

Organisatie-audit

Autonoom Gemeentebedrijf Mechelen

Actief in Cultuur (AGB MAC)

Rapport | Auditopdracht 2106 054 | 5.05.2022

INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer van auditrapporten	3
1 Auditdoelstelling	4
2 Samenvatting	4
3 Managementreactie	7
4 Auditaanpak	9
5 Auditbevindingen	13
6 Aanbevelingentabel	27
7 Bijlage: Beoordelingsschaal aanpak organisatiebeheersing	30
8 Bijlage: Overzicht uitgevoerde testen	31
9 Bijlage: Situering van het bestuur	32

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 AUDITDOELSTELLING

Tussen juni 2021 en december 2021 voerde Audit Vlaanderen een organisatie-audit uit in het Autonoom Gemeentebedrijf Mechelen Actief in Cultuur (AGB MAC). Deze audit evalueerde de adequaatheid van de aanpak van organisatiebeheersing en de beheersing van een aantal management- en ondersteunende processen op organisatieniveau.

Daarnaast beoordeelde Audit Vlaanderen de maatregelen die het autonoom gemeentebedrijf (AGB) neemt om door een degelijke werking van de bestuursorganen, het vertrouwen van het moederbestuur in deze verzelfstandigde entiteit te verzekeren. Tot slot, evalueert Audit Vlaanderen de samenwerking met en opvolging van het AGB door de gemeente evenals de adequaatheid van de tussentijdse toetsing van de bestaansredenen van het AGB.

De Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen fungeerde hierbij als referentiekader.

De audit maakt geen evaluatie van de volledige werking van het AGB MAC, maar gaat na of de instrumenten en randvoorwaarden aanwezig zijn om van een beheerste organisatie te kunnen spreken.

2 SAMENVATTING

Het AGB MAC vormt de juridische structuur waarin de culturele doelstellingen van stad Mechelen worden uitgevoerd. Ondanks deze verantwoordelijkheid stelt Audit Vlaanderen vast dat het AGB in de praktijk niet de eigenaar is van deze doelstellingen, maar wel de verschillende cultuurdiensten van stad Mechelen die binnen het AGB werkzaam zijn. Hierbij wordt het AGB vanuit de stad als een onderdeel van de stadsdiensten ervaren doordat haar personeel en werking sterk vervat zijn binnen de stadsstructuren. De beslissing tot oprichting van dit AGB is in grote mate terug te brengen tot de realisatie van fiscale voordelen via btw-recuperatie. Het AGB heeft in de praktijk een beperkte autonomie t.o.v. stad Mechelen. Inhoudelijke discussies of strategische keuzes worden binnen de raad van bestuur weinig tot niet gemaakt.

Hoewel het AGB MAC analyses van enkele interne processen heeft uitgevoerd, gebeurde dit niet binnen een overkoepelend kader voor organisatiebeheersing. In afwezigheid van duidelijke afspraken tussen stad Mechelen en het AGB omtrent een degelijk, goedgekeurd toegepast kader, heeft de organisatie mogelijk geen volledig zicht op de risico's die de realisatie van de toegewezen doelstellingen kunnen verhinderen (aanbeveling 1). Daarnaast zijn er weinig afspraken in de beheersovereenkomst opgenomen over een meer systematische rapportering omtrent organisatiebeheersing ten aanzien van de bestuursorganen (aanbeveling 2).

Het AGB neemt verschillende maatregelen om bij te dragen tot de degelijkheid van de beheersprocessen en de betrokkenheid en gedragenheid van het AGB bij de stad.

- De statuten van het AGB voorzien in een reglementaire basis van de bestuursorganen en interne werking.
- De missie en visie van het AGB zijn duidelijk opgenomen in de beheersovereenkomst.
- De voorbereiding van het meerjarenplan verloopt in samenwerking met stad Mechelen op een gestructureerde manier.

AUDIT VLAANDEREN

- De organisatie hanteert een gestructureerde aanpak voor de opmaak van de kredieten en slaagt er goed in om deze op een degelijke manier te ramen.
- Het AGB neemt verschillende maatregelen om een degelijke, transparante en betrouwbare financiële werking te garanderen.

Ondanks de degelijke beheersing van sturende en ondersteunende processen, zijn er verbeterpunten. De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- *Het AGB neemt initiatieven om de autonomie van de raad van bestuur af te stemmen met de bepalingen opgenomen in de huidige statuten en beheersovereenkomst (aanbeveling 3).*

De autonomie van de raad van bestuur komt in de praktijk niet overeen met de bepalingen in de beheersovereenkomst en statuten (Art. 19). Het AGB loopt zo het risico dat beslissingen worden genomen waarvoor zij verantwoordelijk wordt geacht, maar waar zij onvoldoende bij betrokken was.

- *Het AGB maakt werk van een degelijk uitgewerkt en transparant toegangsbeheer van de boekhoudsoftware, met voldoende oog voor functiescheiding in het aankoopproces (aanbeveling 4).*

Audit Vlaanderen herhaalt de aandachtspunten aangehaald door de revisor die, zowel in 2019 en 2020, heeft geduid op een gebrek aan functiescheiding bij het aankoopproces. Aankopen kunnen technisch gezien nog steeds besteld, geboekt en goedgekeurd worden door dezelfde persoon. De beperkte personeelsbezetting vormt hierbij een uitdaging.

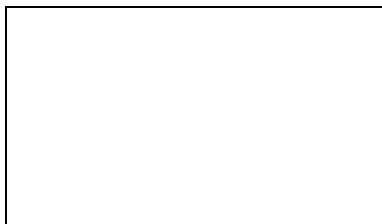
- *Het AGB werkt een duidelijke rolverdeling uit tussen raad van bestuur, het directiecomité en de verschillende cultuurdiensten die onder het AGB MAC vallen (aanbeveling 5).*

Het AGB heeft een organigram van de organisatie, maar de huidige weergave geeft de rolverdeling tussen het AGB, stad Mechelen en de verschillende cultuurdiensten onvoldoende weer, met als risico dat zaken niet of onvoldoende efficiënt worden opgenomen. Een centraal aanspreekpunt binnen het AGB ontbreekt.

- *Het AGB MAC en stad Mechelen leggen de afspraken inzake de facilitaire middelen vast, bv. in een geactualiseerde dienstverleningsovereenkomst (aanbeveling 6)*

Voor het beheer van de onroerende en roerende facilitaire middelen rekent het AGB sterk op de dienst gebouwen van stad Mechelen of de verschillende cultuurdiensten. Hierover zijn weinig afspraken vastgelegd waardoor de organisatie het risico loopt dat het onderhoud niet of onvoldoende wordt uitgevoerd en gebouwen niet meer ingezet kunnen worden om het toegewezen cultuurbeleid uit te voeren.

De stad Mechelen neemt verschillende toereikende maatregelen om een goede samenwerking met en opvolging van het AGB MAC te verzekeren. De stad neemt echter onvoldoende actie om op te volgen of de bepalingen uit de beheersovereenkomst door het AGB worden vervuld. Een jaarlijkse evaluatie van de mate waarin de afspraken in de beheersovereenkomst overeenstemmen met de praktijk gebeurt niet (aanbeveling 7).



Mark Vandersmissen,
Administrateur-generaal

3 MANAGEMENTREACTIE

Algemeen

Het Directiecomité van AGB MAC waardeert de samenwerking en het plan van aanpak voor deze audit sterk. De nauwgezette analyse en de werkwijze van het audit-team zorgt ervoor dat de aanbevelingen waardevol zijn voor de verdere professionalisering van het autonoom gemeentebedrijf. De 7 aanbevelingen komen ook min of meer overeen met de interne bevindingen van AGB MAC. Een aantal van deze aanbevelingen waren dan ook al in verwerking of waren sowieso gepland om aan te pakken.

Aanbeveling 1: *Het AGB MAC legt een uitgewerkt kader voor organisatiebeheersing vast, legt dit ter goedkeuring voor aan de bestuursorganen en past dit toe. Als alternatief kan het AGB MAC duidelijke afspraken met stad Mechelen maken om het kader voor organisatiebeheersing van de stad integraal op het AGB MAC toe te passen.*

Het AGB MAC kiest zoveel mogelijk om de werkwijze van de stad Mechelen te volgen. Daarom zal AGB MAC duidelijke afspraken maken met stad Mechelen om het kader voor organisatiebeheersing integraal toe te passen op het AGB MAC. Waar nodig zal dit aangepast worden op maat van het AGB.

Aanbeveling 2: *De leidinggevendenden van AGB MAC werken binnen de contouren van de bepalingen van de statuten, de beheersovereenkomst tussen de stad en AGB MAC en het door de raad van bestuur goedgekeurde kader voor organisatiebeheersing, een degelijke systematiek uit om zicht te krijgen op de organisatiebrede risico's en verbeterpunten.*

Hieraan gekoppeld wordt een jaarlijkse rapportering uitgewerkt. Deze rapportering omvat minstens:

- *een toelichting over de aanpak van organisatiebeheersing door de organisatie;*
- *een terugblik op de ondernomen acties in het afgelopen jaar en een stand van zaken. Idealiter is dit een geïntegreerd overzicht van acties volgend uit audits, inspecties, eigen analyses, etc.;*
- *een vooruitblik over de lopende en/of toekomstige projecten voor de volgende periode.*

Het AGB MAC werkt reeds met een jaarlijkse rapportering en een tussentijdse jaarrekening op 30/06. Er is echter geen onderdeel opgenomen ivm aanpak organisatiebeheersing. Dit zal zoals beschreven in aanbeveling 1 meegenomen worden in het organisatiebeheerskader voorzien door stad Mechelen. Afspraken zullen daaromtrent opgemaakt worden. Er is reeds een terugblik op de ondernomen acties van afgelopen jaar. Dit betreft zowel een financiële analyse als een inhoudelijk luik. Binnen DC zal bekeken worden hoe dit verder kan worden vormgegeven. Via het financieel meerjarenplan is er reeds een vooruitblik op de lopende en toekomstige projecten voor de volgende periode. Ook dit onderdeel zal verder uitgewerkt worden.

