



# **OrganisatieBeheersingRapport**

## **OBR\_Mei\_2018**

# OrganisatieBeheersingRapport – Gemeente Boechout – 2018

Tussentijds rapport, ter voorbereiding van het 2-jarlijks rapport aan GR en CBS

De zelfevaluatie werd uitgevoerd.

Inleiding:

Door zelfevaluatie heeft het managementteam de maturiteit per doelstelling en daarmee ook de maturiteit per thema/domein (niveau 2) en de maturiteit op het niveau van de organisatie (niveau 1) bepaald.

In dit rapport zal de maturiteit kort worden besproken. Dit zal als basis dienen voor het uitvoeren van de risicobeoordeling en de prioriteit van de thema's.

## 1. Stand van zaken en evolutie van de maturiteitsinschatting per thema

2018: Thema & maturiteitsinschatting		2016: Thema & maturiteitsinschatting		Toelichting
Thema 1: doelstellingen en procesmanagement	3,4	Thema 1: doelstellingen, proces en risicomangement	3,0	De maturiteitsinschatting is gebaseerd op de mate waarin de (in de leidraad opgenomen) beheersmaatregelen zijn gepland, ingevoerd, geëvalueerd, bijgestuurd (PDCA).
Thema 2: belanghebbendenmanagement	2,8	Thema 2: belanghebbendenmanagement	2,4	
Thema 3: monitoring	1,7	Thema 3: monitoring	1,2	
Thema 4: Financieel management	4,0	Thema 4: organisatiestructuur	2,5	De zelfevaluatie over de 10 thema's werd uitgevoerd in februari 2018 door het managementteam (MAT) van de gemeente Boechout en besproken op 19 februari en 08 maart 2018.
Thema 5: Organisatiestructuur	2,7	Thema 5: personeelsbeleid	3,1	
Thema 6: Personeelsbeleid	3,0	Thema 6: organisatiecultuur	2,7	Daar de huidige indeling en volgorde van de thema's is gewijzigd (t.o.v. 2016) is een vergelijk niet steeds mogelijk/wenselijk.
Thema 7: Organisatiecultuur	2,3	Thema 7: informatie en communicatie	2,2	
Thema 8: informatie en communicatie	3,0	Thema 8: financieel management	3,5	
Thema 9: facilitaire middelen, opdrachten en contracten	2,8	Thema 9: facilitaire middelen	3,3	
Thema 10: ICT	3,7	Thema 10: ICT	4,2	

- ☺ = goed (4 of 5)
- ☹ = gemiddeld (3)
- ☹ = slecht (1 of 2)

De doelstellingen die slecht scoorden:

1.5	De organisatie beheert haar sleutelprocessen goed.	<b>2</b>
2.5	De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze met haar belanghebbenden omgaat en stuurt bij waar nodig.	<b>2</b>
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.	<b>2</b>
3.2	De organisatie volgt haar doelstellingen op aan de hand van accurate rapporten met data uit correcte en kwaliteitsvolle meetsystemen.	<b>2</b>

3.3	De organisatie gebruikt de gerapporteerde informatie als sturingsinstrument.	2
3.4	De organisatie evalueert regelmatig de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de meet- en rapportagesystemen en stuurt bij waar nodig.	1
5.2	De coördinatiekanalen zijn ingebouwd zodat beslissingen van verschillende rechtspersonen/diensten/afdelingen op elkaar zijn afgestemd.	2
5.4	Projecten worden uitgewerkt volgens een haalbare methodologie.	2
6.8	Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.	2
7.2	De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers in deontologisch gevoelige situaties.	2
7.3	Het interne cultuurbeleid en de toepassing van de waarden worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.	2
8.2	De interne communicatie focust op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.	2
8.4	De organisatie heeft een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.	2
9.5	Uitgaven voor facilitaire middelen blijven binnen het budget.	2
9.6	De organisatie evalueert regelmatig het facilitaire proces en de wijze waarop met de facilitaire middelen wordt omgegaan en stuurt bij waar nodig.	2
10.3	De organisatie beheert de informatie en de ICT veilig.	2

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

## 2. Risicobeoordeling per beheersmaatregel met lage maturiteit

In april 2018 werd de risicobeoordeling uitgevoerd voor alle doelstellingen met een maturiteitscore lager dan 3.

Bij de risicobeoordeling werd onderstaande tabel gebruikt.

