

RAPPORTERING OVER EN VANUIT EEN VISIE OP ORGANISATIEBEHEERSING

ABB, VVSG, Audio, Audit Vlaanderen en VVP.

De algemeen directeur moet jaarlijks over de organisatiebeheersing rapporteren. Een goede rapportering vertrekt vanuit een goed onderbouwde aanpak van de **organisatiebeheersing**. Daarmee start deze tekst, om vervolgens **concrete maar vrijblijvende handvaten en ideeën te bieden over wat de rapportering kan inhouden**.

Lexicon

- **Organisatiebeheersing**¹: het geheel van maatregelen en procedures om doelstellingen te bereiken, risico's te beheersen, wetgeving na te leven, effectief en efficiënt werken en fraude te voorkomen. Het is een continue opdracht waarmee iedereen dagelijks, al dan niet bewust, mee bezig is.
- **Organisatiebeheersingssysteem**²: bepaalt hoe het bestuur de organisatiebeheersing organiseert, met de aanwijzing van de verantwoordelijke organen/personen en de rapporteringsverplichtingen
- **Kader**: op maat uitgewerkte en vastgelegde afspraken over de wijze waarop een bestuur in alle transparantie werkt aan de versterking van haar organisatiebeheersing. Dit kader 'voedt' en 'onderhoudt' het organisatiebeheersingssysteem.
- **Model, gids**: een doordacht en systematisch uitgewerkt instrument dat ondersteuning biedt bij de versterking van organisatiebeheersing
- **Aanpak / ontwikkeling**: operationele vertaling van het kader. Hoe pakt de organisatie het aan, hoe vult de organisatie het kader (meer dan de periodiciteit) in? Hoe gaat het management dagelijks te werk?

De **bijlagen** bevatten vijf tips om aan de slag te gaan met organisatiebeheersing en een sjabloon voor de jaarlijkse rapportering. Andere dan de aangehaalde goede praktijken zijn terug te vinden in [onze databank op de website](#).

• ONTWIKKELING VAN HET SYSTEEM VAN ORGANISATIEBEHEERSING³

1.1. Alles begint met een kader

De gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn moeten het algemene **kader** van het organisatiebeheersingssysteem goedkeuren en de elementen daarin die raken aan de rol en de bevoegdheden van die raden. Een bestuur bepaalt zelf de mate waarin dit kader is uitgewerkt, maar dat kader bevat best minimaal de volgende elementen:

- het **model** (gids, referentiekader) dat het bestuur hanteert. Besturen kunnen een eigen model ontwikkelen of een reeds uitgewerkt model hanteren, bijvoorbeeld:

¹ Volledige definitie: art. 217 DLB.

² Volledige definitie: art. 218 DLB.

³ Zoals de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen een model is dat ondersteuning biedt bij de versterking van organisatiebeheersing, biedt deze nota inspiratie om concreet aan de slag te gaan met dit thema en hierover helder te rapporteren.

- De [Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen](#)
- Kwaliteitsmodellen zoals COSO, CAF, ISO of EFQM
- Een zelfevaluatie uitgevoerd onder begeleiding van een derde
- hoe het management aan het politieke niveau moet **rapporteren** over de organisatiebeheersing:
- de **periodiciteit** waarmee de organisatie haar werking evalueert of laat evalueren⁴.

Goede praktijk

De gemeente Duffel keurde een eenvoudig maar helder kader voor organisatiebeheersing goed.

1.2. Aanpak van de organisatiebeheersing

Het lijkt aangewezen dat het management het vastgelegde kader **operationeel vertaalt** in concrete interne afspraken en werkmethoden (bv. taakafspraken, procedures, controlemaatregelen). Om het draagvlak van het organisatiebeheersingssysteem te vergroten gebeurt dat best in samenspraak met de medewerkers. Op deze manier verzekert de organisatie de samenhang tussen diverse opdrachten en initiatieven in de organisatie die bijdragen aan de beheersing van de organisatie (bv. kwaliteitsbeleid, procesbeheer).