Aanbeveling 3: *Het AGB MAC neemt initiatieven om de autonomie van de raad van bestuur af te stemmen met de bepalingen opgenomen in de statuten en beheersovereenkomst. Het respecteert hierbij de algemene principes van good governance door overlappings in de samenstelling van de raad van bestuur en het directiecomité te beperken.*

Er zal een nota of reglement opgemaakt worden om rolverdeling en inhoudelijke rapportering te verbeteren tussen de Raad van bestuur en directiecomité AGB MAC en dat in overeenstemming met de statuten en beheersovereenkomst. De beheersovereenkomst zal ook een update krijgen zodat rolverdeling helder is.

Aanbeveling 4: *De organisatie maakt werk van een degelijk uitgewerkt en transparant toegangsbeheer van de financiële boekhoudsoftware, met voldoende oog voor functiescheiding in het aankoopproces.*

AUDIT VLAANDEREN

Daarnaast neemt ze de nodige maatregelen om de continuïteit van de financiële dienstverlening te garanderen.

Het AGB MAC staat niet zelf in voor het toegangsbeheer van de financiële boekhoudingssoftware. Er is momenteel effectief geen zicht op het toegangsbeheer. Er zullen hieromtrent afspraken worden gemaakt met Toezicht Financiën. Minimum jaarlijks zal lijst toegangsbeheer voorgelegd worden aan DC. Evident zullen aanpassingen volgens noodwendigheid onmiddellijk worden opgenomen.

Het AGB MAC meent dat er voldoende garanties zijn op functiescheidingen. Er wordt immers altijd gewerkt met 4-ogenprincipe. Verdere uitsplitsingen van functiescheidingen zijn niet mogelijk wegens de beperkte personeelsbezetting. De continuïteit van de financiële dienstverlening wordt – rekening houdend met de personeelsbezetting – maximaal gegarandeerd. Er zijn duidelijke taakafbakeningen binnen de financiële cel AGB MAC maar er is voldoende back-up voorzien binnen het team zodat dit gegarandeerd worden. Daarnaast zijn er 2 wekelijkse overlegmomenten en worden vakanties niet gelijktijdig opgenomen.

Aanbeveling 5: Het AGB MAC werkt een duidelijke rolverdeling uit tussen de raad van bestuur, het directiecomité en de verschillende cultuurdiensten die onder het AGB MAC vallen (bijvoorbeeld via een huishoudelijk reglement).

Er zal een nota of reglement opgemaakt worden om rolverdeling en inhoudelijke rapportering te verbeteren. Dat zal gebeuren op drie niveaus:

- tussen de Raad van bestuur en directiecomité AGB MAC;
- tussen stad en AGB MAC: op het strategisch overleg stad Mechelen zullen agendapunten AGB MAC geregeld worden besproken;
- Met het cultuurveld in Mechelen zal er een klankbordgroep Cultuur worden opgericht.

Aanbeveling 6: Het AGB MAC en stad Mechelen leggen de afspraken inzake de facilitaire middelen vast in een geactualiseerde dienstverleningsovereenkomst.

De dienstverleningsovereenkomst dient inderdaad te worden geactualiseerd. Dit zal niet enkel betrekking hebben op de facilitaire middelen maar ook andere dienstverleningen zoals met de dienst juridische zaken en verzekeringen, afdeling ICT, afdeling Marcom, enz.

Aanbeveling 7: De stad Mechelen:

- ***neemt voldoende maatregelen om de beheersovereenkomst te evalueren zoals art. 234 van het DLB voorschrijft;***
- ***ziet toe op het feit of het AGB MAC in de praktijk haar statuten en de beheersovereenkomst in het algemeen en de bepalingen inzake organisatiebeheersing in het bijzonder naleeft.***

Deze aanbeveling is gericht naar stad Mechelen en is niet zozeer het voorwerp voor AGB MAC. Echter zal dit meegenomen worden in de besprekingen zoals geformuleerd in aanbeveling 1.

4 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.

Tijdens een organisatie-audit hanteert Audit Vlaanderen de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen als referentiekader. Deze Leidraad is tot stand gekomen tijdens een participatief proces met volgende vertegenwoordigers van lokale besturen;

- de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG);
- de Vereniging van de Vlaamse Provincies (VVP);
- Exello.net;
- de Vlaamse Lokale Financieel Directeurs (Vlofin);
- de Vlaamse ICT-organisatie (V-ICT-OR);
- het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB).

Een goed beheerste organisatie doet de juiste dingen (effectiviteit) en doet de dingen juist (efficiëntie, kwaliteit en integriteit). Centraal in de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen staat dan ook het streven naar effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit en integriteit. Deze vier doelstellingen van een goede organisatiebeheersing omkaderen het model achter deze leidraad:

- **Effectiviteit:** de organisatie doet wat ze moet doen binnen de politiek vastgelegde krijtlijnen.
- **Efficiëntie:** de organisatie zet haar middelen correct in.
- **Kwaliteit:** de organisatie streeft naar voortdurende verbetering, rekening houdend met wat de belanghebbenden van de organisatie verwachten.
- **Integriteit:** de organisatie zet in op de versterking van de integriteit van de organisatie in haar geheel en van het integer handelen van de individuele personeelsleden.

Het model achter de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen bestaat verder uit tien thema's met elk:

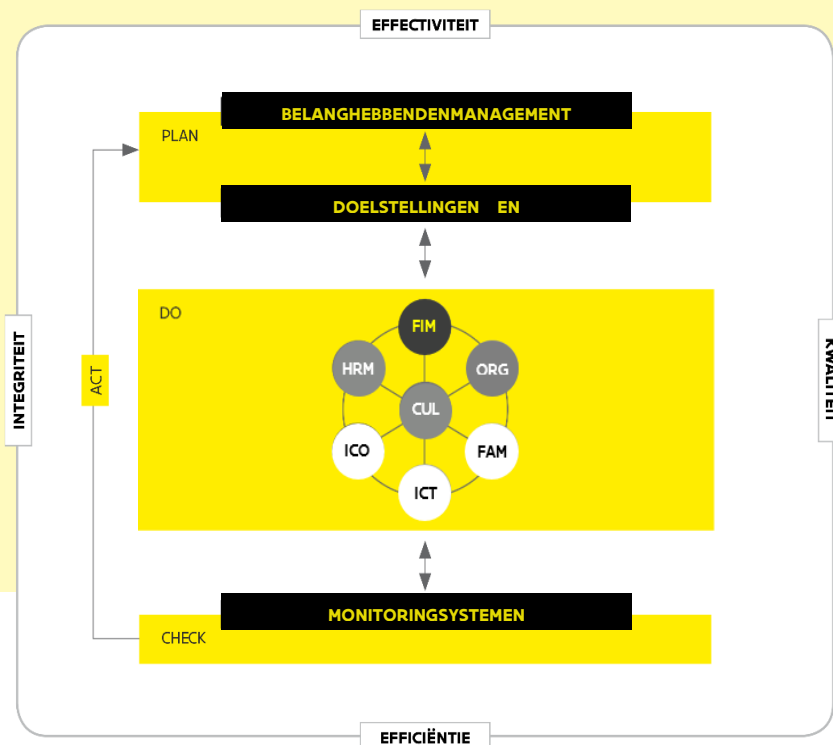
- doelstellingen over organisatiebeheersing;
- risico's;
- beheersmaatregelen.

De 10 thema's

- 1 Doelstellingen en procesmanagement (DP)
- 2 Belanghebbendenmanagement (BHM)
- 3 Monitoring (MON)
- 4 Financieel management (FIM)
- 5 Organisatiestructuur (ORG)
- 6 Personeelsbeleid (HRM)
- 7 Organisatiecultuur (CUL)
- 8 Informatie en communicatie (ICO)
- 9 Facilitaire middelen (FAM)
- 10 Informatie-en communicatietechnologie (ICT)

Deze thema's zijn relevant voor elke van de vier algemene doelstellingen en staan in voortdurende wisselwerking met elkaar. Organisaties die beantwoorden aan de principes van de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen, creëren de voorwaarden om in alle aspecten van de organisatie effectief, efficiënt, kwaliteitsvol en integer te kunnen functioneren.

Het model achter de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen



AUDIT VLAANDEREN

Autonome gemeentebedrijven verschillen van elkaar op vlak van hun organisatie en opdracht. In sommige gevallen doet de verzelfstandigde entiteit bijvoorbeeld beroep op het moederbestuur voor bepaalde aspecten van haar interne werking. Dit kan betekenen dat ook de management- en ondersteunende processen van het moederbestuur (deels) overgenomen worden. Audit Vlaanderen houdt hiermee rekening bij de bepaling van de thema's uit de Leidraad Organisatiebeheersing die geëvalueerd worden.

