

LEIDRAAD ORGANISATIEBEHEERSING voor lokale besturen

LEIDRAAD ORGANISATIEBEHEERSING **voor lokale besturen**



INHOUDSOPGAVE

Inleiding	6
Leeswijzer	10
Aanpak van organisatiebeheersing	11
Doelstellingen en procesmanagement	16
Belanghebbendenmanagement	25
Monitoring	32
Financieel management	39
Organisatiestructuur	48
Personeelsbeleid	55
Organisatiecultuur	68
Informatie en communicatie	74
Facilitaire middelen, opdrachten en contracten	83
ICT	92
Bijlage 1: aan de slag met de leidraad	101

INLEIDING

■ WAT IS ORGANISATIEBEHEERSING?

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

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. Deze beheersing situeert zich zowel op het globale niveau van de organisatie, als op dienstniveau en op procesniveau. Deze leidraad behandelt de beheersing op het niveau van de organisatie.

Het is de algemeen directeur die - in overleg met het managementteam - hiervoor verantwoordelijk is. De raad keurt het algemene kader voor organisatiebeheersing goed. Daarnaast moet het management jaarlijks rapporteren aan het politieke niveau over de beheersing van de organisatie.

■ WAT IS DE LEIDRAAD ORGANISATIEBEHEERSING VOOR LOKALE BESTUREN?

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.

■ WAAROVER GAAT DE LEIDRAAD?

In een organisatie zijn er ondersteunende, kern- en managementprocessen.

- **Kernprocessen** zijn gericht op het afleveren van producten en diensten aan externen (bv. aflevering van een bouwvergunning);
- **Managementprocessen** sturen de organisatie (bv. opmaak van het doelstellingenkader);
- **Ondersteunende processen** helpen bij de realisatie van de kernprocessen en de managementprocessen (bv. de continuïteit van de ICT-systemen verzekeren door back-ups te nemen).

Processen die belangrijk zijn voor de realisatie van de doelstellingen of voor een goede dienstverlening zijn sleutelprocessen.

Deze 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.

■ HOE KAN DE LEIDRAAD WORDEN GEBRUIKT?

De leidraad kan gebruikt worden als **zelfevaluatie-instrument**. Het is dus een instrument waarmee lokale besturen zelf kunnen onderzoeken waar ze staan op het vlak van organisatiebeheersing voor wat betreft de management- en ondersteunende processen. De resultaten van de zelfevaluatie geven de organisatie op dit vlak een beeld van waar ze goed zit en waar ze verder op moet inzetten.

In bijlage 1 wordt aangegeven welke zaken belangrijk zijn om een zelfevaluatie goed te laten verlopen. Alleen een kwaliteitsvolle zelfevaluatie leidt immers tot een correcte foto van de eigen organisatie.

■ WAT IS EN DOET AUDIT VLAANDEREN?

Audit Vlaanderen is het **onafhankelijke agentschap dat de organisatiebeheersing bij de lokale besturen evalueert** door middel van audits bij gemeentelijke organisaties, provincies, autonome gemeentebedrijven, autonome provinciebedrijven en bepaalde OCMW-verenigingen. Daarnaast voert Audit Vlaanderen ook audits uit in de Vlaamse administratie. Audit Vlaanderen organiseert tevens sensibiliserende initiatieven om de organisatiebeheersing op lokaal en Vlaams niveau te ondersteunen.

Twee onafhankelijke auditcomités sturen Audit Vlaanderen aan: één voor de lokale besturen en één voor de Vlaamse administratie.

Audit Vlaanderen hanteert de leidraad als auditinstrument voor organisatie-audits.

■ WAT IS HET ACHTERLIGGENDE MODEL VAN DE LEIDRAAD?

Het model 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:

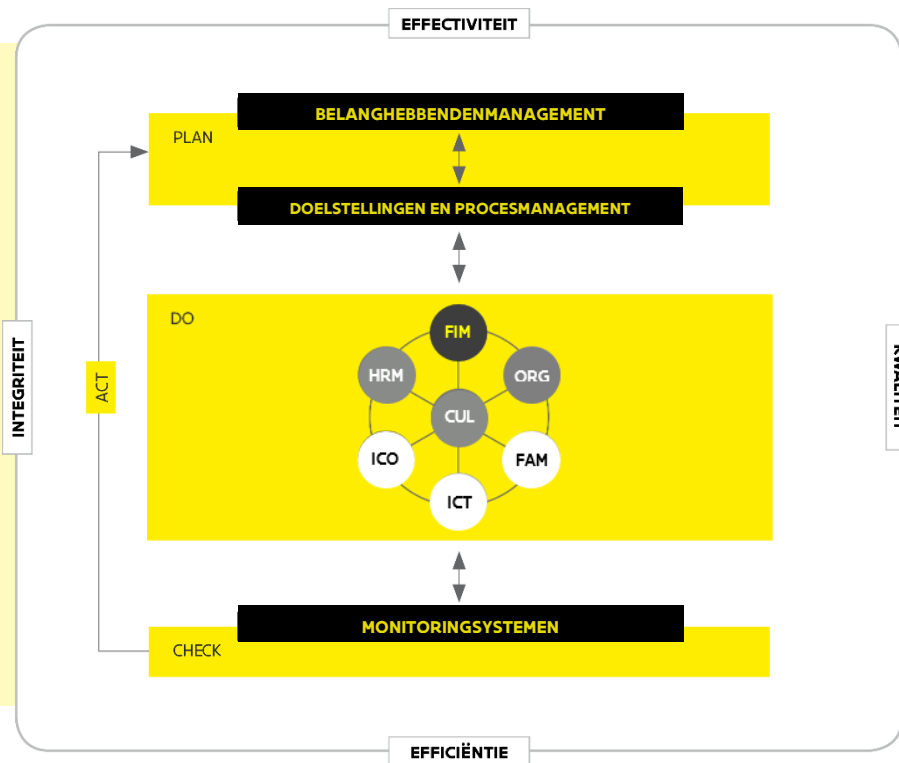
1. Doelstellingen en procesmanagement (=DP)
2. Belanghebbendenmanagement (=BHM)
3. Monitoring (=MON)
4. Financieel management (=FIM)
5. Organisatiestructuur (=ORG)
6. Personeelsbeleid (=HRM)
7. Organisatiecultuur (=CUL)
8. Informatie en communicatie (=ICO)
9. Facilitaire middelen, opdrachten en contracten (=FAM)

10. Informatie- en communicatietechnologie (=ICT)

Voorafgaand aan deze thema's, worden ook doelstellingen voor de aanpak van organisatiebeheersing uitgewerkt. 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).

Legende voor de clusters



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.

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 klijtlijnen.
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.

■ DE TERM LOKALE BESTUREN

Het decreet Lokaal Bestuur biedt de mogelijkheid aan de rechtspersonen gemeente en het OCMW om te functioneren als een geïntegreerde organisatie. Het is daarbij aangewezen om de sterke kanten van beiden te benutten. Lokale besturen kunnen evenwel gegronde redenen hebben om de diensten niet helemaal in elkaar te schuiven (bv. door het OCMW te behouden als werkgever voor bepaalde medewerkers van de sociale dienst). Ondanks de mogelijke verschillen tussen de lokale besturen, is het decreet Lokaal Bestuur erop gericht om de rechtspersonen gemeente en OCMW te laten functioneren als één ambtelijke organisatie. Waar dit relevant is voor de beheersing van de organisatie, verwijst de leidraad expliciet naar de achterliggende rechtspersonen.

De term 'lokale besturen' verwijst zowel naar het gemeentelijke als naar het provinciale niveau. Toch hanteert deze leidraad systematisch de terminologie die verwijst naar gemeenten en OCMW's omdat dit de leesbaarheid van de tekst verhoogt. Andere organisaties lezen hier telkens het eigen equivalent. Zo wordt de term 'algemeen directeur' uit een lokaal bestuur in de provincies als 'griffier' gelezen.

Dankwoord

Voor het opstellen en actualiseren van de doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen voerden wij gesprekken met heel wat medewerkers uit de lokale besturen of personen die ermee samenwerken. We bedanken hen voor hun waardevolle inbreng.

Deze leidraad formuleert voor elk van de 10 thema's **doelstellingen** rond organisatiebeheersing. Voorafgaand aan deze thema's, worden ook doelstellingen voor de aanpak van organisatiebeheersing beschreven.

Per doelstelling zijn **risico's** omschreven die zich kunnen voordoen als de doelstellingen onvoldoende zijn gerealiseerd. De voorgestelde risico's zijn slechts voorbeelden. De lijst kan dus zeker nog worden uitgebreid.

Naast de risico's geeft de leidraad telkens **beheersmaatregelen** om de risico's af te dekken. Als deze of andere maatregelen worden doorgevoerd, zullen een aantal risico's zich niet voordoen of wordt de kans dat ze zich voordoen en de mogelijke impact kleiner. De risico's zijn dan beheerst of onder controle. De beheersmaatregelen zijn dus ook maatregelen waarop kan worden ingezet om de doelstellingen rond organisatiebeheersing te bereiken. Het woord 'kan' is hierbij belangrijk. De opsommingen van de beheersmaatregelen mogen **niet beschouwd worden als een afvinklijst**. Een doelstelling rond organisatiebeheersing kan vaak ook op andere manieren bereikt worden. Het is aan het lokaal bestuur om hierin keuzes te maken.

Toch zijn niet alle beheersmaatregelen onderwerp van keuzes: sommige vloeien voort uit de regelgeving en moeten dus gewoon worden toegepast.

Tussen de thema's is er een **voortdurende wisselwerking**. Bij de beheersmaatregelen vindt u daarom de belangrijkste verbanden met andere doelstellingen.

De regelgeving is zo opgezet dat de **rechtspersonen gemeente en OCMW** functioneren als één ambtelijke organisatie met gedeelde ondersteunende en managementprocessen. De leidraad verwijst naar de achterliggende rechtspersonen waar dit relevant is.

De leidraad hanteert de term 'delegatiehouders' en dit om te verwijzen naar elke vorm van delegatie. Ongeacht de inhoud van de toegekende delegatie moet hierover gerapporteerd worden aan het orgaan dat de delegatie verleende.

AANPAK VAN ORGANISATIEBEHEERSING

Een goed functionerende organisatie realiseert 3 doelstellingen met haar aanpak van organisatiebeheersing:

1. De organisatie hanteert een kader voor organisatiebeheersing.
2. De organisatie kent haar belangrijkste verbeterpunten en risico's voor de management- en de ondersteunende processen, ze hanteert een strategie om deze te beheersen en volgt deze strategie op.
3. De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze werkt aan haar organisatiebeheersing en stuurt die bij.

AANPAK VAN ORGANISATIEBEHEERSING

ALGEMEEN

Een degelijk kader voor organisatiebeheersing biedt een lokaal bestuur meer zekerheid dat risico's systematisch en volgehouden worden aangepakt. Daarom evalueert Audit Vlaanderen bij elke audit¹ standaard ook de adequaatheid van de aanpak van organisatiebeheersing. Hiervoor gebruiken we een instrument dat is opgebouwd zoals de 10 thema's. Ook dit instrument verwijst naar doelstellingen, mogelijke beheersmaatregelen en risico's.

Dit referentiekader maakt deel uit van elk door Audit Vlaanderen ontwikkeld auditinstrument en kan door besturen ook worden gebruikt om het eigen kader van organisatiebeheersing te evalueren. Het is dus aanvullend op het gebruik van de leidraad als zelfevaluatie-instrument (zie bijlage 1).

RISICOMANAGEMENT

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 opportuniteiten 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 economische crisis, 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.

Risicomanagement verwijst naar het proces van risico-identificatie, risico-evaluatie en risicobeheer. Hiervoor kan een organisatie uiteenlopende methodieken hanteren die onder meer afhankelijk zijn van de omvang van de organisatie.

Het is belangrijk dat een organisatie zich bewust is van de interne en externe risico's die haar opdrachten kunnen bedreigen. Eenmaal de risico's zijn geïdentificeerd, worden zij geëvalueerd naar waarschijnlijkheid en impact. Het resultaat van deze risicoanalyse helpt om de omvang van de risico's te bepalen en om de focus te leggen op het implementeren van maatregelen om de grootste risico's te beheersen. Uiteraard kan een organisatie er ook weloverwogen voor kiezen om bepaalde risico's te aanvaarden.

¹ Organisatie-audit, thema-audit, forensische-audit, enz.

ORGANISATIEBEHEERSING

KADER EN MODEL

PLAN

0.1 De organisatie hanteert een kader voor organisatiebeheersing.

Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren.	Het kader voor organisatiebeheersing is op maat van de organisatie uitgewerkt met onder meer aandacht voor: <ul style="list-style-type: none">de ondersteunende, management- en eventuele kernprocessen;de identificatie van verbeterpunten en/of risico's;de wijze van opvolging en rapportering².
	De organisatie hanteert een gedegen model voor organisatiebeheersing ³ .
	Het kader voor organisatiebeheersing is goedgekeurd, gekend en gedragen door het politieke niveau, het management en de medewerkers.
	De vastgestelde rollen en verantwoordelijkheden rond organisatiebeheersing van het politieke niveau, het management en de medewerkers zijn gekend en worden opgenomen.
	Ingeval de organisatie sommige van haar activiteiten onderbrengt bij verzelfstandigde entiteiten, zijn er duidelijke afspraken over welk systeem van organisatiebeheersing van toepassing is.

² Bv. de periodiciteit waarmee en wijze waarop een organisatiebrede zelfevaluatie wordt uitgevoerd.

³ Bijvoorbeeld, het VVSG-model, deze leidraad enz.

0.2 De organisatie kent haar belangrijkste verbeterpunten en risico's voor de management- en de ondersteunende processen, ze hanteert een strategie om deze te beheersen en volgt deze strategie op.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
KENNEN	
De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren.	De organisatie gebruikt een gedegen methodiek om de verbeterpunten/risico's verbonden aan haar (belangrijkste) processen te evalueren en prioriteren.
	De identificatie en evaluatie van risico's en verbeterpunten vindt plaats op organisatie- en dienstniveau.
BEHEERSEN	
De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren.	De organisatie beoordeelt periodiek en adequaat de mate waarin de bestaande beheersmaatregelen de risico's in de management- en ondersteunende processen beheersen ⁴ .
	De organisatie beoordeelt periodiek en adequaat de mate waarin de bestaande beheersmaatregelen de risico's in kernprocessen afdekken ⁵ .
	De organisatie heeft rond risicobeheersing een duidelijke aanpak bepaald ⁶ .
	De organisatie heeft een duidelijk plan voor de beheersing van de belangrijkste risico's (wie, wat, wanneer).
	Het plan is afgestemd op de doelstellingen en er zijn voldoende middelen om het uit te voeren.

⁴ Bijvoorbeeld de periodiciteit waarmee en de wijze waarop een organisatiebrede zelfevaluatie wordt uitgevoerd.

⁵ Bijvoorbeeld door gebruik te maken van de controleprogramma's die Audit Vlaanderen ter beschikking stelt nadat een thema-audit over een kernproces is afgesloten of de VVSG-werkboeken.

⁶ Bijvoorbeeld de mate van risicoaanvaarding, quick-wins versus maatregelen op de langere termijn enz.

OPVOLGEN EN RAPPORTEREN

De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren.

Het management krijgt periodiek rapporten die het een zicht geven op de verbeterpunten/risico's en op de uitvoeringsgraad van het plan voor de beheersing van de belangrijkste risico's.

De rapportering aan het politieke niveau gebeurt consequent op basis van het goedgekeurde kader.

EVALUATIE EN BIJSTURING VAN DE AANPAK VAN DE ORGANISATIEBEHEERSING

CHECK/ACT

0.3 De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze werkt aan haar organisatiebeheersing en stuurt die bij.

Mogelijke risico's

De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren.

Beheersmaatregelen

De organisatie evalueert regelmatig het kader voor haar organisatiebeheersing en stuurt haar aanpak zo nodig bij.

De organisatie herbekijkt tussentijds de manier waarop ze haar interne werking evalueert⁷.

Bij deze evaluaties worden alle actoren op een gepaste wijze betrokken.

Bijsturingen houden rekening met (interne en externe) omgevingsfactoren en met incidenten.

⁷ Bijvoorbeeld de wijze waarop een zelfevaluatie wordt aangepakt.

1

DOELSTELLINGEN EN PROCESMANAGEMENT

Het beleid en het beheer van een organisatie die goed functioneert, voldoen aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie heeft het (beleids)planningsproces volledig doorlopen.
2. Het doelstellingenkader is doordacht en geeft richting aan alle aspecten van de organisatie.
3. Het is voor elke dienst/afdeling/medewerker duidelijk aan welke doelstellingen hij/zij een bijdrage moet leveren om het (meerjaren)plan te realiseren.
4. Het (beleids)planningsproces wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.

Bovendien realiseert de organisatie de volgende doelstelling rond organisatiebeheersing:

5. De organisatie beheerst haar sleutelprocessen goed.

TOELICHTING BIJ DOELSTELLINGEN EN PROCESMANAGEMENT

■ ALGEMEEN

Het themagedeelte 'doelstellingen' bepaalt de richting en de inhoud van de andere thema's. De andere thema's moeten immers zo worden georganiseerd dat ze maximaal bijdragen tot het bereiken van de doelstellingen. Tegelijk moet vanuit de doelstellingen de informatie worden gegenereerd die het bestuur nodig heeft om deze doelstellingen op te volgen en bij te sturen.

Daarnaast dient een organisatie haar sleutelprocessen goed te beheersen. Deze zijn immers essentieel voor de realisatie van de doelstellingen en de dienstverlening.

■ DOELSTELLINGENKADER

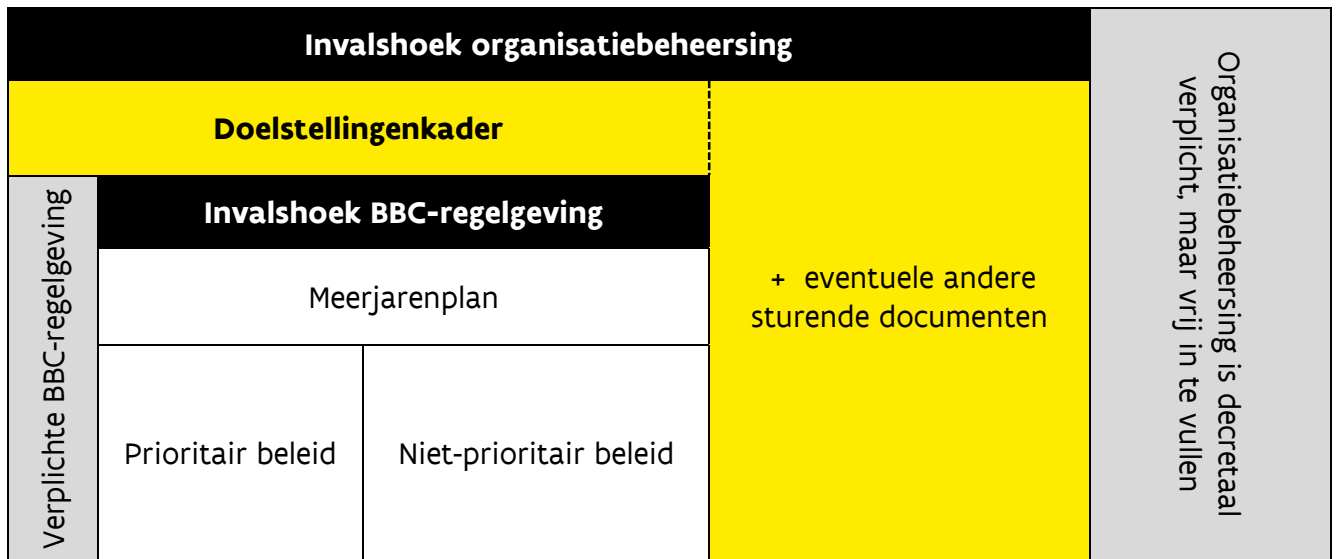
In het kader van de **beleids- en beheerscyclus** moet elk bestuur zijn doelstellingen formuleren in een meerjarenplan. Dit meerjarenplan bestaat uit prioritaire doelstellingen en overig beleid, al dan niet vertaald in doelstellingen. De prioritaire doelstellingen zijn zo belangrijk dat de raad ze regelmatig wil opvolgen. Inhoudelijk is elk bestuur vrij om hierin keuzes te maken.

Een degelijke **organisatiebeheersing** veronderstelt evenwel een breed doelstellingenkader. Een goed bestuurd organisatie denkt immers na over alle aspecten van haar werking en zoekt voortdurend naar manieren om die werking te verbeteren. Vanuit het oogpunt van organisatiebeheersing is een minimale invulling van het doelstellingenkader zoals bepaald in de BBC-regelgeving daarom onvoldoende.

Om de volledige organisatie te beheersen, formuleert het bestuur daarom doelstellingen voor het nieuw beleid, voor de (interne) ondersteunende werking en voor de (externe) wekkerende dienstverlening:

- Het nieuw beleid verwijst naar politieke keuzes om in te zetten op bepaalde aspecten van de dienstverlening of de ondersteunende werking (bv. bouw van een sporthal of nieuwe website);
- De wekkerende dienstverlening handelt over de dienstverlening aan klanten waarvoor het bestuur geen grote nieuwe accenten legt (bv. de sociale dienstverlening, bibliotheekwerking);
- De ondersteunende werking heeft betrekking op zaken die noodzakelijk zijn voor een goede dienstverlening aan de klanten (bv. personeelsbeleid, ICT, informatiebeheer enz.).

Dit breder doelstellingenkader kan samenvallen met het meerjarenplan of het aanvullen. Alle doelstellingen dienen evenwel afgestemd te zijn op het realiseren van de doelstellingen van het meerjarenplan.