De samenstelling van een (digitaal) **overzicht** van de gehanteerde beheersmaatregelen ten behoeve van de betrokken medewerkers, kan daarbij een hulpmiddel zijn. We denken daarbij bijvoorbeeld aan:

- De missie, visie, waarden en de strategie
- De deontologische code
- Het organogram
- De functiebeschrijvingen
- De procedures
- De procesbeschrijvingen
- De reglementen
- De standaardformulieren
- De dienstnota's
- De inventarissen
- ...

Een integratie van de procedures in de gehanteerde software werkt ondersteunend en vergemakkelijkt de handhaving ervan.

Op basis van een (zelf)evaluatie en/of als onderdeel van het eruit voortvloeiende actieplan kunnen de algemeen directeur en het managementteam het organisatiebeheersingssysteem verder **ontwikkelen** en daardoor de werking van het bestuur systematisch versterken. Bij de evaluatie worden de medewerkers best betrokken.

Om het organisatiebeheersingssysteem **levendig** te houden kan het bestuur intern communiceren over de successen, of een stand van zaken meegeven aan de medewerkers. Maar ook de minpunten kunnen worden aangekaart of de aspecten die nog niet zijn aangepakt. Het is belangrijk dat ook de raadsleden rond dit thema tussentijds worden gesensibiliseerd. Dit kan bijvoorbeeld door in een gepast forum (bv. gemeenteraadscommissie) de jaarlijkse rapportering aan te grijpen om onderwerpen die leven binnen het bestuur te koppelen aan organisatiebeheersing. Ook thema's die publieke aandacht genieten (bv. persartikels, gepubliceerde onderzoeksresultaten) kunnen hierover een opportuniteit bieden.

⁴ Geen decretale verplichting, maar wel aangewezen.

1.3. Een aanpak op maat van de organisatie

Een organisatie kan onmogelijk alle processen tegelijk evalueren en op punt zetten. In organisaties met een grotere maturiteit en traditie inzake organisatiebeheersing, gebeurt dat permanent als onderdeel van de dagelijkse werking. Bij vele lokale besturen is dat evenwel nog weinig realistisch. Vanuit auditoogpunt vertrekt men daarvoor vanuit een risico-inschatting.

Het is daarbij belangrijk dat alles beheersbaar blijft en inspireert tot actie en verbetering, eerder dan dat het een statisch geheel is dat op zich veel tijd en energie opsloopt. Er wordt best gestreefd naar een cultuur van **‘beheersing en verbetering’** waarbij iedereen mee verantwoordelijk is.

Door middel van bijvoorbeeld de installatie van een **PDCA-cyclus**⁵ kan het bestuur structureel werken aan het organisatiebeheersingssysteem. Dit systeem dient aandacht te hebben voor de sturing en opvolging (bv. rapportering) van de organisatie door een antwoord te geven op onder meer de volgende vragen:

Voor de aansturing (PLAN, DO):

- Zijn de visie, missie, waarden en strategie gekend? Worden deze systematisch gehanteerd?
- Zijn er inspirerende doelstellingen die richting geven aan de organisatie en medewerkers?
- Handelen de medewerkers volgens de deontologische code?
- Zijn de processen en procedures makkelijk te raadplegen?
- Kent het bestuur de verwachtingen van de burgers en het personeel?
- ...

Voor de opvolging/rapportering (CHECK, ACT):

- Volgt het bestuur de actieplannen op?
- Werden er financiële parameters (bv. “Key Performance Indicators”⁶) vastgelegd en worden ze opgevolgd?
- Zijn er inventarissen (voorraden, gebouwen, ...) voor de bescherming van de activa?
- Worden de juiste dingen op de juiste manier gerapporteerd?
- Zijn er genoeg ‘verdedigingslijnen’⁷?
- Past de organisatie het vier-ogen-principe en de functiescheiding toe, of zijn er alternatieven (bv. steekproefsgewijze controles) indien functiescheiding niet mogelijk is?
- Kent en beheerst het bestuur de risico’s om de doelstellingen te bereiken?
- Volgt het bestuur de eigen regels? Volgt het de klachten, bezwaren op?
- Volgt het bestuur systematisch de aanbevelingen uit de globale rapporten van Audit Vlaanderen op en toetst het zich daar aan⁸?
- Geeft het bestuur gevolg aan opmerkingen, aanbevelingen en adviezen van de toezichhoudende overheid?
- ...

