

Aanpak organisatiebeheersing stad en OCMW Sint-Niklaas

Inhoud

| | |
|--|----|
| 1. Definitie | 3 |
| 2. Toegevoegde waarde | 3 |
| 3. Kader | 4 |
| 4. Regelgeving | 4 |
| 5. Koepelsysteem..... | 10 |
| 6. Model..... | 11 |
| 7. Externe evaluatie | 13 |
| A. Audit Vlaanderen | 13 |
| B. Audio..... | 14 |
| 8. Interne evaluatie | 15 |
| A. Zelfevaluatie volgens leidraad Audit Vlaanderen..... | 15 |
| a. Zelfevaluatieteam | 15 |
| b. Frequentie | 16 |
| c. Beoordeling doelstellingen organisatiebeheersing..... | 16 |
| d. Beoordeling risico's..... | 17 |
| e. Vastleggen maatregelen | 17 |
| B. Zelfevaluatie op basis van de themarapporten van Audit Vlaanderen | 18 |
| 9. Rapportering..... | 18 |

1. Definitie

Organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat men:

- 1° de vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst;
- 2° wetgeving en procedures naleeft;
- 3° over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt;
- 4° op een effectieve en efficiënte wijze werkt en de beschikbare middelen economisch inzet;
- 5° de activa beschermt en fraude voorkomt.

2. Toegevoegde waarde

Een goed systeem van organisatiebeheersing heeft een toegevoegde waarde bij het bereiken van de beleidsdoelstellingen:

- de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende medewerkers bij het bereiken van de organisatiedoelstellingen worden vastgelegd.
- de ondersteunende en managementprocessen worden op elkaar afgestemd waardoor de werking efficiënter wordt.
- bestuur en administratie beschikken hierdoor over betrouwbare en bruikbare financiële en beheersinformatie, op basis waarvan de juiste beslissingen kunnen worden genomen.
- de risico's die het behalen van de doelstellingen in de weg staan, worden in kaart worden gebracht zodat er maatregelen kunnen worden genomen om ze te beheersen.

Organisatiebeheersing laat ons ook toe een lerende organisatie te zijn. Door een systeem op te zetten waarin zelfevaluatie een essentieel onderdeel is, leren we uit ervaringen, risico's en knelpunten en zetten we van daaruit verbeteracties op. Het cyclisch herhalen van deze zelfevaluatie zorgt tegelijk voor evaluatie en bijsturing van het volledige systeem voor organisatiebeheersing.

Organisatiebeheersing maakt integraal deel uit van de bedrijfsvoering. Het is een dynamisch begrip dat mee evolueert met de manier waarop de bedrijfsuitvoering gebeurt. Organisatiebeheersing situeert zich zowel op het algemene niveau van de organisatie als op dienstniveau en is een zaak van iedereen: beleid, managementteam, dienstverantwoordelijken en medewerkers. Vooral verantwoordelijken voor het intern beleid en de experts van ondersteunende diensten moeten zich bewust zijn van hun rol bij de beheersing van de organisatie.

Organisatiebeheersing voor ons als lokale bestuur wint steeds meer aan belang, omdat:

- onze schaal groter werd (integratie gemeente en OCMW)
- onze omgeving complexer wordt
- ons bestuursniveau aan autonomie en beleidsruimte wint
- we onze schaarser wordende middelen nog meer efficiënt en doelmatig moeten inzetten.

De aanpak van de organisatiebeheersing verschaft redelijke zekerheid dat we gewapend zijn om deze uitdagingen aan te gaan en bijhorende risico's kunnen beheersen.

Absolute zekerheid kunnen we echter niet garanderen. Mensen kunnen zich vergissen, controles en scores zijn vaak gebaseerd op een menselijk oordeel, externe factoren kunnen wijzigen, niet alles kan worden gecontroleerd (kosten-baten afweging nodig), de menselijke integriteit en het menselijk gedrag is niet onfeilbaar en onvoorspelbaar, enz.

3. Kader

Het kader voor organisatiebeheersing, dat we met dit document definiëren, dient als een raamwerk voor alle initiatieven en rapporteringen inzake organisatiebeheersing.

We omschrijven:

- Het regelgevend kader;
- De reikwijdte van ons organisatiebeheersingssysteem;
- De mogelijkheden voor externe evaluatie;
- Het model waarop we ons baseren voor interne zelfevaluatie;
- Hoe we de zelfevaluatie aanpakken; de beoordeling van de risico's; de bepaling van prioriteiten en beheersmaatregelen;
- De rapportering en periodieke opvolging.

Organisatiebeheersing is een cyclisch proces.

1. De cyclus van de aanpak start bij het kader (vaststelling kader, concretisering hiervan en tussentijds evalueren of de aanpak moet worden bijgestuurd);
 2. De cyclus van de verbeteracties die start met de zelfevaluatie;
 3. De jaarlijkse cyclus die eindigt met de rapportering door de algemeen directeur.
- Herhaling van de cyclus zorgt voor evaluatie en bijsturing.

4. Regelgeving

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de bepalingen over organisatiebeheersing in het decreet lokaal bestuur (DLB), het besluit van de Vlaamse Regering over de beleids- en beheerscyclus (BVR BBC), de memorie van toelichting bij het decreet en het verslag aan de Vlaamse Regering dat bij het besluit hoort.

A. Kader voor organisatiebeheersing

Artikel 41 DLB: Gemeenteraad keurt het algemeen kader van het organisatiebeheersingssysteem goed (niet delegerbaar aan college).

Artikel 78 DLB: OCMW-raad keurt het algemeen kader van het organisatiebeheersingssysteem goed (niet delegerbaar aan vast bureau).

Memorie van toelichting DLB p. 15: De bepalingen over het organisatiebeheersingssysteem van de gemeente en het OCMW hernemen de bestaande bepalingen over het intern controlesysteem van die besturen, met dien

verstande dat ze in beperkte mate worden uitgebreid. Er wordt een decretaal kader gecreëerd, waarbinnen de besturen zelf hun regels kunnen vastleggen. Dat kader vervangt de bestaande regels, die vaak erg gedetailleerd waren, bijvoorbeeld wat betreft de bepalingen over de financiën.

B. Organisatie en rapportering

Artikel 171 DLB: De algemeen directeur staat in voor het organisatiebeheersingssysteem.

Artikel 217 DLB: Organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat men:

- de vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst;
- wetgeving en procedures naleeft;
- over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt;
- op een effectieve en efficiënte wijze werkt en de beschikbare middelen economisch inzet;
- de activa beschermt en fraude voorkomt.

