



Thema-audit  
Sportinfrastructuur bij lokale besturen  
**Gemeente en AGB Zandhoven**

Rapport | Auditopdracht 1906 039 | 20 november 2019

Deze opdracht is uitgevoerd volgens de internationale standaarden van het Institute of Internal Auditors (IIA). Elke vijf jaar evalueert een externe instantie de naleving daarvan door Audit Vlaanderen.

Auditteam:  
Yoke Van Hove, auditor  
Pieterjan Noppe, auditor (EY)  
Steven Van Roosbroek, manager-auditor

Thema-audit  
Sportinfrastructuur bij lokale besturen  
**Gemeente en AGB Zandhoven**

Rapport | Auditopdracht 1906 039 | 20 november 2019



# INHOUDSOPGAVE

---

Inleiding	5
Samenvatting	10
Auditbevindingen	13
Managementreactie	24
Aanbevelingentabel	25
Bijlage 1: Situering van het bestuur	28
Bijlage 2: Overzicht van de sportinfrastructuur	29
Bijlage 3: Overzicht van de uitgevoerde testen	30
Bijlage 4: Verzendlijst	31

## INLEIDING

---

### AUDITDOELSTELLING, -RISICO'S EN –REIKWIJDTE

Dit rapport beschrijft de resultaten van de thema-audit 'Sportinfrastructuur bij lokale besturen' die Audit Vlaanderen uitvoerde bij gemeente Zandhoven (zie bijlage 1).

Deze thema-audit evalueert of de organisatie:

- op gestructureerde wijze het lokale sportbeleid voorbereidt, opvolgt en evalueert;
- maatregelen heeft getroffen om de sportinfrastructuur (zie bijlage 2) efficiënt te beheren en ter beschikking te stellen van gebruikers;
- de beschikbare mensen doordacht ondersteunt en inzet om de doelstellingen van het lokale sportbeleid te bereiken, met oog voor continuïteit en integer gedrag.

De belangrijkste risico's in dit verband zijn:

- Het proces van voorbereiden, opvolgen en evalueren van het lokale sportbeleid verloopt niet gestructureerd, waardoor het lokale bestuur geen kader heeft om de inzet van middelen en mensen te bepalen en waardoor het bereiken van doelstellingen in het gedrang komt.
- De sportinfrastructuur wordt inadequaat beheerd of onderhouden of ze is niet aangepast aan nieuwe noden. Daardoor draagt het bestuur onnodige kosten en/of komt het beoogde infrastructuraanbod voor de gebruikers in het gedrang.
- De opvolging van overeenkomsten met derden verloopt niet adequaat. Daardoor draagt het bestuur onnodige kosten en/of komt het beoogde infrastructuraanbod voor de gebruikers in het gedrang.
- De gelijke behandeling van sportverenigingen komt in het gedrang door een gebrek aan objectiviteit bij de toekenning van:
  - investeringssubsidies, leningen, borgstellingen;
  - het gebruik van infrastructuur.
- De organisatie beschikt niet over gepaste instrumenten en/of procedures om de sportinfrastructuur optimaal in te zetten, waardoor gebruikers de infrastructuur niet optimaal kunnen benutten.
- De beschikbare mensen worden niet doordacht ondersteund en ingezet, waardoor continuïteit, integer gedrag en/of het efficiënt bereiken van de doelstellingen in het gedrang komt.

Deze thema-audit kadert in de ondersteunende rol van Audit Vlaanderen in het streven naar een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere werking van lokale besturen. Audit Vlaanderen wil met deze thema-audit:

- de betrokken besturen een rapport afleveren met een overzicht van sterktes en verbeterpunten;
- globale conclusies en aanbevelingen formuleren die zinvol kunnen zijn voor alle gemeenten en voor andere actoren (bv. de Vlaamse overheid). Deze globale conclusies worden verwerkt in een globaal rapport

## ■ AUDITAANPAK

Om na te gaan in welke mate de geauditeerde lokale besturen de risico's binnen dit proces beheersen, stelde Audit Vlaanderen een controleprogramma op. Dit is een referentiekader met specifieke beheersdoelstellingen, risico's en mogelijke beheersmaatregelen rond:

- de methodiek van opmaak, evaluatie en eventuele aanpassing van het sportbeleid;
- het beheer en de terbeschikkingstelling van sportinfrastructuur;
- overkoepelende voorwaarden zoals rollen en verantwoordelijkheden, transparantie en integriteit, de opvolging van contractuele en financiële verplichtingen;
- de aanpak van organisatiebeheersing.

Volgende onderwerpen zijn niet opgenomen in deze audit:

- de sportpromotie;
- de ondersteuning van sportinitiatieven en -verenigingen;
- het subsidieproces;
- het kassabeheer;
- de concessies van horeca bij sportinfrastructuur;
- de vrijwilligerswerking.

Op basis van het controleprogramma onderzoekt Audit Vlaanderen of het geauditeerde bestuur zicht heeft op de risico's binnen deze processen en of het hiervoor gepaste maatregelen heeft genomen.

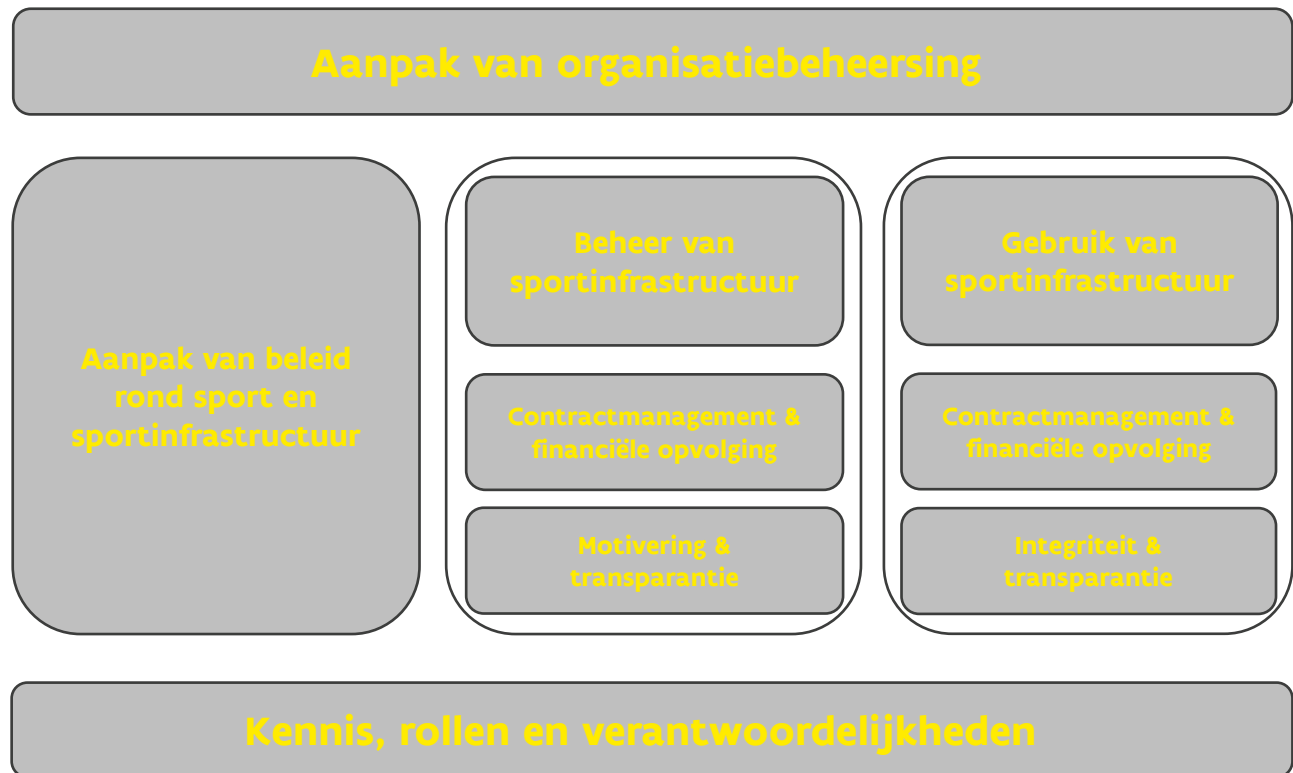
- **Audit Vlaanderen evalueert de aanpak van organisatiebeheersing en gaat hierbij na of de organisatie, zoals aangegeven door het Decreet Lokaal Bestuur:**
  - een algemeen kader heeft rond organisatiebeheersing;
  - jaarlijks aan de raad rapporteert over de acties om de organisatiebeheersing te versterken.
- **Audit Vlaanderen evalueert de beheersmaatregelen voor volgende onderdelen binnen sport:**
  - Aanpak van beleid rond sport en sportinfrastructuur;
  - Beheer van sportinfrastructuur;
  - Gebruik van sportinfrastructuur;
  - Rollen en verantwoordelijkheden;
  - Integriteit en transparantie;
  - Contractuele en financiële verplichtingen.