■ PROCESMANAGEMENT

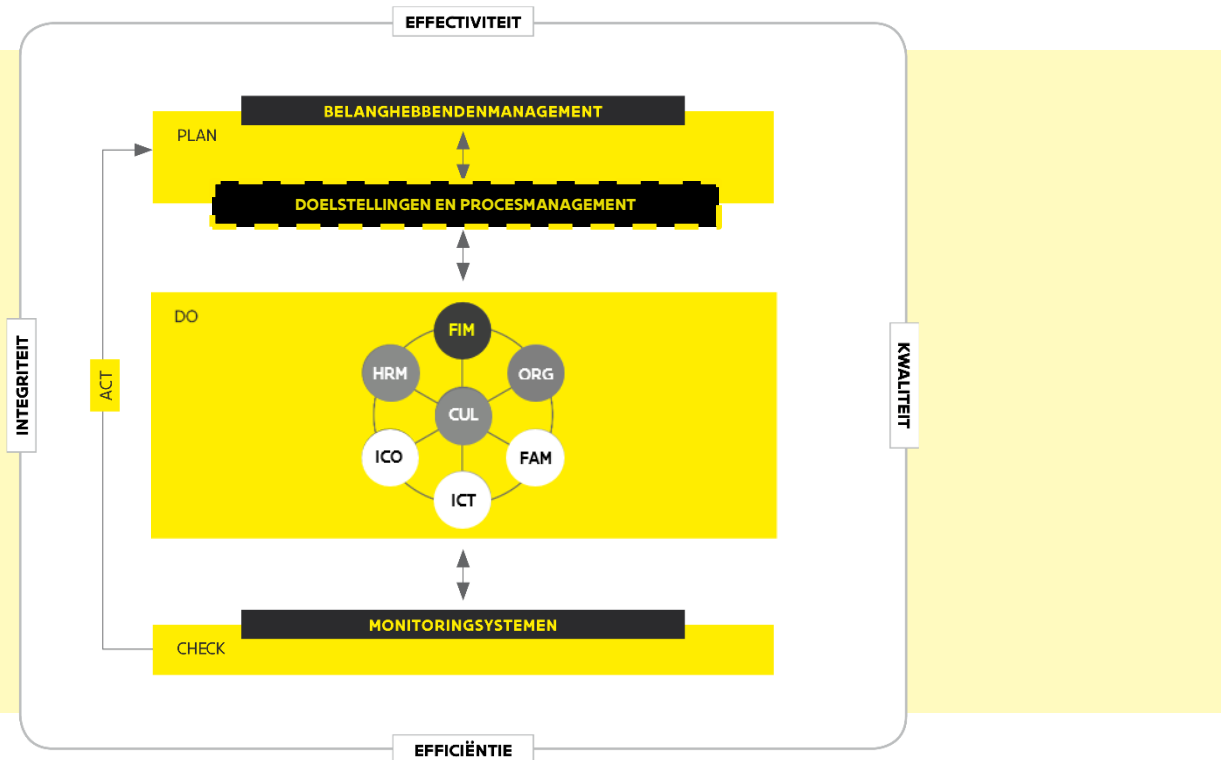
Een proces is het geheel van opeenvolgende activiteiten dat middelen (input) omzet in resultaten (output) waardoor een meerwaarde wordt gecreëerd (outcome).

Procesmanagement wil de processen optimaal laten verlopen en wil zekerheid geven dat de procesdoelstellingen worden bereikt (bv. aflevering van een dienst). Aan ieder proces zijn echter risico's gekoppeld die vragen om beheersing. Procesmanagement kan zo bijdragen tot een goede organisatiebeheersing, maar is geen doel op zich.

Een organisatie werkt daarom het best eerst de sleutelprocessen uit waaraan grote risico's verbonden zijn. Dit zijn processen die belangrijk zijn voor de realisatie van de doelstellingen en voor de dienstverlening. Voorbeelden zijn processen van grote financiële verrichtingen, processen die fraudegevoelig zijn⁸ of processen waarbij de continuïteit van de dienstverlening in het gedrang dreigt te komen.

⁸ Bijvoorbeeld de wijze waarop betalingen worden uitgevoerd (cash, bankkaarten enz.).

THEMA 1: Doelstellingen en procesmanagement



DOELSTELLINGEN ROND ORGANISATIEBEHEERSING, RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

BELEIDSPANNING ALS DEEL VAN DE STRATEGISCHE AGENDA

PLAN/DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
1.1	De organisatie heeft het (beleids)planningsproces volledig doorlopen.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
MISSIE - VISIE		
<p>Medewerkers en andere belanghebbenden kennen de toekomstfocus van de organisatie niet.</p> <p>De doelstellingen zijn eerder ongecoördineerde acties en initiatieven, die niet kaderen binnen een groter geheel.</p>	De organisatie hanteert artikel 2 van het decreet Lokaal Bestuur als missie of heeft een eigen missie die past in dit artikel.	
	<p>De organisatie heeft een visie bepaald met minstens volgende elementen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ wat ze wenst te bereiken (in haar omgeving, voor haar medewerkers, voor burgers, bedrijven en andere organisaties); ▪ welke rol ze hierin wil spelen; ▪ welke principes en waarden ze hierbij nastreeft. 	
	De visie is een belangrijke bouwsteen voor het (meerjaren)plan en een kader voor het externe en interne beleid.	
	De organisatie communiceert de missie en visie duidelijk naar haar medewerkers en belanghebbenden.	
OMGEVINGSANALYSE		
<p>De omgevingsanalyse is niet bruikbaar omdat nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen er geen plaats in hebben gekregen.</p> <p>De doelstellingen houden onvoldoende rekening met de context waarbinnen de organisatie functioneert.</p>	De doelstellingen zijn opgemaakt vanuit een analyse van de externe en de interne omgeving en de onderlinge samenhang.	BHM 2.1
	Nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen maken deel uit van de omgevingsanalyse.	
	De omgevingsanalyse heeft aandacht voor de identificatie van interne risico's en houdt daarbij	

Verwachtingen van burgers, bedrijven en andere organisaties ⁹ zijn onvoldoende gekend en worden daardoor niet meegenomen in de strategische planning.	onder meer rekening met de gewijzigde organieke of bestuurlijke context ¹⁰ .	
	De organisatie heeft een werkwijze om de omgevingsanalyse actueel te houden.	BHM 2.5
EEN GEDRAGEN EN GEKEND (MEERJAREN)PLAN		
Politieke actoren zijn onvoldoende gemotiveerd om de opmaak en de realisatie van het (meerjaren)plan te ondersteunen.	Politieke actoren en leidinggevendenden zijn systematisch actief betrokken bij het beleidsplanningsproces.	
De doelstellingen zijn onvoldoende gedragen door de betrokkenen waardoor de realisatie moeilijk verloopt.	De medewerkers worden betrokken gedurende het hele (beleids)planningsproces.	ICO 8.2
	Burgers, bedrijven en andere organisaties leveren input bij de opmaak van het meerjarenplan.	BHM 2.4
Leidinggevendenden sporen hun medewerkers onvoldoende aan om de doelstellingen van het (meerjaren)plan te realiseren.	Het managementteam heeft een centrale, coördinerende rol in het beleidsplanningsproces. Het streeft hierbij naar een goede balans tussen:	
Het opstellen van het meerjarenplan verloopt ongestructureerd en is onvoldoende gecoördineerd door het managementteam.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ een top-downbenadering vanuit het management naar de medewerkers; ▪ een bottom-upbenadering vanuit de medewerkers naar het management¹¹ 	DP 1.3 ORG 5.2
	en dit met een permanente terugkoppeling naar de politieke organen	
	Over de doelstellingen waarvoor dat relevant is wordt intern en extern gecommuniceerd. Er zijn initiatieven om ze te verduidelijken aan wie hier vragen over heeft.	BHM 2.1

⁹ Onder andere organisaties kunnen onder meer verenigingen, actiegroepen, dienstverlenende organisaties, en andere lokale besturen (autonome gemeentebedrijven, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden) worden begrepen.

¹⁰ De integratie van de gemeente en het OCMW of de fusie van gemeenten kan bijvoorbeeld leiden tot nieuwe verbeterpunten en risico's die aan het licht kunnen komen op basis van een zelfevaluatie.

¹¹ Planning beleidscyclus in 'Verbeteren door zelfevaluatie', Ruud Bourmanne, p.49.

EEN PLAN VOOR DE HELE WERKING

PLAN/DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
1.2 Het doelstellingenkader is doordacht en geeft richting aan alle aspecten van de organisatie.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
<p>De doelstellingen worden niet gerealiseerd omdat de interne werking hierop onvoldoende is afgestemd.</p> <p>De doelstellingen en het (meerjaren)plan zijn niet realistisch of degelijk opgemaakt en kunnen dus niet worden gerealiseerd omdat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ het plan moeilijk op te volgen is omdat het te algemeen is; ▪ de doelstellingen niet eenduidig bepaald zijn; ▪ het niet duidelijk is bepaald wanneer een doelstelling is gerealiseerd; ▪ de actieplannen niet realistisch zijn; ▪ de financiële gevolgen niet realistisch zijn ingeschat; ▪ de inzet van de medewerkers niet realistisch is ingeschat. 	De doelstellingen omvatten nieuw beleid, de wekerende externe dienstverlening en de interne ondersteunende werking.	
	De verschillende doelstellingen zijn op elkaar afgestemd (bv. effecten van nieuw beleid op personeel, ICT) en conflicteren niet.	
	De doelstellingen zijn SMART ¹² geformuleerd en aan de doelstellingen zijn indicatoren gekoppeld.	MON 3.3
	De koppeling tussen de doelstellingen en de onderliggende acties is duidelijk ¹³ .	
	Per (beleids)doelstelling zijn er realistische actieplannen en realisatietermijnen.	MON 3.3
	Het doelstellingenkader is financieel onderbouwd en helder vertaald naar de achterliggende kredieten.	FIM 4.1

PLAN/DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
1.3 Het is voor elke dienst/afdeling/medewerker duidelijk aan welke doelstellingen hij/zij een bijdrage moet leveren om het (meerjaren)plan te realiseren.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Diensten/afdelingen zijn niet effectief omdat ze prioriteit geven aan zaken die niet essentieel zijn.	Voor elke dienst/afdeling is duidelijk welke bijdrage hij/zij wanneer moet leveren en	MON 3.3

¹² SMART (= specifiek, meetbaar, aanvaard, realistisch en tijdsgebonden)

¹³ Al de geplande acties zijn noodzakelijk en voldoende om de doelstelling te realiseren.

<p>Diensten/afdelingen werken niet op het juiste moment aan de realisatie van doelstellingen, waardoor de realisatie binnen de afgesproken termijnen in het gedrang komen.</p> <p>Medewerkers en/of diensten zijn niet gemotiveerd voor de realisatie van de doelstellingen.</p> <p>De realisatie van dienstoverschrijdende doelstellingen loopt vast.</p> <p>Individuele medewerkers weten niet wanneer ze welke bijdrage moeten leveren om de doelstellingen op tijd te realiseren.</p>	met welke middelen (bv. gemeente- of OCMW-kredieten) dit moet gebeuren.	FIM 4.1
	Elke doelstelling en elke actie(plan) heeft een eindverantwoordelijke.	MON 3.3
	Het is voor delegatiehouders duidelijk voor welke (delen van) doelstellingen ze verantwoordelijk zijn en ze nemen hun verantwoordelijkheid hierin.	ORG 5.1
	Het managementteam coördineert de realisatie van de doelstellingen over de verschillende diensten/afdelingen heen.	FIM 4.2
	De doelstellingen zijn vertaald tot op het niveau van individuele medewerkers.	ORG 5.2
		HRM 6.3

EVALUATIE EN BIJSTURING VAN DE (BELEIDS)PLANNING

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
1.4 Het (beleids)planningsproces wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat het (beleids)planningsproces niet systematisch wordt bijgestuurd.	De opmaak van de (beleids)planning wordt op tijd geëvalueerd zodat lessen worden getrokken voor het opstellen van de volgende beleidsplanning.	MON 3.3
	De uitvoering van de (beleids)planning wordt geëvalueerd zodat lessen getrokken worden voor de realisatie van de volgende (beleids)planning.	MON 3.3
	Het jaarlijks planningsproces omvat een evaluatie en een eventuele bijsturing van het (meerjaren)plan.	FIM 4.4

■ PROCESMANAGEMENT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING			
1.5 De organisatie beheert haar sleutelprocessen goed ¹⁴ .			
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen		
<p>De organisatie kent de processen niet die het meest kritiek zijn voor het bereiken van haar doelstellingen.</p> <p>De organisatie komt in de problemen bij het onverwacht langdurig wegvallen van medewerkers in sleutelprocessen.</p> <p>De sleutelprocessen worden zo uitgetekend dat medewerkers hun aandeel in een proces niet herkennen.</p> <p>Het uitwerken van sleutelprocessen gebeurt ongecoördineerd en versnipperd waardoor energie verloren gaat.</p> <p>Processen worden niet up-to-date gehouden.</p> <p>Er is een verschil tussen de processen op papier en de effectieve flow.</p>	<p>De sleutelprocessen zijn in kaart gebracht.</p>		
	<p>Bij de uittekening van de sleutelprocessen gaat de prioriteit naar de processen die belangrijk zijn of waaraan grote risico's verbonden zijn, zoals:</p>	<p>FIM 4.2 4.3</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ processen met een belangrijke financiële impact; ▪ fraudegevoelige processen; ▪ processen met een belangrijke impact op de continuïteit van de dienstverlening 	<p>HRM 6.2</p>	
		<p>De medewerkers worden actief betrokken bij het in kaart brengen van de sleutelprocessen.</p>	<p>ICO 8.2</p>
		<p>De sleutelprocessen worden organisatiebreed op een gelijklopende wijze opgemaakt.</p>	
		<p>De sleutelprocessen worden geëvalueerd en regelmatig geoptimaliseerd.</p>	

¹⁴ Sleutelprocessen zijn processen die, gegeven de aard en specificiteit van de organisatie, belangrijk zijn voor de realisatie van de doelstellingen en voor de dienstverlening. Dit kunnen zowel ondersteunende, management-, als kernprocessen zijn.

2

BELANGHEBBENDENMANAGEMENT

Goed omgaan met belanghebbenden is voor lokale besturen belangrijk. Daarom moet de organisatie voldoen aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen.
2. De samenwerking tussen politieke organen en administratie verloopt goed.
3. De organisatie kiest voor een goede samenwerking met andere (lokale) organisaties.
4. De organisatie houdt rekening met signalen van burgers en organisaties voor de optimalisatie van haar dienstverlening.
5. De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze met haar belanghebbenden omgaat en stuurt bij waar nodig.

TOELICHTING BIJ BELANGHEBBENDENMANAGEMENT

■ ALGEMEEN

Belanghebbenden zijn de organisaties en individuen waarmee een organisatie rekening houdt om een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie uit te bouwen.

Weet de organisatie wie haar belanghebbenden zijn (intern en extern) en wat die van de organisatie verwachten? De mate waarin een organisatie rekening houdt met en tegemoet komt aan die verwachtingen bepaalt mee hoe effectief zij is.

De externe belanghebbenden van lokale besturen zijn: burgers, organisaties en bedrijven, maar zeker ook andere lokale besturen. De politieke actoren en de medewerkers van de organisatie zijn de interne belanghebbenden. De medewerkers als belanghebbenden zijn opgenomen in de andere thema's en worden in dit thema niet apart behandeld. Omdat de politieke actoren de lokale besturen aansturen, spelen ze zo'n cruciale rol dat ze zowel hier als in de andere thema's aan bod komen.

■ DIALOOG BIJ DE AANSTURING

De politieke organen spelen een specifieke rol in de werking van een lokaal bestuur. Een goede samenwerking tussen enerzijds de algemeen directeur en het managementteam en anderzijds de politieke organen is essentieel voor deze werking. Het is belangrijk dat er bij het begin van de legislatuur een dialoog is tussen administratie en mandatarissen over ieders opdrachten, zodat de samenwerking vlot verloopt en er een terugvalbasis met concreet omschreven rollen is wanneer de samenwerking minder vlot loopt. De afsprakennota is hiervoor een instrument. De afsprakennota wordt bij elke nieuwe legislatuur opgemaakt en wordt het best regelmatig geëvalueerd.

De politieke organen moeten beslissingen nemen. Om dat goed te kunnen doen, moeten ze optimaal voorbereid zijn door de administratie. Bovendien moeten die beslissingen goed genotuleerd worden, zodat ze kunnen uitgevoerd en opgevolgd worden.

■ DIALOOG EN TRANSPARANTIE BIJ SAMENWERKING

Lokale besturen werken steeds meer samen met elkaar en/of met andere partners. Het is zinvol dat lokale besturen onderzoeken waar ze dat kunnen doen om tot effectiviteits- en efficiëntiewinsten te komen. Wanneer opdrachten van de organisatie samen met partners zoals autonome organisaties of intergemeentelijke samenwerkingsverbanden worden opgenomen, is het belangrijk dat de organisatie de uitvoering ervan systematisch opvolgt en regelmatig evalueert.

■ DIALOOG OVER DE DIENSTVERLENING

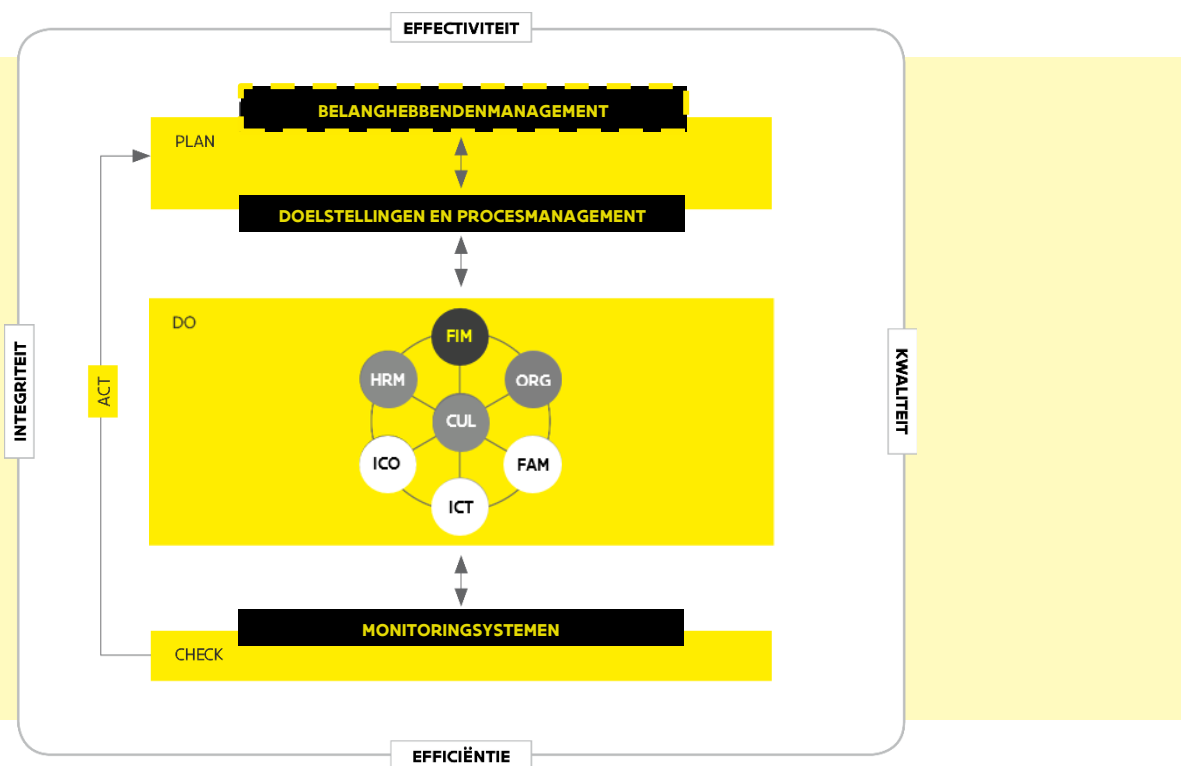
Een groot deel van het werk van een lokaal bestuur bestaat uit de rechtstreekse dienstverlening aan burgers en organisaties: identiteitskaarten afleveren, parken onderhouden, leefloon uitbetalen of cliënten begeleiden. Het is belangrijk dat het lokaal bestuur weet welke de bevindingen van de verschillende klanten zijn over de dienstverlening, zodat het deze kan aanpassen indien nodig.

THEMA 2: Belanghebbendenmanagement

Burgers merken over de dienstverlening verbeterpunten op en moeten die kunnen melden. Deze meldingen worden het best in een systeem geregistreerd zodat de verantwoordelijke dienst hier kan op inspelen.

Burgers en organisaties die niet tevreden zijn over de dienstverlening moeten heel eenvoudig klachten kunnen formuleren. Het is belangrijk dat deze klachten gezien worden als een insteek om de dienstverlening te verbeteren. Door ze op te nemen in een klachtenregistratiesysteem en deze klachten vervolgens op systematische wijze te behandelen, gaan deze niet verloren en kan de organisatie regelmatig nagaan of de werking structureel moet worden bijgestuurd.

Ook positieve feedback kan worden gebruikt om de werking te optimaliseren. Het kan bovendien de medewerkers een hart onder de riem steken.



DOELSTELLINGEN ROND ORGANISATIEBEHEERSING, RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

BELANGHEBBENDEN EN HUN VERWACHTINGEN

PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
2.1 De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
<p>De organisatie vergeet belangrijke belanghebbenden bij de uitbouw van haar dienstverlening.</p> <p>Burgers en andere externe actoren zijn ontevreden en klagen over de werking omdat er te weinig rekening wordt gehouden met de verwachtingen van belanghebbenden.</p>	De organisatie kent haar belanghebbenden (burgers, vrijwilligers, bedrijven, andere organisaties...) en hun verwachtingen.	DP 1.1
	De organisatie heeft kanalen en instrumenten om te peilen naar de verwachtingen van haar (belangrijkste) belanghebbenden.	DP 1.1
	De organisatie geeft feedback over de wijze waarop ze rekening houdt met de verwachtingen.	ICO 8.3

DIALOOG BIJ DE AANSTURING

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
2.2 De samenwerking tussen politieke organen en administratie verloopt goed.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
<p>De normale werking van de administratie wordt verstoord.</p> <p>Doordat het onvoldoende duidelijk is wie wat moet doen kunnen de mandatarissen beslissingen niet op tijd nemen.</p>	De opdrachten van administratie en politieke actoren en hun onderlinge relatie, zijn duidelijk omschreven in het begin van de legislatuur, bijvoorbeeld in een afsprakennota.	
	De afspraken tussen de politieke organen en de administratie dienen als referentiekader bij de dagelijkse werking.	