Artikel 218 DLB: Het organisatiebeheersingssysteem bepaalt op welke wijze de organisatiebeheersing van de gemeente en het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn wordt georganiseerd, met inbegrip van de te nemen controlemaatregelen, procedures en de aanwijzing van de personeelsleden en organen die ervoor verantwoordelijk zijn, en de rapporteringsverplichtingen van de personeelsleden die bij het organisatiebeheersingssysteem betrokken zijn.

Het organisatiebeheersingssysteem beantwoordt minstens aan het principe van functiescheiding waar mogelijk en is verenigbaar met de continuïteit van de werking van de gemeentelijke diensten.

Artikel 219 DLB: Het organisatiebeheersingssysteem wordt vastgesteld door de algemeen directeur, na overleg met het managementteam. Het algemene kader van het organisatiebeheersingssysteem en de elementen daarin die raken aan de rol en de bevoegdheden van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn zijn onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn. De algemeen directeur rapporteert jaarlijks aan het college van burgemeester en schepenen, het vast bureau, de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn over de organisatiebeheersing. Die rapportering gebeurt jaarlijks uiterlijk voor 30 juni van het daaropvolgende jaar.

Memorie van toelichting DLB p. 98: Artikel 218. Dit artikel herneemt artikel 100, §1, tweede lid, en artikel 100, §2, van het gemeentedecreet en artikel 99, §1, tweede lid, en artikel 99, §2, van het OCMW-decreet. De concrete invulling van het organisatiebeheersingssysteem kan verschillende vormen aannemen. Daarbij kan aandacht besteed worden aan:

- *hoe men het proces van beleidsplanning, -uitvoering en -evaluatie concreet invult met het oog op het bereiken van de beleidsdoelstellingen;*
- *welke monitoringsystemen men ontwikkelt om relevante data over het gevoerde beleid en beheer te verzamelen;*
- *hoe men de sleutelprocessen beheert en de belangrijkste risico's identificeert en welke risicobeheersingsmaatregelen er genomen worden;*
- *hoe men de verwachtingen van de belanghebbenden in kaart brengt en er de dialoog mee aangaat;*
- *hoe men de inzet en de prestaties van het personeel opvolgt en hoe de instrumenten van het personeelsbeleid geëvalueerd worden;*
- *hoe men de belangrijkste waarden van de organisatie in de werking inpast en het integriteitsbeleid vorm geeft;*
- *het kader voor het informatiebeheer en de interne en externe communicatie;*
- *het kader voor het financieel management en de financiële rapportering, waaronder:*

- wie verantwoordelijk is voor de facturatie van de te ontvangen bedragen en onder welke voorwaarden dat gebeurt;
- wie verantwoordelijk is voor de goedkeuring van de te betalen bedragen en onder welke voorwaarden dat gebeurt;
- wie verantwoordelijk is voor de kasverrichtingen en onder welke voorwaarden die gebeuren;
- aan wie kasprovisies kunnen worden ter beschikking gesteld voor het betalen van geringe exploitatie-uitgaven die voor de goede werking van de dienst onmiddellijk moeten worden gedaan, en onder welke voorwaarden dat gebeurt;
- de regels voor de kredietbewaking;
- het kader voor het facilitair management;
- het kader voor het beleid en het beheer inzake informatie- en communicatietechnologie en -veiligheid;
- hoe de naleving van de relevante wet- en regelgeving gegarandeerd wordt, waaronder wie advies kan vragen aan de financieel directeur over de wettigheid en regelmatigheid voor verrichtingen die van de visumverplichting zijn uitgesloten;
- de regels voor de actualisatie van de inventaris van al de bezittingen, rechten, vorderingen, schulden en verplichtingen van de gemeente van welke aard ook.

Artikel 219. Dit artikel herneemt artikel 100, §1, eerste lid, en deels artikel 101 van het Gemeentedecreet en artikel 99, §1, eerste lid, en deels artikel 100 van het OCMW-decreet. Daaraan wordt toegevoegd, op aangeven van de Raad van State, dat de rapportering uiterlijk gebeurt op 30 juni van het daaropvolgende jaar.

De rapportering over het systeem van organisatiebeheersing bevat idealiter een overzicht van de sterke punten en de verbeterpunten op vlak van organisatiebeheersing. Daarnaast wordt weergegeven welke acties de organisatie zal nemen om de organisatiebeheersing te versterken, wie die acties opneemt en welke timing daar tegenover staat. Het opmaken van een dergelijk beeld kan gebeuren aan de hand van een periodieke zelfevaluatie. De organisatie is vrij om de vorm van de rapportering te kiezen.

Deze rapporteringsverplichting staat tegenover de sterk gestegen autonomie op vlak van interne organisatie die lokale besturen krijgen in dit ontwerp van decreet. Door die autonomie is het nog belangrijker dat de organisatie transparant is over haar functioneren.

Memorie van toelichting DLB p. 99: Artikel 220. Dit artikel regelt de manier waarop de algemeen directeur en de financieel directeur hun bevoegdheden kunnen toevertrouwen aan andere personeelsleden van de gemeente of het OCMW. Het gaat hier niet om de bevoegdheden die de algemeen directeur heeft in het politieke functioneren van het bestuur, maar enkel om de bevoegdheden die te maken hebben met het ambtelijke functioneren van het bestuur. Vandaar dat de tekst van dit ontwerp van decreet bij de algemeen directeur verwijst naar het organisatiebeheersingssysteem.

Memorie van toelichting DLB p. 162. Afdeling 3. Organisatiebeheersing

Artikel 592. Dit ontwerp van decreet heeft een groot aantal detailbepalingen uit het Gemeente- en OCMW-decreet niet hernomen, met name wat betreft financiële procedures. Voortaan wordt het aan de besturen overgelaten om daaromtrent de nodige regels op te nemen in hun organisatiebeheersingssysteem. Aangezien de nieuwe regels over de organisatiebeheersing evenwel pas in werking treden op 1 januari 2019 en de oude regels op diezelfde dag ophouden te bestaan, bepaalt dit artikel een overgangperiode van zes maanden. In die periode kunnen de besturen, in afwachting van een eigen regeling, nog terugvallen op de oude regels. Zodra een nieuwe regeling hebben uitgewerkt, vervangt die de oude regels. Deze overgangsbepaling biedt de besturen ook de mogelijkheid om de nieuwe regels gefaseerd uit te werken, waarbij de bestaande regelingen in meerdere stappen worden vervangen door nieuwe. Dat proces moet echter afgerond zijn voor 1 juli 2019.

