



Digitaal ondertekend

<b>Aanwezig:</b>	Joop Verzele, Burgemeester-voorzitter Robrecht Bothuyne, Kathleen Hutsebaut, Gerrit Depaepe, Jurgen Haustraete, Kristof Callens, Sofie Bauters, Bernard baron della Faille d'Huyse, Schepenen Achiël De Coninck, Kathelijne Van Betsbrugge, Eveline Delbaere, Luc Vandenabeele, Felix Vermeiren, Geoffrey Verleyen, Jan Herman, Rita De Vuyst, Filip Geysens, Jos De Seranno, Dieter Van Malderghem, Peter Depauw, Martje Verbeeck, Piet Dhont, Raadsleden Kris Nachtergaele, Algemeen directeur
<b>Verontschuldigd:</b>	Vanessa Badisco, Raadslid
<b>Afwezig:</b>	Valerie Snoeck, Raadslid

De Burgemeester-voorzitter opent de vergadering om 20u49.

### **1. Goedkeuren notulen vorige vergadering**

#### **Wetgeving**

Decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017.

Wet van 29 juli 1991 betreffende de uitdrukkelijke motivering van de bestuurshandelingen.

Bestuursdecreet van 7 december 2018.

Goedgekeurd met eenparigheid van stemmen.

#### **Besluit**

De notulen van de vergadering van 13 februari 2023 worden goedgekeurd.

### **2. Goedkeuren van het kader voor organisatiebeheersing lokaal bestuur Kruisem**

#### **Motivering**

Het Decreet over het lokaal bestuur stelt dat elk lokaal bestuur moet beschikken over een 'organisatiebeheersingssysteem'.

Een goede organisatiebeheersing komt neer op het volgende:

- De organisatie weet waar ze naartoe wil (*strategie en doelstellingen*);
- De organisatie weet of beseft wat de hinderpalen daarbij zijn (*risico's voor het bereiken van de strategie en doelstellingen*);
- De organisatie onderneemt acties om die hinderpalen te verkleinen of weg te nemen (*maatregelen organisatiebeheersing*);
- De organisatie gaat na welk effect deze acties of beheersmaatregelen hebben en stuurt bij waar nodig.

Het voorliggend kader omschrijft hoe het lokaal bestuur Kruisem een systeem voor organisatiebeheersing verankert in haar werking.

Het algemeen kader voor organisatiebeheersing is onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.

### **Wetgeving**

Het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur, in het bijzonder de artikelen 171 tweede lid, 2017 tot en met 220.

De leidraad organisatiebeheersing lokale besturen van de Vlaamse overheid.

Het positief advies van het Managementteam dd. 14 februari 2023 bij het ontwerp van kader voor organisatiebeheersing lokaal bestuur Kruisem.

Goedgekeurd met eenparigheid van stemmen.

### **Besluit**

#### **Artikel 1:**

De raad voor maatschappelijk welzijn keurt het algemeen kader van het organisatiebeheersingssysteem goed.

#### **Artikel 2 :**

Overeenkomstig artikel 330 van het decreet lokaal bestuur brengt de gemeenteoverheid de toezichthoudende overheid op de hoogte van de bekendmaking op de webtoepassing.

### **Bijlagen die integraal deel uitmaken van het besluit**

## **KADER VOOR ORGANISATIEBEHEERSING KRUISEM.**

### **01 INLEIDING**

Het Decreet over het lokaal bestuur stelt dat elk lokaal bestuur moet beschikken over een 'organisatiebeheersingssysteem'.

Een goede organisatiebeheersing komt neer op het volgende:

- De organisatie weet waar ze naartoe wil (*strategie en doelstellingen*);
- De organisatie weet of beseft wat de hinderpalen daarbij zijn (*risico's voor het bereiken van de strategie en doelstellingen*);
- De organisatie onderneemt acties om die hinderpalen te verkleinen of weg te nemen (*maatregelen organisatiebeheersing*);
- De organisatie gaat na welk effect deze acties of beheersmaatregelen hebben en stuurt bij waar nodig.