Naast de aanpak van organisatiebeheersing, evalueert Audit Vlaanderen steeds de vier thema's die cruciaal zijn zowel voor een goede organisatiebeheersing als voor de beleids- en beheerscyclus (BBC). Deze thema's zijn: doelstellingen en procesmanagement, belanghebbendenmanagement, monitoring en financieel management.

Het thema belanghebbendenmanagement krijgt daarbij een dubbele invulling, Dit thema wordt immers ook gehanteerd vanuit het oogpunt van de opvolging van de verzelfstandigde entiteit door het moederbestuur.

Aangezien de beheersorganen in het verlengde liggen van de organisatiestructuur, maakt ook dit thema steeds deel uit van de reikwijdte. Eventueel bijkomende thema's worden bepaald in functie van hun relevantie voor het betrokken AGB. Voor deze organisatie-audit is dit het thema facilitair management.

Audit Vlaanderen verrichtte volgende werkzaamheden:

- Op 29.06.2021 vond de openingsmeeting plaats waarbij de auditdoelstellingen en -reikwijdte van deze opdracht werden besproken.
- In de periode juni '21 – november '21 voerde het auditteam interviews en testwerk uit om de management- en ondersteunende processen te onderzoeken (zie hoofdstuk 7).
- Een terugkoppeling over de belangrijkste auditbevindingen en conclusies vond plaats op 22.12.2021.
- Het ontwerprapport werd op 28.02.2022 bezorgd aan de organisatie en met hen besproken op 15.03.2022.
- De managementreactie werd verkregen op 29.04.2022 en toegevoegd aan dit rapport.

Het auditteam dat deze audit uitvoerde:

- Korneel Ampe, auditor (Audit Vlaanderen)
- Thijs Deweerdt, manager-auditor (EY)
- Frank Vermeulen, auditor (Audit Vlaanderen)
- Mark Vandersmissen, administrateur-generaal (Audit Vlaanderen)

Het rapport wordt verstuurd naar:

De bestemmingen bij Autonom Gemeentebedrijf Mechelen Actief in Cultuur (AGB MAC)

- Björn Siffer Voorzitter raad van bestuur AGB
- Steven Defoor Algemeen coördinator Lokaal Cultuurbeleid

De bestemmingen bij Autonom Gemeentebedrijf Mechelen Actief in Cultuur (AGB MAC)

- Erik Laga Algemeen directeur
- Fabienne Blavier Voorzitter gemeenteraad

– Alexander Vandersmissen Burgemeester

De leden van het auditcomité van de lokale besturen

De voorzitter van de raad van bestuur wordt gevraagd om het rapport aan de andere bestuurders te bezorgen.

De voorzitters van de raden worden gevraagd om het rapport aan de andere raadsleden te bezorgen.

5 AUDITBEVINDINGEN

5.1 EVALUATIE AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

5.1.1 Kader voor een beheerst systeem

Een goed systeem voor organisatiebeheersing helpt de organisatie om:

- de risico's die het bereiken van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren te identificeren en te evalueren;
- 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 om bijsturing van de beheersmaatregelen.

Het decreet legt geen verplichtingen inzake de aanpak van organisatiebeheersing op aan de verzelfstandigde entiteiten. Audit Vlaanderen hanteert evenwel het uitgangspunt dat, net zoals bij de gemeenten, hierover afspraken moeten worden gemaakt tussen het management en het bestuur. Inhoudelijk verwachten we op dit vlak dezelfde elementen dan bij een lokaal bestuur (model, periodiciteit en rapportering). Deze afspraken kunnen (deels) zijn vastgelegd in de statuten en/of beheersovereenkomst.

5.1.2 Beoordeling

Ad hoc (zie ook hoofdstuk 7)

Hoewel het AGB MAC analyses van enkele interne processen heeft uitgevoerd, gebeurde dit niet binnen een overkoepelend kader voor organisatiebeheersing. Medewerkers verwijzen hiervoor naar het kader organisatiebeheersing van stad Mechelen. In afwezigheid van duidelijke afspraken tussen stad Mechelen en het AGB MAC omtrent een degelijk, goedgekeurd en toegepast kader, heeft de organisatie mogelijk geen volledig zicht op de risico's die de realisatie van haar doelstellingen kunnen verhinderen.

De beheersovereenkomst met stad Mechelen bepaalt dat het AGB MAC verantwoordelijk is voor een eigen systeem van interne controle. Op het moment van de audit had de organisatie evenwel nog geen weloverwogen en goedgekeurd kader voor organisatiebeheersing dat richting geeft aan dit systeem. Uit de gesprekken blijkt dat het AGB MAC hiervoor naar het goedgekeurd kader van stad Mechelen verwijst dat zij zouden volgen. Audit Vlaanderen stelde echter vast dat stad Mechelen geen specifieke acties onderneemt om bij het AGB op te volgen of de bepaling inzake interne controle al dan niet wordt vervuld. De rollen en verantwoordelijkheden zijn hieromtrent nog onvoldoende duidelijk bepaald.

Met de hulp van een 'business analyst' werd een analyse opgemaakt van enkele interne processen, waardoor de organisatie meer zicht kreeg op verbeterpunten en risico's. Deze analyses gebeuren echter nog onvoldoende systematisch voor het geheel van de interne werking, waardoor er mogelijk geen zicht is op alle risico's en verbeterpunten. Daarnaast werd de omgevingsanalyse (zie ook doelstellingenmanagement) niet aangegrepen om de interne werking te evalueren, nl. de dynamiek tussen stad Mechelen en AGB MAC.

In de beheersovereenkomst zijn er weinig afspraken opgenomen betreffende een meer systematische rapportering omtrent organisatiebeheersing ten aanzien van de bestuursorganen. Het risico bestaat dat

bestuurders over onvoldoende informatie beschikken over de wijze waarop het management een actieve invulling geeft aan de beheersing van de organisatie.

Aanbeveling 1

Het AGB MAC legt een uitgewerkt kader voor organisatiebeheersing vast, legt dit ter goedkeuring voor aan de bestuursorganen en past dit toe. Als alternatief kan het AGB MAC duidelijke afspraken met stad Mechelen maken om het kader voor organisatiebeheersing van de stad integraal op het AGB MAC toe te passen.

Zo 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.

Aanbeveling 2

De leidinggevenden van AGB MAC werken, binnen de contouren van de bepalingen van de statuten, de beheersovereenkomst tussen de stad en AGB MAC en het door de raad van bestuur goedgekeurde kader voor organisatiebeheersing, een degelijke systematiek uit om zicht te krijgen op de organisatiebrede risico's en verbeterpunten. Hieraan gekoppeld wordt een jaarlijkse rapportering uitgewerkt. Deze rapportering omvat minstens:

- Een toelichting over de aanpak van organisatiebeheersing door de organisatie.
- Een terugblik op de ondernomen acties in het afgelopen jaar en een stand van zaken. Idealiter is dit een geïntegreerd overzicht van acties volgend uit audits, inspecties, eigen analyses, etc.
- Een vooruitblik over de lopende en/of toekomstige projecten voor de volgende periode.

Zo 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.

5.2 BESTAANSREDEN, BETROKKENHEID EN GEDRAGENHEID

5.2.1 Kader voor een beheerst systeem

De bestaansreden van de verzelfstandigde entiteit vindt zijn oorsprong in de (historische) beslissing van het moederbestuur om de realisatie van een aantal doelstellingen toe te wijzen aan een aparte rechtspersoon. Het autonoom gemeentebedrijf (AGB) verzekert de periodieke en decretaal vastgelegde toetsing van deze bestaansreden.

Om het vertrouwen van het moederbestuur in het AGB te bewerkstelligen, doet deze rechtspersoon niet alleen de juiste dingen op de juiste wijze, maar heeft ze daarbij bijzondere aandacht voor haar aansturing en gedragenheid. De samenstelling en werking van de bestuursorganen is adequaat en de besluitvormings- en aansturingsprocessen zijn duidelijk en aangepast aan de complexiteit en eigenheid van de organisatie. De bestuursorganen oefenen controle en toezicht uit op de werking van de organisatie. Het AGB stemt, waar nodig, haar (dagelijkse) werking af met het moederbestuur en houdt rekening met de eventuele signalen van het moederbestuur en de belangen van de 'groep' als geheel¹. Het AGB communiceert en rapporteert doordacht en helder over alle aspecten van haar werking. De verzelfstandigde entiteit richt zich hierbij zowel op het politieke als het ambtelijke niveau.

5.2.2 Beoordeling

Het AGB MAC heeft in de praktijk een beperkte autonomie t.o.v. stad Mechelen. Haar personeel en werking zitten sterk vervat binnen de stadsstructuren. De beslissing tot oprichting van dit AGB is in grote mate terug te brengen tot de realisatie van fiscale voordelen via btw-recuperatie. Een evaluatie over de meerwaarde en organisatievorm is hierdoor beperkt tot dit financiële aspect. Het AGB neemt maatregelen die bijdragen tot de degelijkheid van de beheerprocessen, betrokkenheid en gedragenheid van het AGB bij de stad, evenwel gelden een aantal verbeterpunten.

