
ORGANISATIEBEHEERSING

1. SITUERING

Om onze doelstellingen als organisatie te bereiken, hanteren we verschillende activiteiten en processen. Elk van deze activiteiten en processen heeft echter zijn kans op mislukken, door allerlei risico's die zich kunnen voordoen.

Het doel van organisatiebeheersing is dan ook het opzetten van beheersmaatregelen (= een intern controlesysteem/ICS) die deze risico's zo goed mogelijk elimineren of reduceren. Het opzetten van een intern controlesysteem biedt met andere woorden een redelijke zekerheid dat deze risico's zich niet zullen voordoen.

- Merk op dat de term *redelijke zekerheid* (ook decretaal) gehanteerd wordt: absolute zekerheid blijft een utopie. Bovendien moeten we vermijden dat de balans doorslaat naar bureaucratie: we moeten risico's zo goed mogelijk afdekken, maar tegelijk een efficiënte, effectieve, integere en kwaliteitsvolle werking garanderen.
- Tot slot geven we mee dat, hoewel de term "interne controle" een gangbare term is die ook in de regelgeving gebruikt wordt, wij de voorkeur geven aan de term *organisatiebeheersing*. "Interne controle" is namelijk afgeleid van het Engelse "to control" = beheersen, wat een heel andere nuance heeft dan "controleren". Dit laatste gaat nog al eens gepaard met een negatieve connotatie.

2. WETTELIJK KADER

2.1. ORGANISATIEBEHEERSING

Het OCMW-decreet en het gemeentedecreet bepalen voor OCMW en gemeente op analoge wijze de plicht om een interne controlesysteem op te zetten. Interne controle krijgt volgende definitie ¹:

Het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen over:

1° het bereiken van de doelstellingen;

2° het naleven van wetgeving en procedures;

3° de beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersinformatie;

4° het efficiënte en economische gebruik van middelen;

5° de bescherming van activa;

6° het voorkomen van fraude.

¹ Art. 98 OCMW-decreet van 19.12.2008 en art. 99 gemeentedecreet van 15.07.2005.

In de resp. decreten werden bijkomend volgende bepalingen opgelegd²:

- De secretaris stelt het interne controlesysteem vast in samenspraak met het MAT;
- De OCMW-raad/de gemeenteraad keurt daarna het algemeen kader goed (de raden kunnen deze bevoegdheid niet delegeren);
- De secretaris staat in voor de organisatie en werking van het intern controlesysteem³;
- De secretaris rapporteert jaarlijks aan resp. het CBS en gemeenteraad/OCMW-raad;
- De secretaris brengt het personeel op de hoogte;
- Het interne controlesysteem beantwoordt aan het principe van de functiescheiding
- Het interne controlesysteem is verenigbaar met de continuïteit van de diensten

2.2. EXTERNE AUDIT

Om de openbare besturen te versterken en te motiveren bij het opzetten van een intern controlesysteem, richtte de Vlaamse regering Audit Vlaanderen op⁴. Audit Vlaanderen zal instaan voor de externe audit van lokale besturen en zal daarbij het systeem van interne controle evalueren.

Als kader voor de externe audit hanteert Audit Vlaanderen de leidraad organisatiebeheersing. Die leidraad focust op de basisvoorwaarden die in elk bestuur moeten vervuld zijn om van een goede organisatiebeheersing te kunnen spreken. Deze leidraad kan ook gebruikt worden als zelf-evaluatie instrument.

De leidraad bestrijkt 10 thema's:

1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement
2. Belanghebbendenmanagement
3. Monitoring
4. Organisatiestructuur
5. HRM
6. Organisatiecultuur
7. Informatie en communicatie
8. Financieel management
9. Facilitaire middelen
10. ICT

Audit Vlaanderen neemt hierbij geen sanctionerende houding aan, maar wil vooral een ondersteunende rol spelen en de besturen de nodige feedback geven. Men is er zich ook van bewust dat het onmogelijk is om even sterk in te zetten op alle thema's tegelijk. Elk bestuur zal prioriteiten moeten stellen, en zal de keuze voor deze specifieke prioriteiten ook moeten motiveren.

² Art. 99-100 OCMW-decreet en art. 100-101 gemeentedecreet.

³ Art. 86 § 1, 2^e alinea OCMW-decreet en art. 87 § 1, 2^e alinea gemeentedecreet.

