

LOKAAL BESTUUR TERNAT

# Kader voor organisatiebeheersing





## Inhoud

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Inleiding.....                                                          | 4  |
| Definitie .....                                                         | 4  |
| Toepassingsgebied.....                                                  | 4  |
| Missie en Visie.....                                                    | 4  |
| Waarden .....                                                           | 5  |
| Waarom organisatiebeheersing.....                                       | 6  |
| Wettelijk en regelgevend kader .....                                    | 7  |
| Kader voor organisatiebeheersing.....                                   | 7  |
| Verantwoordelijkheid, doel, organisatie en rapportering .....           | 7  |
| Taakverdeling tussen de decretale graden .....                          | 8  |
| Managementteam.....                                                     | 8  |
| Personeel.....                                                          | 9  |
| Financiën .....                                                         | 9  |
| Informatieveiligheid .....                                              | 9  |
| Klachtenbehandeling .....                                               | 10 |
| Delegatie.....                                                          | 10 |
| Evaluatie door Audit Vlaanderen .....                                   | 11 |
| Methodiek .....                                                         | 12 |
| Leidraad Audit Vlaanderen als basis (10 thema's):.....                  | 12 |
| PDCA-cyclus:.....                                                       | 13 |
| EIKE.....                                                               | 14 |
| Organisatiestructuur en Rollen .....                                    | 15 |
| Zelfevaluatie en Risicomanagement .....                                 | 16 |
| Zelfevaluatie volgens leidraad Audit Vlaanderen .....                   | 16 |
| Zelfevaluatie op basis van de themarapporten van Audit Vlaanderen ..... | 19 |

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Externe audit.....                                                                      | 21 |
| Audit Vlaanderen .....                                                                  | 21 |
| Rapportering en opvolging .....                                                         | 23 |
| Jaarlijks rapport. ....                                                                 | 23 |
| Tussentijdse rapportering aan managementteam, coördinator, diensthoofden. ....          | 23 |
| Opvolgtabellen (Excel of digitaal platform) met status, verantwoordelijke, timing. .... | 23 |
| Stappenplan voor Opmaak en Implementatie .....                                          | 24 |
| Stap 1: Voorbereiding .....                                                             | 24 |
| Stap 2: Opmaak van het Kaderdocument .....                                              | 24 |
| Stap 3: Analyse en Zelfevaluatie .....                                                  | 24 |
| Stap 4: Risicoanalyse en Prioritering.....                                              | 24 |
| Stap 5: Implementatie .....                                                             | 24 |
| Stap 6: Monitoring en Rapportering.....                                                 | 24 |
| Stap 7: Cultuur en Communicatie.....                                                    | 24 |
| Stap 8: Evaluatie en Bijsturing .....                                                   | 25 |

## Inleiding

Het kader voor organisatiebeheersing, dat we met dit document definiëren, dient als raamwerk voor alle initiatieven en rapporteringen inzake organisatiebeheersing. Het goedgekeurde kader wordt in het jaar voorafgaand aan het verkiezingsjaar geëvalueerd en indien nodig bijgesteld.

## Definitie

Het decreet Lokaal Bestuur definieert organisatiebeheersing als het geheel van maatregelen en procedures om een redelijke zekerheid te verschaffen dat het lokaal bestuur:

1. De vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst;
2. De wetgeving en procedures naleeft;
3. Over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt;
4. Effectief en efficiënt werkt en de beschikbare middelen economisch inzet;
5. De activa beschermt en fraude voorkomt.

Beheersen wil zeggen: sturing geven en onder controle hebben. Zo kan de organisatie de juiste dingen doen en de dingen juist doen. De beheersing situeert zich zowel op het globale niveau van de organisatie, als op dienstniveau en op procesniveau.

## Toepassingsgebied

Geldt voor de volledige organisatie, inclusief OCMW.

## Missie en Visie

### Definitie

De missie beschrijft de identiteit van een organisatie en wat deze in de huidige situatie wil bereiken.

De visie daarentegen gaat in op het ideaalbeeld van de organisatie voor de toekomst (wat de organisatie op de lange termijn wil bereiken). Ze is uniek en authentiek en verbindt de verschillende diensten van het lokaal bestuur in hun doelstellingen.

## Missie

Het lokaal bestuur Ternat wil in de schaduw van de grootstad Brussel en als Vlaamse overgangsgemeente tussen stedelijk en agrarisch gebied een duurzaam beleid voeren met aandacht en zorg voor al haar inwoners.

Zij wil zich profileren als een levendige, gastvrije en solidaire gemeente waar het aangenaam is om te wonen, te leven en te werken.