AGB MAC werd in 2014 opgericht vnl. vanuit een financieel oogpunt. Uit de gesprekken blijkt dat er recent aandacht is voor het vraagstuk of een AGB wel de correcte organisatievorm is voor het cultuurdomein binnen de groep Mechelen. Evenwel heeft deze aandacht geen neerslag in de officiële evaluatiedocumenten.

Artikel 227 van het Decreet Lokaal Bestuur bepaalt dat een AGB zesjaarlijks een evaluatieverslag over de uitvoering van de beheersovereenkomst tussen de stad en het AGB moet voorleggen aan de gemeenteraad. Dit verslag moet ook een evaluatie van de verzelfstandiging omvatten. In uitvoering hiervan maakte het AGB MAC tijdig een evaluatie op van haar oorspronkelijke beheersovereenkomst en de hierin opgenomen afspraken. De evaluatie werd echter minimaal opgepakt waarbij er geen aandacht was voor het maatschappelijk doel, de reden van oprichting en de motivatie van een externe verzelfstandiging. Een uitvoerige kosten-batenanalyse is eveneens nog niet op de raad van bestuur of directiecomité besproken geweest.

Het AGB MAC neemt verschillende maatregelen die bijdragen tot de degelijkheid van de beheersprocessen en de betrokkenheid en gedragenheid van het AGB bij de stad:

- De statuten voorzien in een reglementaire basis van de bestuursorganen en interne werking. Zo zijn bepalingen opgenomen omtrent het doel van de organisatie, de externe verhoudingen, de interne organisatie van de raad van bestuur en directiecomité en de interne werking.

¹ Het 'moederbestuur' aangevuld met entiteiten die door haar belast worden met het uitvoeren van taken van gemeentelijke belang (bv. welzijnsverenigingen, vzw's, projectverenigingen, politiezone).

- Conform de statuten moet de raad van bestuur minimaal tweemaal per jaar vergaderen. In realiteit komt de raad van bestuur ongeveer tweemaandelijks samen.

Hoewel het AGB MAC verschillende maatregelen neemt, gelden volgende verbeterpunten:

- Uit de gesprekken blijkt dat de autonomie van de raad van bestuur niet overeenkomt met de bepalingen in de beheersovereenkomst en statuten. Artikel 19 in de statuten machtigt de raad van bestuur om alle nuttige of noodzakelijke handelingen te verrichten om de doelstellingen van het bedrijf te verwezenlijken. Inhoudelijke discussies of strategische keuzes worden hier echter weinig tot niet gemaakt, maar wel binnen het college van burgemeester en schepenen van stad Mechelen. Het AGB loopt hierdoor het risico dat beslissingen worden genomen waarvoor zij verantwoordelijk wordt geacht, maar waar zij onvoldoende bij betrokken was;
- Het directiecomité telt slechts twee stemgerechtigde leden. Deze twee leden zetelen ook in de raad van bestuur. De voorzitter van de raad van bestuur zit tevens het directiecomité voor. Deze overlappende samenstelling brengt het risico met zich mee dat een onafhankelijk en kritisch toezicht van de raad van bestuur op het directiecomité moeilijker wordt (verschil tussen managers en bestuurders vervaagt);
- De raad van bestuur en het directiecomité evalueerden de eigen werking nog niet op een systematische wijze. Het risico bestaat dat de sturing van de organisatie suboptimaal gebeurt;
- Het AGB MAC onderneemt geen initiatieven om nieuwe bestuurders bij aanvang van een nieuwe legislatuur vertrouwd te maken met de werking van de organisatie. Zij loopt zo het risico dat bestuursorganen hun verantwoordelijkheden ontoereikend invullen.

Aanbeveling 3

Het AGB MAC neemt initiatieven om de autonomie van de raad van bestuur af te stemmen met de bepalingen opgenomen in de statuten en beheersovereenkomst. Het respecteert hierbij de algemene principes van *good governance* door overlappings in de samenstelling van de raad van bestuur en het directiecomité te beperken.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- de aansturing van de organisatie is verstoord;
- de feitelijke verantwoordelijkheid voor de genomen beslissingen is onduidelijk.

5.3 PLANNEN, BUDGETTEREN EN OPVOLGEN

5.3.1 Kader voor een beheerst systeem

Om effectief te kunnen werken, is het belangrijk dat de organisatie weet waar ze naartoe wil. Ze heeft duidelijke doelstellingen nodig en dit zowel voor het nieuwe beleid, als voor de wekerende dienstverlening en voor de interne werking. De organisatie formuleert deze doelstellingen in een (meerjaren)plan. Om tot gedragen doelstellingen te komen, stemt ze deze af op de noden van de interne en externe belanghebbenden en betreft ze hen bij de opmaak van het (meerjaren)plan. De organisatie zorgt ervoor dat het doelstellingenkader de volledige werking omvat en de verschillende taken op elkaar afstemt. Iedere medewerker krijgt een duidelijke rol in de realisatie van de doelstellingen. Dit maakt een goede uitvoering en opvolging mogelijk.

Ook het financieel management moet afgestemd zijn op de realisatie van de doelstellingen. Een organisatie kan maar realistische doelstellingen vooropstellen als ze weet over welke financiële middelen ze beschikt. Het financiële plan moet daarom een weerspiegeling zijn van het beleidsplan. Een btw-plichtig AGB kan een financieel voordeel met zich meebrengen voor het moederbestuur. Dit noodzaakt het maken van winst. Bij de bepaling van de kredieten houden het moederbestuur en het AGB hier rekening mee. De financiële ondersteuning van het AGB door het moederbestuur kan diverse vormen aannemen (bv. investerings- of prijssubsidies alsook renteloze leningen). Een AGB kan daarnaast inkomsten genereren uit haar eigen activiteiten.

Tot slot monitort de organisatie regelmatig of ze de doelstellingen realiseert. Ze doet dit aan de hand van relevante, betrouwbare rapporten en stuurt bij waar nodig.

5.3.2 Beoordeling

5.3.2.1 Doelstellingenmanagement

Het meerjarenplan met de doelstellingen van het AGB MAC maakt deel uit van het meerjarenplan van stad Mechelen. De opmaak van doelstellingen voor het AGB wordt op een degelijke manier aangepakt, maar er gelden nog verbeterpunten inzake de uitwerking en afstemming. Het is voor de medewerkers van de cultuurdiensten voldoende duidelijk aan welke doelstellingen m.b.t. het AGB MAC zij moeten bijdragen om deze te realiseren.

De missie en visie van het AGB MAC is duidelijk opgenomen in de beheersovereenkomst en statuten. De voorbereiding van het meerjarenplan verliep, via stad Mechelen, op een gestructureerde manier. Desondanks het AGB de verantwoordelijke is van de doelstellingen m.b.t. cultuur, delegeert zij het eigenaarschap van deze doelstellingen naar de cultuurdiensten voor de uitvoering. Hierdoor loopt de organisatie het risico dat het eigenaarschap van de doelstellingen onduidelijk is vastgelegd.

Ter voorbereiding van de opmaak van het meerjarenplan maakte de stad een externe omgevingsanalyse op. Gezien het geïntegreerd beleidsplanningsproces, voerde het AGB geen afzonderlijke omgevingsanalyse uit. De AGB-specifieke elementen van de externe omgeving (bv. fiscale regelgeving of sectorspecifieke regels) worden hierdoor nergens afzonderlijk in kaart gebracht. De afdelings- en diensthoofden, net als de cultuurraad, werden wel in het kader van de opmaak van de nieuwe meerjarenplanning door stad Mechelen bevraagd voor de doelstellingen m.b.t. cultuur.

De doelstellingen m.b.t. het AGB MAC in het meerjarenplan 2020-2025 van stad Mechelen omvatten doelstellingen en actieplannen voor nieuw beleid, wekerende externe dienstverlening en interne werking. Deze doelstellingen worden verder vertaald in een meer operationele jaarplanning met verschillende acties en deelacties die jaarlijks worden opgevolgd. Deze acties/actieplanning m.b.t. cultuur zijn voldoende specifiek en meetbaar geformuleerd. Ondanks deze vertaling van cultuurdoelstellingen worden er weinig realisatietermijnen geformuleerd tegen wanneer bepaalde actieplannen en/of acties gerealiseerd moeten worden. Het gebruik van bv. indicatoren en/of streefwaarden is hierbij beperkt.

De evaluatie en bijsturing van het meerjarenplan situeert zich volledig bij de stad Mechelen. De cultuurdiensten die werken voor het AGB houden zich dan ook aan de werkwijze van de stad. Wijzigingen aan het meerjarenplan gebeuren via een gestructureerd aanpassingsproces.

5.3.2.2 Belanghebbendenmanagement (verwachtingen belanghebbenden)

Het AGB MAC opereert juridisch als een verzelfstandigde entiteit van stad Mechelen, maar verschilt in de dagelijkse werking weinig van een andere stadsdienst. De cultuurdiensten die onder het AGB vallen

zetten hierbij een eigen werking op m.b.t. belanghebbendenmanagement. Het AGB MAC zorgt hier niet voor een overkoepelende ondersteuning.

Voor het AGB MAC is stad Mechelen de prioritaire belanghebbende. Tussen beide entiteiten geldt een beheersovereenkomst. Formeel capteert het AGB MAC de (politieke) verwachtingen via de raad van bestuur, waar de verschillende fracties van de gemeenteraad vertegenwoordigd zijn. Verder worden de cultuurdiensten en financiële dienst van stad Mechelen op ambtelijk niveau vertegenwoordigd als lid met raadgevende stem binnen het directiecomité.