⁵ “Plan” staat voor plannen (doelstellingen bepalen, acties definiëren om deze doelstellingen te behalen en de noodzakelijke middelen voorzien) – “Do” staat voor het uitvoeren van de acties om de doelstellingen te behalen (binnen de voorziene middelen) – “Check” staat voor het monitoren en evalueren of de doelstellingen behaald zijn of niet – “Act” staat voor het eventueel bijsturen op het niveau van doelstellingen, acties en middelen

In het VVSG-Traject naar Uitmuntendheid is de PDCA-cyclus concreet vertaald naar de taal, context, praktijk en het vakjargon van alle lagen, onderdelen en domeinen van een lokaal bestuur, zodat iedereen op eigen maat en tempo aan de hand van de PDCA-cyclus zelfevaluaties en/of implementatie-oefeningen kan maken.

⁶ Key Performance Indicators zijn niet per definitie van financiële aard.

⁷ De risico’s van een organisatie worden traditioneel op drie verschillende manieren opgevangen: in eerste plaats via het lijnmanagement, daarna de ondersteuning van het lijnmanagement en ten slotte via de interne audit. Bij lokale besturen is de interne auditedienst facultatief.

⁸ <https://www.auditvlaanderen.be/globale-rapporten>

Via het [Excel-bestand](#) kan het bestuur bijvoorbeeld bijhouden welke acties het onderneemt in het kader van (de bijsturing van) haar organisatiebeheersing en de voortgang ervan opvolgen.

[Goede praktijk](#)

De zelfevaluatie door de gemeente Berlaar resulteerde in een verbeteractieplan dat het systematisch opvolgt. Het bestuur integreert belangrijke verbeteracties in het meerjarenplan.

• JAARLIJKSE RAPPORTERING DOOR DE ALGEMEEN DIRECTEUR M.B.T. DE ORGANISATIEBEHEERSING

2.1. Uitgangspunten

- De rapportering gebeurt het best vanuit een overkoepelend **strategisch** standpunt en niet vanuit een operationeel standpunt. Eventuele bijlagen kunnen meer detailinformatie bevatten;
- De gemeente en het OCMW hebben verschillende organisaties en rechtspersonen waarmee ze nauw verweven zijn (bv. het autonoom gemeentebedrijf, de welzijnsvereniging, de politiezone, ...). Het zou te ver gaan dat de rapportering door de algemeen directeur over het organisatiebeheersingssysteem aan de raad ook een rapportering zou inhouden over het organisatiebeheersingssysteem binnen die **entiteiten**. Die organisaties moeten uiteraard wel eigen beheersmaatregelen nemen zodat de (financiële) tegemoetkomingen vanuit het bestuur goed besteed worden. Gemeenten en OCMW's kunnen in de beheersovereenkomst met die entiteiten vastleggen dat ze hierover aan de gemeente / het OCMW moeten rapporteren.;
- Door de jaarrapportering te laten aansluiten bij interne overzichts- en opvolginstrumenten vermijdt de organisatie de tijdrovende samenstelling van een apart document;
- **Risicobeheersing** is een belangrijk aandachtspunt doorheen heel de rapportering.
- Het is belangrijk dat het systeem het **volledige bestuur** omvat, zodat er geen blinde vlekken zijn (bv. diensten of thema's die om de één of andere reden minder nauwgezet worden opgevolgd voor het risicobeheer);
- De rapportering moet behapbaar zijn voor de raadsleden;
- Ook indien de organisatiebeheersing een aparte actie, actieplan of beleidsdoelstelling is van het meerjarenplan, moet de algemeen directeur er jaarlijks over rapporteren, los van de jaarrekening.

2.2. Inhoud

De jaarlijkse rapportering bevat best minstens volgende **onderdelen**:

A. Situering en aanpak van de organisatiebeheersing door het bestuur

Hierbij kan de AD onder meer de **decretale** verplichting en het reeds afgelegde traject kort situeren. Belangrijker is de verwijzing naar het goedgekeurde **kader** en het gehanteerde **model**. Hoe gaat het bestuur met het model aan de slag, hoe gebeurt de aansturing en opvolging (wie, wat, wanneer)?