<p>De politiek neemt beslissingen op basis van verkeerde of onvolledige informatie.</p> <p>Er zijn fouten in de notulering van de beslissingen van de politieke organen..</p>	De organisatie heeft een deontologische code voor het politieke niveau en voor de medewerkers. Die code ondersteunt ook een correcte omgang tussen medewerkers en het politieke niveau.	CUL 7.2
	De organisatie zorgt ervoor dat politieke actoren geïnformeerde beslissingen kunnen nemen	
	De notulering van de vergaderingen van de politieke organen gebeurt op tijd en correct.	
	De uitvoering van de beslissingen van politieke organen wordt opgevolgd.	MON 3.3
	De leden van de politieke organen kunnen beslissingen eenvoudig terugvinden.	ICO 8.4

DIALOOG BIJ SAMENWERKING

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
2.3 De organisatie kiest voor een goede samenwerking met andere (lokale) organisaties ¹⁵ .		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
<p>De organisatie functioneert als een eiland.</p> <p>Er wordt samengewerkt met organisaties, maar door een gebrek aan duidelijke afspraken (bv. beheersovereenkomst) worden de afgesproken resultaten niet behaald.</p>	De organisatie zoekt actief naar samenwerking voor de realisatie van effectiviteits- en efficiëntievoordelen.	
	De organisatie heeft, desgevallend per rechtspersoon, een geactualiseerd overzicht van de organisaties waaraan ze deelneemt of waarmee ze samenwerkt ¹⁷ .	
<p>Er worden beslissingen voorbereid en samenwerkingsverbanden aangegaan door personen of organen zonder voorafgaand overleg of goedkeuring¹⁶.</p>	Afspraken met andere besturen en partners worden vastgelegd en correct opgevolgd.	
	Ambtelijk (en politiek) is voor elk samenwerkingsverband vastgelegd wie verantwoordelijk is voor de opvolging ervan.	MON 3.3

¹⁵ Bijvoorbeeld samenwerking met scholen en welzijnsorganisaties gericht op de uitbreiding van de lokale dienstverlening of de hulpverlening.

¹⁶ Bijvoorbeeld verbintenissen aangegaan door vertegenwoordigers van de eigen organisatie in bestuursorganen van externe organisaties.

¹⁷ Bijvoorbeeld door in het organogram visueel weer te geven welke aspecten van de dienstverlening aan partners uitbesteed worden.

	De organisatie zorgt ervoor dat er op de politieke organen adequaat gerapporteerd wordt over de samenwerkingsverbanden.	MON 3.3
--	---	---------

DIALOOG OVER DE DIENSTVERLENING

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
2.4	De organisatie houdt rekening met signalen van burgers en organisaties voor de optimalisatie van haar dienstverlening.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Klanten zijn ontevreden over de dienstverlening. Ze geven dit aan, maar er gebeurt niets mee.	De organisatie peilt regelmatig bij burgers en organisaties naar hun bevindingen over de dienstverlening (bijvoorbeeld adviesraden, focusgroepen, klantentevredenheidsbevraging).	
	Klanten weten niet hoe ze klachten moeten indienen.	De organisatie heeft een laagdrempelig systeem voor meldingen van burgers.
De algemene werking wordt onvoldoende effectief bijgestuurd omdat er geen rekening wordt gehouden met klachten.	Meldingen worden doorgegeven aan de verantwoordelijke dienst en meegenomen in de concrete dagelijkse werking.	
	Projecten lopen verkeerd omdat ze onvoldoende rekening houden met de verwachtingen van burgers en organisaties.	De organisatie heeft een adequaat systeem voor klachtenregistratie, -behandeling en -opvolging.
Jaarlijks bespreken de politieke organen het overzicht van de klachten, de analyse ervan en eventuele voorstellen om de dienstverlening te optimaliseren.		MON 3.3
Feedback van burgers, vrijwilligers en organisaties wordt gebruikt om de werking te optimaliseren		
	Bij belangrijke initiatieven en projecten is er aandacht voor consultatie en participatie van belanghebbenden.	ORG 5.4

EVALUATIE EN BIJSTURING

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
2.5 De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze met haar belanghebbenden omgaat en stuurt bij waar nodig.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat het beheer van belanghebbenden niet systematisch wordt bijgestuurd.	De organisatie evalueert regelmatig de kanalen en instrumenten die ze hanteert om te peilen naar de verwachtingen van haar belanghebbenden.	DP 1.1
	De organisatie evalueert geregeld de concrete instrumenten die ze inzet om met belanghebbenden om te gaan en past deze desgevallend aan ¹⁸ .	
	De organisatie evalueert periodiek de samenwerking met andere besturen en partners en stuurt deze indien nodig bij.	

¹⁸ Bijvoorbeeld klachtensysteem, adviesraden, afsprakennota.

3

MONITORING

Een adequaat en effectief monitoringsysteem voor lokale besturen voldoet aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie weet over welke informatie en rapporten ze wil beschikken om de realisatie van haar doelstellingen en haar dienstverlening op te volgen.
2. De organisatie volgt haar doelstellingen op aan de hand van accurate rapporten met data uit correcte en kwaliteitsvolle meetsystemen.
3. De organisatie gebruikt de gerapporteerde informatie als sturingsinstrument.
4. De organisatie evalueert regelmatig de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de meet- en rapportagesystemen en stuurt bij waar nodig.

TOELICHTING BIJ MONITORING

■ ALGEMEEN

Monitoring is het systematisch en continu verzamelen van relevante gegevens om gericht op te volgen of de (beleids)doelstellingen gerealiseerd worden en de dienstverlening goed verloopt. Dit stelt het bestuur in staat om te weten of het op koers zit om de doelstellingen te bereiken. Monitoring is een onderdeel van de PCDA-cyclus en komt dus ook terug in elk apart thema.

■ WETEN DOOR TE METEN

Om het meten beheersbaar te houden, bakent de organisatie het best af welke aspecten ze wil opvolgen. Ze richt zich daarbij vooral op wat belangrijk is voor de realisatie van de doelstellingen. Dat kunnen bijvoorbeeld vooraf bepaalde indicatoren zijn die dienen om de (beleids)doelstellingen te concretiseren.

Ook voor het opvolgen van de dienstverlening die niet in (beleids)doelstellingen is opgenomen moet informatie verzameld worden om na te gaan of de dienstverlening goed verloopt of om grotere trends te capteren. Hierbij is het belangrijk dat de organisatie de juiste dingen op de juiste manier meet: de gegevens moeten geldig en betrouwbaar zijn.

De informatie uit de meetsystemen moet worden opgenomen in rapporten die beantwoorden aan de informatienoden van de bestuursorganen (managementteam, raad).

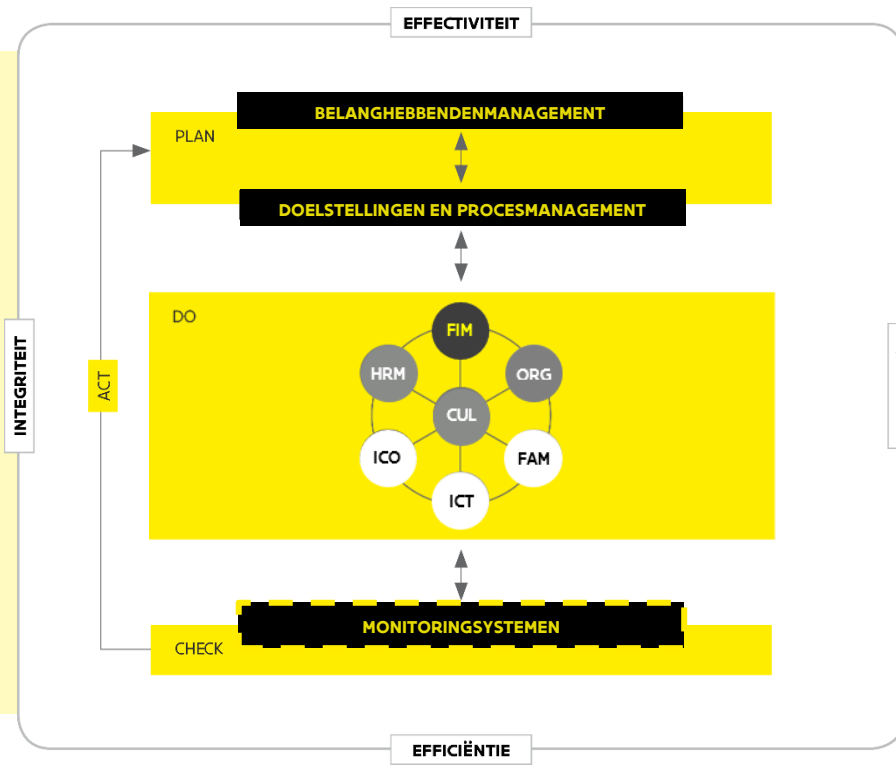
■ RAPPORTEREN EN STUREN

De rapporten maken het mogelijk om de realisatiegraad van de (beleids)doelstellingen regelmatig op te volgen. Dat kan onder meer via de jaarrekening, via tussentijdse rapporten of via andere beheersrapporten. Ook aspecten van dienstverlening en interne werking die niet in (beleids)doelstellingen zijn opgenomen moeten worden opgevolgd via rapporten. De beschikbaarheid van rapporten biedt leidinggevenden, het managementteam en het politieke niveau de kans om de werking te sturen zodat de doelstellingen worden behaald en een optimale dienstverlening is verzekerd.

Het rapporteringssysteem dient ook te verzekeren dat de organisatie voldoende zicht houdt op de realisatie van (beleids)doelstellingen en dienstverlening die uitbesteed wordt aan verzelfstandigde agentschappen en samenwerkingsverbanden.

Om continu over kwaliteitsvolle en betrouwbare meet- en rapportagesystemen te beschikken, moeten deze regelmatig geëvalueerd worden. Via deze evaluaties kunnen de systemen bijgestuurd worden zodat ze steeds verbeteren.

THEMA 3: Monitoring



DOELSTELLINGEN ROND ORGANISATIEBEHEERSING, RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

PLANNING VAN DE RAPPORTEN

PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
3.1 De organisatie weet over welke informatie en rapporten ze wil beschikken om de realisatie van haar doelstellingen en haar dienstverlening op te volgen.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De organisatie beschikt niet over de informatie om de realisatie van haar doelstellingen en haar dienstverlening op te volgen.	De organisatie heeft duidelijk bepaald waarover ¹⁹ ze wanneer wil rapporteren, zodat ze haar doelstellingen en haar dienstverlening gericht kan opvolgen.	DP 1.1
Cijfermateriaal wordt lukraak en zonder enige structuur of ruimer doel verzameld.	De organisatie heeft duidelijk bepaald wat wanneer moet worden gemeten om over relevante info te beschikken.	
De organisatie beschikt over allerlei rapporten en ziet door de bomen het bos niet meer.	De organisatie kent de (externe) rapportageverplichtingen ²⁰ .	FIM 4.4
	De organisatie heeft voor haar doelstellingen indicatoren met achterliggende streefwaarden bepaald	DP 1.2
	Het rapporteringssysteem verzekert dat de organisatie zicht houdt op de doelstellingenrealisatie en dienstverlening die uitbesteed wordt aan verzelfstandigde agentschappen of samenwerkingsverbanden.	BHM 2.3

¹⁹ Bijvoorbeeld door de rapportering inhoudelijk en inzake periodiciteit af te stemmen op de informatiebehoefte van de leidinggevenden, het managementteam, de politieke organen, enz.

²⁰ Bijvoorbeeld BBC-rapportering, rapportering over het visum.

METEN

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
3.2 De organisatie volgt haar doelstellingen op aan de hand van accurate rapporten met data uit correcte en kwaliteitsvolle meetsystemen.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
<p>Dezelfde gegevens worden dubbel geregistreerd.</p> <p>Het meetsysteem is niet aangepast/bruikbaar voor de organisatie of de diensten, waardoor het niet of foutief gebruikt wordt.</p> <p>Beslissingen worden genomen op basis van foutieve rapporten.</p> <p>Medewerkers weten niet hoe/waar ze de gegevens moeten bijhouden, registreren of ingeven in het meetsysteem.</p> <p>Er zijn rapportagegegevens beschikbaar maar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ze bevatten niet de juiste data; ▪ ze zijn niet op tijd opgesteld; ▪ ze worden niet aan de juiste bestemming bezorgd; ▪ ze zijn moeilijk te begrijpen. 	<p>De organisatie beschikt over meetsystemen die de juiste informatie verzamelen voor de rapporten.</p>	
	<p>Leidinggevenden hebben een duidelijk zicht op de meetsystemen in hun dienst en zorgen ervoor dat de registratie van gegevens correct gebeurt.</p>	<p>ICO 8.4</p>
	<p>Er zijn duidelijke afspraken en definities zodat gegevens correct geregistreerd worden.</p>	
	<p>Gegevens worden op vaste momenten verzameld en gebundeld in heldere en bruikbare rapporten.</p>	
	<p>De organisatie houdt rekening met de realiteit van meerdere rechtspersonen (OCMW, gemeente, AGB) waarover apart moet worden gerapporteerd.</p>	
	<p>De organisatie heeft een systeem om de realisatie van doelstellingen en de kredieten op te volgen.</p>	<p>DP 1.2</p>
	<p>De mate van realisatie van de beleidsdoelstellingen wordt gebundeld in aangepaste rapporten²¹.</p>	<p>DP 1.2 FIM 4.4</p>
	<p>De organisatie beschikt over rapporten waarmee ze een duidelijk zicht heeft op de interne werking en de dienstverlening.</p>	<p>FIM 4.4</p>
	<p>Leidinggevenden krijgen periodieke rapportages met betrouwbare gegevens die belangrijk zijn om de werking en de output van hun dienst op te volgen.</p>	
	<p>Het managementteam waakt erover dat de uniformiteit in de rapportering behouden blijft over de verschillende diensten heen.</p>	

²¹ Bijvoorbeeld de jaarrekening, beheersrapporten.

	Belangrijke rapporten over de dienstverlening worden regelmatig gecommuniceerd aan de politieke organen.	
	De delegatiehouders rapporteren regelmatig over de uitvoering van hun gedelegeerde bevoegdheden.	FIM 4.4

RAPPORTEREN

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
3.3 De organisatie gebruikt de gerapporteerde informatie als sturingsinstrument.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De politieke organen hebben niet voldoende informatie om gefundeerde beslissingen te nemen.	De organisatie stuurt de dienstverlening bij op basis van de evaluatie van de rapportagegegevens.	
Het opvolgen van de doelstellingen gebeurt ad hoc of helemaal niet.	Rapporten worden in de politieke organen besproken zodat die op basis hiervan beslissingen kunnen nemen en beleidskeuzes kunnen maken.	FIM 4.4
De organisatie weet niet of de dienstverlening efficiënt en effectief verloopt.	De organisatie volgt stelselmatig de aanbevelingen uit audits, inspecties en consultancy-opdrachten op.	
De rapportgebruikers interpreteren gegevens foutief.	De rapporten zijn beschikbaar voor de gebruikers en zijn makkelijk te consulteren.	ICO 8.4
De organisatie heeft degelijke rapporten maar doet er niets mee.	De delegatiehouders rapporteren regelmatig over de uitvoering van de aan hen gedelegeerde verantwoordelijkheden.	FIM 4.4
Diensten worden apart gemonitord, waardoor de opvolging van de organisatie als geheel niet of onvoldoende gebeurt.	De rapporten worden besproken in het managementteam.	ORG 5.2
	De sturing van de organisatie heeft ook aandacht voor de entiteiten die hieraan zijn verbonden ²² .	BHM 2.3

²² Een lokaal bestuur kan de dienstverlening deels organiseren via extern verzelfstandigde agentschappen of autonome gemeentebedrijven. Deze zijn onder meer door de samenstelling van hun bestuursorganen verbonden met de rechtspersoon gemeente of OCMW. Op basis van de gerapporteerde informatie vanwege deze entiteiten, dient de organisatie ook door sturing de nodige samenhang en afstemming te verzekeren tussen al deze rechtspersonen.

EVALUATIE EN BIJSTURING

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
3.4 De organisatie evalueert regelmatig de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de meet- en rapportagesystemen en stuurt bij waar nodig.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat de monitoring niet systematisch wordt bijgestuurd.	Het managementteam onderzoekt regelmatig of de rapporten de juiste gegevens bevatten om de organisatie te kunnen sturen.	FIM 4.4
	Het managementteam evalueert regelmatig de meetsystemen en stuurt deze bij waar nodig.	
	De organisatie evalueert periodiek het rapporteringsproces.	
	De organisatie evalueert regelmatig met de politieke organen of de rapporten de nodige gegevens bevatten om beslissingen te nemen en om bij te sturen waar nodig.	BHM 2.2

4

FINANCIËEL MANAGEMENT

Een goed financieel management voldoet aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De financiële planning op lange en korte termijn wordt op tijd opgemaakt en is gericht op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
2. De organisatie heeft een degelijke, transparante en betrouwbare financiële werking.
3. De organisatie hanteert een adequate aanpak voor het correct innen van haar inkomsten en een goed beheer van haar uitgaven.
4. De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten.
5. De organisatie evalueert regelmatig de financiële organisatieprocessen en stuurt bij waar nodig.

TOELICHTING BIJ FINANCIËEL MANAGEMENT

Financieel management is het plannen, efficiënt uitvoeren, rapporteren, evalueren en eventueel bijsturen van de waarestromen²³ in een organisatie, en dat in functie van het bereiken van de doelstellingen.

■ PLANNING DIE RESULTEERT IN BELEIDSRAPPORTEN

Het doel van het financiële planningsproces is te komen tot realistische ramingen van de inkomsten en uitgaven op lange termijn (legislatuur). Die ramingen resulteren in de financiële nota van het meerjarenplan, en op korte termijn bijvoorbeeld in de liquiditeitsplanning. Het meerjarenplan verwijst naar kredieten van de verschillende rechtspersonen.

Door een adequate financiële planning verkleint het risico op liquiditeitstekorten of op structurele budgettaire tekorten.

Daarnaast is de financiële planning een belangrijk element bij de beoordeling vooraf van de financiële impact van belangrijke projecten.

Uit de beleidsrapporten moet blijken dat de organisatie haar voorgenomen beleid kan uitvoeren, zonder dat ze financieel uit evenwicht geraakt. De financieel directeur waakt vanuit zijn ondersteunende en expertenfunctie over de financiële planning en doet dit samen met de andere diensten/afdelingen en het managementteam.

■ GEDEELDE UITVOERING EN GESPLITSTE REGISTRATIE

Als lokaal bestuur gebruikt de organisatie kredieten van de rechtspersonen gemeente en OCMW. Beide hanteren ze een eigen boekhouding die de basis vormt om efficiënt en correct te kunnen werken en te rapporteren. Dit brengt nieuwe risico's met zich mee, onder meer op het vlak van bevoegdheden.

■ DE FINANCIËLE WERKING

De organisatie moet haar dagelijks financieel management zo goed mogelijk regelen. Een doordachte toewijzing van rollen en verantwoordelijkheden is daarvan de basis. Door functiescheiding of andere beheersmaatregelen vermijdt de organisatie situaties waarin één persoon beslissingen zonder controle kan nemen. Deze rollen en verantwoordelijkheden moeten consequent doorgetrokken worden naar het rechtenbeheer in de gebruikte softwaretoepassingen.

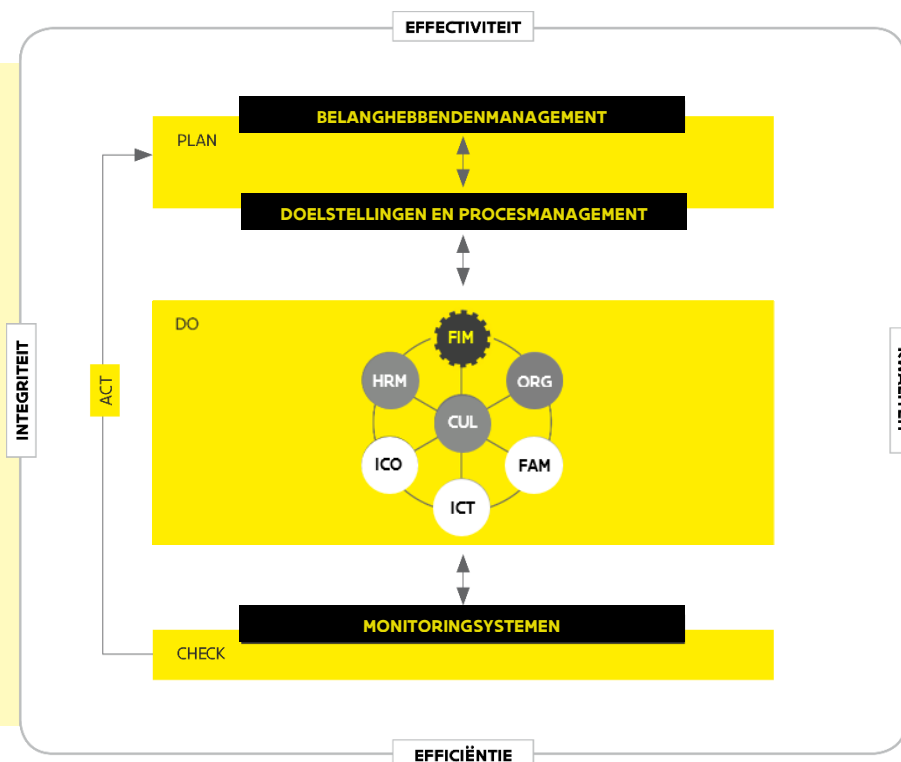
Daarnaast moeten er controlepunten zijn in de verschillende financiële processen. Zo vermijdt de organisatie dat ze middelen verliest door fouten bij de inning van belastingen, de facturatie, het debiteurenbeheer of het niet-systematisch opvolgen van de openstaande vorderingen.

²³ Waarestromen omvatten enerzijds geldstromen en anderzijds onder andere vorderingen en schulden.

OPVOLGING EN EVALUATIE

De opvolging en de evaluatie van de financiën gebeurt via rapporten. Zowel de regelmatige tussentijdse rapporten als de eindrapportering in de jaarrekening zijn belangrijk. Zo krijgen leidinggevend en andere verantwoordelijken en de politieke organen een zicht op de financiën van de organisatie, kunnen ze deze beheersen en kunnen ze het beleid en de werking van de organisatie hierop afstemmen.

Deze financiële processen dienen regelmatig te worden geëvalueerd en zo nodig bijgestuurd, zodat zowel het dagelijkse financiële beheer als de organisatiebrede financiële cyclus adequaat wordt beheerst.