Hoewel uit de gesprekken blijkt dat de cultuurraad een stem heeft binnen het cultuurbeleid van stad Mechelen, zijn de belanghebbenden inzake cultuur niet direct vertegenwoordigd binnen de structuur van het AGB. Waar vroeger een Vaste Commissie voor Advies ingesteld was, werd deze met de evaluatie van de beheersovereenkomst in 2019 afgeschaft. De evaluatie gaf toen aan dat de toegevoegde waarde hiervan eerder beperkt was. Het risico bestaat dat het AGB hierdoor een aantal belanghebbenden vergeet en daardoor onvoldoende rekening kan houden met hun verwachtingen en/of onvoldoende aandacht heeft voor het gewicht van de verschillende belanghebbenden onderling.

5.3.2.3 Financiële planning

De organisatie hanteert een gestructureerde aanpak voor de opmaak van de kredieten. Zij slaagt er goed in om de kredieten waarheidsgetrouw te ramen, dit blijkt uit de hoge realisatiegraden (met uitzondering van 2020 wegens de COVID-19 situatie). De kredieten van het AGB zijn vnl. gerelateerd aan het beheer van haar gebouwen en ondersteuning van de werking van de cultuurdiensten (cultuurcentra, musea en bibliotheek). De personeelskredieten situeren zich bij stad Mechelen.

Het AGB MAC is verantwoordelijk voor de kredieten en werkt samen met de dienst toezicht financiën van de stad Mechelen voor het opvolgen van de kredieten en de voorbereiding van een eventuele aanpassing van het meerjarenplan. Hiervoor rekent de dienst op de input vanuit de cultuurdiensten en de centrale cel financiën binnen het AGB. Vervolgens doorloopt dit het formele goedkeuringsproces (vaststelling door het directiecomité, de raad van bestuur, het college van burgemeester en schepenen en de gemeenteraad).

Voor het verlenen van toegang aan de culturele activiteiten georganiseerd door het AGB MAC, ontvangt het AGB prijssubsidies van stad Mechelen. Dit gebeurt op basis van goedgekeurde tarieven. De dienst toezicht financiën houdt toezicht op de transparantie van deze prijssubsidies. Aanpassingen aan de tarieven en prijssubsidies keurt de gemeenteraad goed.

Uit de testwerkzaamheden blijkt dat de realisatiegraden, los van de uitschieter 2020 wegens COVID-19, voor de exploitatie- en investeringsuitgaven hoog liggen. De organisatie slaagt er goed in om de kredieten zo waarheidsgetrouw te ramen, op basis van voorgaande cijfers en nieuwe parameters.

De medewerkers van de cultuurdiensten hebben toegang tot de boekhoudsoftware die stad Mechelen en AGB MAC delen. Zij kunnen via deze weg de beschikbare kredieten opvolgen waar hun expertisecentrum voor verantwoordelijk is.

5.3.2.4 Monitoring

Het AGB MAC neemt, los van de rapporteringsverplichtingen opgenomen in de beheersovereenkomst, geen verdere initiatieven om systematisch te rapporteren over haar werking aan de raad van bestuur en directiecomité. Bij ad-hocvragen van de leden, zal het management wel de nodige informatie verschaffen. Er zijn geen bijkomende afspraken over aanvullende rapporteringslijnen gemaakt.

In de beheersovereenkomst is opgenomen waarover de organisatie moet rapporteren t.o.v. het moederbestuur, zodat zij de doelstellingen en dienstverlening van het bedrijf gericht kunnen opvolgen.

AUDIT VLAANDEREN

Daarnaast zit het AGB MAC mee vervat in de jaarlijkse rapportering van stad Mechelen omtrent de budgetopvolging van het meerjarenplan. Het AGB speelt hier geen coördinerende rol. Het zijn de cultuurdiensten die verantwoordelijk zijn voor de correctheid van de aangeleverde gegevens voor de opvolging van de meerjarenplanning.

Het AGB MAC leeft de externe rapportageverplichtingen na, met name de opmaak en goedkeuring van verplichte BBC-beleidsrapporten. Zo gaat de bespreking van de jaarrekening gepaard met een korte toelichting van de investeringen en exploitatie-uitgaven van het voorbije boekjaar. De jaarrekening bevat ook een korte inhoudelijke evaluatie van de concrete doelstellingen, actieplannen en acties.

Naast de externe rapportageverplichtingen maakt de organisatie een jaarverslag op waarin ze rapporteert over de inhoudelijke werking en organisatie van het afgelopen kalenderjaar. Dit verslag is echter onvoldoende uitgewerkt en omvat een beperkte blik op de werking van het AGB.

Een gestructureerde en organisatiebrede evaluatie van de kwaliteit en betrouwbaarheid van de meet- en rapportagesystemen gebeurt niet. Dit houdt het risico in dat de organisatie onvoldoende degelijke informatie heeft om tijdig gefundeerde beslissingen te kunnen nemen (zie ook doelstellingenmanagement omtrent het eigenaarschap van de doelstellingen).

5.4 ANDERE ONDERZOCHE ELEMENTEN

5.4.1 Procesmanagement

5.4.1.1 Kader voor een beheerst systeem

Een organisatie die kwaliteitsvol werkt, beheert haar (sleutel)processen goed, evalueert deze en stuurt bij wanneer nodig.

5.4.1.2 Beoordeling

De sleutelprocessen van het AGB MAC situeren zich vnl. rond het financieel management van de organisatie (zie hiervoor punt 5.4.3). De culturele sleutelprocessen situeren zich bij de afzonderlijke cultuurdiensten aan de hand van de cultuuroelstellingen in het meerjarenplan van stad Mechelen en toegewezen aan het AGB MAC.

In het kader van de verbetering van de culturele processen die zijn toegewezen aan het AGB MAC zijn via de *business analyst* van stad Mechelen twee minder goed lopende processen in kaart gebracht, alsook geoptimaliseerd. Hoewel de organisatie weet heeft dat niet alle processen even goed lopen, hanteert de organisatie nog geen criteria op basis waarvan de prioriteit kan worden bepaald (bv. fraudegevoelige processen). In afwezigheid van een systematische risicoanalyse bestaat het risico dat processen die belangrijk zijn voor de realisatie van de doelstellingen en voor de dienstverlening, onvoldoende aandacht krijgen.

Bepaalde processen worden afzonderlijk door individuele medewerkers van de financiële cel binnen het AGB gedocumenteerd in de vorm van procedures.

5.4.2 Belanghebbenmanagement (samenwerking en signalen van derden)

5.4.2.1 Kader voor een beheerst systeem

Een goede samenwerking met andere (lokale) organisaties kan leiden tot effectiviteits- en efficiëntiewinsten. Een kwaliteitsvolle werking en dienstverlening houdt onder andere in dat **politieke**

organen en de **administratie** goed samenwerken. Om de kwaliteit van de werking en dienstverlening te verzekeren, houdt de organisatie rekening met signalen van **klanten**.

5.4.2.2 Beoordeling

De organisatie zet in op een goede samenwerking met stad Mechelen door maatregelen te nemen met het oog op een goede samenwerking tussen de administratie en de bestuursorganen. Een aanpak om signalen van andere belanghebbenden te capteren wordt niet centraal door het AGB opgenomen, maar per cultuurdienst. Het klachtenbeheer wordt centraal via stad Mechelen beheerd.

De beheersovereenkomst en statuten van het AGB MAC beschrijven op een degelijke manier hoe de samenwerking tussen het AGB en de stad in de praktijk zou moeten verlopen. Evenwel beschrijven deze documenten niet de volledige samenwerking tussen beide partijen (zie ook 5.4.5 facilitair management). Uit de gesprekken blijkt dat heel wat afspraken omtrent rollen en verantwoordelijken onduidelijk zijn. Een dienstverleningsovereenkomst werd bij de oprichting opgesteld waarbij werd vastgelegd welke stadsdiensten het AGB verder zouden ondersteunen. Evenwel werd de dienstverleningsovereenkomst na 2019 niet meer hernieuwd en zijn heel wat van de huidige afspraken onduidelijk aangezien deze niet vastgelegd zijn.

Het AGB MAC onderhoudt nauwe contacten met de verschillende diensten van de stad voor de algemene interne werking. Daarnaast zijn er verschillende (informele) overlegstructuren tussen de stad en het AGB, nl. het wekelijks schepenuitvoerend gezamenlijk overleg en het tweewekelijks directiecomité. De directie vrije tijd is eveneens aanwezig in het managementteam van stad Mechelen. Hierbij merkt Audit Vlaanderen op dat het niet steeds duidelijk is welke positie leden van de cultuurdiensten innemen en wie zij vervolgens vertegenwoordigen, het AGB of stad Mechelen. Ondanks deze nauwe contacten en de aanwezigheid van een raad van bestuur met politieke afgevaardigden uit alle fracties van de gemeenteraad, is het niet de raad van bestuur die de strategische lijnen van het AGB uitzet, maar stad Mechelen via het college van burgemeester en schepenen. Het AGB heeft in de praktijk weinig autonome beslissingsruimte t.o.v. het moederbestuur (zie 'organisatiestructuur').

