



# Stad & OCMW Gent – een kader voor organisatiebeheersing

---

1 juni 2019

# Colofon

## Stad Gent en OCMW Gent

Dienst Organisatieontwikkeling

## Publicatiedatum

1 juni 2019

## Contact

Organisatiebeheersing@stad.gent

## Postadres

Stad Gent en OCMW Gent – Dienst Organisatieontwikkeling

Stadhuis, Botermarkt 1, 9000 Gent

## Bezoekadres

De Stroom, Franklin Rooseveltlaan 1, 9000 Gent

*“In organisaties zijn alle ingrediënten min of meer aanwezig om een lekkere kop koffie met suiker of melk te maken. Maar je hebt een roerstokje nodig om de ingrediënten met elkaar in contact te laten komen en uiteindelijk te laten versmelten.*

*Op dezelfde manier zijn min of meer alle ingrediënten binnen veel organisaties al in huis om doelgericht om te gaan met onzekerheden.*

*Maar die ingrediënten moeten wel expliciet en gestructureerd samengesmolten worden binnen bestaande besluitvormingsprocessen en werkwijzen, waarbij iedereen vanuit zijn eigen leiderschap een bijdrage zal moeten leveren.*

*Iedereen is risico- en kansenleider.  
Elke dag.”*

Martin Van Staveren<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Uit het boek 'Risicoleiderschap – Doelgericht omgaan met onzekerheden, Martin Van Staveren' – 2018.

# Inhoudsopgave

<b>1. Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>2. Wat is organisatiebeheersing?</b>	<b>6</b>
<b>3. Een Gents kader voor Organisatiebeheersing</b>	<b>8</b>
3.1. Onze uitgangspunten	8
3.2. Principes en begrippenkader	9
3.2.1. Principes	9
3.2.2. Begrippenkader	9
3.3. Een Gents model voor Organisatiebeheersing	11
3.3.1. Opbouw van het model	11
3.3.2. Het model als instrument om de organisatie te beheersen	12
3.3.3. Het model als kapstok om te rapporteren	13
3.4. Organisatiebeheersing via continu verbeteren	14
3.5. Organisatiebeheersing via goed risicomanagement	14
3.5.1. De 6 stappen in het risicomanagement	14
3.5.2. De risicomanagementinstrumenten	16
3.6. De 4 pijlers van organisatiebeheersing	18
3.7. Organisatiebeheersing als deel van de organisatiecultuur	24
<b>4. Samenvatting</b>	<b>26</b>

# 1. Voorwoord

Deze nota bevat **de visie op hoe Stad en OCMW Gent haar organisatie goed wil beheersen**.

Het Decreet over het lokaal bestuur stelt dat elk lokaal bestuur moet beschikken over een 'organisatiebeheersingssysteem'. In Gent moeten we niet van nul starten, er is sinds 2008 een interne controlesysteem in werking.

Voor u ligt het nieuw '**Kader voor Organisatiebeheersing**'. De aanleiding hiertoe is niet enkel de decretale verplichting. Vanuit ons voortdurend streven naar verbetering, hadden we reeds een aantal nieuwe streefdoelen bepaald die aansluiten bij de verwachtingen van een organisatiebeheersingssysteem. Het kader bestaat uit een aantal principes die we als organisatie zullen naleven.

Dit document geeft inzicht in de visie die we aanwenden om een goed organisatiebeheersingssysteem uit te bouwen en in te bedden. Deze visienota zet een aantal principes uit. De concretisering wordt de komende jaren verder uitgewerkt, geëvalueerd en bijgestuurd. We werken bijvoorbeeld een samenwerkingsmodel uit, zetten in op een integraal en digitaal informatiebeheer, organiseren vorming, enz. De resultaten van de concrete toepassing worden toegelicht in de jaarlijkse rapportering over de organisatiebeheersing.

