

Thema-audit Analyse van het integriteitssysteem

Lokaal bestuur Jabbeke

Rapport | Auditopdracht 2406 009 | 14.10.2024



**Vlaamse
overheid**

**AUDIT
VLAANDEREN**

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Auditdoelstellingen & -Reikwijdte	4
2 Samenvatting	5
3 Managementreactie	7
4 Auditbevindingen	8
5 Aanbevelingen	17
6 Overige verbeterpunten	19
7 Situering thema-audit Analyse van het integriteitssysteem	20
8 Legende	23
9 Auditaanpak	24
10 Verzendlĳst Auditrapport	25

LEESWIJZER VAN AUDITRAPPORTEN



Audit Vlaanderen is een partner voor de lokale besturen.



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



Een audit is een momentopname.

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



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

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



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

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



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



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

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



Een audit doet geen uitspraken over beleidskeuzes.

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



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

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

1 AUDITDOELSTELLINGEN & -REIKWIJDTE

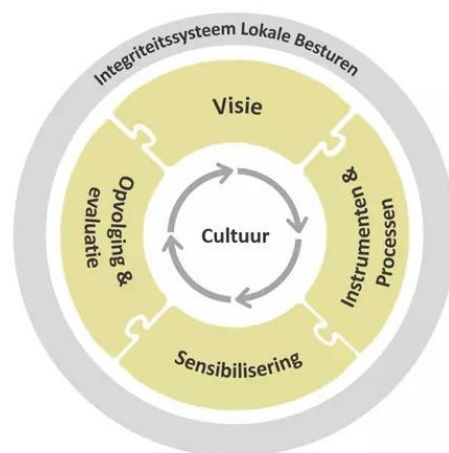
Voor alle lokale besturen is integriteit een belangrijk thema. Zowel medewerkers als mandatarissen kunnen bij het uitvoeren van hun taken in deontologisch gevoelige situaties terecht komen. Dit kan bijvoorbeeld gaan over het uitvoeren van betalingen, het geven van subsidies, toekennen van vergunningen, het raadplegen van gevoelige informatie Hierbij is het belangrijk dat zij voldoende op de hoogte zijn van wat wel en niet kan bij het uitvoeren van deze taken. Om medewerkers en mandatarissen hierbij te ondersteunen is een goed functionerend integriteitssysteem belangrijk.

In deze thema-audit gaat Audit Vlaanderen bij de geselecteerde lokale besturen na in welke mate zij een degelijk integriteitssysteem uitbouwden.

Meer specifiek ging Audit Vlaanderen na of het lokaal bestuur:

- een visie heeft op integriteit;
- over kwalitatieve instrumenten beschikt om integer handelen te bevorderen;
- sensibiliseert over het belang van integer handelen en de instrumenten effectief inzet om concreet integere gedrag te bevorderen;
- opvolgt of de aanpak voldoende effectief is en bijstuurt waar nodig.

Visueel ziet dit er zo uit:



Met deze thema-audit wil Audit Vlaanderen vooral sensibiliseren over het belang van in te zetten op een goed uitgebouwd integriteitssysteem en dus preventief te werken aan integriteit.

Meer details over de aanleiding van deze audit, de belangrijkste risico's en de selectiecriteria zijn opgenomen in rubriek 9 van dit rapport.

2 SAMENVATTING

Uit de audit blijkt dat het integriteitssysteem van lokaal bestuur Jabbeke voornamelijk nog is uitgewerkt op ad-hocbasis. Het lokaal bestuur is zich hiervan bewust en startte al verschillende initiatieven om een gestructureerd systeem hiervoor op te zetten.

Lokaal bestuur Jabbeke heeft op dit moment nog geen expliciete visie op integriteit, maar plant deze wel op te maken in 2025. Welke waarden en normen medewerkers dienen na te streven bij het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen en dus het uitvoeren van taken, zijn impliciet opgenomen in een deontologische code. Deze is echter verouderd en sluit hierdoor mogelijk onvoldoende aan op de huidige verwachtingen van het lokaal bestuur ten aanzien van medewerkers. Ondanks het gebrek aan formele waarden en normen, vinden de medewerkers integriteit een integraal onderdeel van de organisatiecultuur (aanbeveling 1).

De verwachtingen ten opzichte van mandatarissen zijn wel (impliciet) opgenomen in de deontologische code voor mandatarissen. Een expliciete toelichting hierover aan mandatarissen is momenteel enkel voorzien aan het begin van de legislatuur. Uit de auditwerkzaamheden blijkt wel dat zij zich bewust zijn van het belang van integer handelen en het vermijden van potentiële belangenconflicten als risico bij het opnemen van het mandaat.

Op dit moment heeft het lokaal bestuur nog onvoldoende zicht op de integriteitsrisico's van de verschillende gevoelige functies, handelingen en processen (kwetsbaarheden). Hierdoor is het niet mogelijk om de integriteitsaanpak hierop af te stemmen (aanbeveling 2).

Voor zowel medewerkers als mandatarissen bestaan er instrumenten die al een basis kunnen vormen om integer gedrag te stimuleren. De deontologische code voor personeelsleden is echter gedateerd, onvolledig en weinig toegankelijk waardoor dit instrument medewerkers mogelijk onvoldoende handvaten biedt om te weten hoe te handelen bij integriteitstekwesties. Er zijn wel kanalen om mogelijk niet-integer gedrag te melden, maar deze zijn nog onvoldoende geïntegreerd in de instrumenten. Ook de klokkenluidersregeling is opgemaakt en gecommuniceerd. Medewerkers gaan in de praktijk voornamelijk een vermoeden op integriteitsschendingen melden aan leidinggevenden. Er ontbreekt wel nog systematische ondersteuning om leidinggevenden te begeleiden in deze centrale functie binnen het integriteitssysteem van de organisatie (aanbeveling 4).