C. Taakverdeling tussen leidinggevende functies

Artikel 175 DLB: De adjunct-algemeen directeur staat de algemeen directeur bij in de vervulling van zijn ambt, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem.

Artikel 176 DLB: De financieel directeur staat onder de functionele leiding van de algemeen directeur in voor [...] het thesauriebeheer, met behoud van de toepassing van de bepalingen daarover in het organisatiebeheersingssysteem.

Artikel 382 DLB. De adjunct-financieel directeur staat de financieel directeur bij in de vervulling van zijn ambt, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem.

D. Managementteam

Artikel 180 DLB: Het managementteam vergadert geregeld onder het voorzitterschap van de algemeen directeur, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem.

Artikel 181 DLB: Het managementteam ondersteunt de coördinatie van de diensten van de gemeente en van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn bij de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie. Het managementteam bewaakt de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de diensten van de gemeente en van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn, alsook de interne communicatie, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem.

E. Personeel

Artikel 188 DLB: De personeelsleden zetten zich op een actieve en constructieve wijze in voor de realisatie van de opdracht en de doelstellingen van de gemeente en van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem.

Artikel 193 DLB: De gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn stellen een gezamenlijke deontologische code vast voor het personeel. Die concretiseert de bepalingen van deze afdeling en kan bijkomende deontologische rechten en verplichtingen opnemen, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem.

F. Financiën

Artikel 266 DLB: Het organisatiebeheersingssysteem bepaalt de voorwaarden die gelden om advies te kunnen vragen aan de financieel directeur over de wettigheid en regelmatigheid van verrichtingen die van de visumverplichting zijn uitgesloten.

Artikel 272 DLB: Als het organisatiebeheersingssysteem daarvoor een regeling bevat, kunnen provisies ter beschikking gesteld worden van personeelsleden voor het betalen van geringe exploitatie-uitgaven die voor de goede werking van de dienst onmiddellijk moeten worden gedaan. Het eerste lid is niet van toepassing op de betalingen vanuit die provisies.

Memorie van toelichting DLB p. 106: Artikel 256. Het budget wordt geïntegreerd in het meerjarenplan, zodat de specifieke bepalingen over de inhoud en de vaststellingsprocedure van het budget niet langer nodig zijn. De bepaling dat de ramingen voor het eerste jaar ook de kredieten omvatten, betekent niet dat alle ramingen voor dat jaar limitatieve kredieten zijn. Het is de Vlaamse Regering die de bevoegdheid krijgt om het niveau van autorisatie nader te regelen (in artikel 275). Het is de bedoeling om de kredietbewaking op een hoog niveau te leggen, maar elk bestuur moet intern (in het organisatiebeheersingssysteem) bijkomende regels opstellen voor verdere opvolging en bewaking van de kredieten.

Verslag aan de Vlaamse Regering BVR BBC p. 2. Een deel van die gesuggereerde bijstellingen werden meegenomen in de opmaak van het decreet over het lokaal bestuur. Een aantal belangrijke vereenvoudigingen van de regelgeving situeren zich immers op decretaal niveau. Het meest in het oog springend daarbij zijn de integratie van het budget in het meerjarenplan en de doorgedreven deregulering van allerlei detailregelingen die voortaan overgelaten worden aan het organisatiebeheersingssysteem van de besturen zelf.

Memorie van toelichting DLB p. 108. Afdeling 5. De jaarrekening. Artikel 260. De besturen bepalen in hun organisatiebeheersingssysteem de concrete regels voor de actualisatie van de inventaris.

Memorie van toelichting DLB p. 110. Artikel 266. Dit artikel herneemt artikel 160, §2, van het Gemeentedecreet en artikel 162, §2, van het OCMW-decreet, met enkele redactionele aanpassingen. De andere paragrafen van

beide artikelen worden niet hernomen. Voor de onderwerpen die daarin werden geregeld moeten de besturen in hun organisatiebeheersingssysteem een eigen regeling uitwerken.

Artikel 267. Dit artikel herneemt artikel 161 van het Gemeentedecreet en artikel 163 van het OCMW-decreet, met enkele redactionele wijzigingen, maar de weigeringen van het visum worden niet langer verzonden naar de provinciegouverneur. In de plaats daarvan moeten die weigeringen ter kennis gebracht worden van de gemeenteraad (respectievelijk de raad voor maatschappelijk welzijn), zodat die ook hier zijn controlerende rol kan spelen. Dit artikel geldt voor alle weigeringen van het visum, dus zowel wanneer een visum moest worden aangevraagd als wanneer dat vrijwillig gebeurde. De regeling voor het vrijwillig aanvragen van het visum moeten de besturen opnemen in hun organisatiebeheersingssysteem (zie artikel 219).

Memorie van toelichting DLB p. 121. (over artikel 304): De zesde paragraaf van dit artikel herneemt ten slotte het grootste deel van paragraaf 4 van artikel 159 van het Gemeentedecreet. Dat artikel van het Gemeentedecreet regelde het budgethouderschap, een concept dat niet in die vorm hernomen wordt in dit ontwerp van decreet: de diverse verschillende delegatiemogelijkheden worden niet langer decretaal geregeld, maar moeten door het bestuur in het organisatiebeheersingssysteem worden uitgewerkt.

Art. 85 BVR BBC. Een vastlegging van een transactie is de inschrijving, in een budgettair dagboek van de vastleggingen, van de verwachte uitgaven per boekjaar als gevolg van een voorgenomen of al aangegane verbintenis met een welbepaalde derde.

Het bestuur werkt de nodige regels uit in het organisatiebeheersingssysteem zodat het op basis van de inschrijvingen, vermeld in het eerste lid, permanent beschikt over een correct overzicht van de nog beschikbare kredieten.

Verslag aan de Vlaamse Regering BVR BBC p. 76. Dit besluit bevat verder geen gedetailleerde regels voor de kredietbewaking. Het bestuur moet zelf in het organisatiebeheersingssysteem de nodige regels uitwerken die een permanent overzicht van de beschikbare kredieten garanderen en kredietoverschrijdingen voorkomen. Die lokale regels moeten het mogelijk maken om beter in te spelen op de verbintenissen die niet voldoen aan het klassieke schema van overheidsopdracht, gunning, levering, factuur en betaling (zoals raamovereenkomsten, meerjarige onderhoudscontracten, leasingformules).