We starten in het eerste hoofdstuk met de decretale bepalingen voor organisatiebeheersing. Verder gaan we in op wat dit voor Stad en OCMW Gent betekent: "Hoe willen wij voldoen aan deze verplichtingen?". Nadien belichten we ook de rol van eenieder in de organisatie. Let op: dit is geen handleiding bestemd voor elke medewerker.






Dit kader wordt voorgelegd aan het managementteam en het politieke bestuur.

## 2. Wat is organisatiebeheersing?

De eerste keuze die de organisatie moet maken is het bepalen van het kader en de strategie rond organisatiebeheersing. Hoe pakken we dit aan? Hoe rapporteren we hierover? Hoe verloopt de besluitvorming?

Hieronder geven we de bepalingen weer zoals opgenomen in het Decreet. Nadien stellen we de definitie voor Stad en OCMW scherper.

Het Decreet omvat volgende bepalingen<sup>2</sup> :

-  Organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat men:
  - 1° de vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst;
  - 2° wetgeving en procedures naleeft;
  - 3° over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt;
  - 4° op een effectieve en efficiënte wijze werkt en de beschikbare middelen economisch inzet;
  - 5° de activa beschermt en fraude voorkomt.
  
-  Het organisatiebeheersingssysteem bepaalt op welke wijze de organisatiebeheersing van de gemeente en het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn wordt georganiseerd, met inbegrip van de te nemen controlemaatregelen, procedures en de aanwijzing van de personeelsleden en organen die ervoor verantwoordelijk zijn, en de rapporteringsverplichtingen van de personeelsleden die bij het organisatiebeheersingssysteem betrokken zijn.
  
-  Het organisatiebeheersingssysteem beantwoordt minstens aan het principe van functiescheiding waar mogelijk en is verenigbaar met de continuïteit van de werking van de gemeentelijke diensten.
  
-  Het organisatiebeheersingssysteem wordt vastgesteld door de algemeen directeur, na overleg met het managementteam. Het algemene kader van het organisatiebeheersingssysteem en de elementen daarin die raken aan de rol en de bevoegdheden van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn zijn onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.
  
-  De algemeen directeur rapporteert jaarlijks aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn en het vast bureau over de organisatiebeheersing. Die rapportering gebeurt jaarlijks uiterlijk voor 30 juni van het daaropvolgende jaar.

<sup>2</sup> Decreet over het Lokaal Bestuur, artikel 217-220

De algemeen directeur kan, binnen de grenzen van het organisatiebeheersingssysteem, zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de gemeente of het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn. Ook de financieel directeur kan zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de gemeente of het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn. In beide gevallen gebeurt dat schriftelijk en met een ondubbelzinnige omschrijving van de toegekende bevoegdheden en de daaraan verbonden opdrachten, middelen en rapporteringsverplichtingen.

De toepassing van het eerste lid ontslaat de algemeen directeur of de financieel directeur nooit van zijn verantwoordelijkheid.

# 3. Een Gents kader voor Organisatiebeheersing

## 3.1. Onze uitgangspunten

*We willen continu verbeteren*

In ons streven een goed werkende organisatie met ambitieuze doelstellingen te zijn, willen we inzetten op een zo goed mogelijke organisatiebeheersing. Dit doen we door continu onze werking te verbeteren.

*We willen weten of onze organisatie het goed doet.*

In het Decreet over het lokaal bestuur werd de term 'Interne Controle' gewijzigd naar Organisatiebeheersing. Na een evaluatie van het huidige 'Interne Controlesysteem' willen we evolueren naar een nieuwe visie op Organisatiebeheersing voor Stad en OCMW Gent. De term 'organisatiebeheersing' vraagt een ruimere invulling van het huidige interne controlesysteem. Als men vraagt: "Hoe goed wordt jouw organisatie beheerst?", moet het antwoord zo volledig mogelijk zijn. Zijn onze risico's beheerst en benutten we onze kansen?