Tijdens elke opdracht van deze thema-audit verzamelt Audit Vlaanderen informatie via:

- documentenstudie
- interviews
- testen (zie bijlage 3)

Hoewel tijdens de audit een nazicht gebeurt van een selectie van dossiers, beoogt deze audit geen exhaustieve controle. Een positieve evaluatie garandeert dus niet dat alles conform de relevante regelgeving verlopen is.

De structuur van het controleprogramma ziet er als volgt uit:



Audit Vlaanderen verrichte volgende werkzaamheden:

Datum	Activiteit
25 juni 2019	<b>Openingsmeeting:</b> Hier kreeg de gemeente Zandhoven een toelichting over de auditdoelstelling, de auditreikwijdte, de methodologie en de timing.
8 juli 2019 – 13 september 2019	<b>Terreinwerk:</b> Het auditteam voerde gesprekken met verschillende betrokken medewerkers, analyseerde de aangereikte documenten en voerde testen uit op geselecteerde dossiers. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interviews met: de algemeen en financieel directeurs, de betrokken medewerkers, de burgemeester en de schepen van sport</li> <li>▪ Documentanalyse</li> <li>▪ Testen (zie ook bijlage 3) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. verhuur van sportinfrastructuur;</li> <li>2. facturatie van verhuur van sportinfrastructuur;</li> <li>3. debiteurenbeheer bij facturatie van verhuur van infrastructuur.</li> </ol> </li> </ul>
13 september 2019	<b>Afsluitend gesprek</b> met de algemeen directeur, de financieel directeur en de sportfunctionaris.
9 oktober 2019	De organisatie ontving het <b>ontwerprapport</b> .
24 oktober 2019	<b>Exitmeeting:</b> bespreking van het ontwerprapport.
14 november 2019	Audit Vlaanderen verkreeg de <b>managementreactie</b> van gemeente Zandhoven, die werd toegevoegd aan het rapport.
20 november 2019	Het <b>definitieve rapport</b> bestemd voor de geadresseerden in bijlage 4 werd verzendklaar gemaakt.



**LEESWIJZER**

Het auditrapport bevat drie delen:

- De samenvatting geeft een overzicht van de belangrijkste sterke punten en verbeterpunten van de organisatie rond het thema sportinfrastructuur.
- De vaststellingen in 'Auditbevindingen' beschrijven sterke punten en verbeterpunten van de beheersmaatregelen rond sportinfrastructuur. Deze kaderen in het ideale geval binnen een systeem van organisatiebeheersing. Dit luik bevat ook de aanbevelingen.
- Het rapport sluit af met de reactie van het management en het actieplan met betrekking tot de geformuleerde aanbevelingen.

**Wat is het doel van de aanbevelingen?** Een aanbeveling signaleert een onvoldoende beheerst risico voor de goede werking van een organisatie. Het is de verantwoordelijkheid van het management om beheersmaatregelen te nemen die de risico's voldoende beperken. Audit Vlaanderen gaat de realisatie van de aanbevelingen steekproefsgewijs na.

**Wat is de rol van de raad bij de aanbevelingen?** Als hoogste orgaan binnen het lokaal bestuur, heeft de raad een belangrijke taak in het opvolgen van de aanbevelingen. In het kader van de verplichte jaarlijkse rapportage over de organisatiebeheersing, kan de raad in principe de realisatie van de geformuleerde aanbevelingen monitoren. Daarnaast kunnen raadsleden de organisatie steeds opvolgen door vragen te stellen. Daarom dient de voorzitter dit rapport aan alle raadsleden te bezorgen, zodat zij over de informatie beschikken om hun taak te kunnen uitoefenen.

## SAMENVATTING

### AANPAK VAN ORGANISATIEBEHEERSING

*Elk lokaal bestuur moet bouwen aan een degelijke beheersing van zijn organisatie. Dit is de basis voor een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere werking. Volgens het Decreet Lokaal Bestuur moeten lokale besturen beschikken over een degelijk kader voor organisatiebeheersing. Daarnaast moet het management hierover periodiek rapporteren aan het politieke niveau.*

Gemeente en OCMW Zandhoven beschikken niet over een door de raden goedgekeurd kader dat vastlegt hoe en met welke frequentie de organisatie wil stilstaan bij haar werking en hoe de algemeen directeur aan de raden moet rapporteren (aanbeveling 1). Tot op heden vond nog geen jaarlijkse rapportering aan de raden plaats omtrent de organisatiebeheersing.

De gemeente nam in het verleden wel initiatieven om haar organisatiebeheersing op gestructureerde wijze te versterken. Zo voerde het managementteam in 2015 een zelfevaluatie uit en volgde het team de realisatie van de verbeteracties systematisch op. Om op een degelijke manier aan organisatiebeheersing te werken, is het belangrijk dat de risico's en beheersmaatregelen periodiek geëvalueerd worden. Het is intussen echter bijna twee jaar geleden dat het overzicht met verbeterpunten een laatste keer geactualiseerd werd, waardoor de gemeente geen actueel beeld meer heeft van de risico's en de mate waarin deze beheerst worden.