G. Informatieveiligheid

Artikel 113 BVR BBC. De boekhoudsoftware voorziet in de identificatie van elke gebruiker van het systeem, en in de identificatie van iedereen die rechtstreekse toegang krijgt tot de databanken waarvan het boekhoudsysteem gebruikmaakt. Het systeem biedt de mogelijkheid om de toegang tot bepaalde gegevens of functies te beperken voor bepaalde gebruikers, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem van het bestuur.

De databanken worden alleen rechtstreeks bewerkt om de nodige herstel- en onderhoudswerken uit te voeren, en dat is alleen mogelijk met het uitdrukkelijke akkoord van de persoon die aangewezen is via het organisatiebeheersingssysteem, of van zijn gemachtigde.

Verslag aan de Vlaamse Regering BVR BBC p. 87-88. Artikel 113 legt de basisregels vast voor de toegangsbeveiliging. Speciale aandacht wordt hierbij besteed aan de rechtstreekse toegang tot de databanken waarvan het boekhoudsysteem gebruik maakt. Ook de softwareleverancier mag dat maar doen op voorwaarde dat hij telkens het akkoord krijgt van degene die hiervoor in het organisatiebeheersingssysteem werd aangeduid of zijn gemachtigde. Het verdient aanbeveling om de financieel directeur te betrekken bij de keuze van die persoon, aangezien hij verantwoordelijk is voor de boekhouding. Het spreekt voor zich dat de toegang tot die databanken alleen bestemd is voor het uitvoeren van de nodige onderhoudswerken en in geen geval mag leiden tot een manipulatie van data. Anders zouden alle ingebouwde controles op deze manier omzeild kunnen worden.

Artikel 114 BVR BBC. Telkens als gegevens verwerkt worden, wordt al de volgende informatie geregistreerd in een bestand:

- de identificatie van de auteur van de verwerking;

- de datum en het tijdstip van de verwerking;
- de soort verwerking.

Er wordt een bestand dat vergelijkbaar is met het bestand, vermeld in het eerste lid, bijgehouden van elke rechtstreekse toegang tot en elke verwerking van de onderliggende databanken. Dat bestand kan alleen verwijderd worden met het akkoord van twee personeelsleden die aangewezen zijn via het organisatiebeheersingssysteem van het bestuur.

H. Klachtenbehandeling

Artikel 303 DLB. Het systeem van klachtenbehandeling wordt zowel voor de gemeente als voor het openbaar centrum van maatschappelijk welzijn georganiseerd op het ambtelijke niveau en is maximaal onafhankelijk van de diensten waarop de klachten betrekking hebben. De algemeen directeur neemt dat op in het organisatiebeheersingssysteem.

Memorie van toelichting DLB p. 120. Artikel 303. Dit artikel herneemt artikel 198 van het Gemeentedecreet en artikel 204 van het OCMW-decreet, met enkele redactionele wijzigingen en een aanpassing in de indeling van de leden in paragraaf 2. Het systeem van klachtenbehandeling maakt deel uit van het organisatiebeheersingssysteem.

De decretale verankering van de jaarlijkse rapportering aan de gemeenteraad en aan de raad voor maatschappelijk welzijn (naar analogie met het Vlaams parlement) houdt een versterking in van de gemeenteraad en van de raad voor maatschappelijk welzijn en draagt bij tot een verdere professionalisering van het klachtenmanagement. De jaarlijkse rapportering heeft oog voor de link met het kwaliteitsbeleid en de verbetering van de dienstverlening.

I. Delegatie

Artikel 220 DLB: Met behoud van de toepassing van artikel 57, 85 en 196 kan de algemeen directeur, binnen de grenzen van het organisatiebeheersingssysteem, zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de gemeente of het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn. Ook de financieel directeur kan zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de gemeente of het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn. In beide gevallen gebeurt dat schriftelijk en met een ondubbelzinnige omschrijving van de toegekende bevoegdheden en de daaraan verbonden opdrachten, middelen en rapporteringsverplichtingen.

Verslag aan de Vlaamse Regering BVR BBC p. 1: De inwerkingtreding van de bepalingen over de beleids- en beheerscyclus in het decreet over het lokaal bestuur verloopt gefaseerd en kan niet los gezien worden van de nieuwe bepalingen over de delegatiemogelijkheden en het organisatiebeheersingssysteem, die in werking treden vanaf 1 januari 2019. Dat betekent dat een aantal bepalingen van het besluit van 2010 ook met ingang van 1 januari 2019 moeten worden opgeheven in dit besluit.

J. Evaluatie door Audit Vlaanderen

Artikel 222 DLB: Audit Vlaanderen evalueert de organisatiebeheersing, gaat na of ze adequaat is en formuleert aanbevelingen tot verbetering daarvan.

K. Overeenkomsten met EVA's

Artikel 247 DLB (over EVA's): Tussen de gemeente en de gemeentelijke vennootschap, vereniging of stichting wordt een samenwerkingsovereenkomst gesloten voor de uitvoering van de toevertrouwde taken van gemeentelijk belang. De samenwerkingsovereenkomst regelt de volgende aangelegenheden: [...] 3° de wijze waarop de gemeentelijke vennootschap, vereniging of stichting zal voorzien in een systeem van organisatiebeheersing.

5. Koepelsysteem

Het overzicht van de regelgeving maakt de verplichtingen duidelijk:

- de algemeen directeur legt het organisatiebeheersingssysteem vast;
- dit gebeurt binnen het kader dat goedgekeurd moet worden door de bevoegde raden;
- de algemeen directeur moet jaarlijks en ten laatste op 30 juni, rapporteren over de organisatiebeheersing aan de raden

Maar zoals uit de talrijke voorbeelden waarnaar de regelgeving verwijst ook blijkt, is het vast te leggen organisatiebeheersingssysteem omvangrijk en niet limitatief. Bijkomende items kunnen worden toegevoegd.

Het is niet realistisch om de bouwstenen van het organisatiebeheersingssysteem in één 'systeem' of document te willen onder te brengen, daarvoor is de informatie te divers. Er zijn ook verschillende rapporteringstijden, het verschil in focus of doel van de onderdelen varieert veel, er is een pak eerder statistische informatie (afspraken, procedures, taakverdeling ...) en daarnaast heel dynamische (voortgangsrapportering, projectopvolging ...).

We beschouwen het organisatiebeheersingssysteem daarom als een als koepel waarin maatregelen en procedures rond deze thema's worden uitgevoerd, opgevolgd en waarover wordt gerapporteerd. De wijze waarop er wordt gerapporteerd, in welke vorm en op welk moment en wie hier verantwoordelijkheid voor draagt, is opgenomen in het overzicht als bijlage bij dit kader.