*We willen wendbaar zijn, dus streven we*

*niet naar één gestandaardiseerde aanpak.*

Een organisatie goed beheersen is de dag van vandaag een heuse uitdaging. Beweeglijkheid, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit spelen een hoofdrol binnen en buiten talloze organisaties. Daarom dat onze organisatie 'wendbaarheid' als een streefdoel zet, een organisatie moet zich voortdurend kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Dit betekent dan ook dat we niet streven naar één gestandaardiseerde aanpak voor organisatiebeheersing, we willen verschillen in aanpak mogelijk houden omdat het belangrijk kan zijn snel en daadkrachtig op te treden om problemen te vermijden. Dit kader zet de principes voorop, waarmee ieder verder op een eigen manier mee aan de slag kan.

*We willen samenwerken, zodat er een integraal zicht is op*

*de organisatiebeheersing.*

In de organisatie zijn er heel wat medewerkers die zich inzetten voor een betere organisatiebeheersing. Elk met een eigen expertise. Samenwerking is cruciaal zodat we integrale afwegingen kunnen maken en zodoende de juiste prioriteiten stellen.

*We gaan voor een positieve aanpak voor organisatiebeheersing.*

We gaan voor een realistische en positieve aanpak voor organisatiebeheersing. Een aanpak die ook uit te leggen is aan elke medewerker en partner van onze organisatie, zodat zij hiertoe kunnen bijdragen.



## 3.2. Principes en begrippenkader

### 3.2.1. Principes

Het spreekt voor zich dat we een gemeenschappelijk en gedragen verhaal willen schrijven. Dat kunnen we enkel door te bepalen welke **principes** leiden naar die goed beheerste organisatie.

Volgens Stad en OCMW Gent  
wordt onze organisatie goed beheerst indien:

- ✓ we onze doelstellingen helder hebben bepaald;
- ✓ we actie nemen om continu te verbeteren;
- ✓ we de risico's kennen die het bereiken van onze doelstellingen kunnen belemmeren én we de kansen kennen die er zich voordoen;
- ✓ we risico's beheersen en kansen benutten;
- ✓ we cyclisch de risico's en kansen opvolgen via transparante monitoring en rapportering.

### 3.2.2. Begrippenkader

We kiezen voor **continu verbeteren en risicomanagement als middel om tot een goede organisatiebeheersing te komen**. Beide zijn niet los te koppelen van elkaar. Ze liggen in elkaars verlengde.

#### De organisatie goed beheersen door continu verbeteren

Werken aan kwaliteit is niet nieuw voor de hele organisatie. Er zijn al stappen gezet. Wat wel nieuw is, is een overkoepelend kader dat ondersteuning biedt om aandacht te hebben voor kwaliteit. Om die aandacht net te vestigen op een cultuur waarin iedereen zijn steentje bijdraagt aan het verbeteren van de kwaliteit, verlaten we het begrip 'kwaliteit'. We spreken in plaats daarvan over 'continu verbeteren'. Waarbij continu verbeteren een essentieel onderdeel is om de kwaliteit te kunnen verhogen. Met het begrip continu verbeteren wensen we te benadrukken dat dit een uitdaging is voor iedereen, **waar iedereen vanuit zijn ervaringen wordt aangemoedigd om de huidige manier van werken in vraag te stellen en suggesties mag doen ter verbetering van de werking**.

Verbeteren kan je doen op elk tijdstip en op elke organisatieniveau, enkele fictieve voorbeelden:

- Een dienst kan op basis van een klacht van een burger besluiten om een formulier aan te passen, zodat we geen onnodige gegevens meer opvragen.
- In een dienst krijgt men het werk niet rond, terwijl men vaak vergaderingen moet bijwonen waarin hun aanwezigheid geen meerwaarde heeft. In het team worden hierover nieuwe afspraken gemaakt.