DOELSTELLINGEN ROND ORGANISATIEBEHEERSING, RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

FINANCIËLE PLANNING OP LANGE EN KORTE TERMIJN

PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
4.1	De financiële planning op lange en korte termijn wordt op tijd opgemaakt en is gericht op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
<p>De financiële capaciteit is verkeerd ingeschat waardoor er een fictief financieel evenwicht is.</p> <p>De toewijzing van kredieten (bv. voor personeel of communicatie) gebeurt voor elke dienst of rechtspersoon anders waardoor de beschikbare kredieten voor de actieplannen of doelstellingen niet transparant zijn.</p> <p>De beschikbare kredieten moeten meermaals worden bijgestuurd omdat ze gebaseerd zijn op foute ramingen.</p> <p>Door een gebrek aan overleg met de diensten/afdelingen zijn de voorziene middelen ontoereikend voor een goede projectuitvoering of dienstverlening.</p>	Het meerjarenplan integreert de politieke beleidsvoornemens en de beschikbare financiële capaciteit.	DP 1.1
	De financiële capaciteit wordt bepaald op basis van transparante en realistische prognoses ²⁴ . De inhoudelijk verantwoordelijke diensten worden hierbij betrokken.	
	Er is overleg in het managementteam over de globale financiële planning.	
	De ramingen van de diensten/afdelingen zijn onderbouwd en op elkaar afgestemd.	DP 1.1
	Jaarlijks is er op basis van het meerjarenplan een transparant budget met kredieten toegewezen aan elke rechtspersoon ²⁵ .	DP 1.1
	Het proces van financiële planning is duidelijk voor alle medewerkers en wordt ondersteund door de financieel directeur.	DP 1.1
	De financieel directeur maakt de financiële planning op tijd op, samen met de andere diensten/afdelingen en het managementteam.	

²⁴ Indexaanpassingen, personeelsverschuivingen, verwachte ontvangsten enz.

²⁵ Het meerjarenplan is opgemaakt op basis van de kredieten van verschillende rechtspersonen (gemeente en OCMW).

■ UITVOERING VAN HET GEPLANEDE FINANCIËLE BELEID

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
4.2 De organisatie heeft een degelijke, transparante en betrouwbare financiële werking.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN	
De dienstverlening of de uitvoering van grote projecten verloopt moeizaam door een trage besluitvorming.	De delegaties en volmachten zijn goed afgewogen, formeel vastgelegd, duidelijk bepaald ²⁶ en worden gerespecteerd en actueel gehouden.
Beslissingen met een financiële impact worden genomen door onbevoegden.	De taakverdeling binnen de financiële dienst heeft aandacht voor functiescheiding en bedrijfscontinuïteit, ze is duidelijk vastgelegd en wordt consequent gehanteerd, ook in de ICT-toepassingen ²⁷ .
	Het toekennen van provisies en bankkaarten en het beheer ervan zijn formeel vastgelegd en goed geregeld.
	De bepalingen over het dagelijks bestuur zijn helder en worden gerespecteerd.
ONDERSTEUNENDE ROL FINANCIËLE DIENST	
De organisatie loopt financiële schade op door een verkeerde inschatting van haar financiële risico's.	De financieel directeur maakt periodiek een deskundige analyse van de financiële risico's.
Beleidsbeslissingen worden voorbereid zonder goed financieel inzicht.	De financieel directeur zorgt ervoor dat de organisatie een duidelijk beeld heeft van de financiële toestand ²⁸ .
De organisatie verliest middelen door een onoordeelkundig beheer van haar patrimonium en haar financiële middelen.	De financieel directeur ondersteunt het management bij de financiële aspecten van: <ul style="list-style-type: none"> ▪ de realisatie van de doelstellingen; ▪ de optimalisatie van de dienstverlening.²⁹

²⁶ Bijvoorbeeld door de taken en verantwoordelijkheden van de delegatiehouder expliciet te omschrijven in een delegatiebesluit.

²⁷ De rechten in de gebruikte financiële software zijn afgestemd op de taakverdeling en worden regelmatig opgevolgd.

²⁸ Bijvoorbeeld door regelmatig duiding te geven bij de financiële rapporten en de weergave van schulden en vorderingen tussen verschillende entiteiten (bv. gemeente en AGB).

²⁹ Bijvoorbeeld door advisering over mogelijke financieringstechnieken, over de bepaling van aannames of het uitwerken van simulaties.

THEMA 4: Financieel management

De organisatie beslist over de dienstverlening op basis van verkeerd ingeschatte kostenramingen.	Het financieel beheer van het patrimonium, leningen/schulden en de liquide middelen gebeurt actief, transparant en doordacht ³⁰ .	
	De organisatie heeft een goed zicht op de kostenstructuur van haar werking en dienstverlening.	FIM 4.4
BOEKHOUDING		
De boekhouding geeft de feitelijke situatie niet correct weer.	De organisatie verzekert dat de registraties in de boekhouding correct, tijdig en op de juiste rekening gebeuren.	
	De afsluitverrichtingen gebeuren tijdig en op systematische wijze ³¹ .	
CONTROLE		
Financiële gegevens zijn niet betrouwbaar waardoor foutieve beslissingen worden genomen.	De organisatie heeft controlepunten in de financiële processen ingebouwd ³² .	FIM 8.3
	De organisatie beheert haar bankrekeningen op een adequate manier.	
Er wordt gefraudeerd. Verbintenissen worden aangegaan zonder een voorafgaande onafhankelijke controle.	De organisatie houdt rekening met de opmerkingen van interne en externe (financiële) controle instanties.	MON 3.3
	De organisatie heeft een duidelijke visumprocedure die correct en goed gedocumenteerd wordt toegepast.	
De controle is pro forma omdat medewerkers de documenten ondertekenen zonder deze na te kijken. De organisatie loopt inkomsten mis, omdat haar kassysteem niet voldoende correct is uitgewerkt. Kasgelden gaan verloren door diefstal of fraude.	De organisatie heeft een uitgewerkt systeem dat de omgang met en de controle op de kasgelden regelt.	
	De organisatie controleert de rechtmatigheid van verrichtingen op rekeningen die buiten de boekhouding worden beheerd ³³ .	
De organisatie moet middelen aanzuiveren die onrechtmatig zijn uitgegeven.		

³⁰ Het bestuur beschikt bijvoorbeeld over een risicoprofiel dat het kader bepaalt voor het thesauriebeheer door de financieel directeur, de planning van de liquide middelen is onderbouwd enz.

³¹ Bijvoorbeeld door gebruik te maken van een afpuntdiagram voor eindejaarsverrichtingen met bijzondere aandacht voor overlopende rekeningen, een correcte opvolging van wachtrekeningen enz.

³² Bijvoorbeeld functiescheiding, een effectief uitgevoerde dubbele handtekening, controle van loggings, steekproefsgewijze controle van gewijzigde rekeningnummers, betaallijsten.

³³ Bijvoorbeeld budgetbeheerrekening, systeem I-rekeningen, enz.

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
4.3	De organisatie hanteert een adequate aanpak voor het correct innen van haar inkomsten en een goed beheer van haar uitgaven.
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
VORDERINGEN	
De organisatie loopt inkomsten mis omdat niet alle mogelijke ontvangsten worden geregistreerd of niet alle geleverde prestaties worden gefactureerd.	De facturatie gebeurt op tijd en correct. De organisatie heeft een vorderingssysteem waardoor ze zeker is dat openstaande vorderingen aangerekend worden ³⁴ .
Debiteuren betalen niet omdat ze niet weten dat ze (nog) moeten betalen.	De organisatie hanteert een degelijk debiteurenopvolgingsstelsel. De financieel directeur rapporteert aan de politieke organen over het debiteurenbeheer.
	MON 3.3
SUBSIDIES	
De organisatie loopt inkomsten mis.	De organisatie weet op welke subsidies ze recht heeft. Ze vraagt deze op tijd aan en volgt de vooropgestelde voorwaarden.
	De organisatie controleert de correctheid van de ontvangen subsidies.
	FIM 4.2
BELASTINGEN, RETRIBUTIES EN OPBRENGSTEN UIT DE WERKING	
De organisatie loopt inkomsten mis omdat ze geen zicht heeft op de belastingplichtigen of omdat de tarieven al jarenlang niet zijn aangepast.	De organisatie evalueert periodiek de gehanteerde belastingen en retributies.
De organisatie neemt beslissingen zonder de kostprijs van een inningsproces te kennen.	De organisatie heeft een duidelijk zicht op het rendement en de effecten van een belasting of retributie.
De gewenste maatschappelijke effecten van een belasting of tariefheffing worden niet gerealiseerd.	
UITGAVEN EN BETALINGEN	
	De organisatie hanteert een goed uitgewerkte bestelprocedure ³⁵ .

³⁴ Bijvoorbeeld belastingen of retributies voor gemeenten en provincies. Bijvoorbeeld opbrengsten uit de werking voor OCMW's.

³⁵ Een bestelprocedure die bijvoorbeeld duidelijk bepaalt wie welke bestellingen kan goedkeuren en ook aandacht heeft voor uitzonderlijke situaties (bv. hoogdringendheid).

Er worden goederen besteld voor oneigenlijk gebruik, doordat er bestellingen zijn zonder de vereiste goedkeuring(en).	De controle en goedkeuring van facturen gebeurt systematisch en volgens duidelijk vastgelegde bevoegdheden, ook bij samenwerking met derden ³⁶ .
Lonen en/of subsidies worden onterecht betaald. Betalingen gebeuren dubbel.	Het betaalproces bestaande uit de aanmaak en goedkeuring van mandaat- en betaallijsten ³⁷ , gevolgd door de effectieve betaling is goed geregeld en wordt gevolgd.
Er wordt meer gefactureerd dan in een bestelling is bepaald en de organisatie heeft hiervan geen weet.	De betalingen met kaarten worden opgevolgd.
De organisatie moet verwijlntresten betalen.	De organisatie volgt systematisch de tijdigheid van de betalingen op.
	Subsidies worden effectief en correct verleend en opgevolgd ³⁸ .

FINANCIËLE RAPPORTEN

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
4.4 De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De politieke organen kunnen de financiële status van de realisatie van de doelstellingen niet opvolgen. Delegatiehouder worden onvoldoende opgevolgd. Budgetten zijn te vroeg uitgeput door een gebrek aan opvolging.	De jaarrekening is correct, volledig en wordt op tijd opgemaakt.	
	De organisatie volgt doorheen het jaar de uitvoering van de budgetten in relatie tot de doelstellingen op.	MON 3.3
	Het politieke niveau kan regelmatig opvolgen of de uitgaven stroken met de financiële planning, onder meer via de beleidsrapporten.	MON 3.3
	De organisatie gebruikt beheersrapporten om de financiële prestaties op te volgen en waar nodig bij te sturen.	MON 3.3
	De beheersrapporten zijn opgemaakt om de opvolging van de delegatiehouders te vergemakkelijken.	DP 1.3 MON 3.3

³⁶ Bijvoorbeeld wanneer de exploitatie of werken worden uitgevoerd door derden op basis van een overeenkomst.

³⁷ Mandaatlijsten worden soms ook aanrekeningslijsten genoemd en bestaan uit een lijst van voorgestelde betalingen die uit de boekhouding wordt getrokken en voor goedkeuring aan de delegatiehouder worden voorgelegd.

³⁸ Bijvoorbeeld op tijd verleend volgens een goedgekeurd reglement met haalbare voorwaarden.

	Ingeval activiteiten zijn ondergebracht bij verschillende entiteiten, consolideert de organisatie de diverse financiële rapporten.	
	Elke dienst/afdeling krijgt regelmatig informatie over de belangrijkste financiële prestaties.	DPR 1.3 MON 3.3
	De financieel directeur rapporteert waarover hij wettelijk moet rapporteren ³⁹ .	MON 3.3
	De organisatie rapporteert over de mate waarin ze erin slaagt om belastingen en retributies te innen.	MON 3.3

EVALUATIE EN BIJSTURING VAN HET FINANCIEEL MANAGEMENT

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
4.5 De organisatie evalueert regelmatig de financiële processen en stuurt bij waar nodig.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat het financieel beheer niet systematisch wordt bijgestuurd.	De organisatie evalueert regelmatig het verloop van de financiële cyclus (plannen, beheren, evalueren en bijsturen) ⁴⁰ .
	Bij deze evaluatie worden delegatiehouders, leidinggevenden en eventueel medewerkers betrokken.
	De organisatie stuurt haar financiële werking bij aan de hand van de evaluatie.

³⁹ Bijvoorbeeld over het debiteurenbeheer en de voorafgaande krediet- en wetmatigheidscontrole van de beslissingen met budgettaire en financiële impact.

⁴⁰ Met inbegrip van aspecten zoals het boekhoudkundige rekeningstelsel, de wijze waarop de afsluitverrichtingen gebeuren, en andere instrumenten om de correctheid van de boekhouding te verzekeren.

5

ORGANISATIESTRUCTUUR

Een goede organisatiestructuur voldoet aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. Het organogram is opgemaakt met het oog op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
2. De nodige coördinatiekanalen zijn ingebouwd, zodat beslissingen van verschillende rechtspersonen/diensten/afdelingen op elkaar zijn afgestemd.
3. De organisatiestructuur wordt geëvalueerd en waar nodig geoptimaliseerd.
4. Projecten worden uitgewerkt volgens een haalbare methodologie.

TOELICHTING BIJ ORGANISATIESTRUCTUUR

■ ALGEMEEN

Een organisatiestructuur omvat:

- de indeling van de werkzaamheden in diensten/afdelingen/cellen;
- de coördinatie tussen de verschillende eenheden;
- de aansturing van de organisatie op verschillende niveaus.

De organisatiestructuur weerspiegelt de indeling van de organisatie in logische eenheden zoals diensten/afdelingen/cellen. Deze structuur houdt rekening met factoren als de te realiseren doelstellingen, de dienstverlening, de grootte en de complexiteit van de organisatie. De organisatiestructuur is dus het best voldoende flexibel zodat de organisatie snel met veranderingen kan omgaan.

De aansturing van een organisatie verloopt optimaal als de gezagslijnen duidelijk zijn. Bovendien moet de delegatie van bevoegdheden geregeld zijn en in verhouding staan tot de toegewezen verantwoordelijkheden en de achterliggende rechtspersonen, de gemeente en het OCMW.

Het segmenteren van de organisatie is nodig om ze vlot te laten werken. Hierdoor moet er wel werk gemaakt worden van de coördinatie tussen de verschillende diensten/afdelingen/cellen. Een belangrijk orgaan in de coördinatie van een lokaal bestuur is het managementteam. Ook andere overlegorganen kunnen bijdragen tot de interne coördinatie van de verschillende onderdelen van de organisatie.

Naast de eigen organisatie kunnen er entiteiten zijn die hieraan zijn verbonden (bv. autonome gemeentebedrijven) en belast worden met de uitvoering van bepaalde activiteiten. Ook op dit niveau dient de nodige afstemming te worden verzekerd.

De organisatiestructuur moet regelmatig en afhankelijk van interne of externe wijzigingen in vraag worden gesteld en geoptimaliseerd.

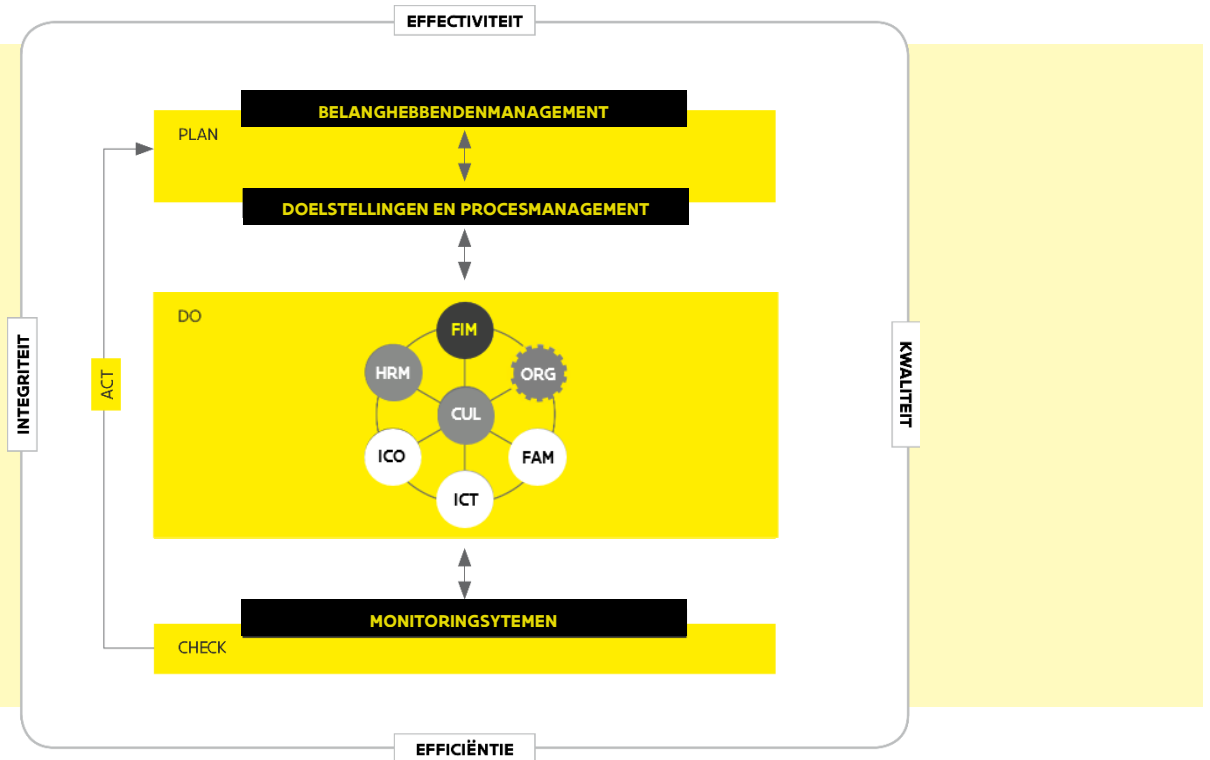
■ PROJECTMANAGEMENT

Een organisatie die continu haar werking wil optimaliseren, gebruikt hiervoor het best een duidelijke methodiek. Projectmanagement is daarvoor erg geschikt, zeker wanneer het gaat over complexe of dienstoverschrijdende initiatieven zoals de bouw van of de verhuis naar een nieuw administratief centrum.

Een project is het geheel van acties die bijdragen tot de realisatie van een gemeenschappelijk doel. Het is beperkt in tijd en heeft een bepaald budget. Inhoudelijk kan het gaan over alle materies die zich aandienen om de werking te verbeteren.

Projectmanagement is het gebruik van instrumenten, technieken en competenties om projecten te realiseren. Het wordt ingezet om projecten gestructureerd voor te bereiden, te realiseren en te evalueren.

Projectmanagement krijgt een plaats bij het thema organisatiestructuur omdat organisaties voor de realisatie van projecten tijdelijk los van de normale organisatiestructuur kunnen werken.



DOELSTELLINGEN ROND ORGANISATIEBEHEERSING, RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

PLANNING EN OPZET VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR

PLAN/DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
5.1 Het organogram is opgemaakt met het oog op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De koppeling tussen diensten of personen met de achterliggende rechtspersoon is niet duidelijk.	De organisatie beschikt over een actueel organogram met aanduiding van de MAT-leden.	
De dagelijkse werking verloopt chaotisch en onsamenhangend en dus onvoldoende volgens de organisatiestructuur.	Het organogram is opgesteld rekening houdend met:	
Het is onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ de organisatie van de dienstverlening; ▪ de realisatie van de doelstellingen; ▪ de omgevingsanalyse in het kader van de BBC met: <ul style="list-style-type: none"> ▪ analyse van de interne werking; ▪ analyse van de externe omgeving; ▪ de grootte en de complexiteit van het bestuur; ▪ de middelen waarover het bestuur beschikt (bv. aantal medewerkers, ICT). 	DP 1.3
De organisatie verliest juridische geschillen omdat beslissingen genomen worden door niet-bevoegde medewerkers.	Het organogram is zo opgesteld dat de gezagslijnen van het hoogste naar het laagste niveau duidelijk zijn ⁴¹ .	
Medewerkers op sleutelposities in de organisatie kunnen hun werk niet naar behoren uitoefenen omdat de structuur van de organisatie of de beslissingsstructuur niet duidelijk is.	De organisatie voorziet in back-ups.	
Er is wrevel tussen de medewerkers omdat de werklast niet evenredig verdeeld is.	HRM 6.4	

⁴¹ Het is duidelijk wie aan wie opdrachten kan overdragen en wie aan wie verantwoording verschuldigd is.

<p>Nieuwe bestuurskundige tendensen (bv. zelfsturende teams) gaan aan de organisatie voorbij.</p> <p>De organisatie kan onvoldoende vlot inspelen op nieuwe maatschappelijke noden.</p> <p>Veranderingen kunnen pas na een ruime tijd worden doorgevoerd omdat de organisatiestructuur te stug is.</p>	De delegatie van bevoegdheden is duidelijk geregeld ⁴² , schriftelijk vastgelegd, bekrachtigd en gecommuniceerd.	DP 1.3 FIM 4.2
	De functiebeschrijvingen geven duidelijk aan welke de verantwoordelijkheden van elke functie zijn.	HRM 6.2
	Het organogram is gecommuniceerd aan en beschikbaar voor alle medewerkers.	ICO 8.2
	De werklast van de verschillende diensten/afdelingen wordt opgevolgd en geëvalueerd. Bij over- of onderbelasting worden de gepaste maatregelen genomen.	HRM 6.5
	De organisatie voorziet in de mogelijkheid om flexibel om te gaan met (tijdelijke) opdrachten of veranderingen ⁴³ .	
	De integratie van rechtspersonen/afdelingen verloopt op basis van een duidelijk traject naar een gedragen en werkbaar structuur.	ORG 5.4
	Bij terbeschikkingstelling van personeel aan een andere rechtspersoon, zijn duidelijke afspraken vastgelegd. Deze afspraken zijn ook intern gecommuniceerd aan alle betrokken personeelsleden.	

⁴² Delegeren is de toekenning van formele bevoegdheden en de verantwoording voor de uitvoering van bepaalde activiteiten aan een ander lid van de organisatie.

⁴³ Bijvoorbeeld door te werken met opdrachthouders.