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ⊖ Audit Audio: audit Audio: opvolgaudit Audit Vlaanderen: forensische audit Audit Vlaanderen: organisatie-audit na zelfevaluatie Audit Vlaanderen: thematische audit ⊖ BBC Beleids- en beheersindicatoren Doelstellingen-realisatie Tussentijdse rapportering ⊖ Financiën Beheersrapporten Definitie dagelijks bestuur Kasreglement Kredietbewaking en Kredietaanpassing Visum en financieel advies ⊖ Informatie-veiligheid Actieplan informatieveiligheid ⊖ Kader Systeem | <ul style="list-style-type: none"> ⊖ Klachten-behandeling Meldingen en eerstelijnsklachten Tweedelijnsklachten ⊖ PBW Risicoanalyse ⊖ Personeel Beheersrapporten Deontologische code personeelsleden ⊖ Politiek-ambtelijke afspraken Afsprakennota uitvoerend orgaan -managementteam Beheersovereenkomst stad - OCMW Delegatie bevoegdheden algemeen directeur Delegatie financiële bevoegdheden ⊖ Procedures en afspraken Administratief handboek Uitgeschreven processen ⊖ Projecten Andere Strategische projecten ⊖ Zelfevaluatie Zelfevaluatie volgens leidraad Audit Vlaanderen |
|--|---|

6. Model

Er zijn verschillende modellen uitgewerkt om te werken aan organisatiebeheersing. Zo is er een model van VVSG, het COSO-model, en de leidraad voor organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen. Na in het verleden geëxperimenteerd te hebben met het VVSG- en het COSO-model kiezen we nu resoluut voor de [Leidraad Organisatiebeheersing](#) van Audit Vlaanderen.

De leidraad is een gids met doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen die ondersteuning biedt om een kader voor organisatiebeheersing uit te bouwen. Het is belangrijk dat er op de doelstellingen rond organisatiebeheersing wordt ingezet om tot een goed beheerde organisatie te komen. Dat is ook de belangrijkste focus van dit instrument. Bij de doelstellingen zijn voorbeelden van risico's weergegeven die zich kunnen voordoen als de organisatie onvoldoende op de doelstellingen inzet. Daarnaast worden telkens ook mogelijke beheersmaatregelen vermeld. Dit zijn maatregelen die kunnen bijdragen om de doelstellingen rond organisatiebeheersing te bereiken. Met deze maatregelen kunnen de risico's tot een minimum herleid worden. De weergegeven maatregelen zijn evenwel niet exhaustief, het management is het beste geplaatst om te kunnen beoordelen welke maatregelen nodig zijn.

De leidraad behandelt vooral de managementprocessen en de ondersteunende processen. Een organisatie waarvan de managementprocessen en de ondersteunende processen goed functioneren, voldoet immers aan de basisvoorwaarden voor een vlotte werking van de kernprocessen. Zij zijn ook essentieel voor de dienstverlening aan de burger.

De leidraad 'Organisatiebeheersing voor lokale besturen' is opgedeeld in verschillende thema's:

0. Aanpak van de organisatiebeheersing
1. Doelstellingen en procesmanagement (=DP)
2. Belanghebbendenmanagement (=BHM)
3. Monitoring (=MON)
4. Financieel management (=FIM)

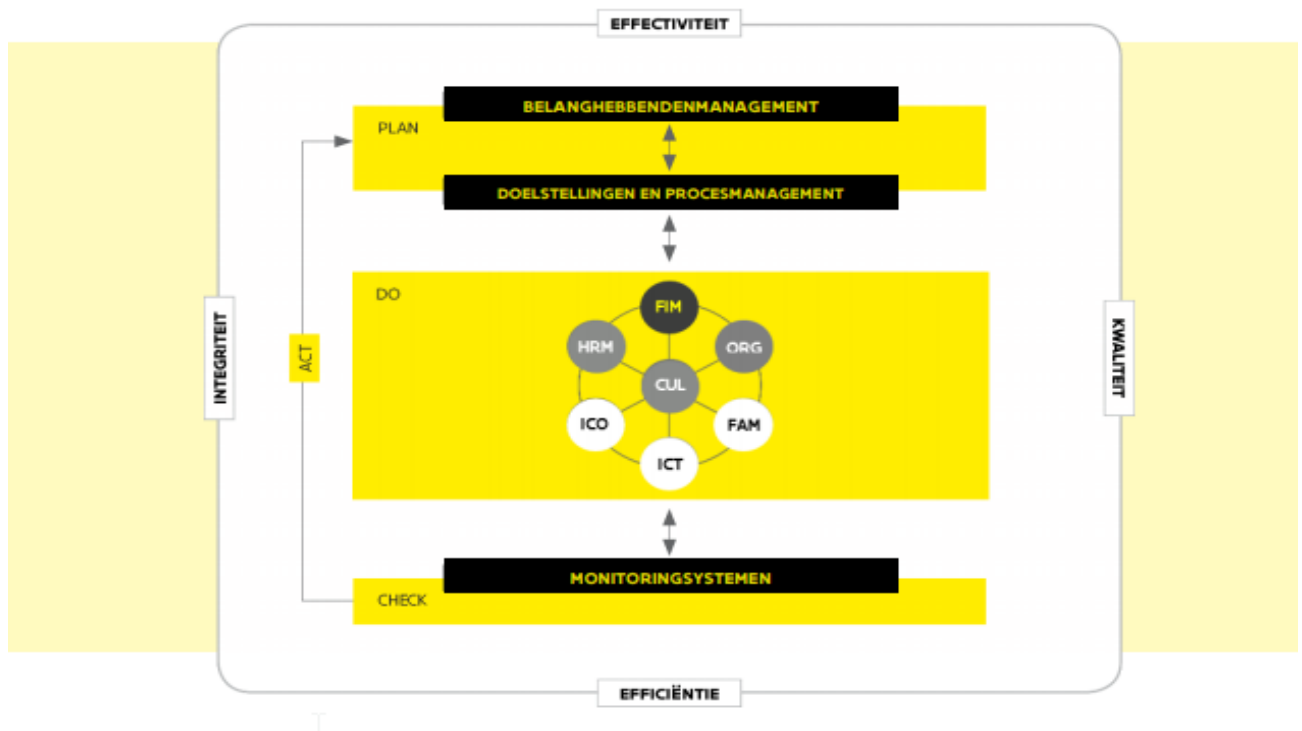
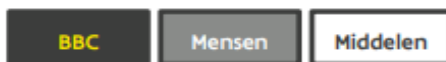
5. Organisatiestructuur (=ORG)
6. Personeelsbeleid (=HRM)
7. Organisatiecultuur (=CUL)
8. Informatie en communicatie (=ICO)
9. Facilitaire middelen, opdrachten en contracten (=FAM)
10. Informatie- en communicatietechnologie (=ICT)

Tussen de thema's bestaat een voortdurende wisselwerking. Sinds 2014 werken we met de beleids- en beheerscyclus (BBC). Deze aanpak stimuleert onder meer een geïntegreerde planning op basis van financieel onderbouwde doelstellingen waarover systematisch wordt gerapporteerd. Vooral de thema's DP, BHM, MON en FIM hebben hiermee raakpunten en ze kunnen daarom worden beschouwd als een BBC-cluster. De overige thema's kunnen we groeperen onder de clusters 'mensen' (ORG/HRM/CUL) en 'middelen' (ICO/FAM/ICT).

