op tal van niveaus en binnen alle diensten is het nodig risico's systematisch in kaart te brengen, om nadien op een onderbouwde manier prioriteiten te kiezen. Alle risico's tegelijkertijd beheersen is praktisch niet haalbaar, daarom willen we focussen op die risico's die de grootste bedreigingen zullen inhouden voor het bereiken van onze doelstellingen van de gemeente.

Daarom gaan we in deze fase de huidige en potentiële risico's, die van invloed kunnen zijn op de realisatie van de opdrachten van de gemeente, op een gestructureerde wijze identificeren. Onder risico's worden alle huidige en toekomstige (on)zekere gebeurtenissen verstaan die de interne organisatie en de werking van de gemeente kunnen beïnvloeden en bijgevolg de realisatie van de doelstellingen en taken in het gedrang kunnen brengen. Om een volledige lijst te bekomen baseren we ons op het generiek risico raamwerk van Deloitte. Dit raamwerk bevat een lijst van mogelijke risico's die in een doorsnee stad of gemeente voorkomen. We zullen dit raamwerk gebruiken als volledigheidstoets van ons eigen specifiek raamwerk.

Voor elke geïdentificeerd risico zullen ook alle bestaande beheersmaatregelen in kaart worden gebracht. Hierbij kan men denken aan controleactiviteiten binnen diverse processen, functiescheidingen, bestaande reglementen en afspraken,...

Fase 3: Analyseren en beoordelen van de risico's

Na de identificatie van deze risico's, moeten deze verder geanalyseerd en beoordeeld worden. Bij deze evaluatie worden de risico's beoordeeld op 'waarschijnlijkheid' en 'impact'. De waarschijnlijkheid verwijst naar de kans dat de situatie zich zal voordoen binnen een bepaalde periode. De impact verwijst naar de omvang van de gevolgen voor de stad als de gebeurtenis zich voordoet. Deze gevolgen kunnen van verschillende orde zijn: financieel verlies, tijdsverlies, kwaliteitsverlies,

Op basis van de analyses zullen een aantal prioriteiten naar voor geschoven worden, om zo een internecontrolesysteem uit te bouwen startend in die processen en diensten waar zich de grootste risico's bevinden. Op termijn wordt op deze manier een volledig systeem van interne controle uitgebouwd. Aangezien de grootste huidige en toekomstige problemen als eerste behandeld worden, zal men via deze techniek van risicoanalyse zeer snel een redelijke zekerheid kunnen garanderen over het bereiken van de doelstellingen.

Fase 4: Vaststellen en optimaliseren van het internecontrolesysteem

Het implementeren en optimaliseren van het internecontrolesysteem zal gefaseerd gebeuren. Er moet periodiek en minstens éénmaal per jaar een selectie worden gemaakt van de processen, diensten en/of thema's waarvoor risicobeheersmaatregelen zullen worden ontwikkeld.

Tijdens deze fase zal een meer diepgaande risicoanalyse plaatsvinden in de geselecteerde processen en diensten. Er zal gezocht worden naar onderlinge oorzaken van de risico's en eventuele verbanden tussen verschillende risico's. Na deze analyse zal worden nagedacht over te nemen controlemaatregelen. De uiteindelijke beslissing tot implementatie van controlemaatregelen zal genomen worden in het managementteam.

Voor elke huidige en nieuwe controlemaatregel zal een controleverantwoordelijke worden aangeduid. Ondanks het feit dat bepaalde personeelsleden verantwoordelijkheden zullen dragen, mag niet het oog worden verloren dat interne controle zich uitstrekt over de gehele organisatie. Hieruit volgt dat elk personeelslid van de gemeente instaat voor de goede werking van het internecontrolesysteem.

Op basis van de analyses in voorgaande fases worden de risico's van de gemeente op een gestructureerde wijze in kaart gebracht. Per geanalyseerd proces of per geanalyseerde dienst wordt een risicocontrolematrix opgesteld, met aanduiding van de risico's, bestaande beheersmaatregelen, frequentie, verantwoordelijke(n) en de te nemen controlemaatregelen.