Het bestuur verzekert een kwaliteitsvolle, klantvriendelijke en professionele dienstverlening.

Zij realiseert dit door een efficiënte en daadkrachtige inzet van middelen, een transparante en innoverende manier van handelen en dit in samenwerking met de Ternatse bevolking.

## Visie

Lokaal Bestuur Ternat streeft naar tevreden burgers door gelukkige medewerkers.

Concreet betekent dit:

- Leiderschap op alle niveaus
- Eigenaarschap en welzijn van de medewerker staan centraal (*“wij investeren in jou, jij investeert in ons”*)
- Levenslang leren om kwaliteitsvolle dienstverlening te garanderen

## Waarden

Wat zijn de organisatiewaarden van Ternat?

- Respectvol in vertrouwen
- Daadkracht in samenwerking
- Toegankelijkheid (open en transparant)
- Duurzaamheid

Deze waarden gelden zowel voor de organisatie als voor de individuele medewerkers en vormen samen een rode draad in onze werking. Onder medewerkers verstaan we zowel professionele krachten als vrijwilligers.

## Waarom organisatiebeheersing

Vanuit deze waarden en het streven naar permanente kwaliteitszorg als lerende organisatie moeten we nadenken over:

- Strategie en doelstellingen: Waar willen we naartoe?
- Risicomanagement: Welke risico's lopen we bij het uitvoeren van onze strategie om onze doelstellingen te bereiken?
- Beheersmaatregelen: Hoe kunnen we de risico's beperken en een goede opvolging garanderen?

Processen verdienen daarbij de nodige aandacht, want ze zijn van vitaal belang voor een organisatie met impact. Immers 94% van de problemen in organisaties komt door de toegepaste systemen, slechts 6% komt door mensen<sup>1</sup>. Processen die belangrijk zijn voor de realisatie van de doelstellingen of voor een goede dienstverlening zijn sleutelprocessen.

---

<sup>1</sup> W. Edwards Deming, een belangrijke grondlegger van kwaliteitsmanagement. Hij stelde dat de meeste fouten en inefficiënties voortkomen uit de manier waarop processen, structuren, procedures en managementsystemen zijn ingericht — niet uit slechte intenties van medewerkers.

## Wettelijk en regelgevend kader

Hieronder wordt een overzicht gegeven van de bepalingen over organisatiebeheersing in het decreet lokaal bestuur (DLB) en het besluit van de Vlaamse Regering over de beleids- en beheerscyclus (BVR BBC).

### Kader voor organisatiebeheersing

#### Artikel 41 DLB

*Behalve bij de uitdrukkelijke toewijzing van een bevoegdheid als vermeld in artikel 2, § 2, tweede lid, aan de gemeenteraad kan de gemeenteraad bij reglement bepaalde bevoegdheden toevertrouwen aan het college van burgemeester en schepenen.*

*De volgende bevoegdheden kunnen niet aan het college van burgemeester en schepenen worden toevertrouwd:*

- 7° het goedkeuren van het algemene kader van het organisatiebeheersingssysteem, vermeld in artikel 219;

#### Artikel 78 DLB

*De raad voor maatschappelijk welzijn kan bij reglement zijn bevoegdheden overdragen aan het vast bureau.*

*De volgende bevoegdheden kunnen niet aan het vast bureau worden toevertrouwd:*

- 7° het aanstellen en ontslaan van de ombudsman, alsook de sanctie- en tuchtbevoegdheid ten aanzien van dat personeelslid;

### Verantwoordelijkheid, doel, organisatie en rapportering

#### Artikel 171 DLB

*De algemeen directeur staat in voor het organisatiebeheersingssysteem, overeenkomstig artikel 217 tot en met 220.*

#### Artikel 217 DLB

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

- 1° de vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst;
- 2° wetgeving en procedures naleeft;
- 3° over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt;
- 4° op een effectieve en efficiënte wijze werkt en de beschikbare middelen economisch inzet;
- 5° de activa beschermt en fraude voorkomt.