⁴ Decreet van 5.07.2014 houdende de organisatie van audittaken bij de Vlaamse administratie en de lokale besturen

3. TRAJECT

3.1. STAPPEN

Wat	Wie	Timing	Communicatie aan personeel
Bepalen van uitgangspunten en aanpak	Stuurgroep interne controle	13.3.2014	
Zelfevaluatie: voeren van een risico-analyse voor de beide organisaties	Evaluatieteam	Uiterlijk 16.5.2014	
Bepalen van prioritaire thema's	Evaluatieteam	16.5.2014	
Autorisatie aanpak MAT	OCMW: Staf en MAT Gemeente: MAT	OCMW: 01.07.2014 Gemeente: 18.06.2014	
Autorisatie kader GR/OCMW-raad	OCMW-raad Gemeenteraad	9.09.2014 29.09.2014	
Taakstelling trekkers		Oktober 2014	

3.2. STURING

De stuurgroep organisatiebeheersing stuurt het proces aan, en bestaat uit de secretarissen, financieel beheerder en de trekkers van het project organisatiebeheersing (Marijke Dierick, Evi D'haene en Luc Velghe).

De organisatiebeheersing zal ook een wekerend punt worden op de MAT's van beide besturen en op het MAT+.

3.3. UITGANGSPUNT EN AANPAK

Ons opzet was steeds een win-win-win verhaal:

- We willen voldoen aan de decretale plicht om een ICS op te zetten;
- We willen de externe audit kunnen doorstaan;
- Maar bovenal willen we focussen op het verder uitbouwen van een efficiënte, effectieve, integere en kwaliteitsvolle organisatie.

Hoewel er nog heel wat andere instrumenten op de markt zijn, kozen we er voor om te vertrekken vanuit de leidraad organisatiebeheersing om onze werking tegen het licht te houden. We kozen er bovendien bewust voor om het traject, waar mogelijk, in onderlinge samenwerking tussen OCMW en gemeente af te leggen.

In dat licht stapten we samen in het begeleidingstraject aangeboden door WIVO, waarbij besturen uit de regio begeleid worden bij het uitzetten van een intern controlesysteem, specifiek aan de hand van de leidraad organisatiebeheersing.

3.4. ZELFEVALUATIE

Audit Vlaanderen deelde de 10 thema's uit de leidraad op in 55 doelstellingen. Op hun beurt werden deze doelstellingen nog eens opgedeeld in 362 beheersmaatregelen

Wanneer je als bestuur aan deze doelstellingen voldoet, betekent dit dat je de nodige beheersmaatregelen hebt gesteld.

Om na te gaan waar we vandaag staan, en wat onze prioritaire werkpunten zijn, stelde de stuurgroep organisatiebeheersing een zelfevaluatieteam samen. Elk lid van het team had als taak om elke beheersmaatregel een dubbele score te geven (telkens max. 4 punten):

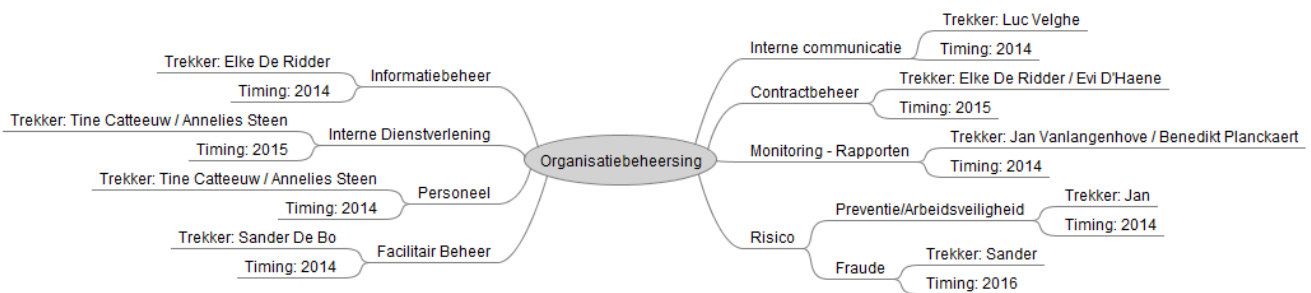
- Hoe belangrijk vind je deze maatregel?
- Hoe goed scoren we vandaag voor deze maatregel?

Op basis van de toegekende scores, kregen we een accuraat beeld van onze huidige werking, en bepaalden we de prioritaire aan te pakken doelstellingen.