Dit document omschrijft hoe het lokaal bestuur Kruisem een systeem voor organisatiebeheersing verankert in haar werking. Het voorliggend kader voor organisatiebeheersing bestaat uit drie delen.

Het eerste deel omschrijft de wettelijke, decretale bepalingen rond organisatiebeheersing. In het tweede deel schetsen we de specifieke context in Kruisem waarbinnen dit kader tot stand kwam. In het derde en laatste deel, het meest uitvoerige luik, beschrijven we hoe we precies aan organisatiebeheersing doen. We geven aan wie welke rol op zich neemt, wat er precies van hen verwacht wordt, en met welke periodiciteit.

Dit kader wordt voorgelegd aan het politieke bestuur.

## **02 WETTELIJK KADER VOOR ORGANISATIEBEHEERSING**

In het Decreet lokaal bestuur vermeldt artikel 171 tweede lid dat de **algemeen directeur** instaat voor het organisatiebeheersingssysteem, overeenkomstig artikel 217 tot en met 220.

### **Artikel 217. (01/01/2019- ...)**

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

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

### **Artikel 218. (01/01/2019- ...)**

Het organisatiebeheersingssysteem bepaalt op welke wijze de organisatiebeheersing van de gemeente en het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn wordt georganiseerd, met inbegrip van de te nemen controlemaatregelen, procedures en de aanwijzing van de personeelsleden en organen die ervoor verantwoordelijk zijn, en de rapporteringsverplichtingen van de personeelsleden die bij het organisatiebeheersingssysteem betrokken zijn. Het organisatiebeheersingssysteem beantwoordt minstens aan het **principe van functiescheiding** waar mogelijk en is **verenigbaar** met de **continuïteit van de werking** van de gemeentelijke diensten.

### **Artikel 219. (01/01/2019- ...)**

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

### **Artikel 220. (01/01/2019- ...)**

Met behoud van de toepassing van artikel 57, 85 en 196 kan de algemeen directeur, binnen de grenzen van het organisatiebeheersingssysteem, zijn **bevoegdheden toevertrouwen** aan andere personeelsleden van de gemeente of het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn. Ook de financieel directeur kan zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de gemeente of het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn. In beide gevallen gebeurt dat

schriftelijk en met een ondubbelzinnige omschrijving van de toegekende bevoegdheden en de daaraan verbonden opdrachten, middelen en rapporteringsverplichtingen. De toepassing van het eerste lid ontslaat de algemeen directeur of de financieel directeur nooit van zijn verantwoordelijkheid.

### 03 CONTEXT LOKAAL BESTUUR KRUISEM

#### 3.1 Eengemaakt kader voor gefusioneerd bestuur

Kruisem ontstond op 1 januari 2019 door de fusie van de gemeenten Kruishoutem en Zingem. Tot dan hanteerden de respectievelijke partners hun eigen organisatiebeheersingssysteem. Hoewel er een gemeenschappelijk organisatiehandboek was, werd er sinds de fusie nog geen werk gemaakt van een eengemaakt kader voor organisatiebeheersing op maat van het nieuwe bestuur. Dit document brengt daar verandering in en komt zo tegemoet aan een aanbeveling uit de thema-audit fusiebesturen, zoals uitgevoerd door Audit Vlaanderen in 2022.

#### 3.2 Hefboom voor de organisatiewaarden

Een fusie brengt ook verschillende organisatieculturen met zich mee, met eigen waarden en normen. De organisatiewaarden bestaan uit de geschreven en ongeschreven regels die aangeven wat de organisatie belangrijk vindt. Zij bepalen hoe medewerkers moeten denken en handelen. In die zin zijn ze ook onlosmakelijk verbonden met het organisatiebeheersingssysteem.