### AFDEKKING VAN DE RISICO'S

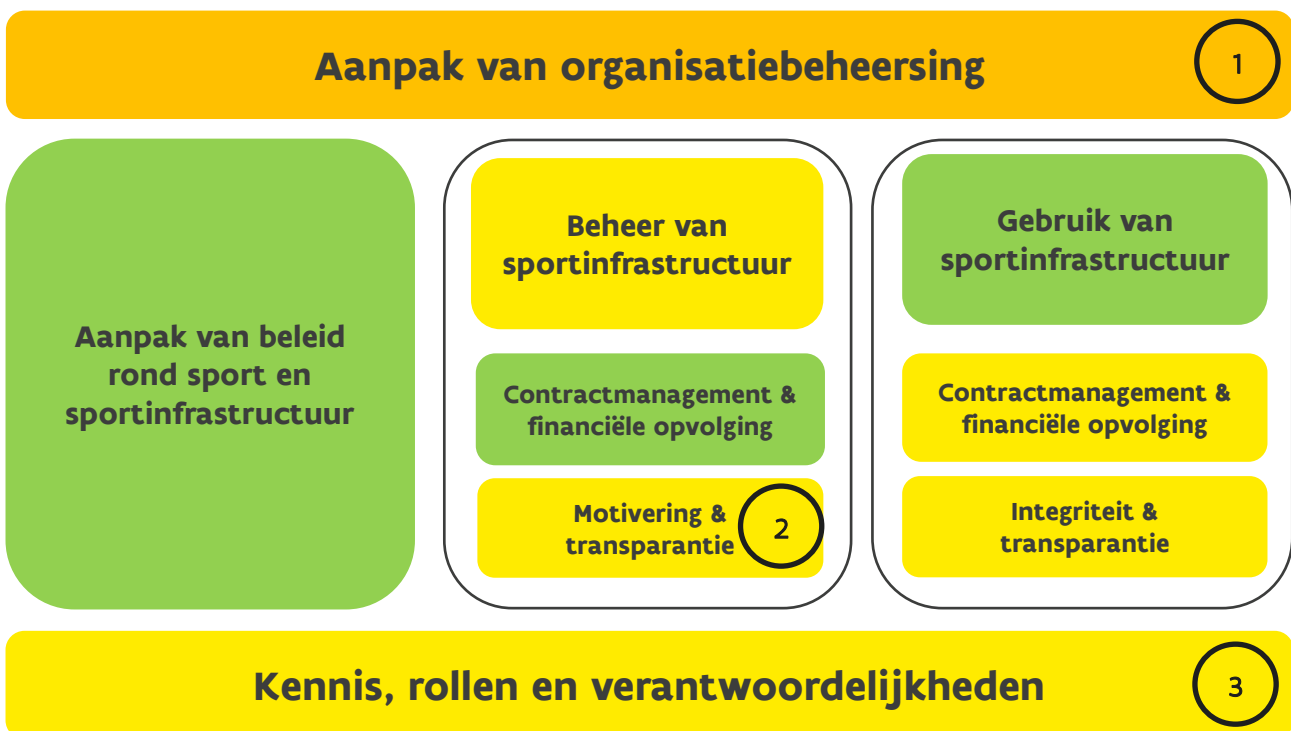
Gemeente en AGB Zandhoven (hierna "de organisatie") nemen diverse maatregelen om belangrijke risico's omtrent de *aanpak van het beleid* en het *gebruik* van de sportinfrastructuur te beheersen. Desondanks blijven enkele belangrijke risico's onvoldoende afgedekt, onder andere op vlak van de *aanpak van organisatiebeheersing* en *beheer*.

- **De organisatie bereidt het lokale sportbeleid op een gestructureerde, onderbouwde manier voor en volgt de realisatie van de doelstellingen periodiek op. Hierdoor beperkt ze het risico dat het bereiken van doelstellingen in het gedrang komt.** De organisatie heeft binnen het kader van haar sportbeleid duidelijk bepaald welke sportinfrastructuur ze wil aanbieden en maakte een onderbouwde keuze over de beheersvorm waarmee ze dit doet.
- **Doordat het beheer van de sportinfrastructuur gestructureerd verloopt, verkleint de organisatie het risico op onnodige kosten en vergroot de kans dat ze het beoogde aanbod aan sportinfrastructuur kan garanderen.** Door de samenwerking tussen de patrimoniumbeheerder (technische dienst) en de gebouwbeheerder (sportdienst) kunnen herstellingsnoden tijdig gedetecteerd worden. De organisatie liet eveneens een energiescan uitvoeren en sloot enkele onderhoudscontracten voor de sportinfrastructuur af. Audit Vlaanderen stelde echter vast dat het AGB de verplichte verzekering voor sportcomplex Het Veld niet afgesloten heeft, wat kan leiden tot strafrechtelijke gevolgen en sluiting van de inrichting waardoor de continuïteit van de dienstverlening in het gedrang kan komen (zie aanbeveling 3).
- **De betrokken diensten volgen de overeenkomsten met derden adequaat op waardoor onnodige kosten vermeden kunnen worden en de organisatie het beoogde aanbod aan sportinfrastructuur kan waarmaken.** Dit komt mede doordat contracten voor onderhoud,

leningen, borgstellingen en investeringssubsidies opgevolgd worden op basis van een duidelijke taakverdeling.

- De organisatie hanteert een transparant en objectief toekenningsproces voor het gebruik van de sportinfrastructuur en voor de investeringssubsidies. Hierdoor beperkt de organisatie het risico dat de gelijke behandeling van gebruikers en begunstigen in het gedrang komt. Leningen en borgstellingen worden eerder ad hoc toegekend. De gemeente beoordeelt wel steeds of deze passen binnen het gewenste beleid inzake sportinfrastructuur.** In het reglement voor *subsidies voor het (ver)bouwen van sportinfrastructuur* werd een maximumbedrag bepaald dat in de praktijk niet meer correct is (aanbeveling 2). Tijdens het reservatie- en facturatieproces worden (heel wat) manuele handelingen verricht. Bovendien vindt er geen structureel onafhankelijk nazicht plaats, waardoor het risico op fouten vergroot.
- De organisatie zet haar medewerkers over het algemeen doordacht in en neemt voldoende maatregelen om de medewerkers de nodige kennis te laten opbouwen inzake sportinfrastructuur.** Ze neemt echter onvoldoende maatregelen om haar verzekeringen voor de sportinfrastructuur op een degelijke manier te (laten) beheren (aanbeveling 3).

## OVERZICHT PER ONDERDEEL VAN DE AUDITBEVINDINGEN



### Legende

- 0 Onbestaand**  
Er bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een adequaat systeem van organisatiebeheersing.
- 1 Ad-hocbasis**  
Op ad-hocbasis zijn er beheersmaatregelen uitgewerkt. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak. 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').

**Gedefinieerd**

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

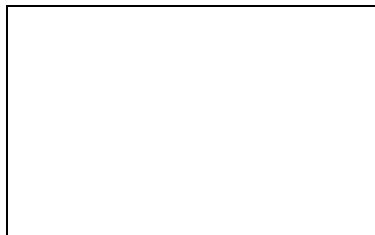
**Beheerst systeem (= niveau 3 + ...)**

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

**Niet van toepassing**

/ Voor dit onderdeel zijn er geen bevindingen voor dit lokale bestuur, er is bijgevolg ook geen inschatting van de aanwezige beheersmaatregelen.