Concreet kwamen we tot de volgende conclusies:

- Algemeen: we stellen vast dat we al heel veel beheersmaatregelen hebben, en aandacht schenken aan het vermijden van heel wat risico's.
- We komen tot 8 thema's, waarvan we gezamenlijk vinden dat deze, hoewel belangrijk, vandaag te weinig aandacht krijgen.

We bepaalden voor elk van deze thema's een start-timing, een concrete insteek, en een trekker. De trekker maakt steeds deel uit van het zelfevaluatieteam.



4. PRIORITAIRE THEMA'S

Hieronder overlopen we de 8 thema's, waarvan we de aanpak binnen de huidige MJBP prioritair vinden. We kennen de pijnpunten, en bedachten af en toe een aanzet tot oplossing.

We laten het echter aan de trekkers over om, in samenspraak met de personen op het werkveld, de beste oplossing uit te werken en de nodige beheersmaatregelen te nemen.

Hieronder vind je een overzicht van de prioritaire thema's, met daarbij telkens een omschrijving van de probleemstelling.

Tot slot geven we ook telkens mee aan welke doelstelling van leidraad Vlaanderen deze thema's kunnen gelinkt worden.

4.1. INFORMATIEBEHEER

Trekker: Elke De Ridder

Timing: start in 2014

Wat: Het gebrek aan een informatiebeheerder/archivaris, was tot voor kort een oud zeer dat we al jaren mee sleepten. De aanstelling van een informatiebeheerder als archivaris begin 2014, is hier een eerste ommekeer.

Leidraad: **7.1.** De organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de beleidsdoelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.

7.4. De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.

7.5. De organisatie evalueert regelmatig haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer en stuurt bij waar nodig.

4.2. INTERNE DIENSTVERLENING

Trekker: Tine Catteuw / Annelies Steen

Timing: start in 2015

Wat: Hier bundelen we verschillende pijnpunten: het is niet altijd even duidelijk voor welk euvel je bij wie terecht kan. Anderzijds geven verschillende ondersteunende diensten te kennen dat zij aan de limiet van hun kunnen komen. Daarbij komt de toenemende vraag naar permanentie van sommige diensten 's avonds, op zaterdag...

Leidraad: **4.1.** Het organogram is opgemaakt met het oog op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

4.3. De organisatiestructuur wordt wanneer nodig en minstens op regelmatige basis geëvalueerd en zo nodig geoptimaliseerd.

4.3. PERSONEEL

Trekker: Tine Catteeuw / Annelies Steen

Timing: start in 2014

Wat: We zetten op vandaag al in op een goed personeelsbeleid en kennen de gevoeligheden goed.

We merken dat het soms moeilijk is de motivatie er in te houden bij sommige medewerkers. We investeren in het personeel, maar dat lijkt niet altijd vruchten af te werpen zoals verwacht. Anderzijds brachten sommige initiatieven wel al verbetering en willen we het personeel blijven motiveren.

In dit kader merken we onder andere dat er nood is aan een capaciteitsplanning, nml. het in kaart brengen van werklust van het personeel en de ideale verdeling daarvan onder het personeel. We merken ook dat we bij het uitstippelen van (beleids)doelstellingen nog te weinig rekening houden met de implicaties op personeelsbezetting. We willen de medewerkers ook sterker betrekken in de meerjarenbeleidsplanning. Ook leidinggevenden willen we ondersteunen in hun taak.

Tot slot willen we deontologische code opnieuw afstoffen, verfijnen waar nodig, en voldoende onder de aandacht brengen.

Leidraad: **5.1.** De organisatie heeft eigen beleidskeuzes gemaakt voor haar personeelsbeleid zodat de beleidsdoelstellingen gerealiseerd worden en de dienstverlening geoptimaliseerd wordt.

5.2. De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

5.3. Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen.

5.4. Het leidinggeven gebeurt op alle niveau's op een kwaliteitsvolle manier.

5.7. Personeelsuitgaven blijven binnen het budget en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd.

6.1. De organisatie heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in de dagelijkse werking.

6.2. De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers die terechtkomen in deontologisch gevoelige situaties.

4.4. FACILITAIR BEHEER

Trekker: Sander De Bo

Timing: start in 2014

Wat: Meerjarenplanning: we stellen vast dat we qua facilitaire middelen nog al te vaak een ad hoc-beleid voeren. We maken niet consequent de reflectie welke middelen we nodig hebben bij een specifieke doelstelling, en wat ons dat zal kosten.
Bijvoorbeeld qua gebouwenbeheer en voertuigenbeheer kunnen we de teugels wat strakker houden; we hebben geen overkoepelend zicht op het onderhoud dat ons patrimonium en wagenpark vraagt.
We hebben evenmin een centraal zicht op welke arbeidsmiddelen elk personeelslid precies (nodig) heeft.