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
5.2 De nodige coördinatiekanalen zijn ingebouwd zodat beslissingen van verschillende rechtspersonen/diensten/afdelingen op elkaar zijn afgestemd.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De organisatie bestaat uit verschillende diensten die naast elkaar werken of onvoldoende worden gecoördineerd.	Het managementteam zorgt voor de coördinatie tussen alle diensten/afdelingen en bewaakt zo de eenheid in de werking.	DP 1.3
Er zitten te veel mensen in het managementteam om efficiënt te vergaderen en te beslissen.	Als de ambtelijke organisatie bestaat uit verschillende rechtspersonen worden de afspraken tussen deze rechtspersonen vastgelegd en opgevolgd ⁴⁴ .	ORG 5.1
Niet alle vereiste functies zitten in het managementteam, waardoor diensten/afdelingen onvoldoende inhoudelijk mee zijn of niet vertegenwoordigd worden.	Het managementteam verzekert de afstemming tussen de eigen activiteiten en die activiteiten die zijn ondergebracht bij verzelfstandigde agentschappen of bij samenwerkingsverbanden.	BHM 2.3
De strategische langetermijnduitdagingen worden onvoldoende opgenomen omdat het managementteam vooral bezig is met operationele zaken.	De grootte van het managementteam is werkbaar en beheersbaar.	
	Het managementteam heeft haar kerntaken en werking duidelijk bepaald.	
	Er is voldoende afstemming tussen medewerkers en diensten voor een degelijke gecoördineerde dienstverlening ⁴⁵ . Deze afstemming wordt gestimuleerd door de leidinggevenden.	ICO 8.2

EVALUATIE EN BIJSTURING VAN DE ORGANISATIESTRUCTUUR

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
5.3 De organisatiestructuur wordt geëvalueerd en waar nodig geoptimaliseerd.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen

⁴⁴ Bijvoorbeeld handtekenbevoegdheid, werking van gemeenschappelijke diensten.

⁴⁵ Het is duidelijk wie aan wie informatie moet aanleveren en het is duidelijk wie aan wie hierover moet rapporteren.

<p>De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat de structuur niet systematisch wordt bijgestuurd in functie van veranderende omstandigheden.</p>	<p>Wanneer dat nodig is wordt de degelijkheid van de organisatiestructuur geëvalueerd, bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ bij fundamentele wijzigingen; ▪ wanneer functies niet of moeilijk kunnen worden ingevuld; ▪ bij belangrijke verschuivingen in de werklust. <p>Als uit evaluaties blijkt dat wijzigingen noodzakelijk zijn, wordt de organisatiestructuur aangepast en wordt de aanpassing gecommuniceerd.</p>
---	--

PROJECTMANAGEMENT

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
<p>5.4 Projecten worden uitgewerkt volgens een haalbare methodologie.</p>	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
<p>De organisatie heeft onrealistische of uiteenlopende verwachtingen over projecten.</p> <p>Er wordt ongestructureerd aan projecten gewerkt.</p> <p>De projectuitvoering loopt niet goed (bv. kredietoverschrijving, overschrijding uitvoeringstijd, onafgewerkte initiatieven).</p> <p>De organisatie heeft geen zicht op de realisatiegraad van belangrijke projecten.</p> <p>Projecten lopen vast omdat medewerkers niet worden betrokken bij de voorbereiding en uitvoering ervan.</p>	<p>De organisatie gebruikt ondersteunende instrumenten voor projectbeheer (bv. sjabloon, goedkeuringsprocedure).</p> <p>Er is een actueel en volledig overzicht van de belangrijke lopende projecten.</p> <p>Projecten worden duidelijk omschreven (bv. reikwijdte, budget, motivatie, rollen en verantwoordelijkheden, planning, communicatie).</p> <p>Projecten worden adequaat opgevolgd, bijgestuurd en geëvalueerd. MON 3.3</p> <p>Medewerkers kunnen projectinitiatieven nemen en worden zo veel mogelijk betrokken bij de projectuitvoering.</p> <p>Indien relevant, worden projectresultaten ingebed in de reguliere werking.</p>

6

PERSONEELSBELEID

Een adequaat en effectief functionerend personeelsbeleid voldoet aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie heeft voor haar personeelsbeleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.
2. De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
3. Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen.
4. Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier.
5. De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers.
6. De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord.
7. Personeelsuitgaven blijven binnen de beschikbare kredieten en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd.
8. Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.

TOELICHTING BIJ PERSONEELSBELEID

ALGEMEEN

De medewerkers zijn essentieel om de doelstellingen te realiseren en om een optimale dienstverlening te verzorgen. De personeelskosten vertegenwoordigen bovendien een belangrijk deel van de beschikbare kredieten.

De organisatie moet keuzes maken over het personeelsbeleid. Deze moeten afgestemd zijn op de beleidskeuzes en de doelstellingen. De gemaakte keuzes worden in belangrijke mate vastgelegd in een rechtspositieregeling en een arbeidsreglement. Om als één ambtelijke organisatie te kunnen functioneren dient gewerkt te worden op basis van eenzelfde regelgevend kader met voldoende mogelijkheden om flexibel te kunnen omgaan met personeelsverschuivingen tussen de betrokken rechtspersonen. Het is belangrijk dat het personeelsbeleid ten dienste staat van de medewerkers en zorgt voor oplossingen op personeelsvraagstukken. Daarbij moet de organisatie er wel mee rekening houden dat medewerkers juridisch zijn verbonden met de rechtspersoon gemeente of OCMW.

INZET EN OPVOLGING VAN MEDEWERKERS

Op basis van de doelstellingen en de dienstverlening, moet de organisatie ophoeden welke functies nodig zijn en hoeveel medewerkers er per functie nodig zijn. Het is daarbij belangrijk dat de medewerkers weten wat de organisatie van hen verwacht. Een duidelijke beschrijving van elke functie met een overzicht van taken, verantwoordelijkheden en competenties, draagt daartoe bij. Deze functiebeschrijvingen dienen als basis voor aanwervingen, selecties, vormingen en voor de opvolgcyclus van de medewerkers. Een kwaliteitsvol en juridisch sluitend feedbacksysteem voor medewerkers is belangrijk als basis voor waardering en bijsturing.

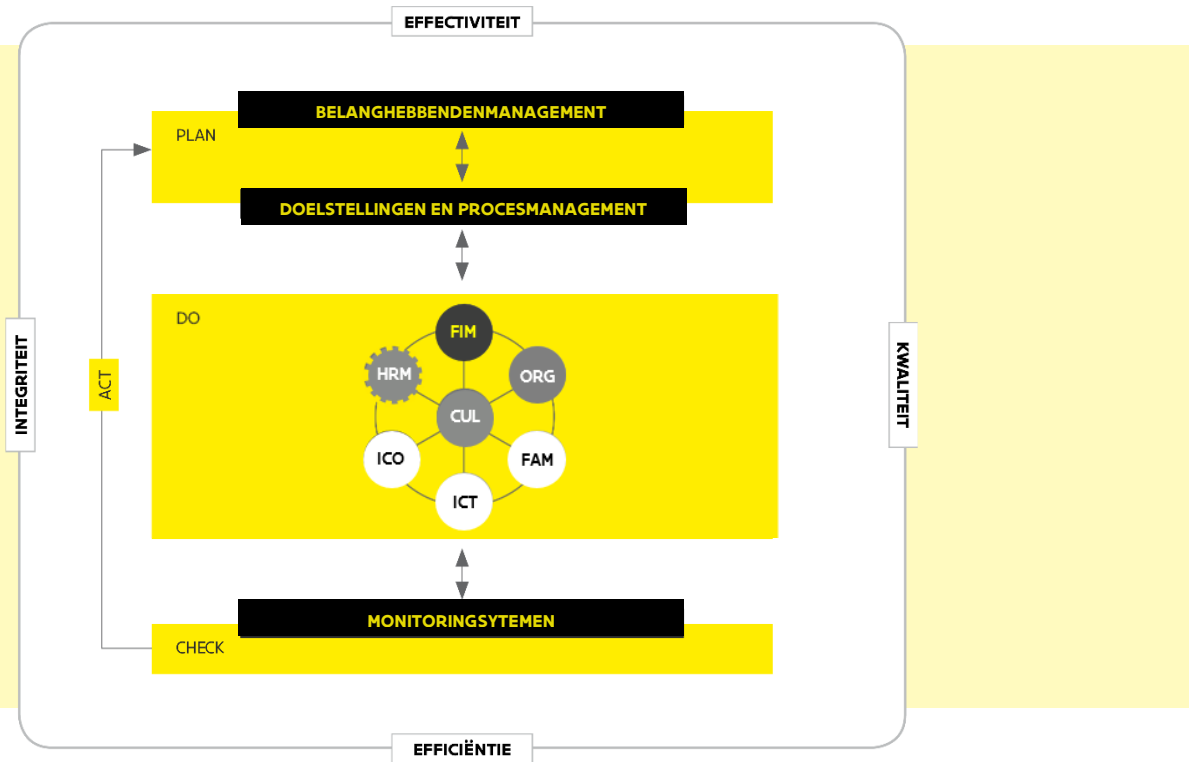
Daarnaast wordt ook gekeken naar de talenten van de medewerkers om hen zo goed mogelijk in te zetten. Dit is ook belangrijk als bijvoorbeeld integratie- en fusieprocessen resulteren in nieuwe functies of nieuwe functie-inhouden.

Om een organisatie geolied te laten lopen, is het van belang dat het leidinggeven op een kwaliteitsvolle manier gebeurt. De organisatie en de personeelsverantwoordelijke moeten kwalitatief leidinggeven ondersteunen.

ZORG VOOR MEDEWERKERS

Elke organisatie is verplicht een welzijnsbeleid te voeren waarin gezondheid, veiligheid en welzijn een plaats krijgen. De organisatie moet hierin investeren zodat haar medewerkers hun opdrachten veilig kunnen uitvoeren.

De personeelsadministratie moet correct zijn omdat dit belangrijk is voor de individuele medewerkers, maar ook omdat de organisatie een juist beeld moet hebben van het menselijk kapitaal om hierover beslissingen te nemen. Het is daarom aangewezen dat de organisatie over rapporten over haar personeelsbeleid beschikt.



DOELSTELLINGEN ROND ORGANISATIEBEHEERSING, RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

PERSONEELSBELEID

PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
6.1 De organisatie heeft voor haar personeelsbeleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Het werk van de medewerkers met opdrachten rond personeelsbeleid verloopt ad hoc. Er zijn geen lijnen voor hen uitgezet.	De organisatie heeft beslist met welke functies en welke middelen ze haar dienstverlening en doelstellingen wil realiseren ⁴⁶ .	
Het personeelsbeleid wordt herleid tot het op tijd uitbetalen van de personeelsweden.	De organisatie heeft over personeelsbeleid duidelijke inhoudelijke keuzes gemaakt ⁴⁷ .	
De organisatie heeft in haar personeelsbeleid geen aandacht voor alle medewerkers (bv. jobstudenten, vrijwilligers).	De organisatie betreft de medewerkers bij de keuzes over personeelsbeleid.	
	De organisatie heeft een geactualiseerde rechtspositieregeling en een arbeidsreglement dat voor alle medewerkers beschikbaar is.	
	Er is bepaald welke implicaties de realisatie van het meerjarenplan heeft op het personeelsbeleid.	DP 1.1
	De organisatie gaat na of een samenwerking rond personeelskwesties met andere lokale besturen/organisaties effectiviteits- en efficiëntievoordelen oplevert ⁴⁸ .	BHM 2.3

⁴⁶ Bijvoorbeeld de wijze waarop personeel verbonden aan twee verschillende rechtspersonen zal worden ingezet (terbeschikkingstelling, overdracht) of beroep te doen op externe expertise ingeval de nodige deskundigheid binnen de eigen organisatie niet aanwezig is.

⁴⁷ Bijvoorbeeld de wijze waarop ze omgaat met vrijwilligers, eindeloopbaan, diversiteit, sociale tewerkstelling, statutaire versus contractuele tewerkstelling enz.

⁴⁸ Bijvoorbeeld door het delen van een functie (ICT, mobiliteitsdeskundige) met meerdere besturen.

PERSONEELSINZET

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
6.2 De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
PERSONEELSPLAN		
De organisatie heeft geen correct overzicht van de medewerkers die ze nodig heeft.	Er is een werkbaar personeelsplan dat is afgestemd op het organogram en waarin alle functies zijn opgenomen ⁴⁹ .	ORG 5.1
De organisatie heeft geen zicht op de effectieve personeelsbezetting per dienst/afdeling.	Het personeelsplan is opgemaakt met het oog op een kwaliteitsvolle dienstverlening en de realisatie van de doelstellingen.	
De continuïteit van de dienstverlening kan niet worden gegarandeerd.	De effectieve bezetting en de invulling van het personeelsplan worden accuraat bijgehouden.	
	Het personeelsplan wordt regelmatig geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd.	
	Bij de opmaak, aanpassing en actualisatie van het personeelsplan worden de leidinggevendenden betrokken.	
	De continuïteit van de dienstverlening is gewaarborgd door bijvoorbeeld de kennis over meerdere medewerkers te verspreiden.	
	Voor elke functie is een functiebeschrijving opgesteld, die gelinkt is aan de dienstverlening en de realisatie van de doelstelling.	
	De functiebeschrijvingen vermelden duidelijk de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties (generiek en functiespecifiek).	ORG 5.2
WERVING EN SELECTIE		
Medewerkers die uit dienst gaan en taken deden die niet nodig zijn, worden toch vervangen.	De organisatie evalueert regelmatig of er aanwervingen moeten plaatsvinden, rekening houdend met de beschikbare middelen, de noden	

⁴⁹ Het is bijvoorbeeld duidelijk met welke rechtspersoon de medewerker een arbeidsovereenkomst heeft afgesloten, de structuur houdt rekening met uitdovende functies als gevolg van een integratie, fusie enz.

<p>Medewerkers raken overbelast omdat uit dienst getreden medewerkers niet worden vervangen.</p> <p>Medewerkers worden om verkeerde redenen geselecteerd, bijvoorbeeld op basis van niet-geoorloofde tussenkomsten.</p> <p>Kandidaten die niet geschikt zijn voor de functie worden geselecteerd.</p> <p>Er zijn rechtszaken omdat de organisatie de regelgeving niet volgt.</p>	van de dienstverlening en de realisatie van de doelstellingen.	
	De opportuniteit van nieuwe aanwervingen wordt organisatiebreed bekeken. Het managementteam coördineert dit.	ORG 5.2
	Ook als de organisatie bestaat uit meerdere rechtspersonen zijn er afspraken om de instroom transparant en correct te laten verlopen ⁵⁰ .	
	Bij de vacantverklaring van functies wordt de functiebeschrijving samen met de leidinggevende opgemaakt.	
	Bij een aanwerving is de selectieprocedure vooraf uitgewerkt en gecommuniceerd aan potentiële kandidaten ⁵¹ .	
	Aanwervingsprocedures verlopen objectief en transparant.	
	De organisatie heeft duidelijke keuzes gemaakt over de interne en externe communicatie van openstaande betrekkingen.	ICO 8.2
	Op basis van de competenties in de functiebeschrijvingen worden geschikte selectietechnieken gekozen.	
	De organisatie heeft duidelijke regels voor de aanwerving van tijdelijke medewerkers. Deze regels beschrijven hoe en in welke situaties medewerkers kunnen worden aangeworven zonder een volwaardige externe aanwervingsprocedure ⁵² .	
	De wervings- en selectieprocedures verlopen conform de rechtspositieregeling en de geldende regelgeving.	

⁵⁰ Bijvoorbeeld over de aanleg van en omgang met wervingsreserves, toelatingsvoorwaarden enz.

⁵¹ Deze communicatie moet de belangrijkste informatie bevatten (bv. niveau, arbeidsregime) of aangeven hoe deze informatie kan worden opgevraagd.

⁵² Een volwaardige procedure voorziet onder meer in een externe bekendmaking, verschillende selectietechnieken en de betrokkenheid van externe juryleden. Bij een dringende aanwerving ontbreekt hiervoor de tijd en voorziet de rechtspositieregeling meestal in de mogelijkheid om een aangepaste, kortere procedure te voeren.

INTRODUCTIE		
<p>Het duurt te lang vooraleer medewerkers optimaal meedraaien in de organisatie.</p>	<p>Voor nieuwe medewerkers is er een introductietraject zodat ze de organisatie leren kennen en zicht krijgen op hun functie.</p>	
<p>Nieuwe medewerkers krijgen niet de instructies/opleiding/materialen om hun opdrachten uit te voeren.</p>	<p>Leidinggevendens begeleiden nieuwe medewerkers zodat voor hen duidelijk is wat van hen wordt verwacht en wat de organisatie belangrijk vindt.</p>	<p>HRM 6.4</p>
	<p>Nieuwe medewerkers krijgen snel het materiaal om hun opdrachten uit te voeren.</p>	<p>HRM 6.5</p>
DOORSTROOM⁵³		
<p>Medewerkers hebben geen kansen tot jobrotatie, kunnen niet doorgroeien en geraken gedemotiveerd.</p>	<p>De organisatie creëert mogelijkheden tot interne mobiliteit en en tijdelijke opdrachten.</p>	
<p>Bevorderingen gebeuren zonder objectieve selectie.</p>	<p>De organisatie gaat duidelijk en transparant om met bevorderingen.</p>	
UITSTROOM		
<p>Door de uitstroom van medewerkers ontstaat er een verlies aan kennis over een bepaalde dienstverlening.</p>	<p>Bij afvloeiingen neemt de organisatie maatregelen om vertrekkende medewerkers te ondersteunen.</p>	
<p>De organisatie gaat onzorgvuldig om met afvloeiingen.</p>	<p>Bij een uitdiensttreding wordt geëvalueerd of de medewerker het best kan vervangen worden of worden andere oplossingen bekeken voor het uitvoeren van de opdrachten⁵⁴.</p>	
<p>De organisatie heeft geen zicht op de te verwachten toekomstige uitstroom (bv. pensioneringen).</p>	<p>Bij het vertrek van een medewerker vindt een exitgesprek plaats⁵⁵.</p>	
	<p>Materiaal van de organisatie wordt teruggevorderd bij een uitdiensttreding.</p>	<p>FAM 9.2</p>

⁵³ Zowel (tijdelijke) horizontale als verticale doorstroom.

⁵⁴ Bijvoorbeeld samenwerking met partners, uitbesteding, interne mobiliteit.

⁵⁵ Bijvoorbeeld om te peilen naar de redenen van vertrek, de betrokkene te herinneren aan zijn/haar verantwoordelijkheden inzake de omgang met gevoelige informatie enz.

OPTIMAAL PRESTEREN

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
6.3 Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
PRESTEREN VOLGENS DE VERWACHTINGEN		
Medewerkers krijgen geen feedback over hun functioneren.	De organisatie heeft voor al haar medewerkers een feedbacksysteem vastgelegd.	HRM 6.1
Een sanctie kan niet worden gemotiveerd door een gebrek aan gevalideerd bewijsmateriaal over het functioneren van de medewerker.	Het feedbacksysteem verzekert een juridisch sluitende procedure voor de toepassing van sancties en wanneer nodig wordt dit toegepast ⁵⁶ .	
Medewerkers weten niet wat hun leidinggevende vindt van hun functioneren.	Het feedbacksysteem wordt correct toegepast.	
Medewerkers presteren niet zoals van hen verwacht mag worden.	Beslissingen naar aanleiding van het presteren van medewerkers kunnen worden onderbouwd ⁵⁷ .	
Medewerkers die onvoldoende presteren laat men begaan.	De doelstellingen worden verder vertaald tot op het niveau van de medewerkers.	DP 1.3
	De organisatie motiveert zijn medewerkers ⁵⁸ .	HRM 6.5
VORMING		
De organisatie biedt vorming aan die weinig zinvol is	De organisatie kent haar huidige en toekomstige vormingsbehoeften.	
Medewerkers zijn onvoldoende bekwaam om hun functie goed uit te oefenen.	Het competentie management is gericht op het dichten van de kloof tussen de aanwezige competenties en de competenties die nodig zijn om de doelstellingen te realiseren.	
Medewerkers zijn gedemotiveerd omdat ze volgens hen zinvolle opleidingen niet mogen volgen.	Vormingsinitiatieven sluiten aan bij competenties die verder moeten worden ontwikkeld in het kader van het feedbacksysteem.	

⁵⁶ Bijvoorbeeld door regels op te stellen voor het voeren van een tucht- en disciplinaire procedure en deze regels consequent toe te passen.

⁵⁷ Positieve (bv. voorwaarden voor bevordering) of negatieve sancties (bv. schorsing, ontslag).

⁵⁸ Bijvoorbeeld door zinvol werk, taakvariatie, voldoende autonomie, inzetten van talenten van medewerkers.

Medewerkers zijn niet op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen.	De opleidingsvragen worden geïnventariseerd en objectief beoordeeld.
Medewerkers zijn gedemotiveerd omdat ze niet kunnen doorgroeien.	Er zijn opleidingen zodat medewerkers op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen en veranderende inzichten in hun functiegebied.
	Er is aandacht voor verschillende vormen van leren, zoals intervisie, collegagroepen of praktijkleren.

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING

6.4 Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier.

Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Leidinggevend functioneren niet goed.	Leidinggevend weten over wie ze moeten leidinggeven en wat de organisatie van hen als leidinggevende verwacht.	ORG 5.1
Opdrachten worden ondermaats uitgevoerd omdat leidinggevend niet (duidelijk) laten weten wat ze van de medewerkers verwachten.	De personeelsverantwoordelijke ondersteunt leidinggevend in het leidinggevend aspect van hun taken.	HRM 6.1
Medewerkers voeren hun werk naar eigen goeddunken uit, zonder kader vanuit de organisatie.	Voor leidinggevende functies zijn er specifieke leiderschapsvaardigheden bepaald.	HRM 6.2
	Bij de aanwerving van leidinggevend zijn leidinggevende competenties een belangrijk aandachtspunt.	HRM 6.2
	Er zijn initiatieven om de leidinggevende capaciteiten van alle leidinggevend te ontwikkelen ⁵⁹ .	HRM 6.3
	De leidinggevend krijgen regelmatig feedback over hun manier van leidinggeven ⁶⁰ .	HRM 6.8

⁵⁹ Bijvoorbeeld via opleidingen, coaching, netwerking.

⁶⁰ Bijvoorbeeld door een personeelsbevraging, 360°-feedback.