Kruisem wil de organisatiewaarden opnemen in haar kader voor organisatiebeheersing en zo het belang ervan onderstrepen in de dagelijkse bedrijfsvoering. Aan elke waarde wordt een principe rond organisatiebeheersing gekoppeld. In de gemeente Kruisem staan volgende waarden centraal:

##### **Klantgerichtheid**

Zowel interne als externe klanten benaderen vanuit een houding die erop gericht is om hen optimaal te ondersteunen in het oplossen van hun problemen en tegemoet te komen aan hun wensen en noden voor zover deze kaderen in het algemeen belang. Hierbij rekening houden met de belangen van de eigen organisatie en de klant. Klanten benaderen als een volwaardige partner en openstaan voor hun klachten en feedback.

- Principe organisatiebeheersing: **'We houden onze klant voor ogen bij alles wat we doen.'** Door op organisatiebeheersing in te zetten kunnen we onze dienstverlening naar een hoger niveau tillen, waardoor ze maximaal beantwoordt aan de noden van burgers. Bij het evalueren van onze werking en het prioriteren van beheersmaatregelen nemen we effect op klantervaring, zowel intern als extern, mee als criterium.

##### **Betrokken zijn**

Zich, al dan niet samen met andere instanties, borg stellen voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie. Zich hiervoor persoonlijk aansprakelijk voelen. Eindverantwoordelijkheid opnemen ten opzichte van de stakeholders van de organisatie, organisatiebelangen laten primeren op persoonlijke belangen.

- Principe organisatiebeheersing: **'We willen SAMEN werken aan een betere organisatie.'** Organiseatiebeheersing is de verantwoordelijkheid van het managementteam, maar in uitvoering neemt elke medewerker een rol op. Het is een zaak van iedereen.

##### **Zin voor kwaliteit hebben**

Het dient een permanent en persoonlijk streefdoel te zijn van alle medewerkers om de kwaliteit van de organisatie continue te verbeteren.

- Principe organisatiebeheersing: **'We willen continue verbeteren.'** We streven ernaar om een goed werkende organisatie te zijn en zetten derhalve in op een optimale organisatiebeheersing. Dit doen we door continue onze werking te verbeteren.

Door de organisatiewaarden als principes te verankeren in het kader voor organisatiebeheersing, komen we deels tegemoet aan een tweede aanbeveling uit de thema-audit fusiebesturen, zoals uitgevoerd door Audit Vlaanderen.

## 04 ORGANISATIEBEHEERSING IN PRAKTIJK

Conform de aanbeveling vanuit Audit Vlaanderen, bieden we met voorliggend kader een antwoord op volgende vragen:

- Welk model wil de organisatie hanteren om aan haar organisatiebeheersing te werken?
- Wie neemt er een rol op op vlak van organisatiebeheersing?
- Met welke periodiciteit en op welke manier wil de organisatie stilstaan bij haar werking?
- Hoe zal de algemeen directeur rapporteren over de mate waarin de risico's beheerst zijn?



Foto: Visualisatie elementen kader voor organisatiebeheersing

### 4.1 Leidraad voor organisatiebeheersing als model

Audit Vlaanderen creëerde een leidraad voor organisatiebeheersing. Kruisem kiest ervoor om deze leidraad als onderliggend model te nemen voor het optimaliseren van hun werking en het uitbouwen van een intern controlesysteem.

De redenen hiervoor zijn de volgende:

- Vóór de fusie hanteerden de gemeenten Kruishoutem en Zingem al de Leidraad als richtinggevend kader;
- De leidraad reikt alle handvaten aan en is dus makkelijk in gebruik;
- De leidraad wordt door tal van lokale besturen gebruikt, wat eventuele uitwisseling van best practices/lessons learned vergemakkelijkt;
- Voor Audit Vlaanderen is de leidraad het referentiekader bij het uitvoeren van organisatie-audits.

Het model in de leidraad is opgebouwd uit 10 thema's waarvoor telkens doelstellingen op het vlak van organisatiebeheersing en beheersmaatregelen zijn uitgewerkt. Die doelstellingen zijn de basisvoorwaarden waaraan moet worden voldaan om een organisatie in het algemeen goed te kunnen beheersen.

