

Organisatiebeheersing

- 1. Kader voor organisatiebeheersing 2019**
- 2. Voorbereiding zelfevaluatie 2020**

Toelichting MAT – nieuwe MAT-leden
Nadia Lenaerts
Stafmedewerker Beleid en Kwaliteit
08 januari 2020

Kader voor 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.

Kader voor 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.

Kader voor organisatiebeheersing

Raamwerk voor alle initiatieven en rapportering inzake interne controle (= organisatiebeheersing).

Het omschrijft :

- Het regelgevend kader
- De aanpak van organisatiebeheersing
- De prioriteitsbepaling
- Het bepalen van beheersmaatregelen
- De rapportering en periodieke opvolging

= Cyclisch proces

Kader voor organisatiebeheersing

Het regelgevend kader

De **decretale bepalingen** betreffende organisatiebeheersing:
Decreet Lokaal Bestuur (art. 217 – art. 220)

De **afsprakennota 2019-2024** tussen het bestuur en het
managementteam (MAT)

Kader voor organisatiebeheersing

De aanpak van organisatiebeheersing

Wie houdt zich bezig met organisatiebeheersing?

- Algemene niveau van de organisatie + Dienstniveau
- Beleid – Management – Diensthoofden – Medewerkers
- Beleidsverantwoordelijken en de beleidsondersteunende medewerkers
- Managementteam (MAT) = zelfevaluatieteam

Kader voor organisatiebeheersing

Hoe werkt organisatiebeheersing?

Externe organisatiebeheersing

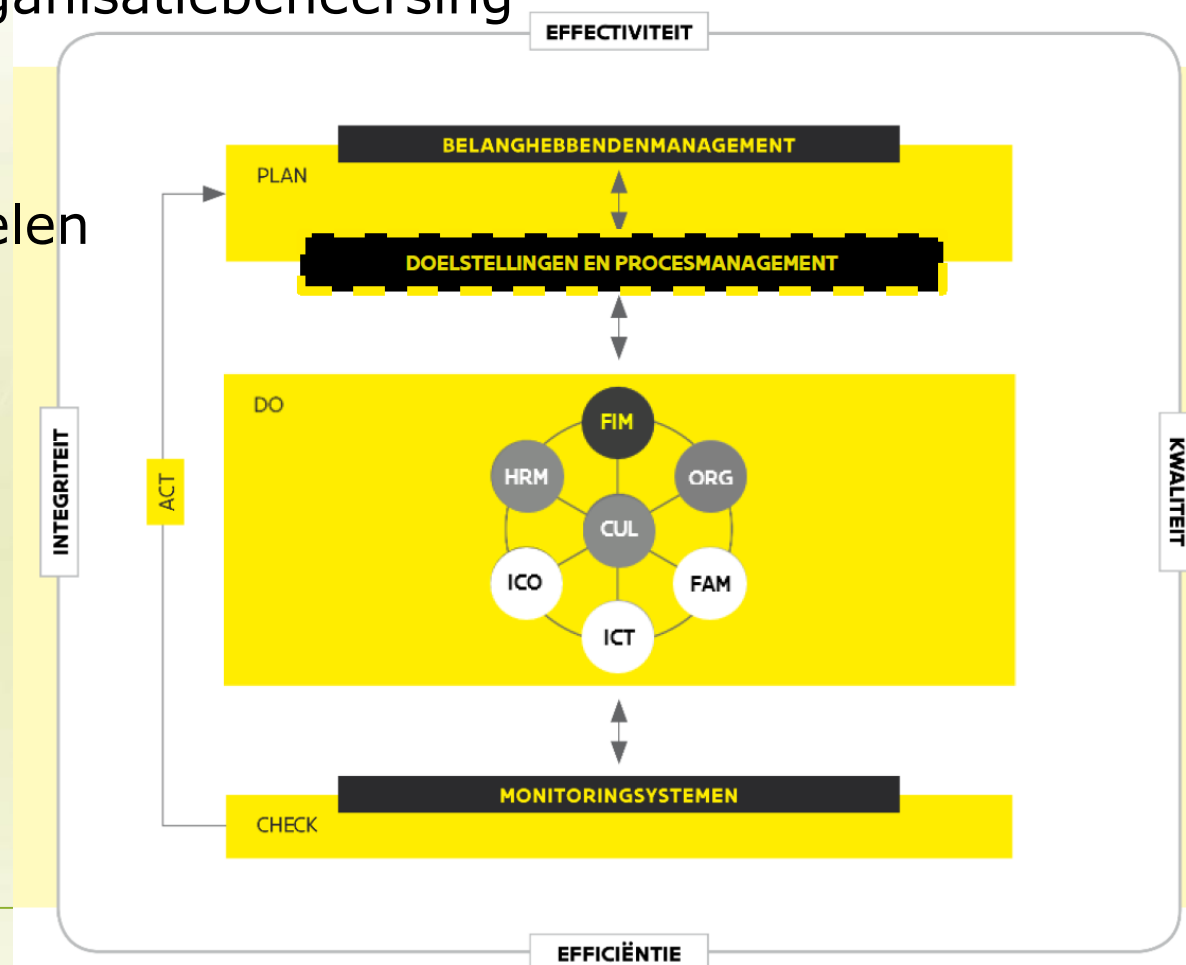
- Audit Vlaanderen (2014)
- Organisatie-audit (Leidraad voor organisatiebeheersing)
- Thema-audit (specifiek thema gelijktijdig in meerdere organisaties)
- Proces-audit (risico's van een proces: in meerdere organisaties)
- Detectie-audit (monitoring gegevens en analyse van risicofactoren: in meerdere organisaties)
- Forensische audit (vermoedens van fraude)