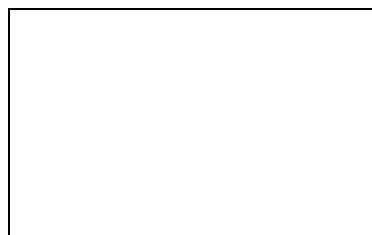
De managementreactie die de geauditteerde heeft geformuleerd n.a.v. de auditbevindingen, vindt u terug op pagina 24 van dit rapport.



Yoke Van Hove,  
Auditor



Steven Van Roosbroek,  
Manager-auditor



Mark Vandersmissen,  
Administrateur-generaal

## AUDITBEVINDINGEN

### KADER VOOR EEN BEHEERST SYSTEEM

#### Aanpak van organisatiebeheersing

Een goed systeem voor organisatiebeheersing helpt de organisatie om:

- de risico's te identificeren die het bereiken van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren;
- beheersmaatregelen te treffen om deze risico's te beperken.

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

De algemeen directeur stelt – in overleg met het managementteam – dit systeem vast en legt het algemene kader hiervan ter goedkeuring voor aan de raad. De algemeen directeur is bovendien verantwoordelijk voor de organisatiebeheersing en rapporteert hierover jaarlijks aan de raad (decreet over het lokaal bestuur, art. 217-220).

#### Aanpak van organisatiebeheersing

De organisatie beschikt niet over een door de gemeente- en OCMW-raad goedgekeurd kader dat vastlegt hoe en met welke frequentie de organisatie wil stilstaan bij haar werking en hoe de algemeen directeur aan de raden moet rapporteren (aanbeveling 1). Tot op heden vond nog geen jaarlijkse rapportering omtrent de organisatiebeheersing aan de raden plaats.

De organisatie ondernam wel enkele initiatieven om haar organisatiebeheersing te versterken. In 2009 keurde de gemeenteraad een stappenplan goed om te komen tot een "systeem van interne controle". Als gevolg hiervan werden enkele ad hoc verbeteracties doorgevoerd. Ook maakte de gemeente in 2015, onder begeleiding van een externe consultant, een zelfevaluatie op basis van de Leidraad Organisatiebeheersing. Op basis hiervan formuleerde de organisatie diverse verbeterpunten (bv. op vlak van verzekeringen, deontologie, brandpreventie en de beleidsopvolging). Het managementteam volgde de realisatie van de verbeteracties op kwartaalbasis op en actualiseerde de lijst met actiepunten. Dit gebeurde een laatste keer eind 2017. Het management nam zich voor om op periodieke basis een nieuwe zelfevaluatie te maken. Tot op heden gebeurde dit echter niet.

#### Aanbeveling 1

De organisatie legt een duidelijk kader voor organisatiebeheersing vast en legt dit ter goedkeuring voor aan de raden. Dit kader bepaalt minstens:

- Welk model de organisatie wil hanteren om aan haar organisatiebeheersing te werken (bv. Leidraad Organisatiebeheersing, VVSG-model);
- Met welke periodiciteit en op welke manier de organisatie stil wil staan bij haar eigen werking (via periodieke zelfevaluatie, een doorlichting door een externe partij, enz.);
- Hoe de algemeen directeur minstens jaarlijks rapporteert aan het politieke niveau over de mate waarin de risico's beheerst zijn.

De algemeen directeur rapporteert minstens jaarlijks aan de raden omtrent de organisatiebeheersing.

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

**KADER VOOR EEN BEHEERST SYSTEEM****Aanpak van beleid rond sport en sportinfrastructuur**

Het lokaal bestuur bereidt zijn beleid over sport en sportinfrastructuur gestructureerd voor. Hiervoor bepaalt de organisatie haar voornaamste doelstellingen over nieuw beleid en weerkerende dienstverlening. Ze stemt die af op haar bredere beleidsdoelstellingen. Het bestuur peilt naar de verwachtingen over sport van de belanghebbenden en houdt hiermee rekening bij het bepalen van zijn sportbeleid en de noden inzake sportinfrastructuur.

De organisatie biedt sportinfrastructuur aan die is afgestemd op de noden van de gebruikers, en maakt hierbij gefundeerde keuzes over de uitbesteding van de bouw, het beheer en/of de uitbating van haar sportinfrastructuur. Het bestuur heeft zicht op de staat van zijn patrimonium, waardoor investeringen gestructureerd kunnen verlopen. Ook de toekenning van investeringsubsidies, leningen en/of borgstellingen aan lokale sportverenigingen voor het beheer van hun sportinfrastructuur past binnen de gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Op deze manier vermijdt het bestuur onnodige kosten.

Het lokaal bestuur volgt het sportbeleid gestructureerd op en evalueert of de doelstellingen worden bereikt. Om deze monitoring mogelijk te maken worden de voornaamste operationele en financiële indicatoren bepaald. De organisatie stuurt het sportbeleid (en de monitoring ervan) bij waar nodig om de meest efficiënte inzet van mensen en middelen te bereiken.

**Aanpak van beleid rond sport en sportinfrastructuur**

In de zelfevaluatie die de gemeente in 2015 uitvoerde, geeft de organisatie aan dat ze streeft naar een degelijke beleidsvoorbereiding, een systematische beleidsopvolging en een heldere rapportering. De audit toont aan dat gemeente en AGB Zandhoven voldoende maatregelen nemen om het sportbeleid op een gestructureerde manier voor te bereiden, op te volgen en te evalueren:

- De organisatie heeft bij de opmaak van het huidige en het nieuwe meerjarenplan verschillende maatregelen genomen om de doelstellingen te laten aansluiten bij de reële behoeften van belanghebbenden (bv. via een interne denkdag en een participatiemarkt voor inwoners van de gemeente).
- Het sportbeleid werd in het meerjarenplan 2014-2019 vertaald in concrete doelstellingen, acties en indicatoren voor het nieuw beleid en de weerkerende werking. Op deze manier kan de organisatie de volledige werking inzake sport opvolgen, evalueren en indien nodig bijsturen. In dit meerjarenplan formuleerde het bestuur ook een specifieke doelstelling voor sportinfrastructuur. Hiermee geeft de organisatie aan dat het gebruikers zekerheid wil bieden over het gebruik van de gemeentelijke sportinfrastructuur door een kwalitatief onderhoud van bestaande infrastructuur en het behouden van bestaande overeenkomsten (bv. voor het zwembad en de turnzaal van het Vrij Technisch Instituut).
- De sportdienst evalueert, in overleg met de bevoegde schepen, periodiek de realisatie van het sportbeleid en de vooropgestelde indicatoren. Het diensthoofd van de sportdienst en de financieel directeur rapporteren op financieel en inhoudelijk vlak aan het managementteam en de raad (bv. via het jaarverslag over het sportcomplex en de jaarrekening van het AGB en de gemeente).
- Naar aanleiding van de opmaak van het nieuwe meerjarenplan (2020-2025), trok de organisatie lessen uit de beleidsvoorbereiding voor het meerjarenplan 2014-2019. Zo worden de medewerkers nauwer betrokken en zullen de doelstellingen en acties van diverse beleidsdomeinen meer gebundeld worden met het oog op een betere, duidelijkere rapportering.