Fase 5: Periodieke opvolging en rapportering

Zoals reeds aangegeven zijn risicobeheer en interne controle geen éénmalige oefeningen, maar veeleer een continu en dynamisch proces waaraan ook de komende jaren de nodige aandacht zal moeten besteed worden. De verschillende werkzaamheden zullen dan ook regelmatig herhaald moeten worden om het internecontrolesysteem binnen de gemeente steeds verder te optimaliseren.

Het permanent monitoren door het managementteam van de effectiviteit van het internecontrolesysteem zal bijgevolg geïntegreerd moeten worden in de dagdagelijkse managementactiviteiten. Zo dient te worden opgevolgd of de bestaande beheersmaatregelen en de te nemen controlemaatregelen ook in de werkelijkheid worden uitgevoerd en of zij het beoogde effect met zich meebrengen. Indien dit niet het geval zou blijken te zijn, zal dit aanleiding geven tot een aanpassing en verdere optimalisatie van de controlemaatregelen.

Om het managementteam de mogelijkheid te geven de juiste acties te ondernemen dient een rapportering te worden opgezet zodat het managementteam over de juiste informatie beschikt om zijn beslissingen te nemen.

Omdat de omgeving – intern en extern – voortdurend verandert, zal de gemeente ook steeds geconfronteerd worden met nieuwe risico's. Daarom zal er op geregelde tijdstippen een “*risico-update*” moeten gebeuren.

Het managementteam moet op periodieke basis over dit internecontrolesysteem en de uitvoering van de te nemen controlemaatregelen rapporteren aan de secretaris, die op basis hiervan de jaarlijkse rapportering aan het College en de Gemeenteraad doet.

Dit alles toont aan dat risicobeheer en interne controle op termijn moet uitgroeien tot een dynamisch en cyclisch proces binnen de verschillende diensten van de gemeente. Het internecontroleproces moet continu worden bewaakt en geoptimaliseerd.