Kader voor organisatiebeheersing

Hoe werkt organisatiebeheersing?

Interne organisatiebeheersing → **Zelfevaluatie**

- Leidraad voor organisatiebeheersing
- 10 thema's
- Doelstellingen
- Beheersmaatregelen



Kader voor organisatiebeheersing

Hoe werkt organisatiebeheersing?

Interne organisatiebeheersing → **Zelfevaluatie**

1. Maturiteitsinschatting

0	<i>Onbestaand</i>
1	<i>Gebeurt eerder adhoc of toevallig. Op basis van mondelinge afspraken</i>
2	<i>Gestructureerde aanzet is er. Is momenteel in ontwikkeling</i>
3	<i>Gedefinieerd, gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd. Maar geen evaluatie van effectiviteit</i>
4	<i>= 3 + beheersmaatregelen worden intern periodiek geëvalueerd</i>
5	<i>= 4 + beheersmaatregelen worden voortdurend geoptimaliseerd via interne- en/of externe evaluaties en bijgestuurd</i>

- Beheersmaatregelen per doelstelling
- Individuele beoordeling + motivering per doelstelling
- Bediscussieerd per doelstelling in MAT
- Resultaat per doelstelling (→ OBR)

Kader voor organisatiebeheersing

Hoe werkt organisatiebeheersing?

Interne organisatiebeheersing → **Zelfevaluatie**

2. Risicomanagement

- Risico-identificatie (maturiteitsinschatting + leidraad)
- Risico-beoordeling → $\text{Risico} = \text{kans} \times \text{effect}$

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

- Risico-beheer (werkgroep)

Kader voor 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.

Kader voor organisatiebeheersing

De prioriteitsbepaling

maturiteitsinschatting + risicobeoordeling

verbeterpunten en risico's → prioritaire thema's

Volgorde thema's (MAT – 2016)

1. gemiddelde maturiteitsscore $< 2,5$
& risicobeoordeling $>$ of $= 10$
2. gemiddelde maturiteitsscore $>$ of $= 2,5$
& risicobeoordeling $>$ of $= 10$
3. gemiddelde maturiteitsscore $< 2,5$
& meerdere risicobeoordelingen $>$ of $= 9$

Kader voor organisatiebeheersing

Het bepalen van maatregelen

Risico's moeten ingedekt worden door gedragen **beheersmaatregelen**.