B. Een terugblik op het afgelopen jaar en een stand van zaken

Een **overzicht** van onder meer:

- De uitgevoerde **audits**, inspecties, onderzoeken enz. met de stand van zaken van de relevante strategische verbeterpunten en belangrijkste aanbevelingen uit de auditrapporten.
- De globale rapporten van Audit Vlaanderen m.b.t; thema-audits, vertaald naar hun relevantie voor het bestuur.

- De voornaamste **projecten** en **actieplannen** op basis van het organisatiebeheersingssysteem. Wat is er gerealiseerd? Wat is er niet gerealiseerd en waarom niet? Het [Excel-bestand](#) kan daarvoor inspiratie bieden.
- Een overzicht van de **schadegevallen**, eventueel boven een te bepalen bedrag, en/of fraude. Welke stappen zijn genomen om dit in de toekomst te voorkomen?
- Een overzicht van de beslissingen van de **toezichthoudende overheid**, relevant voor de organisatiebeheersing.

De rapportering kan gaan over het afgelopen kalenderjaar, maar het is ook mogelijk dat de rapporteringsperiode hiervan afwijkt (bijvoorbeeld van het moment van de jaarlijkse rapportering tot de volgende).

C. De lopende/toekomstige projecten voor de volgende periode

Bijvoorbeeld:

- De projectplanning: welk domein of met welk doel? Wat zijn de mijlpalen en/of KPI's⁹? Wie trekt de projecten?
- De uitvoering van actieplannen n.a.v. eerdere audits en/of onderzoeken (overzicht van acties, verantwoordelijken en timing). Het [Excel-bestand](#) kan daarvoor inspiratie bieden.
- De eventuele auditplanning: welk domein of met welk doel? Timing?
- De reeds bekende audits door Audit Vlaanderen

Dit overzicht kan het jaar erna gebruikt worden als terugblik op het afgelopen jaar, zodat het voor iedereen duidelijk is wat wel en wat niet gerealiseerd werd.

[Goede praktijk](#)

De rapportering van lokaal bestuur Zaventem biedt het politieke niveau een goed beeld over de aanpak van organisatiebeheersing.

2.3. Aanpak van de rapportering

Organisatiebeheersing is niet voor alle raadsleden een evident thema. De jaarlijkse (of tussentijdse) rapportering kan daarom ook een opportuniteit vormen om de raadsleden daarover te sensibiliseren. Denk daarbij aan laagdrempelige presentatievormen (bv. diavoorstelling) of interactiemomenten (bv. gemeenteraadscommissie), geïllustreerd door bv. persartikels, (geanonimiseerde) incidenten of andere concrete maar realistische voorbeelden.

⁹ Key performance indicators.

BIJLAGE 1: 5 TIPS OM CONCREET AAN DE SLAG TE GAAN MET ORGANISATIE-BEHEERSING

• LEG EEN HELDER KADER VAST

Het kader voor organisatiebeheersing omvat op maat uitgewerkte en vastgelegde afspraken over de wijze waarop een bestuur op langere termijn werkt aan de versterking van zijn organisatiebeheersing. Dat kader bevat best minimaal de volgende elementen:

- het model/gids dat het bestuur hanteert;
- de periodiciteit waarmee de organisatie haar werking evalueert of laat evalueren¹⁰;
- hoe de algemeen directeur aan het politieke niveau moet rapporteren over de organisatiebeheersing

Het kader verzekert continuïteit en laat toe om de aanpak concreet te verankeren. Het maakt een planmatige aanpak mogelijk en installeert terugkerende patronen. Organisatiebeheersing wordt zo een vanzelfsprekend deel van de verbeterdynamiek van een organisatie. Een helder kader laat ook toe dat het politieke niveau en het management met ‘eenzelfde bril’ naar de organisatie kijken.

• MAAK HET KADER CONCREET VOOR IEDEREEN

De afspraken vastgelegd in het kader moeten vertaald worden naar concrete taakafspraken en acties (bv. aanpak van een zelfevaluatie, afstemming met het meerjarenplan, opvolging van het verbeteractieplan) met een duidelijk toegewezen coördinatieverantwoordelijkheid. Ook de veralgemening van een aantal centrale concepten verdient daarbij aandacht.