VEILIGHEID EN WELZIEN

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
6.5 De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Er vinden veel en ernstige arbeidsongevallen plaats.	De rollen en verantwoordelijkheden rond preventie en bescherming op het werk zijn duidelijk bepaald.
Medewerkers worden gepest.	De organisatie voert een welzijnsbeleid dat gezondheids-, veiligheids- en welzijnsvereisten ⁶¹ formuleert.
Er wordt gediscrimineerd.	De werkomstandigheden worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.
Er is een slechte werksfeer.	Er wordt regelmatig gepeild naar de tevredenheid van medewerkers. HRM 6.8
Medewerkers vallen uit door burn-out.	De organisatie heeft zicht op psychosociale risico's en pakt deze systematisch aan. CUL 7.3
Het ziekteverzuim is hoog.	De organisatie neemt maatregelen om de balans werk-privé in evenwicht te houden ⁶² .
	De organisatie investeert in goede relaties met de vakbonden.

⁶¹ Maatregelen tegen pesten, geweld, ongewenst seksueel gedrag, stress.

⁶² Bijvoorbeeld door een flexibele uurregeling.

PERSONEELSADMINISTRATIE, PERSONEELSUITGAVEN EN RAPPORTEN

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
6.6 De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Medewerkers van de personeelsdienst zijn onvoldoende deskundig.	De formeel bepaalde loopbaanstappen worden correct toegepast ⁶³ .
Medewerkers krijgen hun loon niet correct uitbetaald.	De organisatie hanteert een transparant en doordacht systeem voor vergoedingen en compensaties ⁶⁴ .
De organisatie slaagt er niet in om vrijwilligers aan te trekken of te houden.	De personeelsadministratie en de ondersteunende systemen zijn afgestemd op de realiteit van de verschillende betrokken rechtspersonen ⁶⁵ .
Verloven worden niet correct berekend.	De organisatie betaalt de lonen en andere vergoedingen correct en tijdig uit.
Medewerkers weten niet waar ze met individuele vragen over personeelskwesties terecht kunnen.	De organisatie berekent de verloven correct.
Medewerkers weten niet wat hun rechten en plichten zijn volgens de rechtspositieregeling.	Er is een aanspreekpunt voor medewerkers met vragen over personeelskwesties. Antwoorden op de meest voorkomende personeelsvragen zijn voor de medewerker raadpleegbaar ⁶⁶ .
De leidinggevendenden zijn niet op de hoogte van moeilijke personeelskwesties die belangrijk zijn voor de organisatie van de dienstverlening.	De personeelsdienst geeft belangrijke signalen van medewerkers over personeelskwesties door aan de leidinggevendenden en omgekeerd.
	Leidinggevendenden kunnen bij de personeelsdienst terecht voor informatie over personeelsaangelegenheden die van belang zijn bij de organisatie van de dienstverlening.
	HRM 6.4
	De organisatie houdt de personeelsdossiers op een degelijke manier bij.

⁶³ Bijvoorbeeld de anciënniteit, functionele loopbaan enz.

⁶⁴ Bijvoorbeeld vrijwilligersvergoedingen, recuperatietijd enz.

⁶⁵ Bijvoorbeeld de opvolging van contracten van bepaalde duur per rechtspersoon, de correcte toewijzing van kosten.

⁶⁶ Bijvoorbeeld via het intranet.

	De organisatie voert een correct en attent beleid ten aanzien van de vrijwilligers met wie ze samenwerkt.
--	---

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
6.7 Personeelsuitgaven blijven binnen de beschikbare kredieten en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
PERSONEELSUITGAVEN		
De beschikbare middelen voor personeel zijn snel uitgeput.	De organisatie volgt, eventueel per rechtspersoon, de personeelsuitgaven en de toekomstige evolutie ervan gedetailleerd op.	FIM 4.4
De personeelsinvulling is niet optimaal door een onvoldoende flexibele inzet van de beschikbare kredieten per rechtspersoon.	De organisatie volgt haar personeelssubsidies op.	FIM 4.3
Personeelssubsidies worden niet optimaal gebruikt.	De organisatie volgt proactief en grondig haar RSZ-aangiften en pensioenlasten op.	
RAPPORTEN		
De organisatie kan de continuïteit van haar dienstverlening onvoldoende garanderen omdat ze geen zicht heeft op belangrijke personeelsgegevens en dus met verrassingen geconfronteerd wordt.	De organisatie beschikt over rapporten met kerngegevens over het personeel ⁶⁷ .	MON 3.3
Het absentieïsme is hoog, maar de organisatie is hiervan niet op de hoogte.	De organisatie neemt op basis van deze rapporten maatregelen zodat de kwaliteit van de dienstverlening en het realiseren van de doelstellingen gegarandeerd wordt.	MON 3.3
De organisatie beschikt over onvoldoende of foutieve informatie om beslissingen over het personeelsbeleid te onderbouwen.	De organisatie onderzoekt regelmatig of de rapporten de nodige informatie bevatten om het personeelsbeleid op te volgen.	MON 3.4

⁶⁷ Bijvoorbeeld aantal aanwervingen, personeelskredieten, vormingskrediet, ziekteverzuim, bezettingsgraad, loopbaanonderbreking, de toekomstige uitstroom, contracten van bepaalde duur,...

EVALUATIE EN BIJSTURING VAN HET PERSONEELSBELEID

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
6.8 Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat het personeelsbeleid niet systematisch wordt bijgestuurd.	De beleidskeuzes over personeelsbeleid worden regelmatig opgevolgd, geëvalueerd en bijgestuurd ⁶⁸ .	
	De instrumenten voor het personeelsbeleid worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.	
	Resultaten van personeelsbevragingen worden gebruikt om het personeelsbeleid bij te sturen.	HRM 6.5
	De werking kan worden bijgestuurd op basis van de resultaten van personeelsbevragingen en de bespreking hiervan met de medewerkers.	

⁶⁸ Bijvoorbeeld door de rechtspositieregeling of het arbeidsreglement aan te passen.

7

ORGANISATIECULTUUR

Wanneer er op een goede manier wordt ingezet op de organisatiecultuur, wordt er voldaan aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie weet waar ze met haar organisatiecultuur naartoe wil, ze heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in de dagelijkse werking.
2. De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers in deontologisch gevoelige situaties.
3. De organisatiecultuur en de toepassing van de waarden worden regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.

TOELICHTING BIJ ORGANISATIECULTUUR

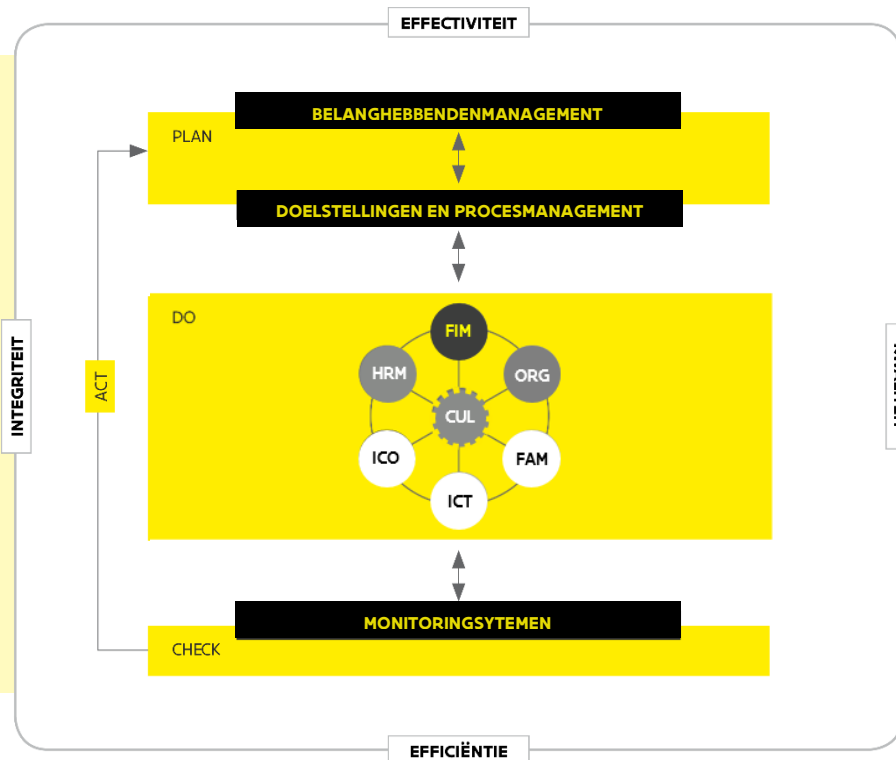
De organisatiecultuur staat centraal in de Leidraad voor Lokale Besturen omdat zij door alle andere thema's wordt bepaald: de organisatiestructuur, het personeelsbeleid, de kantoorinrichting, enz. hebben er een belangrijke impact op. Maar ook het omgekeerde is waar: de organisatiecultuur heeft een belangrijke impact op al de andere thema's. Zo wordt de organisatiecultuur bijvoorbeeld weerspiegeld in elk contact met burgers en organisaties wat deel uitmaakt van de thema's belanghebbendenmanagement en informatie en communicatie.

Lokale besturen zijn het resultaat van de **integratie van twee, of in het geval van een fusie, meer organisaties** met elk een eigen cultuur. Dit kan aanleiding geven tot nieuwe risico's die om beheersmaatregelen vragen. Daarom vereist dit thema bijzondere aandacht, ook omdat de sturing ervan niet evident is. Ook binnen elk van de rechtspersonen kan er sprake zijn van grote verschillen in de organisatiecultuur.

De nieuwgevormde organisatie moet bepalen welke **waarden** ze belangrijk vindt. Er zijn initiatieven nodig om deze waarden in de organisatie te laten leven en ze in te bedden in de dagelijkse werking.

Medewerkers van lokale besturen komen in **deontologisch gevoelige situaties** terecht. Hierbij kan hun integriteit in het gedrang komen. Dit is vaak het geval aangezien diensten (bv. verlenen van subsidies, vergunningen) worden verleend aan mensen en organisaties waarmee medewerkers ook in de privésfeer te maken kunnen hebben. De organisatie moet medewerkers correct leren omgaan met dergelijke situaties. Dit kan door deontologisch gevoelige situaties bespreekbaar te maken, bijvoorbeeld op basis van dilemmatrainingen. Dergelijke initiatieven zijn belangrijk omdat er vaak meerdere manieren zijn om met een situatie om te gaan.

De deontologische code is een instrument dat de waarden en hun concretisering beschrijft. Het is ook een instrument dat handvaten kan bieden aan medewerkers die niet goed weten wat te doen in deontologisch gevoelige situaties. De organisatie moet dit document doen leven in de dagelijkse werking.



DOELSTELLINGEN ROND ORGANISATIEBEHEERSING, RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

GEËXPlicITEERDE WAARDEN

PLAN/DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
7.1 De organisatie weet waar ze met haar organisatiecultuur naartoe wil, ze heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in de dagelijkse werking.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
BEPALING WAARDEN EN CULTUUR		
<p>Het is de medewerkers niet duidelijk welke waarden de organisatie belangrijk vindt.</p> <p>De organisatiecultuur van diverse afdelingen of diensten is tegenstrijdig en verhindert een vlotte samenwerking (bv. na een fusie).</p>	De organisatie bepaalt de waarden waarvoor ze vanuit haar visie wil staan. Deze waarden ondersteunen de realisatie van de doelstellingen.	DP 1.1
	De organisatie heeft zicht op de cultuur in de verschillende diensten/afdelingen en faciliteert de evolutie naar een gemeenschappelijke organisatiecultuur.	
	De organisatie heeft een integrale aanpak om de gewenste organisatiecultuur te realiseren ⁶⁹ .	
GEKEND EN TOEGEPAST		
<p>Beslissingen in de dagelijkse werking staan haaks op de vooropgestelde organisatiecultuur.</p> <p>De organisatie heeft waarden bepaald, maar de medewerkers kennen ze niet.</p> <p>Het gedrag en de houding van leidinggevend en medewerkers stemmen niet overeen met de waarden.</p>	Bij de dienstverlening en bij belangrijke beslissingen wordt rekening gehouden met de waarden.	
	De waarden zijn gecommuniceerd aan en beschikbaar voor alle medewerkers ⁷⁰ .	
	De waarden staan in een deontologische code die bij de medewerkers bekend is.	
	De waarden zijn een aandachtspunt bij de werving van medewerkers.	HRM 6.2

⁶⁹ Bijvoorbeeld, door hierbij aandacht te schenken aan alle aspecten van de werking (personeelsbeleid, kantoorinrichting, communicatie).

⁷⁰ Ze zijn bijvoorbeeld opgenomen in de functiebeschrijvingen.

	Leidinggevend en nemen initiatieven om de waarden ingang te laten vinden in de dagelijkse praktijk ⁷¹ .	HRM 6.4
--	--	---------

ONDERSTEUNING IN DEONTOLOGISCH GEVOELIGE SITUATIES

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
7.2 De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers in deontologisch gevoelige situaties.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
DEONTOLOGISCH GEVOELIGE SITUATIES		
Medewerkers weten niet wat te doen in deontologisch gevoelige situaties.	De organisatie kent de integriteitsrisico's en weet welke functies regelmatig met deontologisch gevoelige situaties geconfronteerd worden.	
Medewerkers zijn op de hoogte van wantoestanden en weten niet wat ze hiermee moeten doen.	De organisatie neemt initiatieven om de medewerkers te ondersteunen wanneer ze (intern of extern) in deontologisch gevoelige situaties terecht komen.	HRM 6.2
Dilemma's zijn niet bespreekbaar.	De deontologische code is opgemaakt met maximale inbreng van de medewerkers.	
Medewerkers frauderen.	De organisatie stimuleert een open en constructieve sfeer waarin ethische dilemma's openlijk worden besproken ⁷² .	
Leidinggevend en respecteren de regels niet en verwaarlozen zo hun voorbeeldfunctie.	Leidinggevend en geven het goede voorbeeld in o.m. deontologisch gevoelige situaties.	HRM 6.4
	Medewerkers kennen de kanalen om integriteitsschendingen te melden ⁷³ . De vertrouwelijkheid van de verstrekte informatie wordt gegarandeerd.	
DEONTOLOGISCHE CODE		
Medewerkers weten niet wat kan en niet kan in deontologisch gevoelige situaties.	De organisatie heeft een deontologische code.	
	De deontologische code is gecommuniceerd aan en beschikbaar voor alle medewerkers. Er zijn	

⁷¹ Bijvoorbeeld door ze te bespreken in het kader van het feedbacksysteem.

⁷² Bijvoorbeeld door dilemmatrainingen en communicatieacties over waarden en integriteit.

⁷³ Bijvoorbeeld de mogelijkheid om fraudegevallen te signaleren via Audit Vlaanderen.

De deontologische code is verouderd en dus niet meer (volledig) toepasbaar.	regelmatig sessies om de code (terug) onder de aandacht te brengen.
	Er zijn initiatieven om de deontologische code te integreren in de dagelijkse praktijk ⁷⁴ .

EVALUATIE EN BIJSTURING VAN DE ORGANISATIECULTUUR

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
7.3	De organisatiecultuur en de toepassing van de waarden worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat de omgang met de organisatiecultuur niet systematisch wordt bijgestuurd.	Het managementteam evalueert regelmatig met betrokkenheid van de medewerkers de mate waarin de vooropgestelde cultuur en integriteit ingang hebben gevonden. Ze evalueert ook of deze nog de meest gepaste zijn.	
	Er worden acties gekoppeld aan relevante klachten vanuit het overleg met vakorganisaties.	HRM 6.5
	Geregistreerde klachten en integriteitsproblemen worden geanalyseerd. Er worden lessen uit getrokken en verbeteracties ondernomen.	MON 3.3

⁷⁴ Bijvoorbeeld: de code is opgenomen in het arbeidsreglement, ze wordt periodiek besproken op teamoverleg, er bestaan brochures over die regelmatig onder de aandacht worden gebracht, de bespreking van waarden is ingebed in de evaluatiecyclus.

8

INFORMATIE EN COMMUNICATIE

Een degelijk informatiebeheer en een goede interne en externe communicatie voldoen aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.
2. De interne communicatie focust op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
3. De externe communicatie focust op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
4. De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.
5. De organisatie evalueert regelmatig haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer en stuurt bij waar nodig.

TOELICHTING BIJ INFORMATIE EN COMMUNICATIE

Het thema informatie en communicatie is opgesplitst in drie deelthema's: interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer. De veiligheid van het (digitale) informatiebeheer is onderdeel van een doelstelling over de veilige omgang met informatie (10.3) bij het thema ICT. Gelet op de voortschrijdende digitalisering van het informatiebeheer, met inbegrip van de externe bewaring van data, neemt het belang hiervan toe. Voor een volledig beeld van de risico's rond informatiebeheer moeten de doelstellingen hierover bij de thema's Informatie en Communicatie (ICO) en ICT dan ook samen worden bekeken.

De interne communicatie moet optimaal zijn zodat de medewerkers over de informatie beschikken die ze nodig hebben om hun opdrachten deskundig uit te voeren. In een lokaal bestuur gaat het onder meer over de beslissingen van de politieke organen. Maar ook medewerkers hebben een verantwoordelijkheid: zij moeten aan de leidinggevenden de informatie doorgeven die relevant is voor de organisatie.

De externe communicatie focust op de communicatie over de dienstverlening en de doelstellingen. Verschillende communicatiekanalen spelen hierin een belangrijke rol, zoals de website en de sociale media. Bij bepaalde gelegenheden verwachten burgers ook een actieve communicatie vanuit het bestuur, bijvoorbeeld bij wegenwerken of bij de bouw van een woonzorgcentrum. Een goede externe communicatie voldoet aan deze verwachtingen.

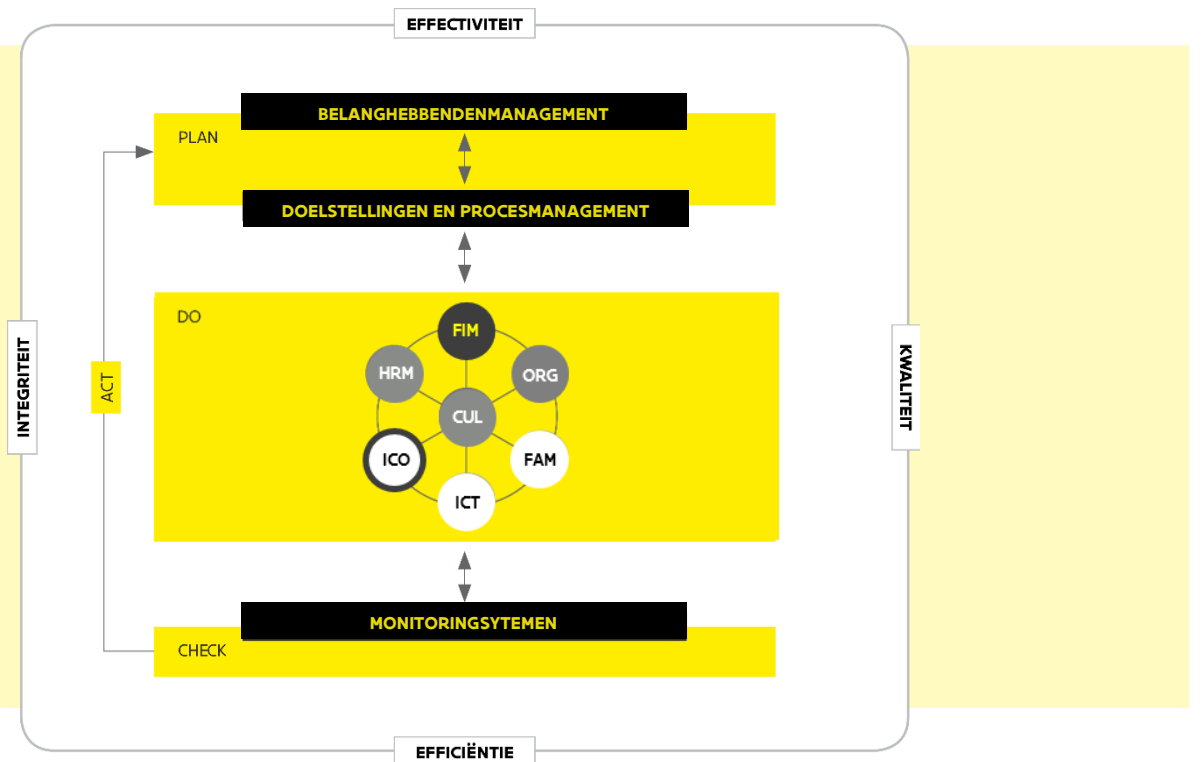
Informatiebeheer handelt over de manier waarop een organisatie haar dossiers, mails, briefwisseling, facturen, verslagen enz. beheert zodat ze het bereiken van de doelstellingen ermee kan ondersteunen en ze de regelgeving over informatie respecteert.

Bij het informatiebeheer is een eerste component het **beheren** van de informatiestromen zoals briefwisseling en e-mail. Bereiken inkomende informatiestromen de juiste bestemmingen? Voor heel wat organisaties is het een uitdaging om inkomende en uitgaande informatiestromen zoals e-mail te beheren.

Een tweede component van informatiebeheer is het **bewaren** van de informatie. Informatie moet zo bewaard worden dat ze snel terug te vinden is. Er moet ook gestreefd worden naar volledige dossiers. Bovendien moet vertrouwelijke informatie beveiligd zijn zodat ze enkel beschikbaar is voor de medewerkers die hiertoe opdrachten uitvoeren (zie ook thema ICT).

Ook de toegankelijkheid van informatie voor burgers en organisaties is een belangrijke component van informatiebeheer. Burgers en organisaties moeten snel een juist antwoord krijgen op een vraag tot inzage, waarbij de regelgeving over openbaarheid van bestuur gerespecteerd wordt.

De laatste component van informatiebeheer is de archivering. Zowel de fysieke als de digitale informatie moet gearchiveerd worden volgens de wettelijke verplichtingen.



DOELSTELLINGEN ROND ORGANISATIEBEHEERSING, RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELLEN

COMMUNICATIE- EN INFORMATIEBELEID

PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
8.1 De organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Doelstellingen kunnen niet gerealiseerd worden omdat er onvoldoende gecommuniceerd wordt.	De organisatie kent de noden rond communicatie- en informatiebeheer en heeft hiervoor aandacht in haar meerjarenplan of andere planningsinstrumenten.	ICO 8.2 8.3
De organisatie wil haar externe communicatie verbeteren, maar weet niet wat moeilijk loopt.	De organisatie heeft ingeschat welke initiatieven er rond (interne en externe) communicatie genomen moeten worden om de doelstellingen te realiseren ⁷⁵ .	DP 1.1
Documenten raken verloren.	Het is voor de organisatie duidelijk waar ze met haar communicatie naartoe wil.	ICO 8.2 8.3
	De organisatie heeft een duidelijke visie over de inzet van nieuwe media en technologieën (sociale media, GIS).	
	Het is voor de organisatie duidelijk waar ze met haar informatiebeheer naartoe wil.	ICO 8.4

⁷⁵ Wat op welk moment aan wie communiceren?