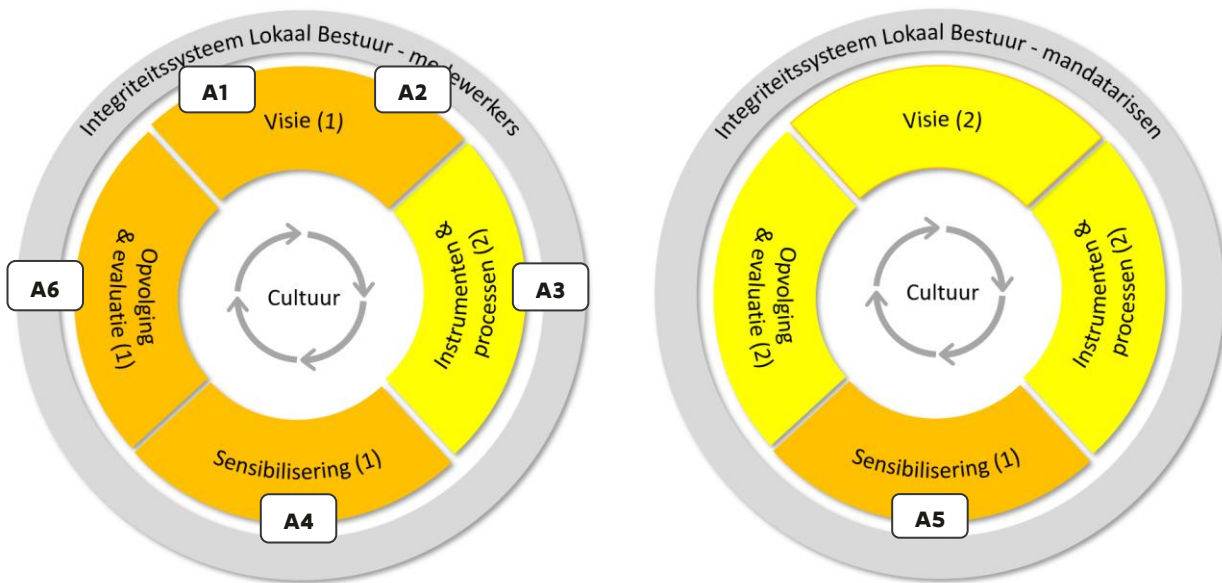
De inbedding van integriteit in processen is beperkt en momenteel niet structureel of organisatiebreed. Bijkomende inspanningen om integriteit als thema te verwerken in de dagdagelijkse organisatievoering (minstens bij kwetsbare processen en handelingen), is aangewezen om over een robuuste werking te beschikken (zie aanbeveling 2).

Sensibilisering over het belang van integriteit bij zowel werknemers als mandatarissen is momenteel eerder reactief van aard en gericht op het aangrijpen van integriteitsschendingen of -problemen om nadien gerichte acties te ondernemen. Mandatarissen ontvangen toelichting bij aanvang van de legislatuur, maar doorheen de legislatuur ontbreken verdere sensibiliseringsacties. Jabbeke kan dus nog actiever inzetten op (preventieve) communicatie en verdere bekendmaking van en toelichting bij de beschikbare instrumenten, zoals de inhoud van de deontologische code of de verschillende meldkanalen. Ook het frequenter organiseren van toelichtingen of (dilemma)trainingen is aanbevolen om zo meer ondersteuning te kunnen geven aan leidinggevenden, medewerkers en mandatarissen. Dit met als doel om meer zekerheid te krijgen dat het bestaan en de werking van het integriteitssysteem voldoende gekend is (aanbeveling 4 & 5).

AUDIT VLAANDEREN

Ten slotte is de evaluatie en opvolging van het integriteitssysteem voor medewerkers onvoldoende gestructureerd. Het lokaal bestuur plande wel al een aanpassing van de instrumenten. Verdere opvolging op basis van verzamelde gegevens en structurele evaluatie van de visie, instrumenten en sensibilisering biedt immers een mogelijkheid tot continue verbetering (aanbeveling 6). Voor mandatarissen is er vooral in het begin van de legislatuur een evaluatie en bijsturing van de instrumenten.

Schematisch geeft dit volgende beeld voor medewerkers (links) en voor mandatarissen (rechts):



De legende van de gebruikte kleuren en scores is opgenomen in rubriek 8.

Naast de aanbevelingen formuleert Audit Vlaanderen ook nog overige verbeterpunten die het beheersen van bepaalde risico's kan optimaliseren. Een overzicht hiervan bevindt zich in **rubriek 6**.

In deze thema-audit beoordeelde Audit Vlaanderen ook enkele elementen van de ruimere organisatiebeheersing. De bevindingen hierover zijn gebundeld in een afzonderlijk rapport.

De managementreactie die de geauditeerde formuleerde n.a.v. de auditbevindingen, vindt u terug in de volgende rubriek.

3 MANAGEMENTREACTIE

Reactie administratie

Uit de Audit leiden wij af dat voldaan wordt aan de wettelijke en decretale vereisten, maar dat uit de bevragingen van personeel en mandatarissen blijkt dat de documenten of vindplaatsen ervan soms onvoldoende gekend zijn.

Eveneens wordt aangegeven dat een aantal documenten verouderd zijn. Net als voor het aspect organisatiebeheersing, zijn we recent opgestart met een traject voor het vernieuwen van veel van deze documenten (AR, RPR, deontologische codes). Verder wordt er ook een vernieuwing van de documenten voor mandatarissen verwacht bij aanvang van de nieuwe legislatuur. Deze nieuwe bestuursperiode zal eveneens worden aangegrepen om samen met de opmaak van het meerjarenplan ook een visie, missie en de waarden voor de organisatie verder uit te werken, waarbij opnieuw zal ingezet worden op een breed gedragen document met betrokkenheid van medewerkers en mandatarissen.

Reactie college

Het schepencollege sluit zich aan bij de managementreactie.

4 AUDITBEVINDINGEN

4.1 VISIE OP INTEGRITEIT

Voorwaarden voor een beheerst systeem

Een goed functionerend integriteitssysteem start met een duidelijke visie op integriteit en dus een gemeenschappelijk begrip over wat integer handelen voor het lokaal bestuur inhoudt. De waarden en normen die medewerkers en mandatarissen dienen na te streven bij het realiseren van de vooropgestelde doelstellingen en dus het uitvoeren van taken, zijn hierbij de basis. Deze waarden en normen zijn voldoende concreet en ook duidelijk gecommuniceerd binnen het ganse lokaal bestuur.

Om gericht te kunnen werken aan integriteit, heeft de organisatie zicht op mogelijke integriteitsrisico's en kwetsbaarheden die verbonden zijn aan bepaalde functies en processen of taken. Het integriteitsbeleid en -aanpak is hierop afgestemd (bv. bij het inzetten van instrumenten, sensibiliseringsacties...). Ook voor mandatarissen is het belangrijk dat de aanpak van integriteit is afgestemd op mogelijke integriteitsrisico's en kwetsbaarheden die verbonden zijn aan de taken van mandatarissen.