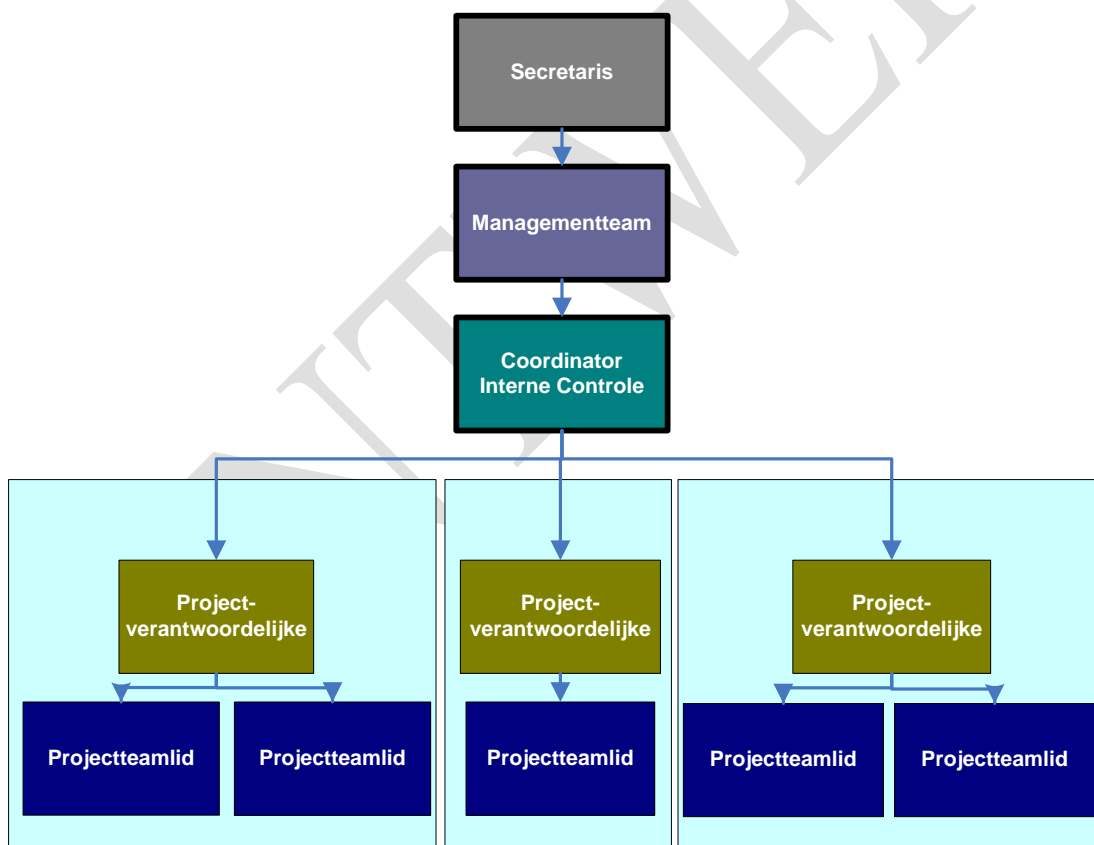
ONTWERP

7 Projectorganisatie

In dit deel wordt toegelicht hoe de opstart en opvolging van het implementeren van een systeem van interne controle zal georganiseerd worden.

Binnen de hier voorgestelde organisatiestructuur worden de volgende taken en verantwoordelijkheden onderscheiden:

- *Secretaris*
- *Managementteam*
- *Coördinator Interne Controle*
- *Projectverantwoordelijken*
- *Projectteamleden*



Hierna wordt meer uitleg gegeven over de invulling van de taken.

1. Secretaris

Taken

- Eindverantwoordelijke voor wat betreft de organisatie en de werking van het internecontrolesysteem;
- Zorgt voor een voldoende draagvlak voor het internecontrolesysteem;
- Bespreekt de opvolging en de te nemen maatregelen met het managementteam;
- Rapporteert jaarlijks over de werking van het internecontrolesysteem aan het college van burgemeester en schepenen en aan de gemeenteraad;
- Brengt het personeel op de hoogte van het internecontrolesysteem en ook van eventuele wijzigingen.

2. Managementteam

Taken

- Bepaalt de prioriteiten voor de verdere uitbouw en optimalisatie van het internecontrolesysteem;
- Legt de planning hiervoor vast en volgt deze op;
- Fungeert als een draaischijf voor alle communicatie en rapportering in verband met het internecontrolesysteem;
- Bespreekt de mogelijke risicobeheersmaatregelen;
- Bewaakt het voorgestelde implementatieproces.

3. Coördinator Interne Controle

Taken

- Brengt een systematiek aan in het documenteren van processen, opmaken van risicobeheersmatrices, opstellen van rapporten, etc...;
- Verzamelt de nodige kennis met betrekking tot de te volgen werkwijze;
- Ondersteunt de projectverantwoordelijken (zie verder) bij de uitwerking van de verbeterprojecten;
- Volgt de planning en timing op in verband met de uitbouw van het internecontrolesysteem en stuurt bij indien nodig;
- Bespreekt de voortgang van de werkzaamheden en de output van de verschillende projecten met de projectverantwoordelijken;
- Bespreekt mogelijke knelpunten;
- Rapporteert – samen met de projectverantwoordelijken – aan het managementteam.

4. Projectverantwoordelijken

Taken

- Stellen een werkgroep samen voor de uitwerking van hun project;
- Ondersteunen en faciliteren de werkgroep;
- Bespreken periodiek de werkzaamheden van de werkgroep met de coördinator interne controle;

- Rapporteren periodiek over de output van de werkgroep aan de coördinator;
- Bewaken de timing van het project;
- Zijn verantwoordelijk voor de implementatie van alle goedgekeurde beheersmaatregelen binnen het proces.