INTERNE COMMUNICATIE

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
8.2 De interne communicatie focust op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
<p>Medewerkers krijgen niet voldoende informatie om hun taken kwaliteitsvol uit te voeren.</p> <p>Medewerkers zijn gedemotiveerd omdat ze belangrijke informatie over hun organisatie enkel via externen vernemen.</p> <p>Leidinggevendens beheersen belangrijke onderwerpen niet, terwijl de medewerkers hiervan wel op de hoogte zijn.</p>	Er is een verantwoordelijke voor de interne communicatie die het management en de andere medewerkers ondersteunt bij de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.	ORG 5.1
	Het managementteam zorgt ervoor dat de communicatie tussen de verschillende diensten goed verloopt.	ORG 5.2
	Medewerkers beschikken over de informatie die nodig is om hun taken uit te voeren.	BHM 2.2 ICO 8.4
	Medewerkers beschikken over de informatie rond personeels- en organisatieaangelegenheden die relevant is voor hen.	HRM 6.6
	Medewerkers krijgen ook de informatie die extern wordt gecommuniceerd.	ICO 8.3
	Medewerkers kunnen de leidinggevendens informeren over zaken die voor de organisatie belangrijk zijn.	

EXTERNE COMMUNICATIE

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING			
8.3 De externe communicatie focust op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.			
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen		
Burgers weten niet welke dienstverlening de organisatie aanbiedt.	Er is een verantwoordelijke voor de externe communicatie die het management ondersteunt bij de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.	ORG 5.1	
Informatie is alleen digitaal beschikbaar waardoor die niet toegankelijk is voor bepaalde bevolkingsgroepen.			
Belangrijke beslissingen van de politieke organen zijn niet beschikbaar voor burgers.			De organisatie communiceert duidelijk en correct over haar dienstverlening en over belangrijke initiatieven.
De communicatie aan het onthaal verloopt ondermaats.			De organisatie communiceert over belangrijke beslissingen aan de raad.
Burgers die vooral gebruik maken van sociale media worden niet bereikt.			De organisatie publiceert reglementen en verordeningen op de website.
De informatie op de website is verouderd.			De organisatie communiceert gebruiksvriendelijk en doelgroepgericht.
			De organisatie heeft regels over het gebruik van sociale media in het kader van de dienstverlening.

INFORMATIEBEHEER

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
8.4 De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
INFORMATIEBEHEER – KENNIS EN ROLLEN	
Elke dienst heeft een eigen systeem voor informatiebeheer.	De organisatie kent haar verantwoordelijkheden voor het beheer en de verwerking van

Informatie wordt foutief of ongeordend bewaard.	(vertrouwelijke) informatie. Ze kent ook de regelgeving en de belangrijkste principes hierover ⁷⁶ .
	De organisatie hanteert organisatiebrede richtlijnen inzake informatiebeheer.
	Er is een verantwoordelijke voor het informatiebeheer.
	De toegang tot en het hergebruik van informatie is verzekerd en dit zowel voor proactief gebruik (actieve openbaarheid van bestuur, open data) als op vraag van de burger.
INFORMATIESTROMEN	
Mails, brieven en documenten raken verloren. Briefwisseling wordt laattijdig beantwoord.	Alle inkomende en uitgaande briefwisseling (e-mail, brieven, enz.) wordt op een efficiënte en door de organisatie vastgelegde wijze beheerd (geregistreerd, ontsloten, verspreid, ...).
	Er zijn maatregelen die garanderen dat de organisatie binnen een redelijke termijn antwoordt op inkomende briefwisseling, e-mails,...
BEHEER VAN INFORMATIE	
Informatie geraakt verloren. De organisatie investeert in onnodig veel opslagcapaciteit. De verkeerde versie van een document wordt aan externen bezorgd. Dezelfde informatie wordt meerdere keren opgevraagd bij de burger.	De organisatie bundelt informatie zo veel als mogelijk in een dossier.
	De organisatie heeft een duidelijke structuur voor het bewaren van digitale informatie, zodat informatie snel terug te vinden is (zo veel mogelijk op één plaats).
	De organisatie heeft een duidelijk gestructureerd klasement voor het bewaren van papieren informatie.
	De bewaarde informatie is relevant ⁷⁷ en betrouwbaar ⁷⁸ .
	Beslissingen van politieke organen zijn gemakkelijk terug te vinden.
	ICO 8.3

⁷⁶ Bijvoorbeeld de principes van 'open data' en 'only once'.

⁷⁷ Enkel informatie die zinvol is bewaren.

⁷⁸ Zo weinig mogelijk oude versies van documenten bewaren, versiebeheer, op tijd archiveren van informatie.

TOEGANKELIJKHEID VAN INFORMATIE VOOR MEDEWERKERS		
Medewerkers vinden documenten die ze nodig hebben voor hun taken niet of moeilijk terug.	Medewerkers vinden de informatie die ze nodig hebben om hun taken uit te voeren (digitaal en/of papier) gemakkelijk terug omdat de digitale structuur overzichtelijk is opgebouwd en er bijvoorbeeld een uniforme naamgeving voor digitale documenten is.	
Bij afwezigheid van een medewerker kan een dossier niet verder behandeld worden.		
Medewerkers zijn op de hoogte van vertrouwelijke informatie die ze niet nodig hebben voor hun functie en misbruiken die.	Vertrouwelijke documenten zijn enkel raadpleegbaar door medewerkers die deze documenten nodig hebben om hun taken uit te voeren.	ICT 10.3
De organisatie moet een beroep doen op externe leveranciers om informatie over de eigen werking aan te leveren (bv. softwareleveranciers, bank).		
TOEGANKELIJKHEID VAN INFORMATIE VOOR RAADSLEDEN, BURGERS EN ORGANISATIES		
Burgers vragen informatie waarop ze recht hebben, maar krijgen die niet of met veel vertraging.	De organisatie maakt via haar webtoepassing de wettelijk verplichte stukken tijdig bekend ⁷⁹ .	ICO 8.3
Burgers willen informatie over de reglementen die de organisatie uitvaardigt, maar die is niet beschikbaar.	De organisatie heeft duidelijke richtlijnen over de openbaarheid van bestuur zodat externen snel een juist antwoord krijgen ⁸⁰ .	
Er zijn klachten omdat vertrouwelijke informatie onachtzaam aan derden wordt gegeven.	Politici ontvangen de gevraagde informatie conform de hieromtrent gemaakte afspraken.	
ARCHIVERING VAN INFORMATIE		
Informatie wordt te snel vernietigd of helemaal niet.	De organisatie archiveert informatie op het juiste moment conform haar wettelijke verplichtingen (digitale en fysieke informatie).	
	De organisatie heeft bepaald wanneer welke informatie vernietigd wordt en wie hiervoor verantwoordelijk is.	

⁷⁹ Bijvoorbeeld de reglementen en verordeningen, beleidsrapporten, besluiten van de politieke organen enz.

⁸⁰ Bijvoorbeeld inzake de interne rollen en verantwoordelijkheden hieromtrent.

EVALUATIE EN BIJSTURING VAN COMMUNICATIE EN INFORMATIEBEHEER

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
8.5 De organisatie evalueert regelmatig haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer en stuurt bij waar nodig.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat het communicatie- en informatiebeheer niet systematisch worden bijgestuurd.	De organisatie evalueert haar interne communicatie regelmatig en verbetert die waar nodig ⁸¹ .
	De organisatie evalueert haar externe communicatie regelmatig en verbetert die waar nodig.
	De organisatie evalueert haar informatiebeheer regelmatig en verbetert dit waar nodig.

⁸¹ Bijvoorbeeld door na te gaan of communicatiekanalen zoals overlegorganen nog voldoen.

9

FACILITAIRE MIDDELEN, OPDRACHTEN EN CONTRACTEN

Een goede inzet van de facilitaire middelen voldoet aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie weet hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.
2. De organisatie beheert de facilitaire middelen goed.
3. De organisatie stelt op een systematische en wettige manier partners aan om opdrachten uit te voeren.
4. De organisatie volgt opdrachten uitgevoerd door partners grondig op en gaat correct om met contracten.
5. Uitgaven voor facilitaire middelen blijven binnen de kredieten.
6. De organisatie evalueert regelmatig het facilitaire proces en de wijze waarop met de facilitaire middelen wordt omgegaan en stuurt bij waar nodig.

TOELICHTING BIJ FACILITAIRE MIDDELEN, OPDRACHTEN EN CONTRACTEN

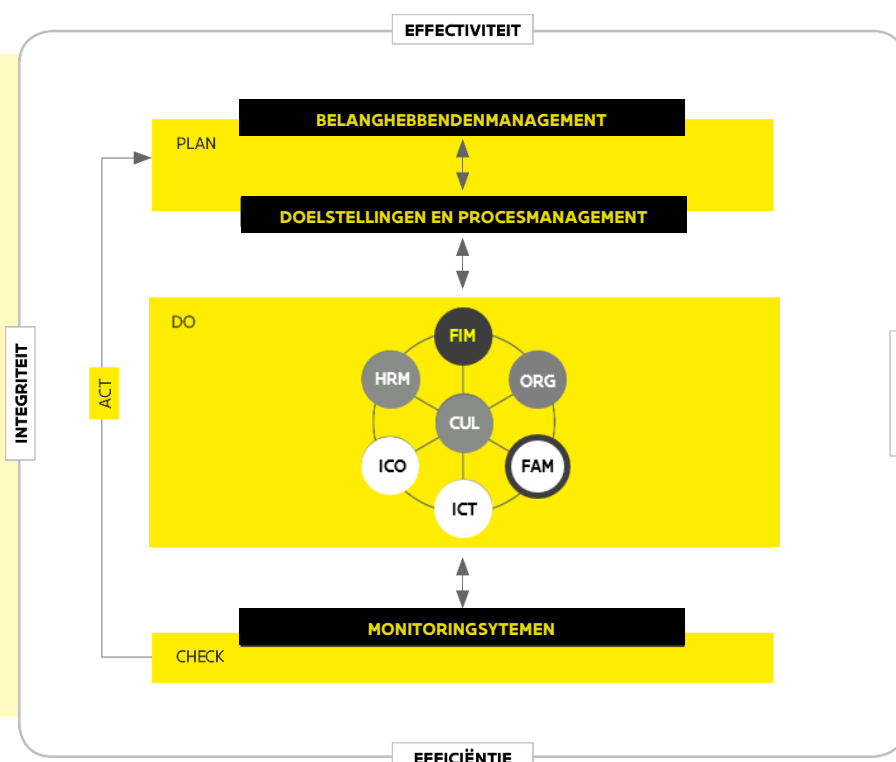
Het is belangrijk dat een organisatie over de facilitaire middelen beschikt om haar doelstellingen te realiseren. Maar ze moet die ook goed beheren. Daarom moet de organisatie eerst duidelijk haar facilitaire middelen in kaart brengen. Daarna moet ze het beheer ervan opvolgen zodat het nodige onderhoud preventief kan plaatsvinden, rekening houdend met eisen rond duurzaamheid.

Bij de facilitaire middelen speelt ook de **regelgeving over overheidsopdrachten** een rol: het garanderen van de mededinging, de gelijke behandeling van kandidaten en de transparantie van de gevolgde procedures moeten gerespecteerd worden. De wetgeving bepaalt dat voor aankopen tot 30.000 euro (exclusief btw) de factuur kan volstaan als bewijs dat de opdracht is gesloten. Vanuit risicobeheersing is het duidelijk dat de achterliggende principes over overheidsopdrachten het best anders worden ingevuld voor echt kleine aankopen en voor aankopen die dichterbij de grens van 30.000 euro aanleunen. Besturen moeten dit vastleggen in hun eigen interne regels.

Wanneer de partners die opdrachten voor het lokale bestuur uitvoeren correct zijn aangesteld is het belangrijk dat hun **opdrachten grondig worden opgevolgd**.

Ook **contracten**, zoals verzekeringscontracten, moeten administratief accuraat worden voorbereid en bewaakt.

Uitgaven voor de facilitaire middelen moeten binnen de kredieten blijven en nauwkeurig opgevolgd worden.



DOELSTELLINGEN ROND ORGANISATIEBEHEERSING, RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELLEN

BELEID VOOR FACILITAIRE MIDDELEN

PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
<p>9.1 De organisatie weet hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.</p>		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Doelstellingen worden niet bereikt omdat de facilitaire middelen ontbreken.	De organisatie stemt haar facilitair beleid af op het bereiken van de doelstellingen en het optimaliseren van de dienstverlening ⁸⁴ .	DP 1.1
Het facilitair beleid is gericht op de korte termijn met grotere toekomstige kosten tot gevolg (bv. investeringen worden uitgesteld).	De organisatie bepaalt systematisch de noden voor de facilitaire middelen.	
De concrete inzet van de facilitaire middelen is in tegenspraak met de doelstellingen ⁸² .	De organisatie volgt een duidelijke visie voor een duurzaam beheer van de facilitaire middelen.	
De organisatie loopt schade op of stelt zich bloot aan klachten ⁸³ .	De organisatie gaat geregeld na of samenwerking met andere lokale besturen of overheden effectiviteits- of efficiëntievoordelen kan opleveren.	BHM 2.3
De organisatie heeft geen of een onvoldoende zicht op haar roerende en onroerende patrimonium.		

⁸² Bijvoorbeeld energieverpilling ondanks een streven naar een klimaatneutraal bestuur.

⁸³ Bijvoorbeeld door brand, arbeidsongevallen, gezondheidsklachten, een gebrek aan hygiëne enz.

⁸⁴ Bijvoorbeeld door dit beleid in te passen in een duurzaamheidsbeleid.

BEHEER VAN MIDDELEN

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
9.2. De organisatie beheert de facilitaire middelen goed.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
ALGEMEEN BEHEER	
Het beheer van facilitaire middelen is ongestructureerd en inadequaat.	De organisatie heeft de rollen en verantwoordelijkheden voor facilitaire middelen ⁸⁵ duidelijk bepaald.
Materialen worden verspild.	De organisatie kent de facilitaire middelen waarover ze beschikt. Ze heeft actuele inventarissen van haar facilitaire middelen ⁸⁶ .
De organisatie kan bepaalde opdrachten niet (tijdig) uitvoeren.	De organisatie heeft duidelijke richtlijnen over het persoonlijk gebruik van facilitaire middelen door medewerkers (bv. materialen, lokalen).
Materiaal wordt gestolen.	De organisatie weet over welk materiaal medewerkers beschikken ⁸⁷ . HRM 6.5
	De organisatie neemt preventieve maatregelen tegen diefstal, schade en verlies.
	Het voorraadbeheer is adequaat.
GEBOUWEN	
(Delen van) gebouwen worden niet of oneigenlijk gebruikt.	De gebouwen worden goed en energiezuinig beheerd, onderhouden en correct gebruikt.
Er worden grote investeringen gedaan in gebouwen waarvan de bestemming op langere termijn onduidelijk is.	De gebouwen zijn voldoende beveiligd.
Onderhoudswerken worden niet of te laat uitgevoerd.	De organisatie heeft een overzicht van de noodzakelijke onderhouds- en vervangingsinvesteringen voor haar gebouwen.

⁸⁵ Bijvoorbeeld: wie is verantwoordelijk voor gebouwen, werkmateriaal, voor rollend materiaal..

⁸⁶ Zoals gebouwen, voertuigen, werktuigen.

⁸⁷ Bijvoorbeeld laptops, werkkledij.

ONDERHOUD	
Werkmateriaal, wagenpark, enz. zijn niet beschikbaar of te snel versleten omdat ze niet op tijd onderhouden worden.	Het (waardevol) materieel en materiaal wordt regelmatig onderhouden ⁸⁸ .

OPDRACHTEN UITGEVOERD DOOR PARTNERS⁸⁹

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
9.3 De organisatie stelt op een systematische en wettige manier partners aan om opdrachten uit te voeren.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
AANKOOPBEHEER EN PROCEDURE		
De organisatie betaalt teveel voor de uitvoering van opdrachten omdat het gelijkheidsbeginsel of het mededingingsprincipe niet consequent wordt toegepast.	De organisatie heeft een duidelijke aankoopprocedure met daaraan gekoppelde rollen en verantwoordelijkheden.	ORG 5.1
De organisatie weet niet dat ze partners uitnodigt met wie in het verleden de samenwerking niet goed is verlopen.	De organisatie zorgt ervoor dat de wettelijke en de intern vastgelegde drempelbedragen niet worden overschreden (bv. opdelen van gelijkaardige opdrachten).	
De organisatie besteedt tijd en middelen aan het onnodig zelf organiseren van een gunningsprocedure ⁹⁰ .	De organisatie evalueert haar leveranciers en gebruikt de zo verworven informatie binnen de wettelijke grenzen.	
Er zijn rechtszaken als gevolg van inbreuken op de wetgeving over overheidsopdrachten.	De organisatie bepaalt doordacht de reikwijdte en de aard van een opdracht (duurtijd, percelen, eventueel opmaken van een raamcontract).	
De hoogdringendheid wordt willekeurig ingeroepen bij aankopen.	De organisatie heeft zicht op bestaande raamcontracten en doet hierop een beroep wanneer dit voordelen biedt.	
Klachten kunnen niet worden weerlegd omdat belangrijke documenten ontbreken of onzorgvuldig zijn opgemaakt.	De organisatie kiest binnen de wettelijke grenzen voor de meest geschikte gunningsprocedure.	
	De organisatie beschikt over een (geïnformatiseerd) systeem om de diensten bij de	

⁸⁸ Bijvoorbeeld doordat er onderhoudsschema's zijn en verantwoordelijken zijn aangeduid.

⁸⁹ Het gaat hier niet alleen over opdrachten in het kader van de facilitaire middelen, maar ook over bijvoorbeeld consultancy-opdrachten, ICT-opdrachten.

⁹⁰ Bijvoorbeeld voor opdrachten waarvoor het voordelig is om gebruik te maken van raamcontracten.

	verschillende stappen van een overheidsopdracht te ondersteunen.	
	De aankoopdossiers zijn volledig en goed gedocumenteerd.	ICO 8.4
	Er zijn duidelijke richtlijnen voor het garanderen van de mededinging voor kleine aankopen.	
	De organisatie hanteert duidelijke interne regels over de invulling van hoogdringendheid bij aankopen en respecteert de wettelijke bepalingen daaromtrent.	
BESTEK		
De ramingen in het bestek zijn niet onderbouwd.	De organisatie heeft de verantwoordelijkheden bepaald om bestekken te controleren op wettigheid, inhoudelijke juistheid en de nauwkeurigheid van de ramingen.	ORG 5.1
De (technische) inhoudelijke bepalingen van bestekken zijn zo opgesteld dat er slechts één partner kan inschrijven.		
Het bestek weerspiegelt onvoldoende de behoeften van de organisatie.	De organisatie laat zich bijstaan door derden bij overheidsopdrachten waarvoor ze zelf onvoldoende expertise in huis heeft.	
Door een gebrek aan expertise is het bestek onduidelijk waardoor de offertes zeer uiteenlopend zijn en niet tegemoet komen aan de gestelde behoefte.	De gunnings- en selectiecriteria zijn doordacht opgesteld.	
De selectie- en gunningscriteria laten niet toe om de kwaliteit van de offertes objectief te vergelijken.		
Ook partners die niet over de vereiste bekwaamheid of erkenning beschikken kunnen voorstellen indienen.		
BEOORDELING, GUNNING EN BESTELLING		
Opdrachten worden gegund aan partners met ernstige financiële problemen.	De organisatie sluit inschrijvingen uit die niet beantwoorden aan de vooropgestelde voorwaarden (bv. tijdigheid, wijze van indiening, selectie- en gunningscriteria).	
De beoordelaars zijn niet deskundig waardoor de offertes niet correct worden beoordeeld.	Het is duidelijk wanneer en door wie eventuele onderhandelingen worden gevoerd.	
Opdrachten worden niet gegund tegen de beste voorwaarden voor de organisatie.	De organisatie beoordeelt offertes objectief.	
Opdrachten worden niet gegund conform de gunningscriteria.	Bestellingen gebeuren correct en volgens de voorwaarden van het bestek of het raamcontract.	FIM 4.2

Kleine aankopen gebeuren steeds bij dezelfde leveranciers.

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING

9.4 De organisatie volgt opdrachten uitgevoerd door partners, grondig op en gaat correct om met contracten.

Mogelijke risico's

Beheersmaatregelen

OPVOLGING, (OP)LEVERING EN FACTURATIE

Het gunningsbedrag wordt overschreden zonder dat de organisatie dit beseft.

De technische en financiële opvolging van de uitvoering van de opdracht gebeurt volgens duidelijke richtlijnen, ook wanneer een andere partij⁹¹ de opvolging verzorgt.

De organisatie draait op voor gebreken die niet op tijd werden opgemerkt en gemeld.

Bij elke opdracht is er een verantwoordelijke voor de opvolging en de eventuele rapportering. MON 3.3

De organisatie betaalt te veel voor een opdracht.

De organisatie heeft duidelijke richtlijnen voor de ontvangst van leveringen en diensten.

Opdrachten duren langer dan gepland.

De oplevering van werken gebeurt adequaat.

De organisatie controleert of de ontvangen leveringen en diensten overeenstemmen met de leveringsovereenkomst en de facturen en de aangerekende prijzen stroken met de prijzen van de gunning of met de vordering van de uitvoering van de opdracht. FIM 4.2

CONTRACTEN ALGEMEEN

Contracten worden verlengd zonder een evaluatie.

De organisatie heeft een volledig overzicht van haar contracten en volgt deze zorgvuldig op⁹². MON 3.3

De continuïteit van de dienstverlening komt in het gedrang omdat contracten niet op tijd worden vernieuwd. ICO 8.4

Alle contracten/opdrachten worden regelmatig maar zeker binnen de wettelijke termijn onderworpen aan mededinging.

⁹¹ Bijvoorbeeld wanneer een studie bureau of opdrachtcentrale bij de opdracht is betrokken.

⁹² Bijvoorbeeld verzekeringscontracten en raamcontracten. Door een goede opvolging wordt onder meer gewaarborgd dat een vernieuwing op tijd gebeurt en dat de voorwaarden van het contract worden gerespecteerd.