#### **Artikel 218 DLB**

*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 DLB**

*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, het vast bureau, de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn over de organisatiebeheersing. Die rapportering gebeurt jaarlijks uiterlijk voor 30 juni van het daaropvolgende jaar.*

## **Taakverdeling tussen de decretale graden**

#### **Artikel 176 DLB**

*De financieel directeur staat onder de functionele leiding van de algemeen directeur in voor:*

*4° het thesauriebeheer, met behoud van de toepassing van de bepalingen daarover in het organisatiebeheersingssysteem.*

*De financieel directeur rapporteert aan de algemeen directeur over de taken, vermeld in het eerste lid.*

## **Managementteam**

#### **Artikel 180 DLB**

*Het managementteam vergadert geregeld onder het voorzitterschap van de algemeen directeur, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem, vermeld in artikel 217 tot en met 220.*

#### **Artikel 181 DLB**

*Het managementteam ondersteunt de coördinatie van de diensten van de gemeente en van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn bij de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie. Het managementteam bewaakt de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de diensten van de gemeente en van*

*het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn, alsook de interne communicatie, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem, vermeld in artikel 217 tot en met 220.*

## Personeel

### Artikel 188 DLB

*De personeelsleden zetten zich op een actieve en constructieve wijze in voor de realisatie van de opdracht en de doelstellingen van de gemeente en van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem, vermeld in artikel 217 tot en met 220.*

### Artikel 193 DLB

*De gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn stellen een gezamenlijke deontologische code vast voor het personeel. Die concretiseert de bepalingen van deze afdeling en kan bijkomende deontologische rechten en verplichtingen opnemen, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem, vermeld in artikel 217 tot en met 220.*

## Financiën

### Artikel 266 DLB

*Het organisatiebeheersingssysteem bepaalt de voorwaarden die gelden om advies te kunnen vragen aan de financieel directeur over de wettigheid en regelmatigheid van verrichtingen die van de visumverplichting zijn uitgesloten.*

### Artikel 272 DLB

*Als het organisatiebeheersingssysteem daarvoor een regeling bevat, kunnen provisies ter beschikking gesteld worden van personeelsleden voor het betalen van geringe exploitatie-uitgaven die voor de goede werking van de dienst onmiddellijk moeten worden gedaan. Het eerste lid is niet van toepassing op de betalingen vanuit die provisies.*

### Artikel 85 BVR BBC

*Een vastlegging van een transactie is de inschrijving, in een budgettair dagboek van de vastleggingen, van de verwachte uitgaven per boekjaar als gevolg van een voorgenomen of al aangeane verbintenis met een welbepaalde derde.*

*Het bestuur werkt de nodige regels uit in het organisatiebeheersingssysteem zodat het op basis van de inschrijvingen, vermeld in het eerste lid, permanent beschikt over een correct overzicht van de nog beschikbare kredieten.*

## Informatieveiligheid

### Artikel 113 BVR BBC

*De boekhoudsoftware voorziet in de identificatie van elke gebruiker van het systeem, en in de identificatie van iedereen die rechtstreekse toegang krijgt tot de databanken waarvan het boekhoudsysteem gebruikmaakt.*

*Het systeem biedt de mogelijkheid om de toegang tot bepaalde gegevens of functies te beperken voor bepaalde gebruikers, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem van het bestuur.*

*De databanken worden alleen rechtstreeks bewerkt om de nodige herstel- en onderhoudswerken uit te voeren, en dat is alleen mogelijk met het uitdrukkelijke akkoord van de persoon die aangewezen is via het organisatiebeheersingssysteem, of van zijn gemachtigde.*

## **Artikel 114 BVR BBC**

*Telkens als gegevens verwerkt worden, wordt al de volgende informatie geregistreerd in een bestand:*

- 1° de identificatie van de auteur van de verwerking;*
- 2° de datum en het tijdstip van de verwerking;*
- 3° de soort verwerking.*

*Er wordt een bestand dat vergelijkbaar is met het bestand, vermeld in het eerste lid, bijgehouden van elke rechtstreekse toegang tot en elke verwerking van de onderliggende databanken. Dat bestand kan alleen verwijderd worden met het akkoord van twee personeelsleden die aangewezen zijn via het organisatiebeheersingssysteem van het bestuur.*

## **Klachtenbehandeling**

### **Artikel 303 DLB**

*Het systeem van klachtenbehandeling wordt zowel voor de gemeente als voor het openbaar centrum van maatschappelijk welzijn georganiseerd op het ambtelijke niveau en is maximaal onafhankelijk van de diensten waarop de klachten betrekking hebben. De algemeen directeur neemt dat op in het organisatiebeheersingssysteem, vermeld in artikel 218.*

## **Delegatie**

### **Artikel 220 DLB**

*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.*

## Evaluatie door Audit Vlaanderen

### Artikel 222 DLB

*Audit Vlaanderen evalueert de organisatiebeheersing, gaat na of ze adequaat is en formuleert aanbevelingen tot verbetering daarvan. Audit Vlaanderen kan daarvoor organisatie- en procesaudits uitvoeren en is gemachtigd alle bedrijfsprocessen en activiteiten te onderzoeken.*

*Audit Vlaanderen is ook bevoegd voor het uitvoeren van forensische audits.*

## Methodiek

### Leidraad Audit Vlaanderen als basis (10 thema's):

Het model is een doordacht en systematisch uitgewerkt instrument dat ondersteuning biedt bij de versterking van organisatiebeheersing. Lokale besturen zijn vrij in hun keuze en hanteren diverse overwegingen om tot een keuze te komen. In het verleden hebben we reeds gewerkt met de 'Leidraad Organisatiebeheersing' van Audit Vlaanderen.