Per **prioritair thema** wordt een **werkgroep** opgericht.

De leden van de werkgroep doen een voorstel welke maatregelen (**verbeteracties**) ze willen (laten) uitvoeren om dit aan te pakken, het voorstel wordt besproken in het MAT.

Kader voor organisatiebeheersing

De rapportering en periodieke opvolging

Organisatiebeheersingsrapport (OBR):

- Doelstellingen en hun maturiteit
 - Restrisico's per thema
- kritische punten & prioritaire thema's.

Organisatiebeheersingsplan (OBP):

- Planning van afspraken en acties (werkgroep & MAT)

Een **cyclisch proces** voor organisatiebeheersing

2-jaarlijks: zelfevaluatie

Rapportering ikv organisatiebeheersing

halfjaarlijkse → MAT & CBS; jaarlijks → GR

2020: nieuw OBR obv ZE.

Kader voor 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.

Kader voor organisatiebeheersing

2015: GR 14 december 2015

- Algemeen kader van organisatiebeheersing (interne controle)
 - Gemeentedecreet
 - Leidraad organisatiebeheersing (Audit Vlaanderen)

2018: GR 25 juni 2018

- Kader voor organisatiebeheersing
 - Decreet lokaal bestuur
 - Leidraad organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen
 - Eigen ervaring: 2016-2017

2019: GR en RMW 24 juni 2019

- Kader voor organisatiebeheersing
 - Nieuwe legislatuur
 - Globale rapporten Audit Vlaanderen
 - Goede praktijken (website Audit Vlaanderen)

Kader voor organisatiebeheersing



Vorbereiding zelfevaluatie 2020

Aanpak

Leidraad voor organisatiebeheersing

- 10 thema's → Doelstellingen (Excel via SBK)

Zelfevaluatie: Maturiteitsinschatting

- Beheersmaatregelen: Inschatting + motivering per doelstelling (individueel)
- Bediscussiering per doelstelling tot consensus (MAT)
- Resultaat per doelstelling → OBR (SBK)

Zelfevaluatie: Risicomanagement

- Risico-identificatie o.b.v. maturiteitsinschatting + leidraad (SBK)
- Risico-beoordeling → Risico = kans x effect (MAT)
- Risico-beheer (werkgroep) → OBP (SBK)

Vorbereiding zelfevaluatie 2020

Opbouw Excel 'zelfevaluatie_organisatiebeheersing_2020'

- Thema 0 tot 10
(0 = evaluatie kader organisatiebeheersing)
- Telkens 3 tabbladen per thema:
 - Evaluatie
 - Beheersmaatregelen
 - Risico's
- Evaluatie = door MAT-leden individueel in te vullen
- Beheersmaatregelen en risico's als 'hulp' bij het invullen van de evaluatie.
- Start met de Excel op te slagen met jouw initialen vooraan → 'NL_zelfevaluatie_organisatiebeheersing_2020.xls'

Vorbereiding zelfevaluatie 2020

Doelstelling



Motivering

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.

Sterke punten

Welke maatregelen passen we toe? *

Verbeterpunten (aandachtspunten)

Welke maatregelen passen we niet of onvoldoende toe?

Vorbereiding zelfevaluatie 2020

Beheersmaatregelen

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.

De organisatie kent de noden rond communicatie- en informatiebeheer en heeft hiervoor aandacht in haar meerjarenplan of andere planningsinstrumenten.

De organisatie heeft ingeschat welke initiatieven er rond (interne en externe) communicatie genomen moeten worden om de doelstellingen te realiseren.

Het is voor de organisatie duidelijk waar ze met haar communicatie naartoe wil.

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.

Welke maatregelen passen we toe? *

Welke maatregelen passen we niet of onvoldoende toe?