Klachtenbeheer wordt centraal via stad Mechelen aangepakt. Klachten over de cultuurdiensten die onder de AGB-structuur vallen, komen bij de betrokken afdelings- en/of diensthoofden terecht die deze verder onderzoeken en opvolgen. Voor het lokaal cultuurbeleid tekenen enkele cultuurdiensten in op een driejaarlijkse Vlaamse bevraging van het cultuurpubliek. Het AGB zet zelf geen tevredenheidsmetingen op.

Het AGB MAC vormt de structuur waarin de cultuurdiensten van stad Mechelen werken. Het bedrijf profileert zich niet naar andere (lokale) organisaties en laat dit initiatief over aan de verschillende cultuurdiensten van de bibliotheek, museum en cultuurcentra.

5.4.3 **Financieel beheer**

5.4.3.1 Kader voor een beheerst systeem

Een AGB volgt de beleids- en beheerscyclus, maar is tevens onderworpen aan de vennootschapswetgeving inzake bv. financiële rapportering. De achterliggende boekhouding moet dus hierop afgestemd worden. Om efficiënt te kunnen werken is een degelijke beheersing van de **financiën** cruciaal. De organisatie volgt haar uitgaven, mogelijke inkomsten en openstaande vorderingen systematisch op. Om een optimale inzet van haar middelen te verzekeren, houdt de financiële opvolging ook rekening met de fiscale randvoorwaarden.

5.4.3.2 Beoordeling

De organisatie neemt verschillende maatregelen om een degelijke, transparante en betrouwbare financiële werking te garanderen, maar een aantal belangrijke risico's zijn nog onvoldoende afgedekt zoals het toegangsbeheer van de boekhoudsoftware en de functiescheiding bij het aankoopproces.

Het AGB MAC hanteert een gestructureerde aanpak voor de opmaak van de kredieten. Het is verantwoordelijk voor de opvolging van de kredieten en werkt hiervoor samen met de dienst toezicht financiën. In de praktijk verzamelt de dienst toezicht financiën de cijfers van de cultuurdiensten en de centrale cel van het AGB voor de voorbereiding van aanpassingen van het meerjarenplan van het AGB. (zie ook 5.3.2.3. 'financiële planning').

Het AGB MAC neemt onder meer de volgende maatregelen:

- De organisatie beschikt over een duidelijke rolverdeling inzake het aangaan van financiële verbintenissen. Deze staan beschreven in de beheersovereenkomst, net als het aankoopproces en de drempelbedragen;
- De organisatie laat zich ondersteunen door de dienst toezicht financiën bij de opmaak van de budgetten en berekening prijssubsidies. Jaarlijks voert de revisor een controle uit;
- Het gebruik van wachtrekeningen wordt zoveel als mogelijk beperkt en tijdig opgevolgd;
- De organisatie tracht het gebruik van cash geld tot een minimum te beperken. Indien er toch cash geld aanwezig is, worden maandelijks de kassa's nageteld door een financieel medewerker van de centrale financiële cel binnen het AGB.

Evenwel zijn een aantal belangrijke risico's onvoldoende afgedekt:

- Aankopen kunnen technisch, gezien de huidige mogelijkheden in het boekhoudsysteem, nog steeds besteld, geboekt en goedgekeurd worden door dezelfde persoon, wat indruist tegen het principe van functiescheiding. De financiële cel binnen het AGB heeft echter te weinig personeelsleden om de rechten in het systeem apart toe te kennen zonder een continuïteitsrisico te lopen. In de praktijk bestaat wel de afspraak om functiescheiding te respecteren. Een steekproefsgewijze controle of deze afspraak wordt nageleefd, gebeurt echter niet. De revisor van het AGB MAC bevestigt deze bevinding voor de boekjaren 2019 en 2020. Audit Vlaanderen herhaalt eveneens de aandachtspunten van de revisor en duidt op het feit dat hieraan nog steeds geen gevolg is gegeven door de organisatie. De organisatie loopt zo het risico dat onbevoegden een beslissing kunnen nemen met een financiële impact of financiële onregelmatigheden onopgemerkt blijven.
- Op vlak van de financiële dienstverlening geldt een continuïteitsrisico. Tijdens de audit waren twee medewerkers verantwoordelijk voor verschillende taken waarvoor niet altijd een back-up aanwezig was. De organisatie is zich hiervan bewust en was bezig met een derde medewerker op te leiden.
- Uit de testwerkzaamheden bleken de volmachten op de bankrekeningen onvoldoende adequaat te zijn ingesteld. Na de terugkoppeling van deze vaststelling ondernamen de verantwoordelijke medewerkers tijdens de audit maatregelen om deze aan te passen zoals deze intern zijn vastgelegd.
- Het toegangsbeheer voor de boekhoudsoftware is te beperkt uitgewerkt. Niemand volgt de toegangsrechten periodiek op of volgt bv. wijzigingen aan rekeningnummers in het derdenbestand op.
- Voor de goedkeuring van de vaste kosten worden, zoals intern bepaald, geen bestelbonnen opgemaakt. De goedkeuring van de andere aankopen gebeurt pas op niveau van de factuur en niet steeds op basis van een bestelbon. De revisor van het AGB MAC bevestigt deze bevinding voor de boekjaren 2019 en 2020.
- Er zijn tussen de verschillende cultuurdiensten geen formele afspraken inzake uitgaande facturatie. Een uniforme werkwijze voor alle entiteiten ontbreekt momenteel. De organisatie loopt zo het risico

dat het inkomsten misloopt of dat facturen niet of te laat worden uitgestuurd. Daarnaast wordt deze taak door één medewerker van de financiële cel uitgevoerd, wat een continuïteitsrisico met zich meebrengt (zie ook hierboven).

Er is een systematische opvolging van de openstaande debiteuren, maar deze steunt vnl. op de individuele aanpak van een financieel medewerker binnen de financiële cel van het AGB. Er is geen gedocumenteerde en goedgekeurde aanpak die bepaalt welke stappen wanneer dienen te worden genomen (bv. aanmaning, aanstellen deurwaarder, oninbaar stellen, etc.). Door het ontbreken van een uniforme en gedocumenteerde aanpak, bestaat het risico dat de organisatie de debiteuren op een ongelijke manier behandelt of inkomsten misloopt, bv. indien de financieel medewerker zou uitvallen.

Naast de verplichte BBC-rapporten (bv. jaarrekening) bestaat er weinig vraag om hierover meer op te volgen. Op het directiecomité is de budgetopvolging of opvolging van openstaande vorderingen geen vast agendapunt. Daarnaast hanteert de organisatie geen structurele methodiek om haar financiële processen op een systematische wijze te evalueren om zo haar werking bij te sturen.

Aanbeveling 4

De organisatie maakt werk van een degelijk uitgewerkt en transparant toegangsbeheer van de financiële boekhoudsoftware, met voldoende oog voor functiescheiding in het aankoopproces. Daarnaast neemt ze de nodige maatregelen om de continuïteit van de financiële dienstverlening te garanderen.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- de continuïteit van de financiële werking komt in het gedrang;
- beslissingen met een financiële impact worden genomen door onbevoegden;
- financiële onregelmatigheden blijven onopgemerkt.

5.4.4 Organisatiestructuur

5.4.4.1 Kader voor een beheerst systeem

Om een efficiënte werking te verzekeren, is de organisatie logisch gestructureerd. Er is bovendien een goede coördinatie tussen de verschillende diensten en een gedegen projectmanagement.

5.4.4.2 Beoordeling

De cultuurdiensten werkzaam onder het AGB MAC maken deel uit van de Mechelse stadsdiensten. AGB MAC beschikt niet over eigen personeel. Audit Vlaanderen stelt vast dat het AGB geen duidelijk organigram heeft dat weergeeft in hoeverre welke diensten deel uitmaken van de organisatie. De organisatie heeft de organisatiestructuur de laatste jaren niet geëvalueerd.

De cultuurdiensten werkzaam binnen het AGB MAC beschikken wel over een eigen organigram, maar dit situeert zich binnen de algemene stadsstructuur, waarbij het AGB is opgenomen alsof het om een eigen stadsdienst gaat. Het is onduidelijk waar het AGB zich exact situeert binnen de (samen)werking met stad Mechelen. Uit de gesprekken blijkt wel dat de formele evaluatielijnen en aansturing informeel gekend zijn, maar dat deze door de losse structuur van het AGB nergens neergeschreven en/of vastgelegd zijn.

Het AGB MAC vertrekt vnl. vanuit de coördinatiekanalen die de cultuurdiensten voor de oprichting van het AGB al hadden toen ze als stadsdienst werkzaam waren. Een centraal aanspreekpunt ontbreekt binnen het AGB MAC. Binnen het AGB zijn wel verschillende overlegmomenten aanwezig: tweewekelijks directiecomité, wekelijks schepenoeverleg en driewekelijks overleg met alle cultuurmedewerkers werkzaam binnen het AGB. Evenwel beschikt het AGB niet over een duidelijk overzicht met een rolverdeling tussen de raad van bestuur, het directiecomité en de verschillende cultuurdiensten die onder het AGB MAC vallen. Het loopt hierdoor het risico dat zaken niet of onvoldoende efficiënt worden opgenomen door de betrokken organen/cultuurdiensten.

Het projectbeheer en de -werking zit vervat bij de verschillende cultuurdiensten die onder het AGB MAC samenvallen als organisatiestructuur. Het AGB speelt hier als organisatie geen overkoepelende rol.