De leidraad is een gids met doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen die ondersteuning biedt om een kader voor organisatiebeheersing uit te bouwen.

Het is belangrijk dat er op de doelstellingen rond organisatiebeheersing wordt ingezet om tot een goed beheerste organisatie te komen. Dat is ook de belangrijkste focus van dit instrument. Bij de doelstellingen zijn voorbeelden van risico's weergegeven die zich kunnen voordoen als de organisatie onvoldoende op de doelstellingen inzet. Daarnaast worden telkens ook mogelijke beheersmaatregelen vermeld. Dit zijn maatregelen die kunnen bijdragen om de doelstellingen rond organisatiebeheersing te bereiken. Met deze maatregelen kunnen de risico's tot een minimum herleid worden. De weergegeven maatregelen zijn evenwel niet exhaustief, het management is immers het best geplaatst om te kunnen beoordelen welke maatregelen nodig zijn.

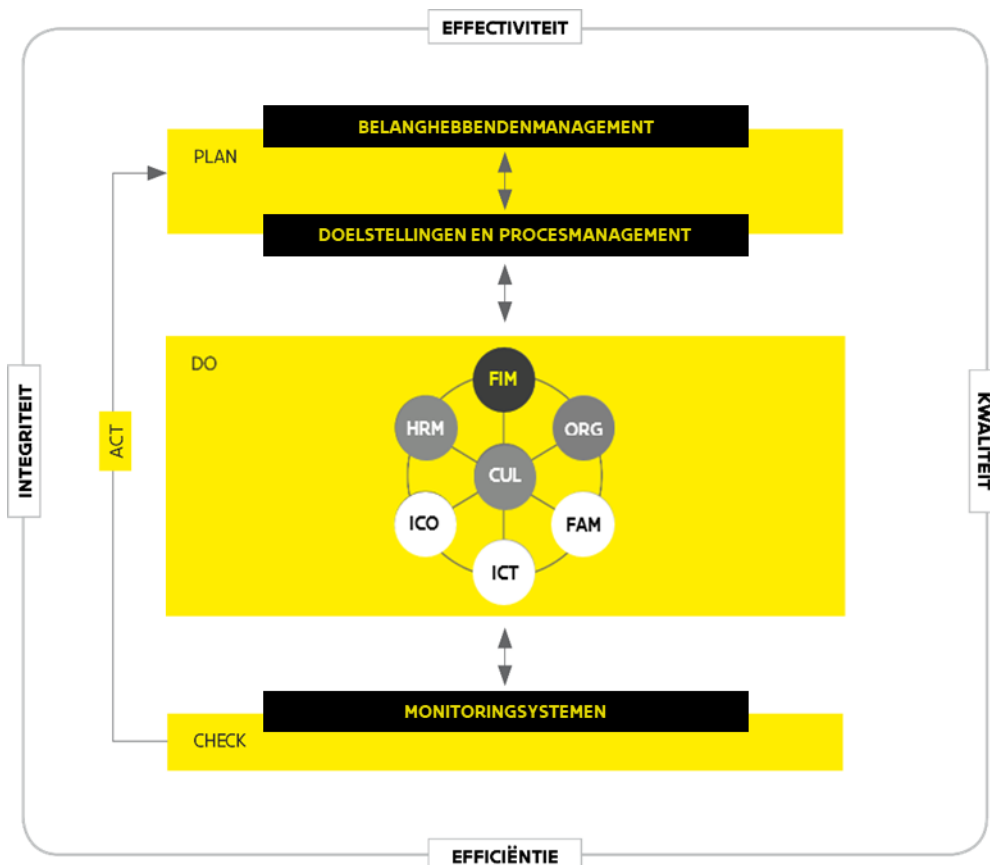
De leidraad behandelt vooral de managementprocessen en de ondersteunende processen. Een organisatie waarvan de managementprocessen en de ondersteunende processen goed functioneren, voldoet immers aan de basisvoorwaarden voor een vlotte werking van de kernprocessen. Zij zijn ook essentieel voor de dienstverlening aan de burger. Aanvullend is het uiteraard belangrijk om ook specifiek in te zetten op de beheersing van de kernprocessen.