		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

Doelstelling & score		Risico → Effect x Kans = Risicobeoordeling			
1.5	2	De organisatie kent de processen niet die het meest kritisch zijn voor het bereiken van haar doelstellingen.	4	2	8
		De organisatie komt in de problemen bij het onverwacht langdurig wegvallen van medewerkers in sleutelprocessen.	5	1	5
		De sleutelprocessen worden zo uitgetekend dat medewerkers hun aandeel in een proces niet herkennen.	4	2	8
		Het uitwerken van sleutelprocessen gebeurt ongecoördineerd en versnipperd waardoor energie verloren gaat.	4	3	12
		Processen worden niet up-to-date gehouden.	3	4	12
		Er is een verschil tussen de processen op papier en de effectieve flow.	2	5	10
2.5	2	De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat het beheer van belanghebbenden niet systematisch wordt bijgestuurd.	4	1	4
3.1	2	De organisatie beschikt niet over de informatie om de realisatie van haar doelstellingen en haar dienstverlening op te volgen.	4	1	4
		Cijfermateriaal wordt lukraak en zonder enige structuur of ruimer doel verzameld.	2	3	6
		De organisatie beschikt over allerlei rapporten en ziet door de bomen het bos niet meer.	2	2	4
3.2	2	Dezelfde gegevens worden dubbel geregistreerd.	3	3	9
		Het meetsysteem is niet aangepast/buikbaar voor de organisatie of de diensten, waardoor het niet of foutief gebruikt wordt.	4	2	8
		Beslissingen worden genomen op basis van foutieve rapporten.	4	2	8
		Medewerkers weten niet hoe/waar ze de gegevens moeten bijhouden, registreren of ingeven in het meetsysteem.	4	2	8
		Er zijn rapportagegegevens beschikbaar maar: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ze bevatten niet de juiste data;</li> <li>▪ ze zijn niet op tijd opgesteld;</li> <li>▪ ze worden niet aan de juiste bestemming bezorgd;</li> <li>▪ ze zijn moeilijk te begrijpen.</li> </ul>	5	1	5
3.3	2	De politieke organen hebben niet voldoende informatie om gefundeerde beslissingen te nemen.	5	1	5
		Het opvolgen van de doelstellingen gebeurt ad hoc of helemaal niet.	4	2	8
		De organisatie weet niet of de dienstverlening efficiënt en effectief verloopt.	4	2	8
		De rapportgebruikers interpreteren gegevens foutief.	3	2	6
		De organisatie heeft degelijke rapporten maar doet er niets mee.	2	3	6
		Diensten worden apart gemonitord, waardoor de opvolging van de organisatie als geheel niet of onvoldoende gebeurt.	3	3	9
3.4	1	De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat de monitoring niet systematisch wordt bijgestuurd.	4	4	16
5.2	2	De organisatie bestaat uit verschillende diensten die naast elkaar werken of onvoldoende worden gecoördineerd.	4	3	12
		Er zitten te veel mensen in het managementteam om efficiënt te vergaderen en te beslissen.	3	3	9
		Niet alle vereiste functies zitten in het managementteam, waardoor diensten/afdelingen onvoldoende inhoudelijk mee zijn of niet vertegenwoordigd worden.	4	1	4

		De strategische langetermijnduitdagingen worden onvoldoende opgenomen omdat het managementteam vooral bezig is met operationele zaken.	4	2	8
5.4	2	De organisatie heeft onrealistische of uiteenlopende verwachtingen over projecten.	3	4	12
		Er wordt ongestructureerd aan projecten gewerkt.	3	2	6
		De projectuitvoering loopt niet goed (bv. budgetoverschrijding, overschrijding uitvoeringstijd, onafgewerkte initiatieven). (**)	4	4	16
		De organisatie heeft geen zicht op de realisatiegraad van belangrijke projecten.	4	1	4
		Projecten lopen vast omdat medewerkers niet worden betrokken bij de voorbereiding en uitvoering ervan.	4	2	8
		Projecten worden gebruikt om de weerkerende werking te organiseren.	2	2	4
6.8	2	De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat het personeelsbeleid niet systematisch wordt bijgestuurd. (*)	4	4	16
7.2	2	Medewerkers weten niet wat te doen in deontologisch gevoelige situaties.	4	2	8
		Medewerkers zijn op de hoogte van wantoestanden en weten niet wat ze hiermee moeten doen.	4	1	4
		Dilemma's zijn niet bespreekbaar.	4	1	4
		Medewerkers frauderen.	4	2	8
		Leidinggevenden respecteren de regels niet.	4	2	8
		Medewerkers weten niet wat kan en niet kan in deontologisch gevoelige situaties.	4	2	8
7.3	2	De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat de omgang met de organisatiecultuur niet systematisch wordt bijgestuurd.	4	1	4
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
8.4	2	Elke dienst heeft een eigen systeem voor informatiebeheer.	2	4	8
		Informatie wordt foutief of ongeordend bewaard.	3	1	3
		Mails, brieven en documenten raken verloren.	4	1	4
		Post wordt pas na verschillende weken beantwoord.	4	2	8
		Informatie geraakt verloren.	4	2	8
		De organisatie investeert in onnodig veel opslagcapaciteit.	2	3	6
		De verkeerde versie van een document wordt aan externen bezorgd.	2	2	4
		Dezelfde informatie wordt meerdere keren opgevraagd bij de burger.	2	4	8
		Medewerkers vinden documenten die ze nodig hebben voor hun taken niet of moeilijk terug.	4	1	4
		Bij afwezigheid van een medewerker kan een dossier niet verder behandeld worden.	4	2	8
		Medewerkers zijn op de hoogte van vertrouwelijke informatie die ze niet nodig hebben voor hun functie en misbruiken die.	4	2	8
		De organisatie moet beroep doen op externe leveranciers om informatie over de eigen werking aan te leveren (bv, softwareleveranciers, bank).	1	5	5
		Burgers vragen informatie waarop ze recht hebben, maar krijgen die niet of met veel vertraging.	3	1	3