Door een zelfevaluatie op basis van de leidraad uit te voeren, onderzoeken waar we staan op het vlak van organisatiebeheersing. De resultaten van een zelfevaluatie geven een beeld van de sterke punten en verbeterpunten op vlak van organisatiebeheersing en waar we verder op moeten inzetten. Aanpak van de zelfevaluatie: zie verder bij punt 8.

Het model voor organisatiebeheersing dat we hanteren voor zelfevaluatie – en dat Audit Vlaanderen ook hanteert voor de organisatie-audits - ziet er schematisch zo uit.

Legende voor de clusters



Naast de 10 thema's wordt de PDCA-cyclus gehanteerd en dit voor het model in het algemeen en voor de afzonderlijke thema's.

- Plan: doelstellingen formuleren en plannen maken om die doelstellingen te bereiken;
- Do: de organisatie zo uitbouwen dat plannen en doelstellingen op een effectieve, efficiënte, integere en kwaliteitsvolle manier kunnen gerealiseerd worden;
- Check: regelmatig opvolgen van de realisaties op basis van de planning;
- Adjust/act: bijsturen van realisaties en mogelijk ook van de plannen en doelstellingen.

Aan de buitenkant van het model zien we 4 algemene doelstellingen rond organisatiebeheersing: effectiviteit, integriteit, kwaliteit en efficiëntie.

1. Effectiviteit geeft aan dat onze organisatie de juiste dingen doet. Ze doet wat ze moet doen, steeds binnen de politiek vastgelegde klijtlijnen.
2. Integriteit geeft aan dat onze organisatie inzet op de versterking van haar integriteit in haar geheel en van het eerlijk en oprecht handelen van de individuele personeelsleden.
3. Kwaliteit slaat op de mate waarin onze organisatie streeft naar voortdurende verbetering, rekening houdend met wat de belanghebbenden van haar verwachten.
4. Efficiëntie betekent dat we onze middelen correct inzetten.

De visie achter de leidraad is dat een organisatie die inzet op een sterke interne werking voor de 10 thema's, daarmee ook zorgt voor de randvoorwaarden om een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie te zijn.

7. Externe evaluatie

A. Audit Vlaanderen

In 2014 werd het agentschap Audit Vlaanderen opgericht. Audit Vlaanderen evalueert de interne controlesystemen van de Vlaamse administratie en de lokale besturen, gaat na of ze adequaat zijn en formuleert aanbevelingen tot verbetering daarvan. Zo wil het agentschap een toegevoegde waarde creëren bij de uitbouw van een effectieve, integere, kwaliteitsvolle en efficiënte organisatie. Concreet staan zij dus in voor externe audits bij de lokale besturen.

Audit Vlaanderen voert verschillende soorten audits uit.

Bij **organisatie-audits** wordt nagegaan of een organisatie over de nodige sturings- en beheersinstrumenten beschikt om goed te functioneren. De leidraad Organisatiebeheersing is voor de auditoren het referentiekader voor organisatie-audits.

Eind 2018 begin 2019 voerde Audit Vlaanderen bij de stad een organisatie-audit uit, die zich beperkte tot onderzoek van het systeem voor organisatiebeheersing en de eerste vier hoofdstukken van de leidraad. Er werd voor deze 'light'-versie gekozen omdat er al een zekere maturiteit op het vlak van organisatiebeheersing was gedetecteerd.

Een **thema-audit** onderzoekt een specifiek thema min of meer gelijktijdig in meerdere organisaties. Het kan gaan over een thema gelinkt aan een kernproces (bv. de werking van een jeugddienst) of over management- en ondersteunende processen (bv. de aanwerving van medewerkers). Op basis van deze audits maakt Audit Vlaanderen een individueel auditrapport voor elke geauditeerde organisatie en een globaal rapport. Dat globaal rapport

formuleert aandachtspunten en aanbevelingen voor alle entiteiten uit het audituniversum en voor de beleidsmakers.

Wij toetsen de aanbevelingen van elk gepubliceerd thema-rapport aan de interne werking van onze organisatie.

Een **procesaudit** identificeert de risico's van een proces en gaat na in welke mate de gehanteerde beheersmaatregelen deze risico's voldoende afdekken.

Een **forensische audit** onderzoekt specifiek of er fraude is in een bepaalde organisatie. De aanzet tot een forensische audit is een melding of een aanwijzing bij een audit of bij toezicht. Het auditrapport wordt aan de Centrale Dienst voor de Bestrijding van de Corruptie (CDBC) of aan het parket bezorgd wanneer een forensische audit strafrechtelijke breuken aan het licht brengt.

Eind 2018 begin 2019 voerde Audit Vlaanderen een forensische audit uit rond de inkomsten van markten, kermissen en bloemenmarkten.

Een **interbestuurlijke audit** onderzoekt een proces dat zich op verschillende bestuursniveaus situeert: gemeentelijk, provinciaal en/of Vlaams.

De rapporten van audits gevoerd door Audit Vlaanderen in onze organisatie en de actieplannen die voortvloeien uit de aanbevelingen,, worden voorgelegd aan het managementteam, het uitvoerend orgaan en aan de raad.

B. Audio

De stad en het OCMW zijn toegetreden tot de vereniging Audio, een professionele adviseur die enkel voor lokale besturen en ervan afhankelijke entiteiten werkt. Op basis van evaluaties (interne audits) en adviesdiensten reikt Audio de sleutels aan voor de versterking van de organisatiebeheersing.