Beoordeling

Visie op integriteit – administratief niveau	ad-hocbasis (1)	
---	-----------------	--

Lokaal bestuur Jabbeke heeft nog geen actuele visie op integriteit. In de deontologische code zijn wel de rechten en plichten opgenomen die het personeel dient te volgen. Deze code is echter verouderd waardoor het mogelijk is dat deze verwachtingen ten aanzien van het personeel niet meer aansluiten op de huidige visie op integriteit. Het lokaal bestuur plant om de visie, waarden en normen van het lokaal bestuur begin 2025 uit te werken.

Ondanks het gebrek aan een actuele visie en communicatie inzake integriteit, blijkt uit de gesprekken dat personeelsleden integriteit wel als een onderdeel beschouwen van de organisatiecultuur. De medewerkers geven evenwel vooral op individuele wijze een invulling aan integriteit op basis van opleiding, opvoeding of achtergrond, wat inschattingen en bespreekbaarheid kan beïnvloeden. Uit de uitgevoerde bevraging¹ blijkt dat waarden en normen wel aan bod komen, maar vaak geven medewerkers dan ook aan dat dit langere tijd geleden is.

Het lokaal bestuur Jabbeke heeft momenteel onvoldoende zicht op de integriteitsrisico's verbonden aan bepaalde functies, processen en handelingen. Hierdoor is het dus nog niet mogelijk om een specifieke aanpak of acties af te stemmen op deze kwetsbare functies en processen en om medewerkers gericht te versterken voor de omgang met deontologisch gevoelige situaties gerelateerd aan die functies of processen.

¹ Als deel van de auditwerkzaamheden stuurde Audit Vlaanderen twee digitale bevragingen uit: één voor medewerkers en één voor mandatarissen. Aan de hand van een beperkt aantal vragen is de aanwezigheid en effectiviteit van het integriteitssysteem bevraagd.

Aanbeveling 1

Het lokaal bestuur ontwikkelt een duidelijke visie op integriteit en bepaalt de waarden en normen die het als organisatie belangrijk vindt.

Communiceer deze visie herhaaldelijk naar alle medewerkers op begrijpbare wijze. Verduidelijk hierbij ook de rollen en verantwoordelijkheden van de leidinggevenden en de medewerkers binnen het integriteitssysteem.

Aanbeveling 2

Het lokaal bestuur brengt de meest risicovolle functies en processen in kaart en stemt hierop de integriteitsaanpak af. Zo krijgen medewerkers van het lokaal bestuur die betrokken zijn bij risicovolle functies en processen een meer op maat gemaakte ondersteuning.

Evalueer ook periodiek in welke mate de instrumenten de risico's verbonden aan de processen voldoende afdekken.

Visie op integriteit – politiek niveau

gestructureerde aanzet (2)

De waarden en normen die van toepassing zijn voor mandatarissen binnen het lokaal bestuur Jabbeke zijn impliciet verwerkt in de door de raden goedgekeurde deontologische code. Deze code is aan het begin van de huidige legislatuur opgemaakt. Door het ontbreken van een duidelijke visie op integriteit voor het lokaal bestuur is het nog niet mogelijk om na te gaan hoe dit zich vertaalt naar de verwachtingen naar mandatarissen toe. Het is aangewezen om dit mee op te nemen bij het opmaken van een visie voor het lokaal bestuur.

Het lokaal bestuur voorziet een officiële toelichting van de waarden en normen aan mandatarissen bij het begin van de legislatuur. Er zijn geen verdere systematische toelichtingsmomenten voorzien doorheen de legislatuur.

Uit de gesprekken blijkt dat de mandatarissen zich bewust zijn van het belang van integer handelen en het vermijden van potentiële belangenconflicten bij het opnemen van het mandaat. Toch is het risico dat mandatarissen de gemaakte afspraken op eigen wijze interpreteren onvoldoende afgedekt door de afwezigheid van een herhaaldelijke toelichting van de gemaakte afspraken rond integriteit en een voldoende zicht op de kwetsbaarheden bij het opnemen van een mandaat.

4.2 INSTRUMENTEN EN PROCESSEN

Voorwaarden voor een beheerst systeem

Het lokaal bestuur vertaalde de visie op integriteit en wat dit concreet betekent voor medewerkers en mandatarissen in diverse instrumenten. Dit zijn zowel:

- preventieve instrumenten: deze verduidelijken wat integer handelen betekent voor medewerkers en mandatarissen (bv. deontologische code, mondelinge afspraken over hoe integer te handelen)
- detectieve instrumenten: deze geven aan waar een personeelslid of mandataris terecht kan om een mogelijke integriteitsschending te melden (bv. meldpunten, vertrouwenspersonen, deontologische commissie...)
- reactieve instrumenten: deze geven invulling aan de gevolgen van integriteitsschendingen (bv. tuchtbepalingen)

Deze instrumenten zijn voldoende kwaliteitsvol en duidelijk en bieden hierdoor voldoende handvaten in het geval iemand in een deontologisch gevoelige situatie terecht komt.

Daarnaast is het belangrijk om de integriteitsprincipes ook te integreren binnen bepaalde processen (bv. processen zoals aankopen, aanwerving, vorming, contacten met externen, nemen van beslissingen...).

Beoordeling

Instrumenten en processen – administratief niveau	gestructureerde aanzet (2)	
---	----------------------------	--

Preventieve instrumenten

Lokaal bestuur Jabbeke heeft documenten die preventief handvaten bieden aan medewerkers om te weten hoe (integer) te handelen bij het uitvoeren van taken. Dit zijn vooral de documenten die vanuit de regelgeving verplicht zijn zoals de deontologische code, het arbeidsreglement en de rechtspositieregeling.

De deontologische code is echter verouderd, onder meer door het taalgebruik, en bevat weinig concrete praktijkvoorbeelden waardoor deze onvoldoende handvaten biedt in deontologisch gevoelige situaties waar medewerkers nu mee geconfronteerd worden. Bovendien zijn de contactgegevens van de vertrouwenspersoon niet actueel. Het lokaal bestuur plant op korte termijn een herziening van de rechtspositieregeling en het arbeidsreglement om tegemoet te komen aan deze tekortkomingen. Eerste verkennende gesprekken zijn hiervoor reeds gevoerd met een externe partij.

Op basis van de gesprekken en de digitale bevraging stellen we vast dat medewerkers in de praktijk voornamelijk terugvallen op mondelinge afspraken, vaak op dienstniveau. Hierdoor speelt de leidinggevende een belangrijkere rol om de verwachtingen inzake integer handelen te stimuleren. Door afspraken onvoldoende te formaliseren kunnen er echter verschillen zijn tussen medewerkers. Bovendien is het belangrijk om na te gaan of de afspraken overeenstemmen met het gedrag of de afgesproken waarden en normen die de organisatie vooropstelt.