		Burgers willen informatie over de reglementen die de organisatie uitvaardigt, maar die is niet beschikbaar.	3	1	3
		Er zijn klachten omdat vertrouwelijke informatie onachtzaam aan derden wordt gegeven.	4	2	8
		Informatie wordt te snel vernietigd of helemaal niet.	2	3	6
9.5	2	Het gebudgetteerde bedrag voor facilitaire middelen is snel uitgeput.	4	2	8
9.6	2	De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat het beheer van de facilitaire middelen, de opdrachten en de contracten niet systematisch wordt bijgestuurd.	4	2	8
10.3	2	De privacy van medewerkers of burgers wordt geschonden.	4	2	8
		Medewerkers installeren zelf programma's waardoor software niet meer goed werkt.	4	1	4
		Ex-collega's hebben nog toegang tot informatie.	4	1	4
		De juistheid, volledigheid en actualiteit van gegevens wordt onvoldoende gegarandeerd.	3	2	6
		IT-bedrijven waarmee wordt samengewerkt geven gegevens over burgers en organisaties door aan derden.	4	1	4
		Medewerkers misbruiken te ruime rechten in softwaretoepassingen.	4	2	8

(\*) *het zelfevaluatieteam is van mening dat dit niet een organisatorische keuze vanuit de administratie is, eerder een politieke keuze. Daardoor is het niet waarschijnlijk dit vanuit de administratie te kunnen aanpakken en blijft het risico zoals het is. Deze risicobeoordeling zal dus niet verder worden meegenomen voor de bepaling van de prioritaire thema's voor de komende 2 jaar.*

(\*\*) *De meningen van het zelfevaluatieteam zijn verdeeld. De impact van politieke beslissingen worden soms te weinig afgestemd op de lopende projecten en de betrokkenen. Hierdoor komt de projectuitvoering in het gedrang. Het zelfevaluatieteam wil dit graag in de toekomst anders zien, daarom wordt voorgesteld om deze risicobeoordeling wel mee te nemen in de bepaling van de prioritaire thema's en in de werkgroep o.a. te werken aan betere afspraken en wisselwerking tussen politiek en administratie/betrokkenen betreffende projecten en projectplannen.*

### 3. De gekozen prioritaire thema's voor de volgende 2 jaar

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

In **2018** hebben volgende thema's een maturiteitsscore hoger dan 2,5 en bevatten een risicobeoordeling van 10 of hoger:

- Thema 1 doelstellingen en procesmanagement: maturiteit 3,4 & risicobeoordeling 2x 12 + 1x 10
- Thema 5 organisatiestructuur : maturiteit 2,7 & risicobeoordeling 2x 12 + 1x 16

In **2018** hebben volgende thema's een maturiteitsscore lager dan 2,5 en bevatten een risicobeoordeling van 9 of hoger:

- Thema 3 monitoring: maturiteit 1,7 & risicobeoordeling 1x 16 + 2x 9

#### **VOORSTEL zelfevaluatieteam:**

##### Hoogste prioriteit (2018)

\* Thema 3: monitoring

-> werkgroep: Frank Coenen, Marc Speelman, Cathérine Gabriëls, Inge Diels, Nadia Lenaerts

##### Hoge prioriteit (2019)

\* Thema 5: organisatiestructuur

\* Thema 1: doelstellingen en procesmanagement