Door lid te worden van Audio hebben stad en OCMW zich vastgelegd tot het voeren van minstens één audit per jaar. www.audio-lokaal.be. Twee jaar na de oorspronkelijke audit voert Audio een opvolgaudit uit met betrekking tot de high-aanbevelingen.

Eén van de voorwaarden voor toetreding is de oprichting van een auditcomité, dat de opdracht heeft om de raden en de organisatie in het algemeen bij te staan in de uitvoering van de verantwoordelijkheid voor het bevorderen van goed (deugdzaam) bestuur en een adequaat risicobeheer. Dit houdt onder meer in dat de opvolging van de aanbevelingen van audits tot voldoende bijsturing leiden, zodat het organisatiebeheer voldoende sterk wordt uitgebouwd.

Het auditcomité, samengesteld bij raadsbeslissingen van 22 februari 2019 en 25 juni 2021, komt driemaandelijks bijeen en bestaat uit:

- Voorzitter: Peter Buysrogge, schepen
- Leden: Carl Hanssens, schepen
Bart De Bruyne, schepen
Joost Robbe, directeur Interne Audit stad en OCMW Gent
Johan Verhulst, algemeen directeur stad en OCMW

Tarik Van Ballaer, adjunct-algemeen directeur stad & OCMW
Bart Foubert, financieel directeur stad en OCMW
Luc Nouwen, directeur Audio

- Secretaris: Veerle Verhoestraete, beleidsadviseur team beleidsondersteuning.

Audio geeft erkenning aan de sterke punten in de werking en brengt ook de verbeterpunten in kaart. De analyse vormt de basis voor het optimaliseren van de werking en de dienstverlening en biedt het management en de leidinggevenden concrete handvaten voor verbetering. Het rapport met aanbevelingen wordt door het managementteam omgezet in een actieplan met omschrijving van geplande maatregelen en verbeterprojecten, met aanduiding van een verantwoordelijke en timing. Deze acties worden structureel opgevolgd, door de beleidsadviseur, door het auditcomité en door het managementteam. Over de voortgang wordt gerapporteerd aan het uitvoerend orgaan en aan de raad.

8. Interne evaluatie

A. Zelfevaluatie volgens leidraad Audit Vlaanderen

a. Zelfevaluatieteam

Het managementteam vervult een centrale rol als zelfevaluatieteam. Het managementteam bestaat uit een organisatiebrede vertegenwoordiging, met leden die voldoende zicht hebben op de onderzochte thema's en voldoende expertise over de onderzochte thema's.

We betrekken alle geledingen van de organisatie voor het verzamelen van informatie ter ondersteuning van het managementteam bij de zelfevaluatie. Leidinggevenden en medewerkers, zeker van diensten die rechtstreeks bij één of meerdere thema's betrokken zijn, en ook politiek verantwoordelijken kunnen input leveren.

We maken voor organisatiebrede bevestigingen gebruik de mogelijkheden van Office365 voor digitalisering (kwantiteit) maar zetten ook werkgroepen op met medewerkers die over voldoende kennis en inzicht beschikken aangaande de thema's (kwaliteit) en organiseren gesprekken met beleidsverantwoordelijken.

De instrumenten voor zelfevaluatie aangereikt door Audit Vlaanderen dienen als input, samen met een analyse van de interne werking o.a. op basis van beheersindicatoren die we bijhouden en beheersrapporten uit diverse ondersteunende softwaresystemen (Facilsyn, klantenbegeleidingssysteem, klachten en meldingen, ...).

We stellen voor de zelfevaluatie een gedragen plan van aanpak op met concrete acties en timing en zorgen dat er voor de verschillende voorbereidende fasen voldoende tijd uitgetrokken wordt (jaaractieplan).. Een goede interne communicatie en duiding moeten zorgen ervoor dat alle betrokkenen de doelstellingen van de zelfevaluatie goed begrijpen, hun eigen rol en verantwoordelijkheden hierin kennen en inzien dat meewerken aan de zelfevaluatie en aan organisatiebeheersing in het algemeen voor hen meerwaarde biedt en niet louter extra werk betekent.

De procesmatige aanpak wordt ondersteund door de beleidsadviseur organisatiebeheersing.

b. Frequentie

De organisatiebrede zelfevaluatie wordt om de zes jaar worden uitgevoerd, voor alle thema's van de leidraad, voorafgaand aan een nieuwe bestuursperiode. We koppelen dit telkens aan de voorbereidingen voor de nieuwe meerjarenplanning, zodat het resultaat ervan kan dienen als interne omgevingsanalyse, die samen met de externe omgevingsanalyse input zal leveren voor het nieuwe beleidsprogramma en de nieuwe meerjarenplanning.

We evalueren en actualiseren de interne omgevingsanalyse halfweg een lopende bestuursperiode, zoals we dat ook doen voor de doelstellingen van de meerjarenplanning.

Jaarlijks - waarbij we rekening houden met de scope van de audits die we afnemen bij Audio, de gepubliceerde themarapporten van Audit Vlaanderen, desgevallend de onderzoeken die Audit Vlaanderen in ons bestuur plant of heeft gevoerd en de doelstellingenrealisatie per jaar van de meerjarenplanning, - beoordeelt het managementteam of we een of meerdere thema's uit de leidraad verder dienen uit te diepen. De aanpak die we hanteren voor het geheel van de zelfevaluatie wordt in dat geval toegepast op een onderdeel ervan. Op die manier kan er snel worden ingespeeld op mogelijke nieuwe risico's en gewijzigde omstandigheden.

In de huidige bestuursperiode zijn/worden we door een externe organisatie geauditteerd op 7 van de 10 thema's uit de leidraad, krijgen wij hierdoor ook opvolg audits voor diezelfde thema's en vullen we die resultaten aan met een zelfevaluatie op de resterende hoofdstukken.

c. Beoordeling doelstellingen organisatiebeheersing

Aan de hand van de leidraad maakt het managementteam op organisatieniveau een maturiteitsinschatting op de controledoelstellingen organisatiebeheersing per thema.

We hanteren deze maturiteitsscores:

1. **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. De beheersmaatregelen zijn er niet of nauwelijks.
2. **Ad-hoc** - Op ad-hocbasis zijn er beheersmaatregelen uitgewerkt. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (interne controlemaatregelen) groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak. Het systeem van organisatiebeheersing draait meer rond personen dan rond systemen.
3. **Gestructureerde aanzet** - Er is een gestructureerde aanzet tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn dus in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan').
4. **Gedefinieerd** - Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do').

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

d. Beoordeling risico's

Risicomanagement is onlosmakelijk verbonden met het doelstellingenproces: om een organisatie goed te beheersen, moet er duidelijkheid zijn over de risico's die het behalen van de doelstellingen bedreigen.