Het model van de leidraad bestaat uit 10 thema's waarvoor telkens doelstellingen rond organisatiebeheersing en beheersmaatregelen zijn uitgewerkt. Die doelstellingen zijn de basisvoorwaarden om een organisatie goed te kunnen beheersen. Het model formuleert ook doelstellingen voor de aanpak van organisatiebeheersing.

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)

Tussen de thema's bestaat een voortdurende wisselwerking want elk thema heeft raakpunten met alle andere. Sinds 2014 werken alle lokale besturen met de beleids- en beheerscyclus (BBC). Deze aanpak stimuleert onder meer een geïntegreerde planning op basis van financieel onderbouwde doelstellingen waarover systematisch wordt gerapporteerd. Vooral de thema's DP, BHM, MON en FIM hebben hiermee raakpunten en ze kunnen daarom worden beschouwd als een BBC-cluster. De overige thema's kunnen we groeperen onder de clusters 'mensen' (ORG/HRM/CUL) en 'middelen' (ICO/FAM/ICT).



## PDCA-cyclus:

Naast de 10 thema's hanteren we de PDCA-cyclus en dit voor het model in het algemeen en voor de afzonderlijke thema's.

- **Plan:** doelstellingen formuleren en plannen maken om die doelstellingen te bereiken;
- **Do:** de organisatie zo uitbouwen dat plannen en doelstellingen op een effectieve, efficiënte, integere en kwaliteitsvolle manier kunnen gerealiseerd worden;
- **Check:** regelmatig opvolgen van de realisaties op basis van de planning;
- **Adjust/act:** bijsturen van realisaties en mogelijk ook van de plannen en doelstellingen.

## EIKE

Aan de buitenkant van het model zien we 4 algemene doelstellingen rond organisatiebeheersing: effectiviteit, integriteit, kwaliteit en efficiëntie.

- 1° **Effectiviteit** geeft aan dat de organisatie de juiste dingen doet. Ze doet wat ze moet doen, steeds binnen de politiek vastgelegde krijtlijnen.
- 2° **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.
- 3° **Kwaliteit** slaat op de mate waarin de organisatie streeft naar voortdurende verbetering, rekening houdend met wat de belanghebbenden van haar verwachten.
- 4° **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, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie te zijn.

## Organisatiestructuur en Rollen

- Algemeen directeur: eindverantwoordelijke, stelt kader vast, rapporteert.
- Managementteam: coördineert, bewaakt samenhang, ondersteunt uitvoering.
- Coördinator organisatiebeheersing: methodologische ondersteuning, opvolging, rapportering.
- Themateams/werkgroepen: werken acties uit per thema.
- Coördinatoren/proceseigenaars: implementatie op dienstniveau.
- Alle medewerkers: actieve bijdrage, signaleren van risico's en verbeterpunten.



# Zelfevaluatie en Risicomanagement

## Zelfevaluatie volgens leidraad Audit Vlaanderen

### Zelfevaluatieproces

Het managementteam vervult een coördineerde rol binnen de zelfevaluatie. Het managementteam bestaat uit een organisatiebrede vertegenwoordiging, met leden die voldoende zicht hebben op de onderzochte thema's en voldoende expertise over de onderzochte thema's.

Het managementteam betreft alle geledingen van de organisatie voor het verzamelen van informatie voor de zelfevaluatie. Leidinggevenden en medewerkers, zeker van diensten die rechtstreeks bij één of meerdere thema's betrokken zijn en ook politiek verantwoordelijken kunnen input leveren.

We organiseren organisatiebrede bevragingen (kwantiteit), zetten werkgroepen op met medewerkers die over voldoende kennis en inzicht beschikken aangaande de thema's (kwaliteit) en organiseren gesprekken met beleidsverantwoordelijken.

De instrumenten voor zelfevaluatie aangereikt door Audit Vlaanderen dienen als input, samen met een analyse van de interne werking.

Voor de uitrol van de zelfevaluatie wordt een plan van aanpak opgemaakt, met concrete acties en deadlines, zodat er voor de verschillende voorbereidende fasen voldoende tijd uitgetrokken wordt (jaaractieplan). Een goede interne communicatie en duiding zorgt dat alle betrokkenen de doelstellingen van de zelfevaluatie goed begrijpen, hun eigen rol en verantwoordelijkheden hierin kennen en inzien dat meewerken aan de zelfevaluatie en aan organisatiebeheersing in het algemeen voor hen meerwaarde biedt en niet louter extra werk betekent.