## □ De organisatie goed beheersen door goed risicomanagement

Risicomanagement biedt aandacht voor het structureel verbeteren van de organisatie, je krijgt een beter inzicht in de huidige werking. We gaan anders kijken naar onze organisatie met de doelstellingen die ze vooropstelt. **Risicomanagement staat dan ook volledig in teken van het zo goed mogelijk bereiken van deze doelstellingen.**

Een **risico** is een onzekere gebeurtenis waarvan het mogelijk is dat ze zich voordoet. Ze kan een impact hebben op het bereiken van een doelstelling.

**Risicomanagement** is een middel om op een gestructureerde manier op risico's te sturen door ze in kaart te brengen, te evalueren en er proactief mee om te gaan.

**Sturen op risico's betekent niet dat ons handelen enkel wordt gestuurd door risico's**, wel dat we op basis van de doelen die we willen bereiken, kritisch om ons heen kijken welke onzekerheden hierop een negatief of positief effect kunnen hebben. Je houdt dus ook rekening met kansen.

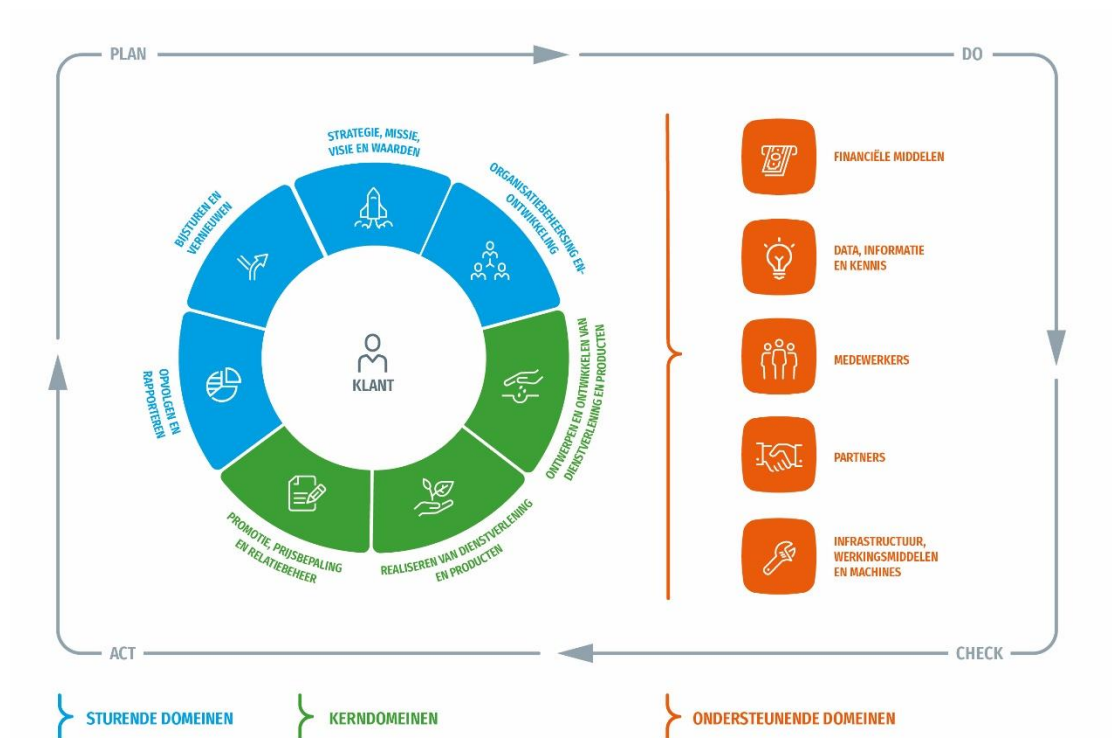
Risico's die in een organisatie kunnen voorkomen zijn van alle aard, enkele fictieve voorbeelden:

- Het sluiten van een contract voor de bouw van een lokaal dienstencentrum met een leverancier zonder te weten of hij met duurzame materialen werkt.
- Er is geen controle op het gebruik van tankkaarten voor dienstwagens.
- De wetgeving op privacygevoelige informatie is door dienst X onvoldoende gekend.
- Er is asbest aanwezig in de schoolgebouwen. Er is kans op gezondheidsschade van leerlingen en personeel.
- We zijn niet op de hoogte van een innovatief Europees Project dat subsidies verleent voor projecten die inzetten op meer burgerparticipatie, nochtans één van onze doelstellingen.