Detectieve instrumenten

Medewerkers gaan in de praktijk voornamelijk een vermoeden op integriteitsschendingen melden aan leidinggevenden. Er ontbreekt wel nog systematische ondersteuning om leidinggevenden te begeleiden in deze centrale functie binnen het integriteitssysteem van de organisatie.

AUDIT VLAANDEREN

De klokkenluidersregeling van lokaal bestuur Jabbeke is uitgewerkt en bevat de elementen die van belang zijn voor het registreren en behandelen van meldingen. Het bevestigt onder meer de algemeen directeur als intern meldpunt voor potentiële integriteitsschendingen. Ook het extern meldpunt, Audit Vlaanderen, is vermeld in deze regeling. Daarnaast zijn er interne en externe vertrouwenspersonen en een preventieadviseur aangeduid.

Het voldoende bekend maken van de aanspreekpunten en de veiligheid ervan, is nog een aandachtspunt. Ook zijn de principes van de klokkenluidersregeling op dit moment nog onvoldoende geïntegreerd in bijvoorbeeld de deontologische code. Ook de gegevens van de interne vertrouwenspersonen zijn opgenomen in een aparte mail voor de medewerkers, maar niet expliciet vermeld in de documenten.

Alle meldingen en vragen die relevant zijn om op te lijsten (bijvoorbeeld een melding over agressie of een aanvraag tot werkopdracht vanuit een mandataris,...), registreert het lokaal bestuur Jabbeke in een 'formularium' (registratiesysteem). Meldingen in het kader van de klokkenluidersregeling worden apart geregistreerd en zijn niet algemeen toegankelijk en dus, zoals voorgeschreven in de regelgeving, vertrouwelijk.

Reactieve instrumenten

In het arbeidsreglement staan mogelijke sancties en tuchtstraffen voor integriteitsschendingen vermeld. Een duidelijke toelichting over de procedures verbonden aan deze sancties ontbreekt wel.

Processen

Integriteit is nog onvoldoende structureel in de processen ingebed:

- Bij indiensttreding ontvangt een nieuwe medewerker diverse documenten zoals het arbeidsreglement met de deontologische code en de rechtspositieregeling. Medewerkers krijgen hierbij echter niet altijd uitleg en duiding over de inhoud van deze documenten.
- Niet alle diensten binnen het lokaal bestuur Jabbeke beschikken over een evaluatie- of feedbackcultuur. Bijgevolg ontbreekt het aan specifieke aandacht voor integriteit en mogelijke integriteitstekwesties tijdens het evaluatieproces binnen die diensten. Het lokaal bestuur plant op korte termijn een (formeel) evaluatiesysteem op te zetten om hieraan tegemoet te komen en integriteit zo op de agenda te zetten voor toekomstige evaluaties. Eerste verkennende gesprekken zijn hiervoor gevoerd met een externe partij, waarbij ook een actualisatie van de rechtspositieregeling en het arbeidsreglement aan bod zal komen (zie eerder).

Binnen de organisatie heerst er nog onduidelijkheid over het melden van nevenactiviteiten.

Een centraal overzicht van de uitgeoefende nevenactiviteiten bestaat, maar kent tekortkomingen (zo ontbraken bepaalde personen met gekende nevenactiviteiten in lijst). Er heerst bij medewerkers ook nog onduidelijkheid over het melden van nevenactiviteiten. Medewerkers geven aan dit éénmalig aan te geven bij aanvang van het arbeidscontract, maar verder ontbreekt het aan een consequente en systematische opvolging van deze en eventueel bijkomende nevenactiviteiten.

Aanbeveling 3

Het lokaal bestuur werkt de nodige instrumenten uit die integer handelen ondersteunen. Dit zijn zowel instrumenten die inzetten op preventie, detectie als reactie wanneer integriteitsschendingen zich voordoen.

Het is bij de opmaak van deze documenten belangrijk om de instrumenten op te bouwen aan de hand van een gevalideerd en gedragen waarden- en normenkader, met een overkoepelende visie van het lokaal bestuur inzake deontologie. Hierbij is het van belang dat de instrumenten medewerkers van het lokaal bestuur voldoende handvaten aanreiken om met deontologie en integriteit aan de slag te kunnen gaan en dienen rekening te houden met de (hedendaagse) context van de organisatie.

Instrumenten en processen – politiek niveau	gestructureerde aanzet (2)	
---	----------------------------	--

Preventie

Mandatarissen van het lokaal bestuur beschikken over instrumenten zoals een deontologische code en huishoudelijk reglementen waarin afspraken zijn opgenomen over het gewenste integere gedrag van mandatarissen.

Uit de analyse blijkt dat de documenten voldoende kwaliteitsvol zijn om mandatarissen handvaten te geven bij het integer invullen van hun mandaat. Zo bevatten de documenten informatie over op wie dit van toepassing is (het toepassingsgebied), de geheimhoudingsplicht, het omgaan met geschenken, het vermijden van belangenconflicten, enz. De deontologische code gaat voornamelijk in op de plichten van mandatarissen bij het uitvoeren van hun taken. Waarden en normen die van toepassing zijn op mandatarissen staan eerder impliciet vermeld. Lokaal bestuur Jabbeke baseert zich ook op de aangeboden instrumenten van de Vereniging voor Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) onder meer om voldoende in orde te zijn met de regelgeving.

Een afsprakennota tussen het administratieve en het politieke niveau is niet opgemaakt. Er zijn wel mondelinge afspraken gemaakt over welke tussenkomsten of opdrachten mandatarissen kunnen vragen aan personeelsleden. De algemeen directeur waakt erover dat mandatarissen deze afspraken respecteren.

Detectieve instrumenten

In 2023 is er een deontologische commissie opgericht die dezelfde samenstelling heeft voor zowel de gemeente als het OCMW. Het aantal leden van de deontologische commissie bedraagt één per fractie en evenveel als het aantal fracties in de gemeenteraad, aangevuld met de voorzitter van de gemeenteraad die ook optreedt als voorzitter van de deontologische commissie. Afspraken over wanneer de commissie samenkomt, wie een mogelijke integriteitsschending onderzoekt... zijn vastgelegd. Deze commissie is na de oprichting nog niet samengekomen.

Het is aan de voorzitter van de raden en de algemeen directeur om een vooronderzoek te doen over de ontvankelijkheid van de melding. Op dit moment zijn er nog onvoldoende objectieve criteria opgesteld voor het beoordelen van een mogelijke melding voor deze naar de commissie gaat. Indien mandatarissen een melding zouden willen maken, geeft de meerderheid aan zich naar de algemeen directeur te zullen wenden, overeenkomstig met wat in de deontologische code is opgenomen.