De thema's zijn:

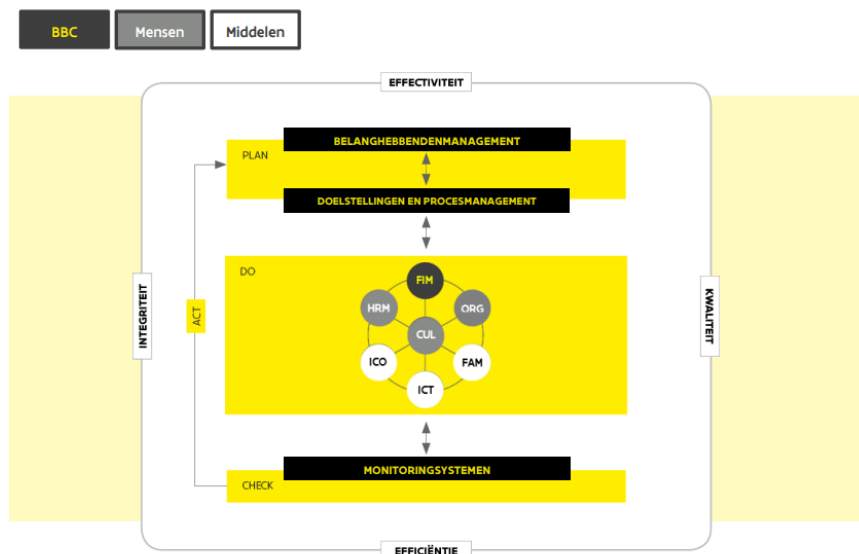
1. Doelstellingen en procesmanagement (=DP)
2. Belanghebbendenmanagement (=BHM)
3. Monitoring (=MON)
4. Financieel management (=FIM)
5. Organisatiestructuur (=ORG)
6. Personeelsbeleid (=HRM)
7. Organisatiecultuur (=CUL)

8. Informatie en communicatie (=ICO)
9. Facilitaire middelen, opdrachten en contracten (=FAM)
10. Informatie- en communicatietechnologie (=ICT)

De verschillende thema's van de leidraad staan niet los van elkaar. Elk thema heeft tal van raakpunten met de andere thema's. Tussen de thema's bestaat een voortdurende wisselwerking. Naast de 10 thema's zien we in dit model de zogenaamde 'PDCA-cyclus'. Dit is een methode voor continue organisatieverbetering. Het cyclisch karakter van de vier activiteiten garandeert dat de verbetering systematisch onder de aandacht blijft. De PDCA-cyclus hanteren we zowel voor het model in het algemeen als per thema:

- In de **plan-fase** brengen we in kaart aan welke aspecten van onze organisatie we willen werken. Dit doen we aan de hand van een zelfevaluatie waarbij we onze risico's in kaart brengen en de daaraan gekoppelde verbeteracties vastleggen. Voor iedere verbeteractie wordt een prioriteit en een timing bepaald.
- Op het moment dat de plannen effectief worden uitgevoerd, bevindt onze organisatie zich in de **do-fase**. De verbeterprojecten worden gerealiseerd.
- De **check-fase** is de fase waarin door monitoring, evaluatie en rapportering de stand van zaken wordt opgemaakt. In die fase wordt gekeken naar wat is verwezenlijkt en waar we het plan moeten bijsturen.
- Het is mogelijk dat n.a.v. deze "check" een bijsturing van het plan noodzakelijk is. **De act-fase** zorgt voor de bijsturing. Tot slot is het belangrijk dat we ervoor zorgen dat de verwezenlijkingen die de organisatie doorvoert ook worden vastgehouden in de organisatie. Dit kan door ze weg te schrijven of te 'borgen'. Op die manier maken we een structurele optimalisatie mogelijk.

Legende voor de clusters



De globale doelstelling van het model is te komen tot een goed beheerste organisatie. Dit kan vertaald worden in 4 onderliggende algemene doelstellingen rond organisatiebeheersing: effectiviteit, integriteit, kwaliteit en efficiëntie.