De procesmatige aanpak wordt ondersteund door de clustermanager ondersteuning, die instaat voor de kwaliteitszorg van het lokaal bestuur.

### Frequentie

De organisatiebrede zelfevaluatie wordt om de zes jaar uitgevoerd, voor alle thema's van de leidraad, voorafgaand aan een nieuwe bestuursperiode. We koppelen dit aan de voorbereidingen voor de nieuwe meerjarenplanning, zodat het resultaat ervan kan dienen als interne omgevingsanalyse, die samen met de externe omgevingsanalyse input zal leveren voor het nieuwe beleidsprogramma en de nieuwe meerjarenplanning.

We evalueren en actualiseren de interne omgevingsanalyse halfweg een lopende bestuursperiode.

Jaarlijks, rekening houdende met de gepubliceerde themarapporten van Audit Vlaanderen, desgevallend de onderzoeken van Audit Vlaanderen in de eigen organisatie en de doelstellingenrealisatie per jaar van de meerjarenplanning, beoordeelt het managementteam of een

of meerdere thema's uit de leidraad verder worden uitgediept. De aanpak die we hanteren voor het geheel van de zelfevaluatie wordt in dat geval toegepast op een onderdeel ervan. Op die manier kan er snel worden ingespeeld op mogelijke nieuwe risico's en gewijzigde omstandigheden.

## Maturiteitsinschatting

Aan de hand van de leidraad maken de werkgroepen op organisatieniveau een maturiteitsinschatting op de doelstellingen rond organisatiebeheersing binnen hun thema.

| Gradaties | Betekenis                     | Omschrijving                                                                                                                                                                                      |
|-----------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0         | <b>Onbestaand</b>             | Beheersmaatregelen bestaan niet of amper. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een adequaat systeem van organisatiebeheersing.             |
| 1         | <b>Ad-hoc basis</b>           | Beheersmaatregelen zijn op ad-hoc basis uitgewerkt. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak aanwezig. |
| 2         | <b>Gestructureerde aanzet</b> | Beheersmaatregelen zijn in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast. (Plan)                                                                                                                   |
| 3         | <b>Gedefinieerd</b>           | Beheersmaatregelen zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast. (Do)                                                                                               |
| 4         | <b>Beheerst</b>               | Beheersmaatregelen worden intern periodiek geëvalueerd en bijgestuurd. (Check & Act)                                                                                                              |

## Risicobeheer

Risicomanagement is onlosmakelijk verbonden met het doelstellingenproces: om een organisatie goed te beheersen, moet er duidelijkheid zijn over de risico's die het behalen van de doelstellingen bedreigen. Risico's zijn interne en externe factoren die een effectieve en efficiënte dienstverlening, een degelijke algemene werking en de realisatie van de doelstellingen kunnen belemmeren. Ook het niet benutten van kansen kan een risico zijn. Wijzigende interne of externe omstandigheden creëren nieuwe risico's of veranderen bestaande risico's.

Risico's kunnen hun oorsprong vinden buiten de organisatie, zoals de oorlog in Rusland, het coronavirus, een rentestijging of de toename van het aantal politieke vluchtelingen. Deze risico's zijn vaak moeilijk rechtstreeks te beïnvloeden. Andere risico's vinden hun oorzaak binnen de organisatie.

Hierop kan de organisatie wel een invloed hebben. Een goed werkende organisatie kan voorkomen dat dergelijke risico's ontstaan.

Het is dus belangrijk dat een organisatie zich bewust is van deze risico's. Eenmaal de risico's zijn geïdentificeerd, worden zij beoordeeld naar waarschijnlijkheid en impact: risico = kans x effect. Het resultaat van deze risicobeoordeling helpt om de omvang van de risico's en passende beheersmaatregelen op te stellen.