AUDIT VLAANDEREN

Reactieve instrumenten

In de deontologische code is opgenomen welke de te volgen stappen zijn als er zich een integriteitsschending zou voordoen bij mandatarissen.

Processen

Integriteit is weinig structureel in de processen van toepassing op de mandatarissen verwerkt. Binnen de beslissingsprocessen is er wel aandacht voor het vermijden van belangenvermenging en integriteitsschendingen. Zo is er de afspraak dat mandatarissen met een mogelijk belangenconflict niet deelnemen aan het beslissingsproces.

In de deontologische code staan de meldingsverplichtingen voor mandatarissen vermeld. Echter, uit zowel de gesprekken als de bevraging blijkt dat er binnen het lokaal bestuur onvoldoende praktische afspraken zijn gemaakt om nevenactiviteiten en andere belangen, naast het politieke mandaat binnen het lokaal bestuur, te melden. Hoewel de mandatarissen de jaarlijks verplichte mandatenlijst aanvullen, heeft de organisatie geen verdere acties om mogelijke belangenconflicten op te volgen.

4.3 SENSIBILISERING

Voorwaarden voor een beheerst systeem

Het lokaal bestuur zet frequent sensibiliseringsacties op om medewerkers en mandatarissen bewust te maken over het belang van integriteit en integer handelen. De organisatie communiceert structureel over de visie en beschikbare instrumenten voor integriteit en geeft haar medewerkers de juiste handvaten om de integriteitsprincipes correct toe te passen in de uitvoering van hun taken.

Hierbij ligt de focus op zowel preventieve sensibilisering als reactieve sensibilisering.

- Preventieve sensibilisering draagt eraan bij dat alle medewerkers en mandatarissen op de hoogte zijn hoe zij zich integer moeten gedragen om integriteitsschendingen te vermijden.
- Reactieve sensibilisering na een integriteitsschending heeft als doel uitleg te geven om een dergelijk toekomstig voorval te vermijden (en dus opnieuw preventief te werken).

Beoordeling

Sensibilisering – administratief niveau	ad-hocbasis (1)	
---	-----------------	--

Lokaal bestuur Jabbeke ondernam recent enkele sensibiliseringsacties rond integriteit. Zo kwam de interne en externe vertrouwenspersoon meerdere keren aan bod in een nieuwsbrief voor het personeel en hangen affiches met contactgegevens van deze vertrouwenspersonen op in de verschillende locaties van het lokaal bestuur. Daarnaast hanteert het lokaal bestuur een proactieve benadering voor sensibilisering over het thema cyberveiligheid. Zo heeft Jabbeke onder meer een samenwerking met een extern bedrijf dat regelmatig en willekeurig valse phishing mails verstuurt om medewerkers alert te houden.

Ondanks bovenstaande maatregelen gaat het lokaal bestuur in het algemeen onvoldoende preventief aan de slag met de instrumenten om te sensibiliseren hoe deze in de praktijk te gebruiken. Uit de audit blijkt dat sensibiliseringsacties voornamelijk ad hoc en reactief zijn van aard. Bij bepaalde incidenten, onderneemt het lokaal bestuur actie om te sensibiliseren over het onderwerp van de melding. Medewerkers geven in de gesprekken dan ook aan dat het niet altijd duidelijk is welke consequenties

AUDIT VLAANDEREN

gekoppeld zijn aan een incident. Communicatie over de specifieke gevolgen van concrete meldingen is niet in elk geval even wenselijk. Toch is het aangeraden voldoende transparant te zijn door een terugkoppeling te geven aan de melder. Dit vermindert het risico op een perceptie dat er niets gebeurt met meldingen. Dergelijke perceptie houdt immers het risico in dat personeelsleden de meerwaarde niet zien in het melden van niet-integer gedrag.

Uit de bevraging blijkt ook dat medewerkers aangeven dat ze de instrumenten onvoldoende kennen. Ook het deel van het intranet waarop onder andere de deontologische code is terug te vinden, is weinig gekend. Hierdoor is het mogelijk dat medewerkers hier niet op (kunnen) terugvallen wanneer ze in een deontologisch gevoelige situatie terecht komen.

Ten slotte is er organisatiebreed nog geen structurele aanpak voor het voorzien van vorming over integriteit (bv. workshops, dilemmatrainingen,...). De initiatieven die er zijn, zijn vaak dienstafhankelijk.

In de gesprekken is aangegeven dat er een open cultuur heerst en dat er mogelijkheden zijn om eventuele meldingen te doen. Een belangrijke kanttekening is dat een open cultuur niet betekent dat elke medewerker een andere collega of leidinggevende durft aan te spreken. Daarom blijft het van belang om in te zetten op een gedeeld waarden- en normenkader, de bekendheid met en het vertrouwen in de meldingskanalen om de individuele cultuur (zie eerder) die heerst rond integriteit om te vormen tot een gedeelde cultuur die leeft binnen de organisatie. De open cultuur is hierbij een goed vertrekpunt.

Aanbeveling 4

Het lokaal bestuur zet in op een structurele aanpak rond sensibilisering over de visie op integriteit, de aanwezige instrumenten en de integratie van integriteit in de verschillende processen.

Geef hierbij extra aandacht aan het preventieve luik en dus het actief communiceren over de visie op integriteit van het lokaal bestuur en het bestaan en de inhoud van de instrumenten.

Deze aanpak bevordert de kennis van de medewerkers over het belang van integer handelen. Bovendien verhoogt dit ook de kennis van de instrumenten en de processen om waar nodig hierop te kunnen terugvallen.

Sensibilisering – politiek niveau	ad-hocbasis (1)	
-----------------------------------	-----------------	--

Uit de gesprekken en de bevraging blijkt dat mandatarissen zich bewust zijn van het bestaan van afspraken over wat wel of niet kan. De inhoud van deze afspraken zijn echter onvoldoende gekend.

Aan het begin van de legislatuur krijgen mandatarissen uitleg over de deontologische code en andere instrumenten met betrekking tot integriteit. Daarnaast is er ook een aanbod om opleidingen van de VVSG te volgen, maar mandatarissen maken hier weinig gebruik van. Verder zijn er doorheen de legislatuur weinig sensibiliseringsacties voor het politieke niveau gericht op integriteit. De instrumenten of afspraken vormen niet regelmatig het stof tot gesprek. De mandatarissen die de bevraging invulden, geven dan ook aan dat integriteit weinig aan bod komt doorheen de legislatuur. Bovendien blijkt ook uit de bevraging dat de vaste plaats waar mandatarissen de documenten kunnen terugvinden onvoldoende gekend is. Hierdoor kunnen ze hier minder snel naar teruggrijpen wanneer ze informatie willen opzoeken.