Aanbeveling 5

Het AGB MAC werkt een duidelijke rolverdeling uit tussen de raad van bestuur, het directiecomité en de verschillende cultuurdiensten die onder het AGB MAC vallen (bv. via een huishoudelijk reglement).

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- de aansturing van de organisatie is verstoord;
- inefficiënte aansturing van de organisatie.

5.4.5 Facilitaire middelen, opdrachten en contracten

5.4.5.1 Kader voor een beheerst systeem

Een integrale organisatie werkt op een correcte manier samen met externe partners. Daarenboven draagt ze bij tot een efficiënte werking door een juiste inzet van haar facilitaire middelen.

5.4.5.2 Beoordeling

Het beheer van de roerende facilitaire middelen zit voornamelijk bij de verschillende cultuurdiensten werkzaam onder het AGB MAC. Voor het beheer van de onroerende facilitaire middelen rekent het AGB sterk op de dienst gebouwen van stad Mechelen, maar hierover zijn weinig afspraken vastgelegd. De aanstelling van partners voor het uitvoeren van opdrachten gebeurt correct en in samenwerking met de bevoegde stadsdiensten.

AGB MAC is als eigenaar verantwoordelijk voor de gebouwen m.b.t. het cultuurbeleid in Mechelen. Ondanks dit eigenaarschap en de daarbij horende verantwoordelijkheid als beheerder, kijkt het AGB naar de dienst gebouwen van stad Mechelen voor de invulling van de onderhoudstaak op zowel korte als lange termijn. Het AGB heeft als contactpersoon een gebouwverantwoordelijke die zij kan aanspreken bij de dienst gebouwen. In de oude dienstverleningsovereenkomst staat opgenomen dat stad Mechelen het AGB bijstaat bij dit beheer, maar een verduidelijking hoe deze bijstand moet worden ingevuld is echter niet aanwezig net als afspraken wie wat van het onderhoud op zich neemt. Daarnaast ontbreekt een allesomvattend onderhouds- en beheersplan voor de gebouwen van het AGB MAC. Het AGB loopt het risico dat het onderhoud niet of onvoldoende adequaat wordt uitgevoerd en zij haar gebouwen niet meer kan inzetten om het cultuurbeleid uit te voeren.

AUDIT VLAANDEREN

Het AGB heeft het facilitair proces nog niet kritisch geëvalueerd. Het kijkt hier voornamelijk naar stadsdiensten waarmee het samenwerkt en die deze taak op zich genomen hebben. De verregaande samenwerking heeft evenwel nergens een weerslag en is niet opgenomen in de beheersovereenkomst tussen stad en AGB. Ook in de verouderde dienstverleningsovereenkomst is dit niet verduidelijkt.

De dienst toezicht financiën raamt de kredieten voor onderhoud en exploitatie van de gebouwen van het AGB MAC. Het ontvangt hiervoor input vanuit de centrale financiële cel van het AGB. De organisatie hanteert echter geen specifieke instrumenten om de uitgaven voor facilitaire middelen systematisch op te volgen. Er zijn ook geen afspraken om periodiek en op een gestructureerde wijze hierover te rapporteren. Het is tevens onduidelijk voor de organisatie welk effect een investering heeft op de exploitatiekosten van een gebouw.

Het AGB MAC maakt doordachte keuzes op vlak van aanbestedingen en werkt hiervoor actief samen met de stad door beroep te doen op (reeds bestaande) raamcontracten van stad Mechelen. Uit de testwerkzaamheden blijkt dat de organisatie voor haar aankopen voldoende degelijk de markt raadpleegt.

Het AGB hanteert een overzicht van alle afgesloten overeenkomsten. Zowel de contracten via de aankoopcentrale van stad Mechelen als de eigen vergunde opdrachten zijn hierin opgenomen. De datum van beslissing van het directiecomité is ook steeds toegevoegd. Een vervaldatum van alle afgesloten overeenkomsten is echter niet opgenomen in dit overzicht. Dit impliceert het risico dat de organisatie onvoldoende tijdig een nieuwe aanbesteding opstart.

Aanbeveling 6

Het AGB MAC en stad Mechelen leggen de afspraken inzake de facilitaire middelen vast in een geactualiseerde dienstverleningsovereenkomst.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- onderhoud wordt niet of onvoldoende adequaat uitgevoerd;
- gebouwen kunnen niet meer ingezet worden om het cultuurbeleid uit te voeren.

5.5 SAMENWERKING MET EN OPVOLGING DOOR HET MOEDERBESTUUR

5.5.1 Kader voor een beheerst systeem

De samenwerking tussen het AGB en de gemeente is bepaald in een samenwerkingsovereenkomst. Hierin zijn afspraken opgenomen opdat de aansturing en opvolging van het AGB door de gemeente adequaat kan worden gerealiseerd. De samenwerking kan ook betrekking hebben op management- en ondersteunende processen waarvoor het AGB geheel of gedeeltelijk afhankelijk is van de gemeente (bv. ICT).

5.5.2 Beoordeling

Stad Mechelen neemt verschillende maatregelen om de aansturing en opvolging van het AGB MAC te verzekeren. Audit Vlaanderen ziet evenwel een aantal verbeterpunten inzake de evaluatie van de beheersovereenkomst en het toezicht op de naleving van deze beheersovereenkomst.

Het AGB beheert haar management- en ondersteunende processen in hechte samenwerking met stad Mechelen. De stadsdiensten ondersteunen het AGB op vele vlakken (bv. financieel, management, gebouwenbeheer, personeelsbeleid). De samenwerking tussen beide entiteiten is dus in grote mate een samenwerking van de cultuurdiensten van stad Mechelen die (cultuur)opdrachten uitvoeren in opdracht van het AGB MAC. Het AGB wordt vanuit de stad als een onderdeel van de stadsdiensten ervaren.

Stad Mechelen zet actief in op het delen van instrumenten, tools en producten die ze zelf ter beschikking heeft. Zo verloopt de opvolging van het meerjarenplan via een eigen opvolgingstool en kan het AGB intekenen op afgesloten raamcontracten door de stad. Daarnaast werkt de financiële dienst van de stad nauw samen met het AGB voor de planning van de jaarlijkse budgetten en de raming van de acties. Hiermee zet ze actief in op efficiëntie- en effectiviteitsvoordelen voor het geheel van stad en AGB.

Hoewel de stad maatregelen neemt die bijdragen tot een degelijke samenwerking, aansturing en opvolging van het AGB zijn er verschillende verbeterpunten:

- De stad neemt onvoldoende actie om op te volgen of bepaalde bepalingen uit de beheersovereenkomst worden vervuld door het AGB MAC, zoals de bepaling omtrent de uitwerking van een afdoende systeem van interne controle (zie ook ‘organisatiebeheersing’);
- Bij de aanvang van de huidige legislatuur (2019) is de beheersovereenkomst geëvalueerd (zie ook 5.2.2 ‘bestaansreden’), maar niet het maatschappelijk doel en de aanvankelijke motivering waarom het AGB werd opgericht;
- Verder zijn er vanuit de beheersovereenkomst geen mogelijkheden voorzien voor de stad om het AGB MAC te (laten) auditeren om na te gaan in hoeverre het AGB MAC haar risico’s voldoende beheerst. Dit ontnemt de raadsleden de kans om bv. de genomen beheersmaatregelen in alle onafhankelijkheid te (laten) valideren;
- Het AGB MAC doet veel beroep op de verschillende stadsdiensten: het aangaan van verzekeringen, de aankoopcentrale van stad Mechelen, dienst gebouwen, etc. In de afgesloten beheersovereenkomst wordt de rol van de stad in deze samenwerkingen weinig toegelicht. Bij de opstart van het AGB werd een dienstverleningsovereenkomst opgesteld, maar die bleef zeer algemeen en is sinds 2019 niet hernieuwd. De organisaties lopen het risico dat afspraken onduidelijk zijn, waardoor taken niet of onvoldoende worden uitgevoerd;
- Een jaarlijkse evaluatie van de mate waarin de afspraken in de beheersovereenkomst overeenstemmen met de praktijk (zoals art. 234 van het Decreet Lokaal Bestuur voorschrijft) gebeurt niet. Dit impliceert het risico dat deze afspraken onvoldoende rekening houden met eventueel gewijzigde omstandigheden.

Aanbeveling 7

De stad Mechelen:

- neemt voldoende maatregelen om de beheersovereenkomst te evalueren zoals art. 234 van het DLB voorschrijft;
- ziet toe op het feit of het AGB MAC in de praktijk haar statuten en de beheersovereenkomst in het algemeen en de bepalingen inzake organisatiebeheersing in het bijzonder naleeft.

Risico's die hiermee kunnen worden beheerst:

- afspraken houden onvoldoende rekening met gewijzigde omstandigheden;
- afspraken zijn onvoldoende duidelijk waardoor taken niet of onvoldoende worden uitgevoerd.