- De organisatie heeft duidelijk bepaald welke sportinfrastructuur ze wil aanbieden. Hierbij tracht ze proactief in te spelen op voorziene wijzigingen in het aanbod van de sportinfrastructuur (bv. naar aanleiding van de onzekerheid over het zwembad) en nieuwe trends in het lokale sportleven.
- Hoewel de organisatie niet steeds een formele periodieke evaluatie maakt van de huidige beheersvormen, blijkt uit gesprekken dat ze wel op een doordachte manier voor de huidige beheersvormen gekozen heeft en deze ook evalueert. De oprichting van het AGB werd bijvoorbeeld gestaafd door een eigen analyse van de voor- en nadelen. Nadien vond geen formele evaluatie meer plaats. Bij de verlenging van de samenwerkingsovereenkomst voor het zwembad (2018) evalueerde de gemeente deze samenwerking en onderzocht ze ook alternatieven voor het geval de samenwerking beëindigd zou worden.

De organisatie heeft binnen het sportbeleid duidelijk bepaald op welke manier ze tegemoet wil komen aan de infrastructuurnoden van haar sportverenigingen. Enerzijds biedt ze zelf infrastructuur aan in eigen beheer (sportcomplex) of via een intergemeentelijke samenwerkingsovereenkomst (zwembad). Daarnaast ondersteunt ze hen ook via financiële steun (investeringsubsidies, leningen en borgstellingen) en het aanbieden van gronden via erfpachtovereenkomsten. Bij de beoordeling van dergelijke steunaanvragen, zal de organisatie steeds aftoetsen of dit past binnen haar beleid inzake sport(infrastructuur).



**KADER VOOR EEN BEHEERST SYSTEEM****Beheer van sportinfrastructuur**

Het lokaal bestuur beschikt over maatregelen om zijn sportinfrastructuur efficiënt en veilig te beheren. De organisatie heeft hierbij o.a. zicht op:

- de staat van (en noden met betrekking tot) het onderhoud van het patrimonium;
- de veiligheidsrisico's voor personeel en gebruikers;
- de verzekeringen voor de sportinfrastructuur;
- het energieverbruik van de gebouwen.

De risico's op het vlak van de continuïteit van de infrastructuur zijn gekend en worden beheerst.

Indien het lokaal bestuur het beheer van zijn infrastructuur heeft uitbesteed, beschikt het over de procedures en instrumenten om dit beheer op te volgen en eventueel bij te sturen.

**Contractmanagement en financiële opvolging**

De financiële en contractuele afspraken met derden over beheer, uitbating en onderhoud van de sportinfrastructuur zijn gekend en worden vanuit het lokaal bestuur voldoende opgevolgd. Hierdoor vermijdt de organisatie onnodige uitgaven, ontvangt ze de inkomsten waarop ze recht heeft, en wordt de continuïteit verzekerd.

De organisatie heeft een overzicht van de toegekende financiële steun (investeringsubsidies, waarborgen, leningen) aan sportverenigingen en volgt de overeenkomsten hierover op. Hierdoor vermijdt het bestuur dat het voorziene budget wordt overschreden of dat middelen niet efficiënt worden ingezet.

**Motivering en transparantie**

De organisatie kent investeringsubsidies, leningen en borgstellingen voor sportinfrastructuur transparant toe en kan de toekenningen en/of weigeringen op objectieve gronden verantwoorden, met oog voor de gelijke behandeling van gebruikers.

**Beheer van sportinfrastructuur**

De organisatie neemt maatregelen om haar sportpatrimonium op een gestructureerde en veilige manier te beheren:

- De gemeente nam in het huidige meerjarenplan (2014-2019) een doelstelling op omtrent het patrimoniumbeheer. In uitvoering hiervan liet de organisatie een energiescan uitvoeren bij een groot deel van het gemeentelijk patrimonium. Hierdoor kan ze op een onderbouwde manier beslissingen nemen met betrekking tot investeringen en onderhoud rond energie. De selectie van de gebouwen die onderwerp uitmaakten van deze scan werd gemaakt op basis van een analyse waarbij de prioriteit lag op gebouwen die veel gebruikt worden door personeel en/of gebruikers (o.a. het gemeentehuis, de scholen en het sportcomplex). Op basis van de energiescan sloot de gemeente onder andere overeenkomsten voor onderhoud en periodieke keuringen van het sportcomplex af.
- De gemeente heeft een duidelijk zicht op de staat van haar sportinfrastructuur. Via diverse rondgangen/inspecties en de samenwerking tussen de patrimoniumbeheerder en de bouwverantwoordelijke van het sportcomplex kunnen herstellingsnoden snel gedetecteerd

worden. Kleinere herstellingen worden planmatig uitgevoerd door de zaalwachters van het sportcomplex of de technische dienst. Voor grotere werken doet de organisatie beroep op externen. Hierdoor beperkt de organisatie het risico op onverwachte, grote uitgaven en kan ze de continuïteit van de verhuur van sportinfrastructuur beter verzekeren.

- De technische dienst voert, in samenwerking met een externe partner, jaarlijks een rondgang uit om de veiligheid van het sportpatrimonium te beoordelen. Daarnaast neemt de organisatie adequate maatregelen op vlak van brandpreventie (bv. via evacuatieplannen en -oefeningen). In het sportcomplex vond sinds de opening in 2013 echter nog maar één evacuatieoefening plaats. Om de effectiviteit van het evacuatieplan en de uitvoering daarvan na te gaan is het aangeraden om ook binnen deze infrastructuur periodiek evacuatieoefeningen te houden.

Audit Vlaanderen stelt echter vast dat het AGB de verplichte verzekering (Burgerlijke Aansprakelijkheid – Objectieve Aansprakelijkheid) voor sportcomplex Het Veld niet afgesloten heeft (zie aanbeveling 3), wat kan leiden tot strafrechtelijke gevolgen en sluiting van de inrichting (op basis van de wet van 30 juli 1979 betreffende preventie van brand en ontploffing en betreffende de verplichte verzekering van de burgerrechtelijke aansprakelijkheid in dergelijke gevallen). Gemeente Zandhoven sloot de verplichte verzekering wel af voor haar infrastructuur (o.a. de turnzaal van de school).

### Contractmanagement en financiële opvolging

De organisatie sloot enkele onderhoudscontracten voor haar sportpatrimonium af en volgt deze zorgvuldig op. De inhoudelijke en financiële opvolging gebeurt volgens een duidelijke taakverdeling. Naast een patrimoniumbeheerder, stelde de gemeente eveneens een aantal gebouwverantwoordelijken aan zodat:

- de uitvoering van de geplande onderhoudswerken ter plaatse opgevolgd kan worden;
- de externe partners een vast aanspreekpunt hebben met de nodige kennis van het gebouw.

Gemeente Zandhoven stelt via enkele (samenwerkings)overeenkomsten sportaccommodatie op lange termijn ter beschikking van scholen en sportverenigingen (bv. zwembad, voetbal- en hockeyvelden). Hierin zijn de verantwoordelijkheden (bv. op vlak van onderhoud en financiën) duidelijk vastgelegd. Specifiek voor het (revalidatie)zwembad sloot de gemeente een samenwerkingsovereenkomst af met de eigenaar, de beheerder en een andere gemeente. Via periodiek overleg en een gedetailleerde factuur heeft de gemeente een duidelijk zicht op de jaarlijkse financiële afrekening. Dit biedt de organisatie bovendien de nodige input om de meerwaarde van de samenwerking te kunnen evalueren. De gemeente evalueerde de overeenkomst over het zwembad recent (2018). Aangezien de eigenaar de continuïteit van het zwembad niet kan verzekeren op lange termijn, werden een aantal contractvoorwaarden opgenomen om de continuïteit op jaarbasis te verzekeren. De gemeente onderzocht eveneens alternatieven opdat de scholen en inwoners gebruik kunnen blijven maken van een zwembad.