* Dit mogen ook maatregelen zijn die niet zijn opgenomen in de leidraad

Vorbereiding zelfevaluatie 2020

Risico's

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.

Doelstellingen kunnen niet gerealiseerd worden omdat er onvoldoende gecommuniceerd wordt.

De organisatie wil haar externe communicatie verbeteren, maar weet niet wat moeilijk loopt.

Documenten raken verloren.

TIP: Hou de risico's steeds in gedachte bij het invullen van (volgens jou) sterke punten en verbeterpunten

Vorbereiding zelfevaluatie 2020

Beoordeling

Maturiteitsinschatting

	0	<i>Onbestaand</i>
	1	<i>Gebeurt eerder adhoc of toevallig. Op basis van mondelinge afspraken</i>
	2	<i>Gestructureerde aanzet is er. Is momenteel in ontwikkeling</i>
	3	<i>Gedefinieerd, gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd. Maar geen evaluatie van effectiviteit</i>
	4	<i>= 3 + beheersmaatregelen worden intern periodiek geëvalueerd</i>
	5	<i>= 4 + beheersmaatregelen worden voortdurend geoptimaliseerd via interne- en/of externe evaluaties en bijgestuurd</i>

Geef je cijfer (effectief cijfer invullen in de linker kolom), op basis van de sterke punten en verbeterpunten die je zelf hebt ingegeven (je motivatie).

Doe dit (individueel) voor alle 11 thema's en voor elk van de doelstellingen.

Vorbereiding zelfevaluatie 2020

Voorbeeld uit 2018

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.

Sterke punten

De organisatie kent de noden rond communicatie- en informatiebeheer en heeft hiervoor aandacht in haar meerjarenplan of andere planningsinstrumenten.
De organisatie heeft ingeschat welke initiatieven er rond (interne en externe) communicatie genomen moeten worden om de doelstellingen te realiseren.
Het is voor de organisatie duidelijk waar ze met haar communicatie naartoe wil.
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.

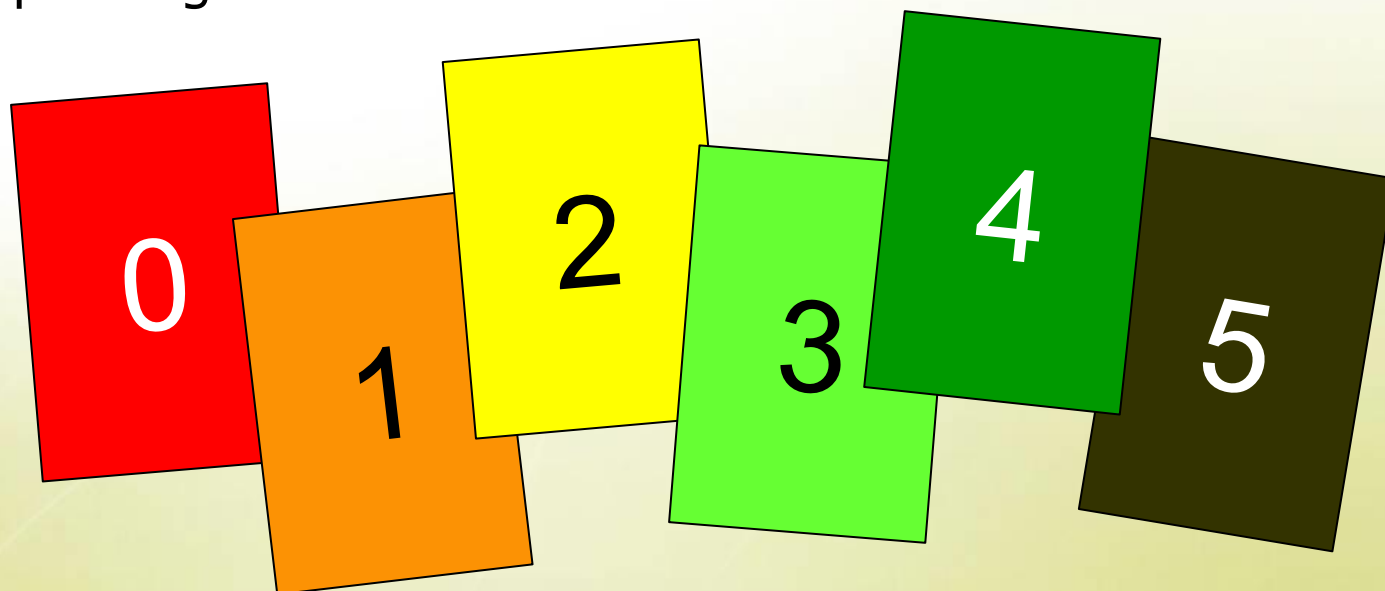
Verbeterpunten (aandachtspunten)