Er zijn geen recente integriteitsmeldingen of -schendingen bij mandatarissen bekend. Hierdoor is er tot op heden nog geen aanleiding voor het lokaal bestuur om reactieve acties te ondernemen. Echter, het ontbreken van integriteitsmeldingen of -schendingen kan een gevolg zijn van de vaststelling uit de gesprekken en de bevraging dat mandatarissen onvoldoende vertrouwd zijn met wat nu juist integriteitsschendingen kunnen inhouden.

Aanbeveling 5

Het lokaal bestuur sensibiliseert mandatarissen doorheen de legislatuur structureel over het belang van integriteit en integer handelen. Dit door alle informatie die nodig is om integer te handelen zowel bij het begin als tijdens de legislatuur ter beschikking te stellen alsook actief hierover te communiceren. Deze informatie is afgestemd in functie van het opgenomen mandaat.

4.4 OPVOLGING EN EVALUATIE

Voorwaarden voor een beheerst systeem

Het lokaal bestuur volgt op in welke mate de visie, instrumenten en sensibiliseringsacties gekend zijn en toegepast worden. Hierbij is er zicht op mogelijke integriteitsschendingen die zich hebben voorgedaan. De organisatie gaat ook aan de slag met de signalen die binnen komen, onder meer via de meldkanalen en stuurt de visie, instrumenten en/of sensibiliseringsacties op basis hiervan bij. Mogelijke verbeteracties zijn op basis hiervan ondernomen.

Beoordeling

Opvolging en evaluatie – administratief niveau	ad-hocbasis (1)	
---	-----------------	--

De opvolging en evaluatie van de visie is gepland na de opmaak ervan in 2025. Ook de evaluatie en actualisatie van de bijhorende instrumenten en sensibiliseringsacties zullen aansluitend moeten gepland worden.

Op dit moment kan het lokaal bestuur wel al rapporten trekken uit de softwaretoepassing waar personeelsleden integriteitskwesaties in wegschrijven (formularium). Jabbeke heeft de intentie om de beschikbare rapporten te analyseren om hierop passende acties te ontwikkelen.

Aanbeveling 6

Het lokaal bestuur zet structureel in op het opvolgen en evalueren van de visie op integriteit, de bestaande instrumenten en sensibilisering. Zo kan het lokaal bestuur waar nodig de integriteitsaanpak bijsturen om de effectiviteit en de kwaliteit te bevorderen.

Opvolging en evaluatie – politiek niveau	gestructureerde aanzet (2)	
---	----------------------------	--

De evaluatie en bijsturing van de deontologische code gebeurt minstens één keer per legislatuur. In het verleden was dit één van de taken van de commissie interne zaken. Nu zal de deontologische commissie deze taak opnemen. Daarnaast gebeurt het evalueren van instrumenten en processen gericht op integriteit vooral wanneer er aanpassingen nodig zijn. Het is aangewezen om doorheen de legislatuur ook systematischer stil te staan bij deze instrumenten.

Een overzicht van eerdere integriteitsschendingen of -meldingen is er niet, waardoor dit geen basis kan zijn voor eventuele bijstellingen.

5 AANBEVELINGEN

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A1	<p>Het lokaal bestuur ontwikkelt een duidelijke visie op integriteit en bepaalt de waarden en normen die het als organisatie belangrijk vindt.</p> <p>Communiceer deze visie herhaaldelijk naar alle medewerkers op begrijpbare wijze. Verduidelijk hierbij ook de rollen en verantwoordelijkheden van de leidinggevenden en de medewerkers binnen het integriteitssysteem.</p>	31.12.2025	MAT	Dit wordt meegenomen bij actualisering AR, RPR, deontologische code en opmaak nieuw meerjarenplan.
A2	<p>Het lokaal bestuur brengt de meest risicovolle functies en processen in kaart en stemt hierop de integriteitsaanpak af. Zo krijgen medewerkers van het lokaal bestuur die betrokken zijn bij risicovolle functies en processen een meer op maat gemaakte ondersteuning.</p> <p>Evalueer ook periodiek in welke mate de instrumenten de risico's verbonden aan de processen deze voldoende afdekken.</p>	Dit proces is lopende (einddatum moeilijk te bepalen)	Stuurgroep organisatiebeheersing	Dit werd meegenomen in plan van aanpak voor organisatiebeheersing
A3	<p>Het lokaal bestuur werkt de nodige instrumenten uit die integer handelen ondersteunen. Dit zijn zowel instrumenten die inzetten op preventie, detectie als reactie wanneer integriteitsschendingen zich voordoen.</p> <p>Het is bij de opmaak van deze documenten belangrijk om de instrumenten op te bouwen aan de hand van een gevalideerd en gedragen waarden- en normenkader, met een overkoepelende visie van het lokaal bestuur inzake deontologie. Hierbij is het van belang dat de instrumenten medewerkers van het lokaal bestuur voldoende handvaten aanreiken om met deontologie en integriteit aan de slag te kunnen gaan en dienen rekening te houden met de (hedendaagse) context van de organisatie.</p>	31.12.2025	MAT	Dit wordt meegenomen bij actualisering AR, RPR, deontologische code en opmaak nieuw meerjarenplan.

AUDIT VLAANDEREN

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
A4	<p>Het lokaal bestuur zet in op een structurele aanpak rond sensibilisering over de visie op integriteit, de aanwezige instrumenten en de integratie van integriteit in de verschillende processen.</p> <p>Geef hierbij extra aandacht aan het preventieve luik en dus het actief communiceren over de visie op integriteit van het lokaal bestuur en het bestaan en de inhoud van de instrumenten.</p> <p>Deze aanpak bevordert de kennis van de medewerkers over het belang van integer handelen. Bovendien verhoogt dit ook de kennis van de instrumenten en de processen om waar nodig hierop te kunnen terugvallen.</p>	doorlopend	MAT	Hierbij wordt gedacht aan interne communicatie, opleiding en sensibilisering.
A5	<p>Het lokaal bestuur sensibiliseert mandatarissen doorheen de legislatuur structureel over het belang van integriteit en integer handelen. Dit door alle informatie die nodig is om integer te handelen zowel bij het begin als tijdens de legislatuur ter beschikking te stellen alsook actief hierover te communiceren. Deze informatie is afgestemd in functie van het opgenomen mandaat.</p>	31.03.2025	MAT	Hierbij wordt gedacht aan een interne opleiding aan het begin van de legislatuur, kennisgeving van externe opleidingen, aandacht voor de vindplaats van wettelijke en interne documenten. Aan de deontologische commissie wordt gevraagd om gedurende legislatuur hier jaarlijks aandacht aan te verlenen.
A6	<p>Het lokaal bestuur zet structureel in op het opvolgen en evalueren van de visie op integriteit, de bestaande instrumenten en sensibilisering. Zo kan het lokaal bestuur waar nodig de integriteitsaanpak bijsturen om de effectiviteit en de kwaliteit te bevorderen.</p>	jaarlijks in juni bij voorleggen rapport organisatiebeheersing	MAT	Ook hier wordt de deontologische commissie betrokken