De financiële dienst volgt de toegekende financiële steun (leningen, borgstellingen en investeringssubsidies) goed op en waakt erover dat de begunstigden hun financiële verplichtingen nakomen.

### Motivering en transparantie

Gemeente Zandhoven neemt enkele goede maatregelen om gemotiveerde en transparante beslissingen te nemen omtrent leningen, borgstellingen en investeringssubsidies voor sportinfrastructuur:

- Voor de toekenning van deze types steun volgt de gemeente een vaste procedure waarbij zowel het college als de gemeenteraad de aanvraag beoordelen en hun beslissing motiveren. De organisatie onderzoekt hierbij de terugbetalingsmogelijkheden (bv. op basis van een ondernemingsplan) en/of tracht de risico's voor de gemeente in de mate van het mogelijke in te perken (bv. via bankgaranties en contractvoorwaarden omtrent wanbetalingen).
- De toekenningsprocedure voor subsidies voor het (ver)bouwen van sportinfrastructuur is duidelijk opgenomen in een reglement dat op de gemeentelijke website gepubliceerd is. Hierdoor is deze procedure toegankelijk en transparant voor geïnteresseerde verenigingen. Het risico op een ongelijke behandeling van begunstigden verkleint eveneens doordat de gemeente een aantal objectieve beoordelingscriteria hanteert bij de beoordeling van aanvragen.

Audit Vlaanderen stelde echter ook enkele belangrijke verbeterpunten vast.

- Het reglement voor *subsidies voor het (ver)bouwen van sportinfrastructuur* wordt bij aanvang van elke legislatuur voorgelegd aan de gemeenteraad ter evaluatie. De tarieven in dit reglement werden sinds de opmaak in 1985 niet geïndexeerd of aangepast. In het reglement werd een maximumbedrag bepaald, dat in de praktijk niet meer correct is: hoewel elke vereniging volgens het reglement per project recht heeft op één subsidie van maximaal 7.500 euro, kent de gemeente deze subsidie in de praktijk twee keer toe per vereniging, bijvoorbeeld één keer voor de jongens- en één keer voor de meisjesafdeling of één keer voor de jeugd- en één keer voor de volwassenafdeling.
- Hoewel de gemeente steunaanvragen voor leningen en borgstellingen niet beoordeelt op basis van een transparante toekenningsprocedure en beoordelingscriteria, beoordeelt het wel steeds of dit past binnen het gewenste beleid inzake sportinfrastructuur. Om de transparantie te verhogen, is het aan te raden deze beoordeling voldoende schriftelijk te motiveren (bv. door de notulering van besprekingen).

### Aanbeveling 2

De gemeente stemt het reglement voor de investeringssubsidies voor sportinfrastructuur overeen met de toepassing ervan. Dit kan door het reglement aan te passen aan de praktijk, de huidige werkwijze in overeenstemming te brengen met het reglement, of door na een evaluatie van de huidige praktijk te komen tot een nieuw reglement.

Risico's die hiermee beheerst kunnen worden:

- De organisatie biedt geen gelijke kansen aan potentiële begunstigden.
- De organisatie behandelt steunaanvragers onvoldoende gelijk.

**KADER VOOR EEN BEHEERST SYSTEEM****Gebruik van sportinfrastructuur**

Het lokaal bestuur stelt zijn sportinfrastructuur op een transparante en efficiënte manier ter beschikking van de gebruikers (bv. via een reservatiesysteem), waardoor ze optimaal kan worden benut.

Er zijn duidelijke afspraken over het gebruik van de gemeentelijke sportinfrastructuur en de organisatie beschikt over de instrumenten om deze afspraken op te volgen.

**Contractmanagement en financiële opvolging**

De organisatie heeft zicht op de inkomsten waarop ze recht heeft door de verhuur en de terbeschikkingstelling van haar sportinfrastructuur. Ze volgt deze inkomsten systematisch op, waardoor ze geen inkomsten misloopt. De tarieven voor verhuur werden duidelijk bepaald.

**Integriteit en transparantie**

De organisatie kent het gebruik van haar sportinfrastructuur transparante en op basis van objectieve criteria toe aan geïnteresseerde gebruikers. Ze neemt hierbij maatregelen om de gelijke behandeling van de belanghebbenden te verzekeren. De organisatie past duidelijke richtlijnen toe voor het bepalen van en omgaan met belangenconflicten, zodat de schijn van belangenvermenging wordt vermeden.

**Gebruik van sportinfrastructuur**

De organisatie stelt haar sportinfrastructuur op een degelijke en grotendeels transparante manier ter beschikking. De tarieven zijn duidelijk vastgelegd in een reglement dat op de website gepubliceerd is. Daarnaast vergadert de sportdienst jaarlijks met de structurele gebruikers om de jaarkalender toe te lichten en conflicterende aanvragen op te lossen. Deze reservaties omvatten het merendeel van het gebruik. Personen of verenigingen die de infrastructuur occasioneel willen gebruiken, hebben voorlopig nog geen zicht op de beschikbaarheden zonder contact op te nemen met de sportdienst. De gemeente is sinds begin 2019 echter bezig met de opstart van een transparant reservatiesysteem. Dit systeem zal ingezet worden voor de sportterreinen die hoofdzakelijk occasioneel gebruikt worden, namelijk de padel- en tennisterreinen. Hierdoor vergroot de transparantie en kan de sportinfrastructuur meer optimaal ingezet worden.

De organisatie neemt voldoende maatregelen om ongeoorloofd gebruik van de sportinfrastructuur uit te sluiten (bv. via de aanwezigheid van zaalwachters in het sportcomplex en de registratie van uitgeleende sleutels voor de turnzalen).

**Contractmanagement en financiële opvolging**

Het reservatie- en facturatieproces is door de vele manuele handelingen en het ontbreken van een geautomatiseerde link tussen het reservatie- en het facturatiesysteem inherent foutgevoelig. De organisatie hanteert op het moment van de audit geen reservatie- en facturatiesoftware. Er vindt echter geen onafhankelijk (steekproefsgewijs) nazicht of een alternatieve beheersmaatregel plaats om de

bijhorende risico's in te perken. In het testwerk van Audit Vlaanderen werden enkele (beperkte) afwijkingen vastgesteld tussen het reservatiebestand en de facturen. Door de opzet van het proces is het onduidelijk of dit tot een foute facturatie heeft geleid. Mogelijk werd het reservatiebestand niet correct aangevuld of werd een correct aangevuld reservatiebestand niet correct gefactureerd.

De financiële dienst voert de verzending van de facturen en de opvolging van de debiteuren op een gestructureerde wijze uit. De financieel directeur rapporteert jaarlijks over het debiteurenbeheer.