### 3.3. Een Gents model voor Organisatiebeheersing

Het Decreet over het Lokaal Bestuur verplicht steden en gemeenten een organisatiebeheersing-systeem te hebben. We hebben hiervoor een eigen Gents model<sup>3</sup> ontwikkeld, aan de hand waarvan we continu verbeteren en risicomangement in de organisatie evalueren en in beeld brengen.

Het kader is universeel toepasbaar, wij vullen het in op maat van de lokale overheid die we zijn.



#### 3.3.1. Opbouw van het model

Het model is opgebouwd uit **12 organisatiedomeinen, die elk bepalend zijn voor een goed werkende en beheerste organisatie**. De 12 organisatiedomeinen zijn opgedeeld in 3 types:

- **Kerndomeinen** : activiteiten waarvan de output direct bijdraagt aan het resultaat voor de klant.
- **Sturende domeinen** : activiteiten die nodig zijn om de organisatie te kunnen sturen of managen.
- **Ondersteunende domeinen** : activiteiten die nodig zijn om de kernprocessen te faciliteren.

<sup>3</sup> Dit model is tot stand gekomen na een analyse van verschillende bestaande kwaliteitsmodellen zoals ISO 9001, CAF, EFQM, Leidraad organisatiebeheersing voor Lokale Besturen, en het zelfevaluatiemodel van de VVSG.

Via het voortdurend toepassen van de PDCA-gedachte willen we de organisatie continu verbeteren en zo goed mogelijk beheersen.

PDCA staat voor:

- **Plan:** Plannen/ richting geven/ stellen van doelen
- **Do:** Uitvoeren/doen
- **Check:** meten/controleren
- **Act:** Bijsturen

Binnen elk domein streven we naar het toepassen van de PDCA-cyclus . Dit zorgt er voor dat men zorgvuldig en doordacht te werk gaat in elk proces binnen elk domein, in het streven naar een goed beheerste organisatie.

**Centraal in het kader staat de tevreden klant**, want een organisatie die inzet op continu verbeteren en beheersing leidt tot een tevreden klant. De Klant kan zowel intern zijn (bijv. een andere dienst) of extern ( bijv. de burger).

Bij de opbouw van het kader werd rekening gehouden met de garanties die men vraagt in het Decreet over het Lokaal Bestuur:

1. de vastgelegde doelstellingen bereiken en de risico's om deze te bereiken kennen en beheersen;
2. wetgeving en procedures naleven;
3. over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikken;
4. op een effectieve en efficiënte wijze werken en de beschikbare middelen economisch inzetten;
5. de activa beschermen en fraude voorkomen.

Bij de implementatie van het Kader voor Organisatiebeheersing zullen we mogelijke risico's definiëren die deze uitdagingen in de weg zouden kunnen staan. We doen dit binnen elk domein.

### 3.3.2. Het model als instrument om de organisatie te beheersen

Het is een instrument aan de hand waarvan we onderzoeken **hoe goed elk organisatiedomein is beheerst**. We houden onszelf een spiegel voor. “Moeten óf kunnen we het beter doen?” Om die vraag te kunnen stellen, moeten we eerst bepalen waar we naar streven.

Belangrijk hierbij is dat dit kader niet is opgebouwd op basis van de organisatiestructuur. Meerdere diensten kunnen streefdoelen bepalen in éénzelfde organisatiedomein.

Een voorbeeld: domein 'Infrastructuur, werkingsmiddelen en machines'.