- **Effectiviteit** geeft aan dat de organisatie *de juiste dingen doet*. Ze doet wat ze moet doen, steeds binnen de politiek vastgelegde krijtlijnen.
- **Integriteit** geeft aan dat de organisatie inzet op de versterking van haar integriteit in haar geheel en van het *eerlijk en oprecht handelen* van de individuele personeelsleden.
- **Kwaliteit** slaat op de mate waarin de organisatie streeft naar *voortdurende verbetering*, rekening houdend met wat de belanghebbenden van haar verwachten.

- **Efficiëntie** betekent dat ze haar *middelen correct inzet*.

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

## 4.2 Rollen & verantwoordelijkheden

We splitsen dit onderdeel op in de verantwoordelijkheden van de algemeen directeur specifiek, en deze van het managementteam als orgaan.

### 4.2.1 DE ALGEMEEN DIRECTEUR

#### **Decreet over het lokaal bestuur, artikel 219:**

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

De algemeen directeur is decretaal bepaald eindverantwoordelijk voor de organisatiebeheersing, en is daarom ook de **belangrijkste belangenbehartiger** om continu verbeteren en risicomanagement in de organisatie uit te dragen. Als voorzitter van het managementteam hakt de algemeen directeur - waar nodig - knopen door wat prioriteren, opvolgen en bijsturen van beheersmaatregelen betreft. De algemeen directeur werkt binnen de contouren van het door de raden goedgekeurd kader voor organisatiebeheersing ook een degelijke **rapportering** uit over organisatiebeheersing.

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 ...;
- Een **voorblik** over de lopende en/of toekomstige projecten voor de volgende periode. Dergelijk rapport wordt jaarlijks, uiterlijk voor 30 juni aan de raden voorgelegd.

### 4.2.2 HET MANAGEMENTTEAM ALS ORGAAN

#### **Decreet over het lokaal bestuur, artikel 219:**

*Het organisatiebeheersingssysteem wordt vastgesteld door de algemeen directeur, na overleg met het managementteam.*

Het managementteam is een belangrijke partner in de hele werking rond organisatiebeheersing. Vanuit een integrale blik op de organisatiebeheersing kunnen zij prioriteiten stellen. Doorheen de PDCA-cyclus nemen zij een voorname rol in. In de **plan-fase** bepalen zij aan de hand van een zelfevaluatie (zie 4.3) welke thema's prioritair zijn, welke beheersmaatregelen moeten worden uitgerold en binnen welke timing dit gebeurt (opmaak beheeractieplan). Zij beslissen eveneens als collegiaal orgaan wie de verbeterprojecten effectief zal realiseren (<**do-fase**>). Tenslotte, volgt het managementteam de verbeterprojecten op en bespreekt het de voortgang op gezette tijdstippen ter zitting (<**check-fase**>). Indien nodig, stuurt het managementteam het beheeractieplan bij (<**act-fase**>).

## 4.3. (Zelf)Evaluatie

#### 4.3.1 INTERNE AUDIT

De leidraad vormt een instrument waarmee een lokaal bestuur kan nagaan waar het staat op het vlak van organisatiebeheersing. De leidraad en het werkboek kunnen dus gebruikt worden als **zelfevaluatie**-instrument, om zo zicht te krijgen op de sterke punten en de verbeterpunten van de eigen organisatie.

Per legislatuur plant het managementteam van Kruisem tweemaal - met andere woorden **elke drie jaar** - een zelfevaluatie van de organisatie. De eerstvolgende evaluatie zal plaatsvinden in het voorjaar van 2023. We beschouwen deze meting tevens als nulmeting, aangezien dit de eerste interne audit betreft sinds de fusie. Dat maakt dat de volgende meting zal doorgaan in het voorjaar van 2026, wat meteen ook mooi samenvalt met de start van een nieuw meerjarenplan.

De zelfevaluatie gebeurt aan de hand van een **Excel-sjabloon** geënt op de leidraad die de 10 thema's en mogelijke risico's binnen dat thema uitlicht. De leden van het managementteam worden gevraagd om te **scoren per thema**, per **doelstelling** én per **risico** binnen dat thema. Naast de leden van het managementteam kunnen er per thema **inhoudelijk experts** worden uitgenodigd om te scoren vanuit hun specifieke kennis.