### **Integriteit en transparantie**

De organisatie kent het gebruik van de sportinfrastructuur op een transparante wijze toe. Voor het langdurig gebruik organiseert ze een jaarlijkse kalendervergadering waarop conflicterende aanvragen besproken worden. Aanvragen voor occasioneel gebruik worden niet beoordeeld. Indien het gevraagde moment beschikbaar is, wordt de aanvraag goedgekeurd.

De gemeente heeft een deontologische code die ze na de goedkeuring aan het personeel en de mandatarissen toelichtte. Deze bevat een onderdeel omtrent het vermijden van belangenconflicten. De code hangt onder andere op in het kantoor van de sportdienst. De organisatie kan echter nog sterker inzetten op initiatieven om de deontologische code levend te houden, om de gelijke behandeling van verenigingen en gebruikers nog meer te verzekeren.

## KADER VOOR EEN BEHEERST SYSTEEM

**Kennis, rollen en verantwoordelijkheden**

De verantwoordelijkheden en taken van de medewerkers voor wat betreft het sportbeleid, het beheer en het gebruik van de sportinfrastructuur zijn duidelijk. De organisatie heeft maatregelen genomen om de continuïteit van de dienstverlening te verzekeren en heeft nagedacht over de toekenning van rechten en toegangen in de software die voor deze processen wordt gebruikt.

De organisatie neemt maatregelen zodat elke medewerker over voldoende kennis beschikt om zijn/haar taken naar behoren uit te voeren.

Indien het beheer van de sportinfrastructuur werd uitbesteed, werden er afspraken gemaakt over de verdeling van de verantwoordelijkheden en de communicatie tussen de betrokken diensten.

**Kennis, rollen en verantwoordelijkheden**

Gemeente en AGB Zandhoven nemen heel wat goede maatregelen om de kennis van de medewerkers te verhogen en de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk te stellen:

- De taakverdeling bij het beheer en het gebruik van de sportinfrastructuur is binnen de administratie duidelijk bepaald. De samenwerking tussen de sportdienst en andere diensten of externe partners verloopt vlot en op basis van duidelijke afspraken (zie *beheer van de sportinfrastructuur: contractmanagement en financiële opvolging*).
- De organisatie implementeerde reeds verschillende maatregelen om de continuïteit van de (operationele) dienstverlening op vlak van sport te versterken. Zo maakte de sportdienst een dagplanning op voor het beheer van het sportcomplex en werden in het onderhoudscontract met een externe partner voorwaarden opgenomen omtrent interventietijden. Doordat de kennis over sportinfrastructuur (vnl. op beleidsniveau) zich voornamelijk situeert bij het diensthoofd van de sportdienst, ontstaat een risico op vlak van kenniscontinuïteit.
- Via een specifieke werkregeling van de zaalwachters en afspraken met de horeca-uitbaters zorgt de organisatie ervoor dat het sportcomplex beschikbaar is voor gebruikers buiten de kantooruren.
- Het diensthoofd van de sportdienst waakt erover dat de medewerkers hun kennis op peil houden en stimuleert hen om vormingen te volgen of deel te nemen aan overleg met andere gemeenten.

Naast het gebrek aan een onafhankelijk (steekproefsgewijs) toezicht op het reservatie- en facturatieproces (zie *gebruik – contractmanagement en financiële opvolging*), stelde Audit Vlaanderen nog een belangrijk verbeterpunt vast. De organisatie heeft de rollen en verantwoordelijkheden inzake de verzekering van haar sportpatrimonium onvoldoende (duidelijk) toegewezen waardoor bepaalde taken niet of onvoldoende opgenomen worden, wat zich uit in het ontbreken van een verplichte verzekering (zie *beheer van de sportinfrastructuur*), alsook een periodieke evaluatie van of marktbevraging omtrent de verzekering voor sportinfrastructuur.

**Aanbeveling 3**

Het AGB sluit de verplichte verzekering Burgerlijke Aansprakelijkheid – Objectieve aansprakelijkheid af voor sportcomplex Het Veld. Bovendien verduidelijken gemeente en AGB Zandhoven de rollen en verantwoordelijkheden om de verzekeringen voor hun sportpatrimonium degelijk te (laten) beheren.

Risico's die hiermee beheerst kunnen worden:

- De organisatie wordt aansprakelijk gesteld voor gebeurtenissen waartegen ze zich niet heeft verzekerd – ondanks de wettelijke verplichting daartoe.
- De organisatie loopt het risico op strafrechtelijke gevolgen en sluiting van de inrichting, waardoor ook de continuïteit van de dienstverlening in het gedrang komt.

## MANAGEMENTREACTIE

---

Na de aanpassingen nav. de reacties en argumentaties tijdens de exit-meeting op het ontwerprapport, kunnen we ons volledig vinden in het audit-verslag.

Waar we eerst het gevoel hadden dat 1 negatief punt heel zwaar doorwoog op een item en dit toch wel een vertekend minder positief beeld gaf, hebben we na de aanpassingen het gevoel dat dit een correcte weergave is van het beleid inzake sportinfrastructuur.

Met de aanbevelingen zullen we op zeer korte tijd aan de slag gaan of zijn we ondertussen zelfs al bezig.

We willen als medewerkers aan deze audit ook nog meegeven dat we de audit niet als extra werkdruk hebben ervaren.



## AANBEVELINGENTABEL

Aanbevelingentabel aangevuld met het actieplan en de timing door de gemeente en AGB Zandhoven

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
Aanpak van organisatiebeheersing				
A1	<p>De organisatie legt een duidelijk kader voor organisatiebeheersing vast en legt dit ter goedkeuring voor aan de raden. Dit kader bepaalt minstens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welk model de organisatie wil hanteren om aan haar organisatiebeheersing te werken (bv. Leidraad Organisatiebeheersing, VVSG-model);</li> <li>▪ Met welke periodiciteit en op welke manier de organisatie stil wil staan bij haar eigen werking (via periodieke zelfevaluatie, een doorlichting door een externe partij, enz.);</li> <li>▪ Hoe de algemeen directeur minstens jaarlijks rapporteert aan het politieke niveau over de mate waarin de risico's beheerst zijn.</li> </ul> <p>De algemeen directeur rapporteert minstens jaarlijks aan de raden omtrent de organisatiebeheersing.</p> <p>Op deze manier werkt de organisatie aan een degelijke beheersing van haar risico's en is ze transparant over haar functioneren. Ze legt hiermee de basis voor een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie.</p>	31/12/2022	Annick Smeets	We optimaliseren ons algemeen kader van organisatiebeheersing op basis van de bestaande leidraad door middel van zelfevaluatie binnen de organisatie

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
Beheer van sportinfrastructuur				
A2	<p>De gemeente stemt het reglement voor de investeringssubsidies voor sportinfrastructuur overeen met de toepassing ervan. Dit kan door het reglement aan te passen aan de praktijk, de huidige werkwijze in overeenstemming te brengen met het reglement, of door na een evaluatie van de huidige praktijk te komen tot een nieuw reglement.</p> <p>Risico's die hiermee beheerst kunnen worden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De organisatie biedt geen gelijke kansen aan potentiële begunstigden.</li> <li>▪ De organisatie behandelt steunaanvragers onvoldoende gelijk.</li> </ul>	01/01/2020	Christel Goormans + Annick Smeets + schepencollege	Alle reglementen worden onder de loep genomen en indien nodig aangepast.
Beheer van sportinfrastructuur				
A3	<p>Het AGB sluit de verplichte verzekering Burgerlijke Aansprakelijkheid – Objectieve aansprakelijkheid af voor sportcomplex Het Veld. Bovendien verduidelijken gemeente en AGB Zandhoven de rollen en verantwoordelijkheden om de verzekeringen voor hun sportpatrimonium degelijk te (laten) beheren.</p> <p>Risico's die hiermee beheerst kunnen worden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De organisatie wordt aansprakelijk gesteld voor gebeurtenissen waartegen ze zich niet heeft verzekerd – ondanks de wettelijke verplichting daartoe.</li> </ul>	01/06/2020	Kristel Lembrechts + Annick Smeets + MAT	De verplichte verzekering BA werd ondertussen afgesloten en is dus in orde. Intern zal duidelijk bepaald worden op welke manier de verzekeringen van gemeenten en AGB beheerd moeten worden en wie hiervoor verantwoordelijk is.