Risico's zijn interne en externe factoren die een effectieve en efficiënte dienstverlening, een degelijke algemene werking en de realisatie van de doelstellingen kunnen belemmeren. Ook het niet benutten van opportuniteiten kan een risico zijn. Wijzigende interne of externe omstandigheden creëren nieuwe risico's of veranderen bestaande risico's.

Risico's kunnen hun oorsprong vinden buiten de organisatie, zoals de economische crisis, een rentestijging of de toename van het aantal politieke vluchtelingen. Deze risico's zijn vaak moeilijk rechtstreeks te beïnvloeden.

Andere risico's vinden hun oorzaak binnen de organisatie. Hierop kan de organisatie wel een invloed hebben. Een goed werkende organisatie kan voorkomen dat dergelijke risico's ontstaan.

De interne risico's, aangereikt door de leidraad en verrijkt door interne bevraging, worden geïnventariseerd en beoordeeld door het managementteam.

Risico = kans x impact.

Voor de risicobeoordeling (kans x impact) worden volgende gradaties gebruikt:

| | | Impact (Ernst) | | | | |
|-------------------|------------------|----------------|-------|-------------|---------|--------------|
| | | Geen | Licht | Significant | Ernstig | Catastrofaal |
| Kans (Frequentie) | Onwaarschijnlijk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Misschien | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Waarschijnlijk | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | Bijna zeker | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | Zeker | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |

e. Vastleggen maatregelen

De resultaten van de maturiteitsinschatting en de risicobeoordeling vormen samen de basis om te bepalen welk thema prioritair wordt aangepakt (streefdoelen: minimaal 1 en maximaal 3 thema's of domeinen per jaar) en waarvoor actieplannen met maatregelen en verbeterprojecten worden opgesteld.

Risico's moeten ingedekt worden door gedragen beheersmaatregelen: deontologische problemen kunnen worden aangepakt met een dilemmatraining, continuïteitsproblemen kunnen aangepakt worden met een verloopplanning, verzuim kan worden aangepakt door een aanwezigheidsbeleid,...

Doelstellingen en beheersmaatregelen kunnen van een sterk verschillende grootorde zijn. Ze kunnen zowel betrekking hebben op het opmaken van een interne afspraak, concrete acties en projecten of het uitschrijven en documenteren van een proces, De maatregelen kunnen, net zoals de risico's, van toepassing zijn op een bepaalde activiteit, een specifieke dienst of op de volledige organisatie. Projecten worden uitgevoerd volgens de reeds vastgestelde principes van projectmanagement.

De acties worden toegevoegd aan de opvolgtabel (Excel) waarin de realisatiegraad al sedert 2017 worden bijgehouden:

| Nr | Bron detectie | Risico | Doelstelling organisatie-beheersing | Beheersmaatregel | Omschrijving | Eigenaar | Dienst | Timing | Status | Commentaar bij opvolging |
|----|---------------|--------|-------------------------------------|------------------|--------------|----------|--------|--------|--------|--------------------------|
|----|---------------|--------|-------------------------------------|------------------|--------------|----------|--------|--------|--------|--------------------------|

De status kan staan op 'niet opgestart', 'in uitvoering' of 'uitgevoerd' of 'andere oplossing' met respectievelijke kleurencodes.

De stand van zaken wordt halfjaarlijks opgevolgd door het managementteam. Jaarlijks wordt er gerapporteerd aan uitvoerend orgaan en raad.

B. Zelfevaluatie op basis van de themarapporten van Audit Vlaanderen

Audit Vlaanderen publiceert gemiddeld tweemaal per jaar een rapport met de vaststellingen uit de thema-audits. Een thema-audit onderzoekt een specifiek thema (proces) min of meer gelijktijdig in meerdere organisaties. Het te onderzoeken thema wordt door Audit Vlaanderen ondermeer gekozen op basis van veelvuldig vastgestelde risico's bij de eigen audits.

Aangezien die risico's zich voordoen in meerdere besturen, moeten we onszelf kritisch onderzoeken zodat we redelijke zekerheid bekomen dat die risico's ook niet in Sint-Niklaas bestaan. Dit doen we door de bevindingen van de thema-audit te toetsen aan de eigen werking, met de experts en verantwoordelijken van het proces in kwestie. We stellen beheersmaatregelen (acties) op voor aanbevelingen die ook van toepassing blijken te zijn op onze eigen organisatie.

We nemen 3 à 5 acties op in het organisatiebeheersingssysteem via de opvolgtabel (zie hoger), na bespreking door en op voorstel van het MT.

9. Rapportering

De algemeen directeur rapporteert jaarlijks voor 30 juni aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, het vast bureau en de raad voor maatschappelijk welzijn over de organisatiebeheersing. De rapporteringsperiode loopt van 1 mei voorgaande jaar tot 1 mei van het rapporteringsjaar. Het verslag wordt gestructureerd volgens de thema's opgenomen in het organisatiebeheersingssysteem.

De tabel 'Planning en opvolging organisatiebeheersing' gaat als bijlage bij het verslag. In deze tabel wordt elke beheersmaatregel gekoppeld aan de bron van risicodetectie, een omschrijving, een eigenaar, een timing en een status. Halfjaarlijks wordt de stand van zaken qua uitvoering opgevraagd door het team beleidsondersteuning en besproken door het managementteam. De tabel vormt de basis voor het jaarlijks verplicht verslag.

De audits van Audio en Audit Vlaanderen zijn opgenomen in de tabel onder een algemene noemer. De acties zijn opgenomen en worden opgevolgd in aparte documenten, opgesteld door de auditdiensten met bijhorende instructies. In het jaarlijks verslag wordt daarom uitvoerig ingegaan op de stand van zaken met betrekking tot de audits die lopende en gepland zijn.

Over de klachtenbehandeling wordt door de ombudsvrouw apart aan de raad gerapporteerd. Hetzelfde gebeurt voor informatieveiligheid, door de informatieveiligheidsambtenaar. Ook voor de strategische projecten en BBC-rapporten wordt er op een andere wijze aan de raden gerapporteerd.

De wijze waarop er naast het jaarlijks verslag aan de raad wordt gerapporteerd over bepaalde onderdelen van het organisatiebeheersingssysteem, in welke vorm op welk moment en wie verantwoordelijkheid draagt voor uitvoering en opvolging, is opgenomen in het overzicht als **bijlage** bij dit kader voor organisatiebeheersing.