De resultaten van deze kwantitatieve bevraging worden verwerkt en verder uitgediept tijdens een **kwalitatief vervolgtraject** (vb. diepte-interviews met leden MAT & experts en/of workshopformule). Kruisem kiest ervoor om voor deze zelfevaluatie - zowel afname, als verwerking - driejaarlijks beroep te doen op een **externe, ondersteunende partner**.

Finaal bepaalt het managementteam - op basis van de kwantitatieve & kwalitatieve input, aangevuld met eventuele aanbevelingen uit audits - welke thema's prioritair zullen worden aangepakt, in welke volgorde, en welke beheersmaatregelen zullen worden genomen, op welke termijn. De verbeteracties worden gebundeld in een zogenoemd **beheeractieplan**. De scope van het beheeractieplan bedraagt drie jaar, tot de volgende zelfevaluatie. Dit geeft de organisatie voldoende tijd om een traject uit te werken en verandering/verbetering teweeg te brengen.

**Eenmaal er een beheeractieplan is (<plan-fase), kunnen we de jaarlijks weerkende cyclus rond organisatiebeheersing als volgt samenvatten:**

- **Periode – juli/maart:** De acties geformuleerd in het beheeractieplan worden uitgevoerd door de betrokken diensten. Zo worden de meest prioritaire geïdentificeerde risico's aangepakt. (<do-fase)
- **Periode – april:** Het management team volgt per kwartaal (eind sept/eind dec/eind maart) de voortgang op wat de verbeteracties betreft. Deze worden besproken tijdens een BEHEER-MAT. Eind april maakt het MAT de balans op. In deze fase kijkt men naar wat is verwezenlijkt (<check-fase). Dit komt overeen met de **terugblik** die opgenomen wordt in het beheerrapport.
- **Periode – mei:** Op basis van de check-fase actualiseert het managementteam het beheeractieplan voor het daaropvolgende werkjaar (<act-fase). Dit komt in feite overeen met de **voorblik** die opgenomen wordt in het beheerrapport. Daarnaast is het essentieel de behaalde resultaten te borgen en zodoende zeker te stellen voor de toekomst op de korte én lange termijn.
- **Periode - juni:** De algemeen directeur heeft nu alle benodigde input om het beheerrapport op te leveren. Dit rapport wordt ten laatste op 30 juni ter kennisgeving geagendeerd op de raden.

Vanaf juli hervat de jaarcyclus rond organisatiebeheersing. Dit proces herhaalt zich tot de volgende grondige zelfevaluatie, drie jaar later.

#### 4.3.2 EXTERNE AUDIT

De organisatie zal op regelmatige tijdstippen door Audit Vlaanderen geauditeerd worden. De aanbevelingen die voortvloeien uit deze *controles* worden mee opgenomen in de driejaarlijkse zelfevaluaties én in de jaarlijkse actualisering van het beheeractieplan.

#### **4.4. Rapportering**

De algemeen directeur werkt binnen de contouren van dit kader een degelijke rapportering over organisatiebeheersing uit.

Deze rapportering omvat volgende onderdelen:

- 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. *De algemeen directeur rapporteert in dit luik over de voortgang op de acties uit het beheeractieplan. Eventuele aanbevelingen uit audits of bijkomende inspecties/eigen analyses maken hier ook deel van uit;*
- Een **voorblik** over de lopende en/of toekomstige projecten voor het volgende jaar. *De algemeen directeur deelt in dit luik het geactualiseerde beheeractieplan voor het komende jaar. Eventuele aanbevelingen uit audits of bijkomende inspecties/eigen analyses maken hier deel van uit.*

Het rapport wordt jaarlijks uiterlijk voor 30 juni op de raden geagendeerd.

Aldus vastgesteld en beslist in zitting van heden.

De agenda is afgehandeld. De vergadering wordt om 20u50 gesloten.

Vanwege de Raad voor Maatschappelijk Welzijn,

Kris Nachtergaele  
*Algemeen directeur*

Joop Verzele  
*Burgemeester-voorzitter*