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke/ initiator	Actieplan of opmerkingen
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="241 411 1039 515">De organisatie loopt het risico op strafrechtelijke gevolgen en sluiting van de inrichting, waardoor ook de continuïteit van de dienstverlening in het gedrang komt.</li></ul>			

## BIJLAGE 1: SITUERING VAN HET BESTUUR

Gemeente	Zandhoven	
Provincie	Antwerpen	
Belfius-cluster	Landelijke gemeenten	
Absoluut aantal inwoners (2018)	12 985	
	<b>Gemeente</b>	<b>OCMW</b>
Gebudgetteerde ontvangsten (2018)	€ 16 781 158	€ 1 871 064
Relatieve ontvangsten (2018; in vergelijking met de andere gemeenten/OCMW's*)	222	274
Gebudgetteerde uitgaven (2018)	€ 20 046 704	€ 2 017 458
Relatieve uitgaven (2018; in vergelijking met de andere gemeenten/OCMW's*) <sup>1</sup>	222	270
Aantal voltijds equivalenten (2017)	74,3	10,5
Relatief aantal voltijds equivalenten (2017; in vergelijking met de andere gemeenten*) <sup>2</sup>	184	282
Jaarlijkse gemiddelde uitgaven voorzien voor exploitatie binnen het beleidsveld "Sport" periode 2014-2018 (originele budgetten) <sup>3</sup>	€ 1.897.745	(n.v.t.)

\*: 1 = meest, 300 = minst

Een meer volledig overzicht van kernindicatoren is terug te vinden op de website <http://regionalestatistieken.vlaanderen.be/monitor-gemeentelijke-profielschetsen>

<sup>1</sup> Bron: Financiële analysetool Agentschap Binnenlands Bestuur

<sup>2</sup> Bron: Agentschap Binnenlands Bestuur

<sup>3</sup> Bron: Financiële analysetool Agentschap Binnenlands Bestuur

## BIJLAGE 2: OVERZICHT VAN DE SPORTINFRASTRUCTUUR

---

Volgende sportinfrastructuur werd mee in beschouwing genomen voor de vaststellingen en testen:

Sportinfrastructuur	Beheersvorm
Sportcomplex met binnen- en buitensportterreinen	Autonoom gemeentebedrijf
Turnzaal Vrij Technisch Instituut	Gehuurde zaal, doorverhuurd door gemeente aan gebruikers
Gemeentelijke turnzaal	Autonoom gemeentebedrijf
(Revalidatie)zwembad	Intergemeentelijk samenwerkingsverband

## BIJLAGE 3: OVERZICHT VAN DE UITGEVOERDE TESTEN

Audit Vlaanderen gaat aan de hand van testen onder meer na hoe de organisatie haar contractuele en financiële verplichtingen opvolgt bij het beheer van sportinfrastructuur en bij het gebruik ervan. Dit gebeurt voor een beperkte selectie van dossiers die we samenstellen op basis van een risicoanalyse om een zo representatief mogelijk beeld te verkrijgen. Deze dossiers controleren we onder meer op volledigheid en correctheid en op de aanwezigheid van vooropgestelde controles.

Deze audit beoogt echter geen exhaustieve controle. Een positieve evaluatie garandeert dus niet dat elk dossier conform de relevante regelgeving verlopen is.

Dossiertesten sportinfrastructuur	Steekproef
<p>T01 – verhuur van sportinfrastructuur:</p> <p>Controle of de toegekende tarieven in het digitaal reservatiesysteem overeenstemmen met het gemeentelijk reglement</p>	<p>April en oktober 2018 (sportcomplex Het Veld)</p> <p>September – december 2018 (turnzalen)</p>
<p>T02 – facturatie van verhuur van sportinfrastructuur</p> <p>Controle of de facturen voor verhuur overeenstemmen met de digitale registraties.</p>	<p>April en oktober 2018 (sportcomplex Het Veld)</p> <p>September – december 2018 (turnzalen)</p>
<p>T03 – debiteurenbeheer bij facturatie van verhuur van infrastructuur</p> <p>Opvragen van de openstaande saldi van de sportverenigingen die gebruik maken van de zalen. Indien de vervaldatum van de openstaande saldi verstreken is, bekijken van de herinneringsmethodiek.</p>	<p>Debiteurenbalans op 29/07/2019</p>
<p>T04 – annulaties en facturatie van geannuleerde reservaties</p> <p>Controle of de niet-tijdig geannuleerd reservaties al dan niet werden gefactureerd aan de gebruikers (conform het gemeentelijk reglement)</p>	<p>April en oktober 2018 (sportcomplex Het Veld)</p> <p>September – december 2018 (turnzalen)</p>

## BIJLAGE 4: VERZENDLIJST

---

Het rapport wordt verstuurd naar:

### De bestemmingen in het lokaal bestuur

Mevrouw Annick Smeets	Algemeen directeur gemeente Zandhoven
Mevrouw Paula Henderickx	Voorzitter gemeenteraad gemeente Zandhoven
De heer Luc Van Hove	Burgemeester gemeente Zandhoven en afgevaardigd bestuurder AGB Zandhoven
De heer Rudy Willems	Voorzitter raad van bestuur AGB Zandhoven

### De leden van het auditcomité van de lokale besturen

- **De onafhankelijke leden**

De heer Jean-Pierre Garitte	Voorzitter van het auditcomité van de lokale besturen
Mevrouw Diane Breesch	Onafhankelijk deskundige
De heer Pierre Berger	Onafhankelijk deskundige
Mevrouw Kathleen Desmedt	Onafhankelijk deskundige
- **Op voordracht van VVSG**

De heer Jan Leroy	Directeur Bestuur van VVSG
Mevrouw Linda Vandekerkhove	Algemeen directeur van Ronse
- **Op voordracht van VVP**

De heer Tom Vandeput	Gedeputeerde van de provincie Limburg
----------------------	---------------------------------------
- **Waarnemer van Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Bart Somers**

De heer Gert Eeraerts	Adjunct-kabinetschef
-----------------------	----------------------

### De secretaris van het auditcomité van de lokale besturen

De heer Dieter Vanhee	Adviseur bij het Departement Kanselarij en Bestuur
-----------------------	--

De voorzitter van de gemeenteraad en de voorzitter van de raad van bestuur worden gevraagd om het rapport aan de andere raadsleden te bezorgen.