6 OVERIGE VERBETERPUNTEN

Aanbevelingen richten zich op openstaande risico's die een grote impact kunnen hebben op de realisatie van de doelstellingen, de werking van de organisatie of een bepaald proces/thema. De overige verbeterpunten verwijzen naar openstaande risico's die minder urgent en/of beperkter zijn. Deze risico's hebben bv. een lagere kans op voorkomen of de impact is minder groot. In tegenstelling tot aanbevelingen, volgt Audit Vlaanderen de realisatie van verbeterpunten niet op. Maar ook het aanpakken van overige verbeterpunten biedt groeimogelijkheden om tot een nog sterkere beheersing van de desbetreffende risico's te komen. Deze overige verbeterpunten zijn al doorheen de tekst beschreven. Audit Vlaanderen volgt enkel de realisatie van aanbevelingen op.

Instrumenten en processen

- Maak afspraken over de te nemen stappen bij meldingen, alsook over hoe hiermee in de praktijk om te gaan. Dit kan bijvoorbeeld door te verduidelijken hoe men bepaalde meldingen dient aan te pakken (bijvoorbeeld bij het niet toepassen van regelgeving, het krijgen van vragen die niet-integer zijn...).
- Maak de integriteitsdocumenten voor **mandatarissen** meer toegankelijk door deze op het vlak van inhoud en vormgeving op elkaar af te stemmen, aan te vullen met praktijkvoorbeelden en op een centrale plaats ter beschikking te stellen. Neem de waarden en normen die relevant zijn voor mandatarissen expliciet op in de deontologische code.
- Stel objectieve criteria op voor het beoordelen van meldingen voordat deze naar de **deontologische commissie** gaan en stel heldere richtlijnen op voor de onderzoekshandelingen van de deontologische commissie.
- Breng de nevenactiviteiten en mogelijke andere belangenconflicten van de verschillende **mandatarissen en medewerkers** in kaart. Vul deze lijst regelmatig aan, bijvoorbeeld op basis van een bevraging of door een oproep hierover te doen via de nieuwsbrief.
- Maak een afsprakennota op die de samenwerking tussen het administratieve en het politieke niveau regelt.
- Ga structureel na of **mandatarissen** door bepaalde nevenactiviteiten mogelijke belangenconflicten hebben. Dit draagt bij aan de transparantie en voorkomt mogelijke belangenconflicten die de integriteit van het mandaat kunnen ondermijnen.

7 SITUERING THEMA-AUDIT ANALYSE VAN HET INTEGRITEITSSYSTEEM

Aanleiding thema-audit Analyse van het integriteitssysteem

Audit Vlaanderen voert sinds 2014 audits uit bij de Vlaamse lokale besturen. Voor het selecteren van onderwerpen voor thema-audits baseert Audit Vlaanderen zich op een risicoanalyse. Hieruit blijkt dat het risico op integriteitsschendingen hoog scoort. Dit is niet enkel het geval voor Vlaanderen, maar ook uit internationale risicoanalyses is dit al meerdere jaren een risicocategorie die hoog in de rangschikking staat.

Daarnaast blijkt uit de vaststellingen in eerdere uitgevoerde thema-audits en uit de forensische meldingen, vooronderzoeken en audits, dat lokale besturen vaak wel instrumenten hebben om te werken aan integriteit, maar dat deze nog onvoldoende gekend en/of gebruikt zijn.

Met deze thema-audit wil Audit Vlaanderen vooral preventief inzetten en dus sensibiliseren over het belang van in te zetten op een goed uitgebouwd integriteitssysteem en preventief te werken aan integriteit en dit zowel gericht naar de medewerkers als naar de mandatarissen van lokale besturen.

Auditreichwijdte en -doelstellingen

In deze thema-audit ligt de focus op de analyse van het integriteitssysteem van lokale besturen. Audit Vlaanderen gaat bij de geselecteerde lokale besturen na in welke mate zij een degelijk integriteitssysteem uitbouwden.

Meer specifiek wil Audit Vlaanderen in deze thema-audit nagaan of het lokaal bestuur:

- een visie heeft op integriteit;
- over kwalitatieve instrumenten beschikt om integer handelen te bevorderen;
- sensibiliseert over het belang van integer handelen en de instrumenten effectief inzet om concreet integere gedrag te bevorderen;
- opvolgt of de aanpak voldoende effectief is en bijstuurt waar nodig.

Audit Vlaanderen gaat daartoe bij enkele willekeurig geselecteerde lokale besturen van verschillende groottes en verspreid over Vlaanderen na in welke mate zij diverse belangrijke risico's gelinkt aan enkele deelaspecten van het integriteitssysteem onder controle hebben.

Op basis van een controleprogramma beoordeelt Audit Vlaanderen volgende zaken:

Visie

- Definieerde het lokaal bestuur waarden en normen?
- Formuleerde het lokaal bestuur integriteitsdoelstellingen?
- Heeft het lokaal bestuur zicht op de integriteitsrisico's, verbonden aan bepaalde functies en processen?