Voor de risicobeoordeling (kans x impact) worden volgende gradaties gebruikt:

| Kans (frequentie) | Effect (ernst)   |      |       |             |         |              |
|-------------------|------------------|------|-------|-------------|---------|--------------|
|                   |                  | Geen | Licht | Significant | Ernstig | Catastrofaal |
|                   | Onwaarschijnlijk | 1    | 2     | 3           | 4       | 5            |
|                   | Misschien        | 2    | 4     | 6           | 8       | 10           |
|                   | Waarschijnlijk   | 3    | 6     | 9           | 12      | 15           |
|                   | Bijna zeker      | 4    | 8     | 12          | 16      | 20           |
|                   | Zeker            | 5    | 10    | 15          | 20      | 25           |

## Prioriteitsbeoordeling

De resultaten van de maturiteitsinschatting en de risicobeoordeling vormen samen de basis om te bepalen welk thema prioritair wordt aangepakt (minimum 1 en maximum 3 thema's per jaar).

| Prioriteit | Maturiteit | Risico |
|------------|------------|--------|
| hoog       | 0-2        | 10-25  |
| medium     | 3-4        | 10-25  |
| medium     | 0-2        | 9      |
| laag       | 0-2        | 1-8    |
| laag       | 3-4        | 1-9    |

## Beheersmaatregelen/Actieplannen

Het managementteam evalueert alle beoordelingen en stelt het globale actieplan met maatregelen en verbeteracties samen, gebaseerd op deze resultaten en de voorstellen van de werkgroepen. Dit actieplan wordt gekoppeld aan het meerjarenplan.

Risico's moeten ingedekt worden door gedragen beheersmaatregelen: deontologische problemen kunnen worden aangepakt met een dilemmatraining, continuïteitsproblemen kunnen aangepakt worden met een verlofplanning, verzuim kan worden aangepakt door een aanwezigheidsbeleid... .

Doelstellingen en beheersmaatregelen kunnen van een sterk verschillende grootorde zijn. Ze kunnen zowel betrekking hebben op het opmaken van een interne afspraak, concrete acties en projecten of het uitschrijven en documenteren van een proces... . De maatregelen kunnen, net zoals de risico's, van toepassing zijn op een bepaalde activiteit, een specifieke dienst of op de volledige organisatie. Projecten worden uitgevoerd volgens de reeds vastgestelde principes van projectmanagement.

De acties worden opgenomen in een opvolgtabel (Excel) met een tijdslijn en duidelijke verantwoordelijkheden, waarin ook de realisatiegraad wordt bijgehouden.

Wanneer duidelijk is welke verbeterpunten wanneer worden aangepakt, worden alle diensten geïnformeerd en verantwoordelijk gesteld voor de uitwerking ervan. De diensthoofden brengen hierover driemaandelijks verslag uit aan de clustermanager. De stand van zaken wordt halfjaarlijks opgevolgd door het managementteam. Jaarlijks wordt er gerapporteerd aan het uitvoerend orgaan en de raad.

## Zelfevaluatie op basis van de themarapporten van Audit Vlaanderen

Audit Vlaanderen publiceert gemiddeld tweemaal per jaar een rapport met de vaststellingen uit de thema-audits. Een thema-audit onderzoekt een specifiek thema (proces) gelijktijdig in meerdere organisaties.

De bevindingen van de thema-audit gaan we toetsen aan de eigen werking, met de medewerkers en verantwoordelijken van het proces in kwestie. We stellen beheersmaatregelen (acties) op voor aanbevelingen die ook van toepassing blijken te zijn op onze eigen organisatie.

We nemen 3 à 5 acties op in het organisatiebeheersingssysteem via de opvolgtabel (zie hoger), na bespreking door en op voorstel van het managementteam.



## Externe audit

### Audit Vlaanderen

Audit Vlaanderen evalueert de organisatiebeheersing (het interne controlesysteem) van de verschillende entiteiten van de Vlaamse overheid en bij de lokale besturen op het vlak van effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit en integriteit en formuleert aanbevelingen ter verbetering ervan. Zo wil het agentschap een toegevoegde waarde creëren bij de uitbouw van een effectieve, integere, kwaliteitsvolle en efficiënte organisatie. Concreet staan zij dus in voor externe audits bij de lokale besturen.

Audit Vlaanderen voert verschillende soorten audits uit:

- 1° Bij organisatie-audits wordt nagegaan of een organisatie over de nodige sturings- en beheersinstrumenten beschikt om goed te functioneren. De leidraad organisatiebeheersing is voor de auditoren het referentiekader voor organisatie-audits.
- 2° Een thema-audit onderzoekt een specifiek thema min of meer gelijktijdig in meerdere organisaties. Het kan gaan over een thema gelinkt aan een kernproces (bv. de werking van een jeugddienst) of over management- en ondersteunende processen (bv. de aanwerving van medewerkers). Op basis van deze audits maakt Audit Vlaanderen een individueel auditrapport voor elke geauditeerde organisatie en een globaal rapport. Dat globaal rapport formuleert aandachtspunten en aanbevelingen voor alle entiteiten uit het audituniversum en voor de beleidsmakers.
- 3° Een procesaudit identificeert de risico's van een proces en gaat na in welke mate de gehanteerde beheersmaatregelen deze risico's voldoende afdekken.
- 4° Een forensische audit onderzoekt specifiek of er fraude is in een bepaalde organisatie. De aanzet tot een forensische audit is een melding of een aanwijzing bij een audit of bij toezicht. Het auditrapport wordt aan de Centrale Dienst voor de Bestrijding van de Corruptie (CDBC) of aan het parket bezorgd wanneer een forensische audit strafrechtelijke breuken aan het licht brengt.
- 5° Een interbestuurlijke audit onderzoekt een proces dat zich op verschillende bestuursniveaus situeert: gemeentelijk, provinciaal en/of Vlaams.