Maturiteitsinschatting

0	<i>Onbestaand</i>
1	<i>Gebeurt eerder adhoc of toevallig. Op basis van mondelinge afspraken</i>
2	<i>Gestructureerde aanzet is er. Is momenteel in ontwikkeling</i>
3	<i>Gedefinieerd, gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd. Maar geen evaluatie van effectiviteit</i>
4	<i>4 = 3 + beheersmaatregelen worden intern periodiek geëvalueerd</i>
5	<i>5 = 4 + beheersmaatregelen worden voortdurend geoptimaliseerd via interne- en/of externe evaluaties en bijgestuurd</i>

Vorbereiding zelfevaluatie 2020

Bespreking



Afwijkingen worden besproken en gemotiveerd,
tot we een consensus over het cijfer bereiken

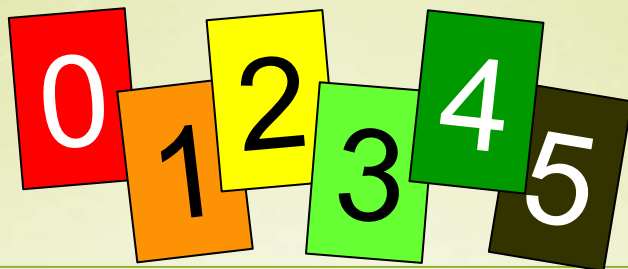
Vorbereiding zelfevaluatie 2020

Risicobeoordeling

Op basis van de maturiteitsinschatting worden de grootste risico's geïnterpreteerd (voor doelstellingen met maturiteitsinschatting lager dan 3).

Het MAT beoordeelt de risico's : hoe waarschijnlijk is het dat dit voorkomt (kans) en hoe erg is het als dit gebeurt?

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



Vorbereiding zelfevaluatie 2020

Risicobeoordeling

8.2	2	Medewerkers krijgen niet voldoende informatie om hun taken kwaliteitsvol uit te voeren.	4	1	4
		Medewerkers zijn gedemotiveerd omdat ze belangrijke informatie over hun organisatie enkel via externen vernemen.	3	3	9
		Leidinggevenden beheersen belangrijke onderwerpen niet, terwijl de medewerkers hiervan wel op de hoogte zijn.	3	1	3

Ook hier worden afwijkingen worden besproken en gemotiveerd, maar het hoogste cijfer wordt gebruikt in de beoordeling.

Vorbereiding zelfevaluatie 2020

Risicobeheersing → keuze prioritaire thema's

Het kiezen van de prioritaire thema's gebeurde op basis van de risicobeoordeling per doelstelling met een maturiteitsinschatting van lager dan 3.

Het MAT heeft (in 2016) beslist om voorrang te geven aan:
thema's die een risicobeoordelingen van 10 of hoger bevatten
thema's met een gemiddelde maturiteitsscore lager dan 2,5 en waarbij meerdere risicobeoordelingen van 9 of hoger werden genoteerd

SBK doet voorstel op basis van resultaten zelfevaluatie
(maturiteitsinschatting + risicobeoordeling)
MAT bepaalt wie zal worden gevraagd voor welke werkgroep(en)

Vorbereiding zelfevaluatie 2020