5. Projectteamleden

Taken

- Nemen deel aan de werkgroepen;
- Wenden hun specifieke expertise aan om - in overleg met de projectverantwoordelijke – een internecontrolesysteem uit te bouwen volledig “op maat” van de gemeente.

Het is evident dat tijdens de uitwerking van een verbeterproject specifieke verantwoordelijkheden kunnen uitgewerkt worden met betrekking tot de processen:

Het betreft in het bijzonder de volgende verantwoordelijkheden:

- proceseigenaar
- controleverantwoordelijken
- etc...

Bij de uitwerking van risicocontrolematrices, dienen de taken en verantwoordelijkheden duidelijk te worden vastgelegd.

8 Stappenplan

Deloitte.			
	Stappen	Verantwoordelijke	Timing
Fase 1			
1.	Bepalen van scope en timing internecontroleproject	Managementteam	2007
2.	Aanduiden van projectverantwoordelijke	Jan	Februari 2008
3.	Opmaken van een introductienota	Jan	April 2008
4.	Opmaken plan van aanpak	Luc en Jan	April 2008
5.	Valideren van plan van aanpak	Managementteam	Mei 2008
Fase 2			
6.	Inventariseren van risico's en beheersmaatregelen via de Deloitte systematiek	Managementteam	Juni 2008
7.	Discussie rond bepalen en verwoorden van risico's	Managementteam	Juni 2008
8.	Opmaken van specifiek risicoraamwerk	Managementteam	Juni 2008
9.	Validatie van het specifiek risicoraamwerk	Managementteam	Juni 2008



Fase 3			
10.	Vorbereiden van risicoanalyse	Managementteam	Juni 2008
11.	Risicoanalyse	Managementteam	Juni 2008
12.	Advies over prioritaire risico's	Managementteam	Juni 2008
13.	Bepalen van prioritaire risico's	Managementteam	Juni 2008
Fase 4			
14.	Optimaliseren IC systeem via werkgroepen en/of interviews	Luc en Marijke	Tweede helft 2008
15.	Documenteren IC systeem in risicocontrolematrix	Luc en Marijke	Tweede helft 2008
16.	Opstellen actieplan met verbetervoorstellen en timing	Luc en Marijke	Tweede helft 2008
17.	Valideren risicocontrolematrix en/of actieplan	Managementteam	Tweede helft 2008
Fase 5			
18.	Invullen van risicocontrolematrix met verantwoordelijken per proces/risico en/of beheersmaatregel	Luc en Marijke	2009
19.	Bepalen van manier en timing voor monitoring	Managementteam	2009
20.	Bepalen van manieren timing tussentijdse / jaarlijkse rapportering	Jan en Luc	2009
21.	Opvolgen van rapportering	Managementteam	2009

9 Conclusie

Interne controle is een ruim begrip waarover heel wat misverstanden bestaan. Veelal wordt het begrip interne controle beperkt tot controle in de enge zin van het woord, m.n. alle waarneembare controles waar men binnen de organisatie aan onderworpen wordt en die vaak als negatief worden ervaren. Maar, interne controle is veel meer dan dat. Interne controle gaat over alle beheersmaatregelen die aanwezig zijn in een organisatie.

De essentie van interne controle in de gemeente bestaat uit het waarborgen van de uiteindelijke realisatie van de doelstellingen en de strategie van de gemeente.

Momenteel is er op dit vlak al heel wat werk verricht in de verschillende diensten en bestaan er al verschillende beheersmaatregelen. Al jaren wordt gewerkt rond het beheersen van de organisatie via onder andere afsprakennota's, dienstoverleg, procedures, aanwerving van gekwalificeerd personeel, ...

De bedoeling is om de komende jaren het internecontrolesysteem op een gestructureerde wijze verder uit te bouwen en te optimaliseren om op die manier te komen tot een betere "organisatiebeheersing".

Voor de Burgemeester
De Gemeentesecretaris

Jan Vanlangenhove
April 2008