### Onze organisatie

De rapporten van audits gevoerd door Audit Vlaanderen in onze organisatie en de actieplannen die voortvloeien uit de aanbevelingen, worden voorgelegd aan het managementteam, het uitvoerend orgaan en aan de raad. Deze aanbevelingen worden nadien geïntegreerd in de opvolgtabel ter verbetering van de organisatiebeheersing

- 18 december 2020: organisatieaudit (2006 067)
- 13 juni 2022: forensische audit (2108 001)
- 22 december 2025: opvolgaudit (2516 009) aangaande aanbevelingen uit twee voorgaande audits

## Goede praktijken voor lokale besturen

Bij het uitvoeren van audits in lokale besturen stelt Audit Vlaanderen regelmatig goede praktijken vast die een meerwaarde kunnen zijn voor andere organisaties. De goede praktijken zijn gebundeld in een databank.

## Rapportering en opvolging

### Jaarlijks rapport.

De algemeen directeur rapporteert jaarlijks voor 30 juni aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, het vast bureau en de raad voor maatschappelijk welzijn over de organisatiebeheersing. Het verslag wordt gestructureerd volgens de thema's opgenomen in het organisatiebeheersingssysteem.

De jaarlijkse rapportering bevat volgende onderdelen:

- 1° Situering en aanpak van de organisatiebeheersing door het bestuur
- 2° Een terugblik op het afgelopen jaar en een stand van zaken
- 3° De lopende/toekomstige projecten voor de volgende periode.

### Tussentijdse rapportering aan managementteam, coördinator, diensthoofden.

Halfjaarlijks wordt de stand van zaken qua uitvoering van het actieplan opgevraagd door de algemeen directeur of clustermanager ondersteuning en besproken door het managementteam.

### Opvolgtabellen (Excel of digitaal platform) met status, verantwoordelijke, timing.

De opvolgtabel vormt de basis voor het jaarlijks verplicht verslag.



# Stappenplan voor Opmaak en Implementatie

## Stap 1: Voorbereiding

- Benoem een coördinator organisatiebeheersing.
- Stel een kernteam samen (MAT).

## Stap 2: Opmaak van het Kaderdocument

- Werk het kaderdocument uit.
- Laat het kader valideren door het managementteam en goedkeuren door de raden.

## Stap 3: Analyse en Zelfevaluatie

- Organiseer een organisatiebrede zelfevaluatie op basis van de leidraad Audit Vlaanderen.
- Gebruik digitale bevestigingen en workshops voor input van medewerkers en leidinggevenden.
- Bepaal maturiteitsniveaus en risico's per thema.

## Stap 4: Risicoanalyse en Prioritering

- Analyseer de resultaten van de zelfevaluatie.
- Bepaal prioritaire thema's en risico's (kans x impact).
- Stel een lijst van verbeterprojecten en acties op.

## Stap 5: Implementatie

- Stel themateams/werkgroepen samen per prioriteit/thema.
- Werk concrete acties uit, wijs verantwoordelijken toe, bepaal timing.
- Zet opvolgtabellen op (Excel, Teams, intranet).

## Stap 6: Monitoring en Rapportering

- Volg de uitvoering van acties op via het kernteam/coördinator.
- Rapporteer periodiek aan managementteam, CBS, raden.
- Evalueer jaarlijks de voortgang en stuur bij waar nodig.

## Stap 7: Cultuur en Communicatie

- Voorzie opleidingen en infosessies voor medewerkers.
- Communiceer structureel over voortgang, successen en leerpunten.
- Stimuleer participatie en eigenaarschap op alle niveaus.

## Stap 8: Evaluatie en Bijsturing

- Voer driejaarlijks een nieuwe organisatiebrede zelfevaluatie uit.
- Pas het kader en de acties aan op basis van nieuwe inzichten, risico's en externe audits.