Instrumenten en processen

Audit Vlaanderen oordeelt over de aanwezigheid en de kwaliteit van:

- Preventieve instrumenten (bv. de deontologische code, concrete afspraken en procedures)
- Detectieve instrumenten (bv. meldpunten, klokkenluiders, deontologische commissie)
- Reactieve instrumenten (bv., sanctionering)

AUDIT VLAANDEREN

- De integratie van integriteit binnen de verschillende processen (bv. aankopen, aanwerving, vorming, contacten met externen, nemen van beslissingen)

Sensibilisering

- Voert het lokaal bestuur preventieve sensibiliseringsacties uit (bv. periodieke toelichtingen over integriteit, vorming, dilemmatrainingen, communicatie over rollen en verantwoordelijkheden)?
- Onderneemt het lokaal bestuur reactieve sensibiliseringsacties (bv. na een incident)

Opvolging en evaluatie

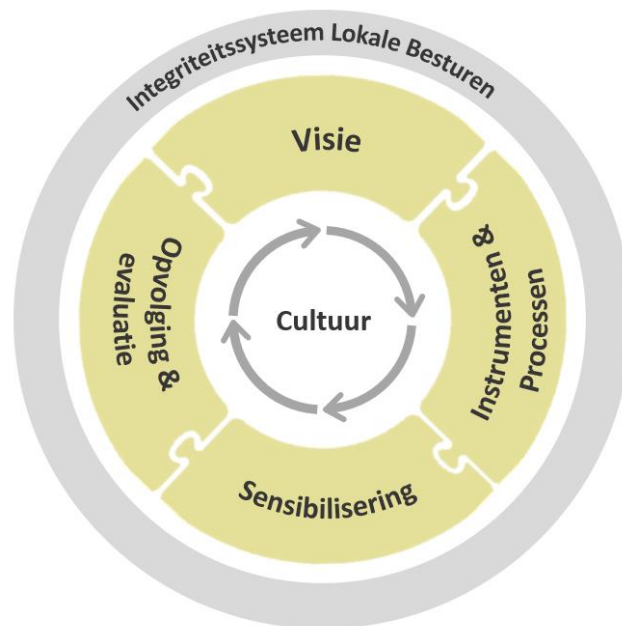
Audit Vlaanderen oordeelt over de mate van opvolging, evaluatie en bijsturing van de onderstaande aspecten:

- Visie
- Instrumenten en processen
- Sensibilisering

Cultuur

Culturaspecten worden meegenomen als onderliggende voorwaarde bij bovenstaande deelaspecten om integer te kunnen functioneren als medewerker of mandataris.

Visueel ziet dit er zo uit:



Risico's

Door in te zetten op een goed uitgebouwd integriteitssysteem, werkt het lokaal bestuur aan het beheersen van volgende risico's:

- Er is onduidelijkheid over wat de gewenste waarden en normen zijn van de organisatie waardoor deze onvoldoende in de praktijk worden uitgedragen.
- Medewerkers en mandatarissen weten onvoldoende wat te doen in deontologisch gevoelige situaties.
- Er is onduidelijkheid over waar men niet integer gedrag kan melden.
- Leidinggevenden respecteren de regels niet en verwaarlozen zo hun voorbeeldfunctie.
- De deontologische code is verouderd en dus niet meer (volledig) toepasbaar.
- Er is geen zicht op de mate waarin afspraken over integriteit gekend zijn.

Met deze thema-audit wil Audit Vlaanderen helpen om de werking van het lokaal bestuur effectiever, efficiënter, kwaliteitsvoller en meer integer te maken door na afloop van de audit een rapport te bezorgen dat een overzicht biedt van sterke punten en verbeterpunten. Audit Vlaanderen bundelt de vaststellingen bij de verschillende besturen tot globale conclusies en aanbevelingen die zinvol kunnen zijn voor alle lokale besturen en voor andere actoren (bijvoorbeeld de Vlaamse overheid).

Audit Vlaanderen doet met deze thema-audit geen uitspraak over hoe integer het lokaal bestuur is of individuele medewerkers of mandatarissen.

Aanpak organisatiebeheersing

Selectie van de besturen

Audit Vlaanderen hield bij de selectie van lokale besturen rekening met volgende criteria:

- de tijd sinds de laatste audit bij het lokaal bestuur uitgevoerd door Audit Vlaanderen;
- een spreiding op basis van het inwonersaantal;
- een geografische spreiding.

8 LEGENDE



Onbestaand (0)

Er bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een voldoende mate van afdekking van de risico's.



Ad-hocbasis (1)

Er zijn beheersmaatregelen uitgewerkt op ad-hocbasis. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (organisatiebeheersing) groeit, maar deze zijn nog onvoldoende gestructureerd of gestandaardiseerd. Het systeem van organisatiebeheersing draait meer rond personen dan rond systemen.



Gestructureerde aanzet (2)

Er is een gestructureerde aanzet tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn dus in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan') of zijn nog onvoldoende om de belangrijkste risico's af te dekken. Om tot een structurele beheersing te komen, zijn nog beperkte inspanningen vereist.



Gedefinieerd systeem (3)

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



Beheerst systeem (4)

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

9 AUDITAANPAK

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

Audit Vlaanderen verrichte volgende werkzaamheden:

- Op 4.03.2024 vond een verkennend gesprek plaats om de inhoud en aanpak van deze thema-audit toe te lichten. Aansluitend verstuurde Audit Vlaanderen een bevraging aan alle personeelsleden over de aanpak van integriteit gericht op het administratieve niveau.
- Op 25.03.2024 kregen de leden van het managementteam en de mandatarissen van het college tijdens de openingsmeeting een toelichting over de auditdoelstellingen en -reikwijdte van deze opdracht. Aansluitend hierop kregen alle mandatarissen een uitnodiging om een bevraging over de aanpak van integriteit voor het politieke niveau in te vullen.
- In de periode eind maart – begin mei 2024 voerde Audit Vlaanderen het terreinwerk uit (zie schema hieronder)
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 14.05.2024.
- Het ontwerprapport werd op 4.07.2024 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 5.08.2024.
- De managementreactie werd verkregen op 11.09.2024 en toegevoegd aan dit rapport.

Het terreinwerk bestond uit:



Bevraging van

personeelsleden
mandatarissen



Screening documenten

Deontologische codes
Arbeidsreglement
Rechtspositieregeling
Afsprakenkaders
Huishoudelijk reglement



Gesprekken met een selectie van:

personeelsleden
schepenen,
burgemeester, voorzitter
raden, voorzitter BCSD.



2 focusgroepen

medewerkers
leidinggevenden

10 VERZENDLIJST AUDITRAPPORT

Audit Vlaanderen verstuurt dit rapport naar:

De bestemmingen bij Lokaal bestuur Jabbeke

- Goele Brouckaert Algemeen directeur
- Frank Casteleyn Burgemeester
- Annemieke Dhaese Voorzitter van de raden

De leden van het [auditcomité van de lokale besturen](#)

De voorzitter van de raden wordt gevraagd om het rapport aan de andere raadsleden te bezorgen.

In het kader van actieve openbaarheid van bestuur plaatst Audit Vlaanderen het auditrapport op haar website, drie maanden nadat het lokaal bestuur het auditrapport definitief ontving.