6 AANBEVELINGENTABEL

AUTONOOM GEMEENTEBEDRIJF				
Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke of initiator	Actieplan of opmerkingen
A1	Het AGB MAC legt een uitgewerkt kader voor organisatiebeheersing vast, legt dit ter goedkeuring voor aan de bestuursorganen en past dit toe. Als alternatief kan het AGB MAC duidelijke afspraken met stad Mechelen maken om het kader voor organisatiebeheersing van de stad integraal op het AGB MAC toe te passen.	31.12.2022	Steven Defoor	Het AGB MAC kiest zoveel mogelijk om de werkwijze van de stad Mechelen te volgen. Daarom zal AGB MAC duidelijke afspraken maken met stad Mechelen om het kader voor organisatiebeheersing integraal toe te passen op het AGB MAC. Waar nodig zal dit aangepast worden op maat van het AGB.
A2	De leidinggevendenden van AGB MAC werken binnen de contouren van de bepalingen van de statuten, de beheersovereenkomst tussen de stad en AGB MAC en het door de raad van bestuur goedgekeurde kader voor organisatiebeheersing, een degelijke systematiek uit om zicht te krijgen op de organisatiebrede risico's en verbeterpunten. Hieraan gekoppeld wordt een jaarlijkse rapportering uitgewerkt. Deze rapportering omvat minstens: <ul style="list-style-type: none"> — een toelichting over de aanpak van organisatiebeheersing door de organisatie; — een terugblik op de ondernomen acties in het afgelopen jaar en een stand van zaken. Idealiter is dit een geïntegreerd overzicht van acties volgend uit audits, inspecties, eigen analyses, etc.; — een vooruitblik over de lopende en/of toekomstige projecten voor de volgende periode. 	31.12.2022	Herwig De Lannoy	Het AGB MAC werkt reeds met een jaarlijkse rapportering en een tussentijdse jaarrekening op 30/06. Er is echter geen onderdeel opgenomen i.v.m. aanpak organisatiebeheersing. Dit zal zoals beschreven in aanbeveling 1 meegenomen worden in het organisatiebeheerskader voorzien door stad Mechelen. Afspraken zullen daaromtrent opgemaakt worden. Er is reeds een terugblik op de ondernomen acties van afgelopen jaar. Dit betreft zowel een financiële analyse als een inhoudelijk luik. Binnen DC zal bekeken worden hoe dit verder kan worden vormgegeven. Via het financieel meerjarenplan is er reeds een vooruitblik op de lopende en toekomstige projecten voor de volgende periode. Ook dit onderdeel zal verder uitgewerkt worden.

AUTONOOM GEMEENTEBEDRIJF				
Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke of initiator	Actieplan of opmerkingen
A3	Het AGB MAC neemt initiatieven om de autonomie van de raad van bestuur af te stemmen met de bepalingen opgenomen in de statuten en beheersovereenkomst. Het respecteert hierbij de algemene principes van <i>good governance</i> door overlappingen in de samenstelling van de raad van bestuur en het directiecomité te beperken..	30.06.2022	Heidi De Nijn	Er zal een nota of reglement opgemaakt worden om rolverdeling en inhoudelijke rapportering te verbeteren tussen de Raad van bestuur en directiecomité AGB MAC en dat in overeenstemming met de statuten en beheersovereenkomst. De beheersovereenkomst zal ook een update krijgen zodat rolverdeling helder is.
A4	De organisatie maakt werk van een degelijk uitgewerkt en transparant toegangsbeheer van de financiële boekhoudsoftware, met voldoende oog voor functiescheiding in het aankoopproces. Daarnaast neemt ze de nodige maatregelen om de continuïteit van de financiële dienstverlening te garanderen.	31.12.2022	Geert Dhollander	Actie i.v.m. toegangsbeheer.
A5	Het AGB MAC werkt een duidelijke rolverdeling uit tussen de raad van bestuur, het directiecomité en de verschillende cultuurdiensten die onder het AGB MAC vallen (bijvoorbeeld via een huishoudelijk reglement).	30.06.2022	Heidi De Nijn	Er zal een nota of reglement opgemaakt worden om rolverdeling en inhoudelijke rapportering te verbeteren. Dat zal gebeuren op drie niveaus: <ul style="list-style-type: none"> — tussen de Raad van bestuur en directiecomité AGB MAC; — tussen stad en AGB MAC: op het strategisch overleg stad Mechelen zullen agendapunten AGB MAC geregeld worden besproken; — Met het cultuurveld in Mechelen zal er een klankbordgroep Cultuur worden opgericht.
A6	Het AGB MAC en stad Mechelen leggen de afspraken inzake de facilitaire middelen vast in een geactualiseerde dienstverleningsovereenkomst.	30.06.2022	Herwig De Lannoy	De dienstverleningsovereenkomst dient inderdaad te worden geactualiseerd. Dit zal niet enkel betrekking hebben op de facilitaire middelen maar ook andere dienstverleningen zoals met de dienst juridische zaken en verzekeringen, afdeling ICT, afdeling Marcom, enz.

STAD				
Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke of initiator	Actieplan of opmerkingen
A7	<p>De stad Mechelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> — neemt voldoende maatregelen om de beheersovereenkomst te evalueren zoals art. 234 van het DLB voorschrijft; — ziet toe op het feit of het AGB MAC in de praktijk haar statuten en de beheersovereenkomst in het algemeen en de bepalingen inzake organisatiebeheersing in het bijzonder naleeft. 	31.12.2022	Steven Defoor	Deze aanbeveling is gericht naar stad Mechelen en is niet zozeer het voorwerp voor AGB MAC. Echter zal dit meegenomen worden in de besprekingen zoals geformuleerd in aanbeveling 1.

7 BIJLAGE: BEOORDELINGSSCHAAL AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

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

Er zijn beheersmaatregelen uitgewerkt op ad-hocbasis. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (organisatiebeheersing) groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak. Het systeem van organisatiebeheersing draait meer rond personen dan rond systemen.

2

Gestructureerde aanzet

Er is een gestructureerde aanzet tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn dus in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan').

3

Gedefinieerd

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

4

Beheerst systeem

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

8 BIJLAGE: OVERZICHT UITGEVOERDE TESTEN

Audit Vlaanderen gaat via enkele beperkte testen na of de organisatie een degelijke aanpak heeft om belangrijke risico's in financiële processen te beheersen.

Uitgevoerde test	Steekproef
<p>Financiële planning: Nagaan hoe de organisatie de financiële impact van haar geplande activiteiten inschat en de mate waarin dit voldoende realistisch en kritisch gebeurde. De focus lag hoofdzakelijk op het berekenen en bespreken van de realisatiegraden exploitatie- en investeringskredieten.</p>	<p>Exploitatie- en investeringskredieten, opgenomen in de jaarrekeningen van 2018, 2019 en 2020.</p>
<p>Financiële werking: Nagaan hoe de organisatie bepaalde aspecten van haar financiële werking aanpakt. Concreet werden volgende zaken bekeken:</p> <ul style="list-style-type: none"> – beheer bankrekeningen – jaaroverschrijdende verrichtingen – wachtrekeningen – tijdigheid financiële registraties – minimale thesauriepositie 	<p>Voor het testwerk op het beheer van de bankrekeningen werden de Belfius rekeningen gebruikt. De andere testen werden uitgevoerd op basis van de proef- en saldbalansen van 30/09/2018, 30/09/2019, 30/09/2020, 31/12/2018, 31/12/2019 en 31/12/2020.</p>
<p>Debiteurenbeheer: Nagaan in welke mate de organisatie systematisch haar openstaande debiteuren opvolgt. Enerzijds wordt nagegaan welke aanpak wordt toegepast voor de opvolging van deze inkomsten, anderzijds wordt bekeken in welke mate dit overeenstemt met de vastgelegde afspraken.</p>	<p>Openstaande vorderingen op datum van 28 juli 2021.</p>
<p>Marktbevraging: Nagaan in welke mate de organisatie de markt bevraagt voor haar aankopen (levering, diensten en werken).</p>	<p>10 leveranciers op basis van lijst met aankopen in de periode 2018, 2019 en 2020.</p>

9 BIJLAGE: SITUERING VAN HET BESTUUR

Naam	Autonomo Gemeentebedrijf Mechelen Actief in Cultuur	
Oprichtingsdatum	28/01/2014	
Opdracht	<p>Het maatschappelijk doel zoals vermeld in de statuten luidt:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Het realiseren, beheren en exploiteren van infrastructuren bestemd voor activiteiten in de sector cultuur; – Het beheren, exploiteren, optimaliseren, valoriseren, efficiënt inzetten en desgevallend vervreemden van het openbaar en privaat domein van Stad Mechelen; – Het beheren, exploiteren, optimaliseren, valoriseren, efficiënt inzetten en desgevallend vervreemden van haar eigen patrimonium dat de Stad Mechelen hiertoe inbrengt in het AGB MAC; – Het socio-culturele leven in Mechelen bevorderen, het nemen of steunen van initiatieven of activiteiten in dat verband; – Het op eigen initiatief organiseren van intramurale en extramurale activiteiten in de sector cultuur; – Het begeleiden, het ondersteunen en het verlenen van diensten aan organisatoren van activiteiten die plaatsvinden in de culturele infrastructuur en zo nodig het leveren van een bijdrage tot ondersteuning van en coördinatie in de culturele sector; – Het verlenen van aan de hoger vermelde doelstellingen verwante diensten. 	
Nd	AGB	Stad & OCMW
Gebudgetteerde ontvangsten (2020)	€ 4.964.266	€ 255.241.746
Gebudgetteerde uitgaven (2020)	€ 5.393.238	€ 234.728.327
Aantal functionele koppen (tijdstip audit)	Het AGB beschikt niet over eigen personeel	962,61 VTE's