Leidraad: **9.1.** De organisatie weet hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de beleidsdoelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.

9.2. De facilitaire middelen worden goed beheerd.

9.6. Uitgaven door facilitaire middelen blijven binnen het budget.

9.7. Er wordt regelmatig geëvalueerd hoe er met de facilitaire middelen wordt omgegaan en er wordt indien nodig bijgestuurd.

4.5. INTERNE COMMUNICATIE

Trekker: Luc Velghe

Timing: Start in 2014

Wat: De scores voor interne communicatie springen in het oog: we vinden dit heel belangrijk, en vinden dat er nog werk aan de winkel is. Het oprichten van een stuurgroep interne communicatie, naar analogie van de stuurgroep externe communicatie, zou een goed begin vormen. Ook het verspreiden van een communicatieplan zou een stap vooruit betekenen. Tot slot willen we het opzet uit IIP verder zetten, en de verschillende overlegorganen in kaart brengen, en teamvergaderingen activeren waar nodig.

Leidraad: **7.1.** De organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de beleidsdoelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.

7.2. De interne communicatie focust op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

7.5. De organisatie evalueert regelmatig haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer, en stuurt bij waar nodig.

4.6. CONTRACTBEHEER

Trekker: Elke De Ridder en Evi D'haene

Timing: Start in 2015

Wat: We hebben geen centraal overzicht op de contracten die lopen binnen de organisaties. Soms is het zelfs zoeken naar de vindplaats van contracten. Met een centraal zicht op de contracten, kan de opvolging ervan aangestuurd worden en kunnen we vooruit plannen.

Leidraad: **9.4.** De organisatie gaat degelijk om met contracten en volgt opdrachten uitgevoerd door partners grondig op.

4.7. MONITORING – RAPPORTEN

Trekker: Jan Vanlangenhove en Benedikt Planckaert

Timing: start in 2014

Wat: We tellen en meten vandaag heel veel. We hebben echter nooit centraal bepaald welke cijfers we echt nodig hebben en wat we er mee willen bereiken. We willen dit efficiënter en nuttiger: we willen bepalen welke kerncijfers en kerndata we nodig hebben om te sturen en om aan efficiënte kostenbeheersing te kunnen doen. We focussen hier op personeel, en op rapportering in functie van het MJBP.

Leidraad: **3.1.** De organisatie weet over welke rapporten ze wil beschikken om haar beleidsdoelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.

3.2. De meetsystemen voor het opstellen van rapporten zijn op een correcte en kwaliteitsvolle wijze opgesteld.

3.3. De organisatie volgt de realisatie van de beleidsdoelstellingen degelijk op en beschikt over accurate rapporten om de dienstverlening op te volgen.

3.4. De organisatie stuurt haar werking op basis van de rapporten

3.5. De organisatie evalueert regelmatig de kwaliteit van en betrouwbaarheid van de meetinstrumenten en rapportagesystemen en stuurt bij waar nodig.

4.8. RISICOBEBEERSING

4.8.1. PREVENTIE/ARBEIDSVEILIGHEID

Trekker: Jan Vanlangenhove

Timing: start in 2014

Wat: We willen meer aandacht aan schenken aan preventie en arbeidsveiligheid. We willen o.a. inzetten op instructiekaarten voor elk werkmiddel. Niet louter om juridisch ingedekt te zijn, maar eerst en vooral om aan het personeel de beste werkomstandigheden te kunnen bieden en de mogelijke risico's zo klein mogelijk te houden.

Leidraad: **1.6.** De organisatie kent de belangrijkste risico's waarmee ze kan worden geconfronteerd.

5.5. De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers.

4.8.2. FRAUDE

Trekker: Sander De Bo

Timing: start in 2016

Wat: Er werd al heel wat werk verzet om financiële processen in kaart te brengen en risico's te elimineren. Er blijven echter nog enkele financiële risico's die we moeten in kaart brengen en afdekken. Tot slot zetten we ook actiever in op het voorkomen van diefstal.

Leidraad: **1.6.** De organisatie kent de belangrijkste risico's waarmee ze kan worden geconfronteerd.

8.6. De organisatie evalueert regelmatig de financiële processen en stuurt waar nodig bij.