De kwaliteit van de uitgevoerde opdrachten is ondermaats.	Er wordt opgevolgd of de contracten inhoudelijk voldoende kwaliteitsvol en haalbaar zijn, zodat tussentijds of bij een hernieuwing kan bijgestuurd worden.
De organisatie betaalt meer dan wat contractueel is afgesproken.	

UITGAVEN

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
9.5 Uitgaven voor facilitaire middelen blijven binnen de beschikbare kredieten.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
De beschikbare kredieten voor facilitaire middelen zijn snel uitgeput.	De organisatie volgt de uitgaven voor de facilitaire middelen gedetailleerd op en raamt de toekomstige evolutie hiervan.
	Het is voor de organisatie duidelijk welk het effect is van een investering op de exploitatie.
	De organisatie beschikt over rapporten met kerngegevens over de facilitaire uitgaven (bv. nutsvoorzieningen).
	MON 3.3

EVALUATIE EN BIJSTURING

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
9.6 De organisatie evalueert regelmatig het facilitaire proces en de wijze waarop met de facilitaire middelen wordt omgegaan en stuurt bij waar nodig.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat het beheer van de facilitaire middelen, de opdrachten en de contracten niet systematisch wordt bijgestuurd.	De organisatie evalueert regelmatig de rollen en verantwoordelijkheden inzake het facilitaire proces.
	De organisatie evalueert regelmatig de lopende contracten met het oog op een optimalisatie (bv. opdrachten bundelen, looptijden afstemmen).
	De organisatie evalueert regelmatig de inventarissen voor de facilitaire middelen en gaat

THEMA 9: Facilitaire middelen, opdrachten en contracten

	<p>na hoe ze problemen en noden hierin kan inpassen.</p>
	<p>De organisatie evalueert of de facilitaire middelen correct ingezet worden om de doelstellingen te bereiken en de dienstverlening te optimaliseren. Ze stuurt bij waar nodig.</p>
	<p>De organisatie evalueert regelmatig de toepassing van de principes rond overheidsopdrachten en stuurt bij waar nodig.</p>

10

ICT

Een adequaat ICT-beleid en –beheer voldoet aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie heeft voor haar ICT-beleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.
2. De ICT-dienstverlening is kwaliteitsvol.
3. De organisatie beheert de informatie en de ICT veilig.
4. De organisatie neemt maatregelen om bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen te waarborgen.
5. Uitgaven voor en rapporten over ICT worden grondig opgevolgd.
6. De organisatie evalueert regelmatig haar ICT en stuurt bij waar nodig.

TOELICHTING BIJ ICT

De behoefte aan een degelijke strategische en operationele beheersing van ICT is toegenomen door de steeds grotere automatisering van de kernactiviteiten en de daarbij horende investeringen.

De organisatie moet in haar ICT-aanpak **keuzes maken**. Op alles tegelijk inzetten is immers financieel en inhoudelijk niet haalbaar. De keuzes moeten gemaakt worden in functie van de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

Om haar ICT-noden goed te kunnen beheersen is het nodig dat **de organisatie zicht heeft op de ICT-middelen en -mogelijkheden** waarover ze beschikt en op de stappen die ze moet zetten om tot een correct beheer ervan te komen. Het gaat hierbij om hardware, software-applicaties) en digitale data- of informatiesystemen⁹³.

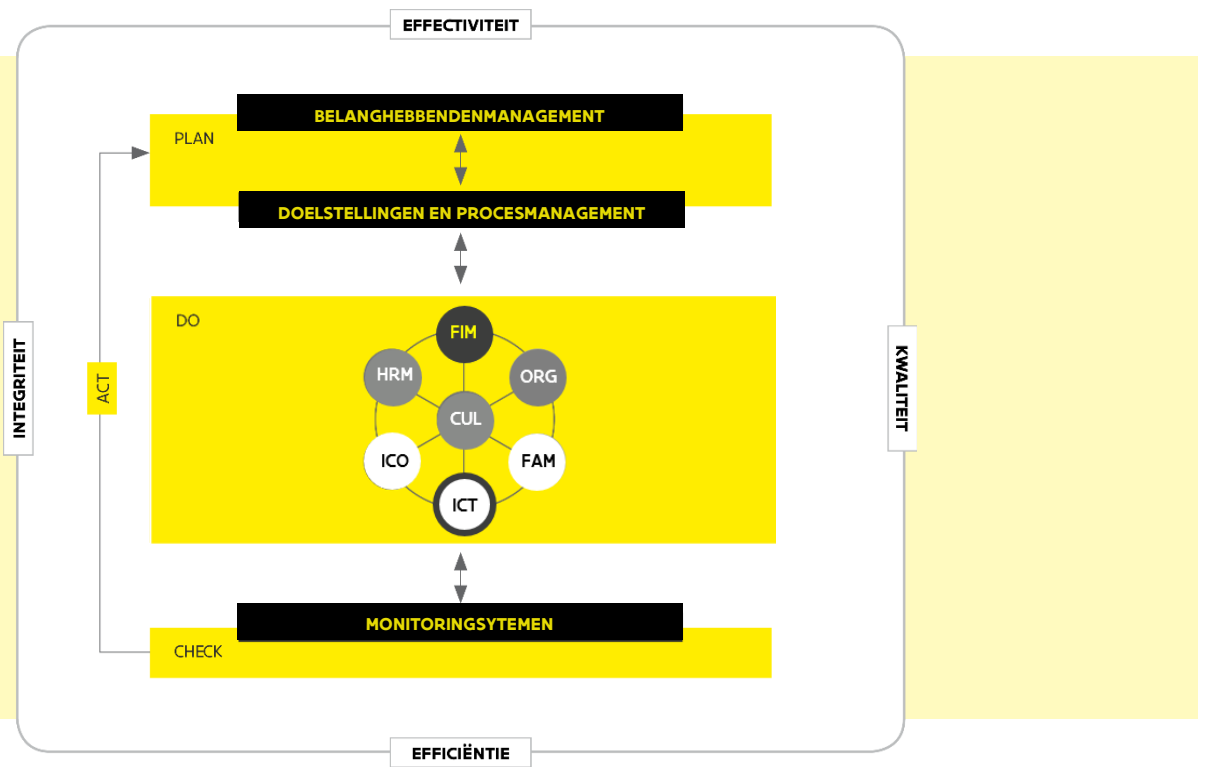
Om **kwaliteitsvolle ICT-diensten** te leveren moet de organisatie aan een aantal voorwaarden voldoen. Het moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor ICT. De ICT-infrastructuur moet degelijk zijn. De ICT-architectuur moet toelaten dat software vlot draait en dat de digitale informatie op het juiste moment bij de juiste persoon terechtkomt. Software met soortgelijke gegevens moet zoveel mogelijk gelinkt worden, rekening houdend met de principes van 'open data' en eenmalige invoer⁹⁴.

Het is essentieel dat er **veilig met informatie wordt omgegaan**. De regelgeving hierover moet worden toegepast. De organisatie is verantwoordelijk voor het opzetten van een informatieveiligheidsbeleid.

Door de cruciale rol van ICT is het belangrijk om maatregelen te nemen die de werking van de ICT-systemen en de **continue beschikbaarheid van de informatiesystemen** garanderen. Dit betekent bijvoorbeeld dat er na een elektriciteitspanne of een brand snel verdergewerkt kan worden. Back-ups van informatie zijn hierbij een belangrijke factor. Het is raadzaam om bij een totale uitval van de digitale (informatie)systemen over een noodplan te beschikken om de meest cruciale dienstverlening te blijven garanderen.

⁹³ Al dan niet vanuit een samenwerkingsverband met ICT-bedrijven.

⁹⁴ Het is de bedoeling te streven naar maximaal afgestemde software door te werken met open gestandaardiseerde informatiesystemen, waarbij de uitwisseling van gegevens geen uitdaging maar een vereenvoudigde handeling is.



DOELSTELLINGEN ROND ORGANISATIEBEHEERSING, RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

ICT-BELEID

PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
10.1	De organisatie heeft voor haar ICT-beleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Het ICT-beleid verloopt ad hoc en de organisatie mist technologische evoluties.	De organisatie heeft ICT-keuzes gemaakt die afgestemd zijn op het bereiken van de doelstellingen.	ICO 8.4
De organisatie beschikt niet over voldoende eigen of ingehuurde knowhow voor het ondersteunen van een performant ICT-beleid.	De organisatie kent de mening en de noden van gebruikers ⁹⁵ op het vlak van ICT.	
Het ICT-beheer staat (te) ver van het management en wordt intern onvoldoende gesteund.	De ICT-aanpak wordt voorbereid en opgevolgd door een interne stuurgroep en dit zowel op het strategische als het operationele niveau.	
De organisatie heeft geen oog voor efficiëntiewinsten door digitalisering.	De organisatie neemt initiatieven om de ICT-werking te verbeteren.	
Er wordt te veel tijd en geld besteed aan ICT-applicaties die niet nodig zijn.	ICT-investeringen beogen de verbetering van de dienstverlening.	
Medewerkers zetten eigen systemen op.	ICT-projecten worden goed voorbereid en afgelijnd.	ORG 5.4
ICT-problemen zijn al lang aangekaart, maar blijven bestaan.	De organisatie gaat na of samenwerken met andere lokale besturen effectiviteits- en efficiëntievoordelen oplevert.	BHM 2.3
Processen verlopen inefficiënt omdat ze niet (optimaal) ondersteund worden door ICT.		

⁹⁵ Bijvoorbeeld de medewerkers, klantengroepen, burgers, bedrijven en andere organisaties. s

ICT-DIENSTVERLENING

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
10.2 De ICT-dienstverlening is kwaliteitsvol.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Door een gebrek aan afspraken en opvolging van de leveranciers is de organisatie een speelbal van de leveranciers.	De rollen en verantwoordelijkheden inzake ICT zijn duidelijk bepaald, ook ten aanzien van externe partners en leveranciers.
Software werkt niet vlot genoeg.	Er is een ICT-verantwoordelijke die het management ondersteunt bij de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening. ORG 5.1
Er wordt nieuwe software aangekocht voor toepassingen die in reeds aanwezige applicaties zitten (maar gebruikers zijn er niet van op de hoogte).	De organisatie heeft zicht op de ICT waarover ze beschikt ⁹⁶ . FAM 9.2
Data kunnen niet uitgewisseld worden tussen verschillende programma's.	De organisatie heeft een performante ICT-infrastructuur ⁹⁷ .
Er wordt veel tijd verloren omdat er met gebrekkige systemen gewerkt wordt of omdat de systemen onderbenut worden.	Software is gebruiksvriendelijk, performant en goed hanteerbaar. Programma's met soortgelijke gegevens zijn zo veel als mogelijk met elkaar gelinkt ⁹⁸ .
Er wordt betaald voor tussenkomsten van IT-bedrijven die niet in een contract zijn opgenomen.	De ICT-architectuur ⁹⁹ laat toe om toepassingen vlot te laten draaien, garandeert de continuïteit en voldoet aan de normen van de betrokken rechtspersonen.
Medewerkers weten niet waar ze terechtkunnen bij incidenten.	De organisatie voorziet in opleiding zodat medewerkers softwarepakketten grondig en volledig kennen. De organisatie toetst bij de medewerkers of de softwarepakketten optimaal ingezet worden.

⁹⁶ Bijvoorbeeld actuele inventarissen van hardware, software, outsourcers en partners, een actuele netwerktekening en andere documentatie.

⁹⁷ Verzameling voorzieningen die nodig is voor het transport van analoge en digitale gegevens. Hieronder vallen alle fysieke en technische middelen die het elektrische signaal (als gegevensdrager) verplaatsen, verdelen en routeren.

⁹⁸ Bijvoorbeeld door het gebruik van open standaarden (d.w.z. dat de output van ICT-programma's met elkaar kan communiceren) bij het opzetten van zaken in eigen beheer en bij uitbesteding (opnemen in bestekken en contracten).

⁹⁹ Ook wel technische architectuur genoemd. Dit is het ontwerp van al de IT-componenten in een organisatie, de relatie ertussen en de wijze waarop ze het bereiken van de doelstellingen van de organisatie ondersteunen. Het gaat hier over de middelen die achter de hardware (achterliggende netwerken enz.) nodig zijn om de toepassingen vlot te laten draaien en de continuïteit te kunnen garanderen..

	De organisatie weet welke activiteiten van IT-bedrijven binnen het contract vallen en voor welke diensten ze extra moet betalen. Bovendien bewaakt ze de kosten.	FAM 9.4
	Meldingen en problemen worden systematisch, geregistreerd en tijdig en adequaat afgehandeld.	

■ BEVEILIGING

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
10.3 De organisatie beheert de informatie en de ICT veilig.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Updates van software worden niet of laattijdig doorgevoerd, waardoor veiligheidsrisico's ontstaan.	Er is een informatieveiligheidsconsulent die de organisatie adviseert over een veilige omgang met (digitale en niet-digitale) informatie.	
De privacy van medewerkers of burgers wordt geschonden.	Het management besteedt aandacht aan de veilige omgang met informatie door onder meer: <ul style="list-style-type: none"> ▪ een informatieveiligheidsplan op te stellen; ▪ regels of afspraken over ICT-gebruik op te maken. 	
Medewerkers installeren zelf programma's waardoor software niet meer goed werkt.	De organisatie volgt de regelgeving over informatiebeveiliging correct.	
Ex-collega's hebben nog toegang tot lokalen en/of informatie.	Er zijn richtlijnen over het veilig omgaan met informatie voor medewerkers en politieke organen ¹⁰⁰ .	
De juistheid, volledigheid en actualiteit van gegevens wordt onvoldoende gegarandeerd.	De organisatie heeft een beleid rond paswoorden.	
	Er is een degelijk uitgebouwd rechtenbeheer.	
	Gevoelige digitale informatie is adequaat beveiligd.	
	Gevoelige fysieke informatie is adequaat beveiligd.	FAM 9.2

¹⁰⁰ Bijvoorbeeld in de deontologische code of in een gedragscode voor internet- en e-mailgebruik.

<p>IT-bedrijven waarmee wordt samengewerkt geven gegevens over burgers en organisaties door aan derden.</p>	<p>ICT-activiteiten van IT- en andere bedrijven die gebruik maken van het netwerk worden nauwkeurig opgevolgd en gecontroleerd¹⁰¹.</p>
<p>Medewerkers misbruiken te ruime rechten in softwaretoepassingen.</p>	<p>Software met gevoelige of risicovolle gegevens¹⁰² beschikt minimaal over een degelijke logging.</p>
	<p>Loggings worden gebruikt om steekproefsgewijs na te gaan of aanpassingen en consultaties rechtmatig zijn.</p>

CONTINUÏTEITSPANNING

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
<p>10.4 De organisatie neemt maatregelen om bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen te waarborgen.</p>	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
<p>Door de uitval van systemen kunnen diensten niet geleverd worden.</p>	<p>Er is een ICT-continuïteitsplan dat is goedgekeurd door de organisatie en dat regelmatig wordt getest.</p>
<p>Systemen werken niet meer door virussen.</p>	<p>De organisatie heeft een degelijke en geteste back-upprocedure.</p>
<p>De back-up neemt overbodige of te weinig informatie op.</p>	<p>Medewerkers weten van welke informatie een back-up wordt gemaakt.</p> <p>Een offline back-up is beschikbaar buiten het gebouw.</p> <p>Er worden maatregelen genomen die de continuïteit van de software waarborgen.</p>

¹⁰¹ Het netwerk wordt in toenemende mate gebruikt voor toepassingen zoals alarminstallaties, de externe bediening van toestellen (bv. verwarming en ventilatie) enz.

¹⁰² Bijvoorbeeld een programma van de financiële dienst.

■ UITGAVEN EN RAPPORTEN

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
10.5 Uitgaven voor en rapporten over ICT worden grondig opgevolgd.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
UITGAVEN	
De kredieten voor ICT zijn snel uitgeput.	De organisatie volgt de uitgaven voor ICT zowel technisch als beleidsmatig gedetailleerd op en kent de toekomstige evolutie hiervan ¹⁰³ .
De organisatie kent de totale ICT-kosten niet omdat ze op onduidelijk wijze zijn toegewezen aan de verschillende kredieten.	
De ICT-kosten zijn niet in verhouding tot de baten.	
RAPPORTEN	
De organisatie heeft onvoldoende zicht op de ICT-werking.	De organisatie heeft rapporten met kerngegevens over ICT ¹⁰⁴ .
Externe ICT-leveranciers worden onvoldoende opgevolgd.	De organisatie neemt op basis van deze rapporten maatregelen om de kwaliteit van de dienstverlening en de realisatie van de doelstellingen te waarborgen.
	De organisatie gaat regelmatig na of de rapporten de nodige informatie bevatten om het ICT-beleid op te volgen.

¹⁰³ Bijvoorbeeld de kosten en baten van de de gehanteerde softwaretoepassingen en de vervangingskost van PC's, servers en andere materiaal.

¹⁰⁴ Bijvoorbeeld het aantal geregistreeerde incidenten, het websitebezoek, het overzicht van de ICT-gerelateerde contracten, de inventaris van hardware en software.

EVALUATIE EN BIJSTURING

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
10.6 De organisatie evalueert regelmatig haar ICT en stuurt bij waar nodig.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat het ICT-beheer niet systematisch wordt bijgestuurd.	Er wordt regelmatig nagegaan of de ICT inspeelt op nieuwe ontwikkelingen.
	Incidenten/problemen worden opgevolgd en hieruit worden lessen getrokken.
	Er wordt regelmatig geëvalueerd of de gehanteerde software voldoet aan de noden van de gebruikers en de verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening.
	De dienstverlening van externe IT-leveranciers wordt geëvalueerd en bijgestuurd.
	Er wordt regelmatig nagegaan of de ICT voldoet om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.

BIJLAGE 1: AAN DE SLAG MET DE LEIDRAAD

MAAK EEN CORRECTE FOTO MET EEN BRUIKBAAR RESULTAAT

De leidraad is een instrument voor lokale besturen om te evalueren waar ze staan met hun interne beheersing. De foto die de organisatie van zichzelf maakt moet zo correct mogelijk zijn om de belangrijkste verbeterpunten te kunnen aanpakken. Dit betekent dat het bestuur bij een zelfevaluatie het best rekening houdt met volgende adviezen.

1. Verzeker een deskundige en planmatige aanpak

Een zelfevaluatie veronderstelt een procesmatige aanpak die deskundig wordt ondersteund. Daarom is het belangrijk om de rollen en de verantwoordelijkheden duidelijk te bepalen. De organisatie moet voor dit proces daarom trekkers selecteren die over voldoende kennis en inzicht beschikken over het begeleiden van een zelfevaluatie. Een door het managementteam gedragen plan van aanpak met concrete deadlines verhoogt de kans dat een zelfevaluatie binnen een redelijke termijn tot een succes kan leiden.

2. Betrek alle geledingen van de organisatie

Organisatiebeheersing is een zaak van iedereen, niet alleen van het managementteam en de leidinggevenden. Het zelfevaluatieteam moet daarom voldoende representatief zijn maar het kan ook per thema of per doelstelling verschillen. Zo is er steeds voldoende kennis van de betrokken beheersmaatregelen en risico's aanwezig. Goede interne communicatie en duiding zijn nodig om ervoor te zorgen dat medewerkers de doelstellingen van de zelfevaluatie goed begrijpen. Ook methodisch moet gezocht worden naar een aanpak die voldoende diepgang, interne discussie en afstemming verzekert.

Het is belangrijk om het politieke niveau te betrekken bij de voorbereiding en de uitvoering van het zelfevaluatietraject. Naast een sensibiliserend effect kan dit immers bijdragen tot meer gedragen resultaten.

3. Focus op de beheersing van de doelstellingen

De zelfevaluatie is gericht op specifieke doelstellingen voor elk thema. Daarom moet ze voor elke doelstelling minimaal de sterktes en de zwaktes of de verbeterpunten identificeren. Verbeterpunten hebben te maken met risico's die onvoldoende zijn afgedekt door de bestaande beheersmaatregelen. De leidraad bevat hiervan voorbeelden maar elk bestuur moet die aanvullen vanuit eigen inzichten. Dit vraagt voldoende kennis van het thema en maturiteit om kritisch naar de eigen organisatie te kijken.

Om te weten waarop de organisatie het best inzet om haar beheersing te verbeteren moeten de verschillende risico's die er overblijven na het nemen van de bestaande beheersmaatregelen (restrisico's) met elkaar worden vergeleken. Hiervoor kunnen verschillende methodieken worden ingezet¹⁰⁵. Belangrijk is dat dit onderbouwd gebeurt met voldoende ruimte voor interne bespreking.

¹⁰⁵ Bijvoorbeeld impact/waarschijnlijkheid, beoordeling op basis van de decretale bepalingen (art. 217 decreet Lokaal Bestuur) enz.

4. Formuleer een werkbaar resultaat

Een zelfevaluatie heeft alleen een meerwaarde als de resultaten gevat worden in een helder rapport dat intern wordt gedeeld en de basis vormt om verbeteracties te formuleren. Het definiëren van deze verbeteracties moet zorgvuldig gebeuren om te verzekeren dat ze de vastgestelde risico's afdekken. Het is belangrijk dat verbeteracties daarna worden omgezet in een haalbaar actieplan met een tijdslijn en met duidelijke verantwoordelijkheden. Hiervoor moet in de nodige middelen worden voorzien. Door deze acties jaarlijks te integreren in de doelstellingen wordt dit een continue proces.

HERHAAL DE ZELFEVALUATIE

Organisaties en hun omgeving evolueren. Om een redelijke zekerheid te hebben dat de ondersteunende en de managementprocessen goed blijven functioneren is het daarom belangrijk om deze periodiek te evalueren. Een dergelijke zelfevaluatie kan onderdeel uitmaken van de interne omgevingsanalyse die het beleidsplanningsproces voorafgaat.

Ook bij belangrijke verandering en is het soms niet duidelijk of de bestaande beheersmaatregelen nog wel voldoende zijn om eventuele nieuw ontstane risico's af te dekken. Een periodieke organisatiebrede zelfevaluatie helpt de organisatie om zich te focussen op haar belangrijkste verbeterpunten. Bovendien ondersteunt ze de dynamiek en cultuur van voortdurende verbetering.

COLOFON

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Eddy Guilliams
Administrateur-generaal
Audit Vlaanderen

CONTACT

Audit Vlaanderen
Havenlaan 88, bus 24
1000 Brussel
02 553 45 55

Deze publicatie is ook beschikbaar op www.auditvlaanderen.be