Om iedereen mee te krijgen in het verhaal van organisatiebeheersing is het aangewezen dat het voor elke medewerker duidelijk is hoe zij een bijdrage kunnen leveren. Dat kan door te wijzen op de eerstelijnsverantwoordelijkheid (het eigenaarschap van het lijnmanagement) of bijvoorbeeld door het aanreiken van ondersteunende instrumenten (bv. voor procesanalyse), projectgroepen, via coaching van de medewerkers enz. Ook een koppeling met de waarden die de organisatie vooropstelt is hier mogelijk.

• BEHOUD HET OVERZICHT

Organisatiebeheersing is overal aanwezig en bovendien een dynamisch gebeuren. Het overzicht behouden wordt zo een uitdaging. Het vereist onder meer duidelijke keuzes, de afstemming van de inspanningen van relevante functiehouders (bv. beleidsmedewerker, kwaliteitscoördinator) en een adequaat informatiebeheer (bv. om het zicht op de beheersmaatregelen te behouden).

Om het overzicht te behouden hanteert de organisatie best een plannings- en opvolgingsinstrument dat eventueel gelaagd kan worden gehanteerd (organisatie, dienst) en de historiek documenteert. Dat instrument kan de basis vormen voor de jaarlijkse rapportering.

• VERZEKER EEN HELDERE RAPPORTERING

Jaarlijks moet de algemeen directeur uiterlijk op 30 juni over organisatiebeheersing rapporteren aan de raad. Het lijkt aangewezen dat de algemeen directeur bij de rapportering minstens stilstaat bij het

¹⁰ Geen decretale verplichting, maar wel aangewezen.

afgesproken kader, de realisaties van het afgelopen jaar en de vooropgestelde planning. Zo krijgt het politieke niveau een beeld van het algemeen beheer.

- **HOUD DE AANDACHT LEVENDIG**

Door successen te vieren en zichtbaar te maken en door erover te communiceren, kan de aandacht voor organisatiebeheersing levendig blijven binnen de organisatie. Het is belangrijk dat ook de raadsleden rond dit thema tussentijds worden gesensibiliseerd. Dit kan bijvoorbeeld door in een gepast forum (bv. gemeenteraadscommissie) de jaarlijkse rapportering aan te grijpen om onderwerpen die leven binnen het bestuur te koppelen aan organisatiebeheersing. Ook thema's die publieke aandacht genieten (bv. persartikels, gepubliceerde onderzoeksresultaten) kunnen daarover een opportuniteit bieden.

BIJLAGE 2: EEN SJABLOON VOOR DE RAPPORTERING OVER ORGANISATIE- BEHEERSING IN JAAR X

- **ORGANISATIEBEHEERSING ALGEMEEN**

1.1. Situering

Artikel 219, lid 2 van het decreet over het lokaal bestuur bepaalt dat de algemeen directeur aan het college van burgemeester en schepenen, het vast bureau, de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn rapporteert over het organisatiebeheersingssysteem uiterlijk op 30 juni van het daaropvolgende jaar.

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

- het bereiken van de vastgelegde doelstellingen en het kennen en beheersen van risico's
- het naleven van wetgeving en procedures
- de beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersrapportering
- een effectieve en efficiënte wijze van werken en economische inzet van beschikbare middelen
- de bescherming van activa en het voorkomen van fraude.

Het organisatiebeheersingssysteem van het lokaal bestuur bepaalt hoe dit moet gebeuren (bv. de procedures, controlemaatregelen). Dat systeem beantwoordt minstens aan het principe van functiescheiding waar mogelijk en is verenigbaar met de continuïteit van de werking van de diensten. Een aantal onderdelen van dit systeem zijn ook decretaal bepaald (bv. visum).

Organisatiebeheersing is dus een middel om de doelstellingen te bereiken en een continue opdracht waar al de medewerkers dagelijks, al dan niet bewust, mee bezig zijn.

1.2. Rollen en verantwoordelijkheden

De algemeen directeur stelt, in overleg met het managementteam, het organisatiebeheersingssysteem vast. Het kader daarvoor is onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.

Audit Vlaanderen is het agentschap van de Vlaamse overheid, dat audits uitvoert bij de Vlaamse administratie en lokale besturen. Audit Vlaanderen gaat na of de aanpak van organisatiebeheersing adequaat is en formuleert aanbevelingen tot verbetering daarvan. Het volgt deze aanbevelingen ook steekproefsgewijs op. Audit Vlaanderen bezorgt de verslagen van de audits aan de voorzitter van de gemeenteraad of de raad voor maatschappelijk welzijn, die ze bezorgt aan de leden van de gemeenteraad of de raad voor maatschappelijk welzijn.

De gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn kunnen ook een interne audit organiseren. Ze kunnen er daarbij voor kiezen om de personeelsleden die belast zijn met de interne audit niet onder de algemene leiding van de algemeen directeur te plaatsen of hiervoor beroep doen op partners.

- **AANPAK VAN ORGANISATIEBEHEERSING DOOR [NAAM LOKAAL BESTUUR]**

2.1. Kader vastgesteld door de raden

- beschrijving van het kader (model, frequentie van evaluatie van de eigen werking en wijze van rapportering);
- eventuele historiek van de raadsbeslissingen daarover.

2.2. Ingezette middelen en instrumenten

- methodieken en instrumenten voor risicobeheer (bv. identificatie van risico's, prioritering, procesanalyse);
- toepassing op organisatie- en/of dienstniveau (bv. het gebruik van VVSG-handboeken of andere modellen op dienstniveau);
- de wijze waarop relevante info wordt benut (bv. globale rapporten Audit Vlaanderen, audit- en/of inspectierapporten, opmerkingen en aanbevelingen van de toezichhoudende overheid);
- betrokken medewerkers en organen (bv. MAT, werkgroep, beleidsmedewerker, kwaliteitscoördinator)

2.3. Koppeling met het meerjarenplan

- bijvoorbeeld of organisatiebeheersing al of niet opgenomen is als een actieplan/actie met toelichting indien dit het geval is;
- de wijze waarop de planning van verbeteracties geïntegreerd wordt in de planningscyclus.

- **RAPPORTAGE [JAARTAL N]**

3.1. Risicoanalyse

- overzicht en belangrijke resultaten van een zelfevaluatie, audits, inspecties, detectieoefeningen en doorlichtingen die gebeurden, al of niet op eigen initiatief.

3.2. Gerealiseerde beheersmaatregelen (verwijzing naar bijlagen)

- belangrijke inspanningen (bv. externe ondersteuning, vorming), projecten en realisaties al of niet georganiseerd conform het gekozen model (bv. per thema).

3.3. Aandachtspunten

- bijvoorbeeld wijzigingen in de regelgeving (bv. decretaal, federaal);
- andere interne en externe factoren die een invloed kunnen hebben op de beheersing van de organisaties (bv. personeelsontwikkelingen, softwareleveranciers).

3.4. Significante incidenten

- bijvoorbeeld incidenten (fouten, fraude, ICT-crash) en genomen verbeteracties om deze in de toekomst te voorkomen.

3.5. Beheersing van de organisatie

- context en overzicht van de globale resultaten en hoofdlijnen van de verbeteracties (bv. sommige verbeteracties niet langer relevant)

- realisatiegraad van verbeteractieplan (bv. vertraging, remediëring, noodzaak tot herzien van de planning)
- tendensen op langere termijn (bv. resultaten van herhaalde zelfevaluaties, vooropgestelde streefcijfers)
- maturiteit van de organisatie en benchmarking.

- **PLANNING [JAARTAL N+1]**

4.1. Belangrijke initiatieven of ontwikkelingen (verwijzing naar details in bijlagen)

- impact van nieuwe regelgeving;
- belangrijke geplande projecten, doorlichtingen, onderzoeken, procesoptimalisaties;
- significante ontwikkelingen inzake structuur en dienstverlening. Wordt er dienstverlening uitbesteed? Zijn er verandering op vlak van intergemeentelijke samenwerking of verzelfstandiging?
- varia (bv. evaluatie van het kader, wijziging van verantwoordelijkheden inzake organisatiebeheersing).

4.2. Impact op het meerjarenplan

- bijvoorbeeld elementen die moeten worden meegenomen bij de bespreking van de planning of de aanpassing ervan.

Bijlagen:

- resultaten zelfevaluatie (indien recent gebeurd)
- overzicht van de stand van zaken verbeteracties naar aanleiding van bv. een zelfevaluatie, externe doorlichtingen, uitgevoerde en geplande acties (zie voorbeeld van sjabloon)