Het Departement Facility Management bepaalt haar streefdoelen, bijvoorbeeld dat “elk gebouw voldoet aan de voorgeschreven veiligheidsnormen”. Maar ook de Interne Preventiedienst doet dit: “elke medewerker weet hoe hij veilig zijn/haar machine kan bedienen”. Beide streefdoelen, en de daarmee gepaard gaande risico's en kansen, horen binnen hetzelfde domein.

Het model is inzetbaar op elk niveau in de organisatie. Zowel voor een specifiek proces, een dienst of de organisatie in zijn geheel, kan je de evaluatie maken.

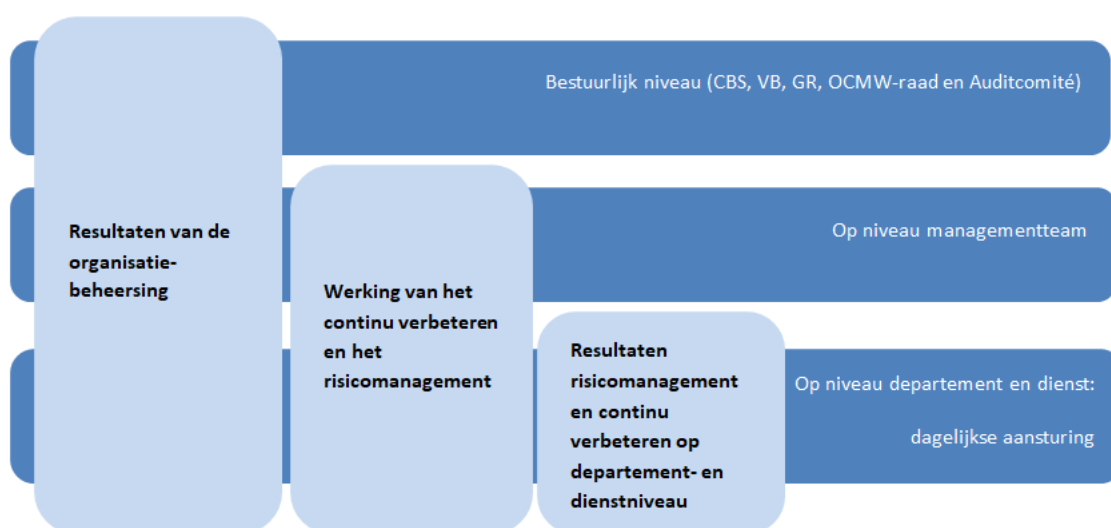
### 3.3.3. Het model als kapstok om te rapporteren

Het model biedt de mogelijkheid om heel **transparant te rapporteren** over waar in de organisatie welke risico's spelen en in welke mate we ze beheersen.

We streven naar een zo integraal mogelijke rapportering. Dit wil niet zeggen dat we een lijvig rapport willen voorleggen, wel een organisatiebreed rapport dat de belangrijkste conclusies over de organisatiebeheersing toont. De onderliggende informatie is beschikbaar in detailrapporten. Rapportering over de risico's moet zoveel als mogelijk worden opgenomen in bestaande rapportering. Organiseatiebrede conclusies kunnen hieruit voortvloeien en aan het management en politieke bestuur worden gerapporteerd.

Een rapport kan maar kwaliteitsvol zijn als je vooraf ook goed bepaalt voor wie het rapport bestemd is en welke informatie de bestemming verwacht. We maken een onderscheid tussen de verschillende doelgroepen, zodat iedereen de informatie krijgt waar men op kan sturen. Voor de rapportering over organisatiebeheersing wordt dit samen met de verschillende doelgroepen bepaald, periodiek geëvalueerd en bijgestuurd.

Per doelgroep veronderstelt het monitoren en rapporteren over organisatiebeheersing dit:



Aan alle 'niveaus' worden de resultaten van de inzet op organisatiebeheersing gerapporteerd. Het managementteam en de diensten krijgen ook rapportering over de werking van het continu verbeteren en het risicomanagement, d.w.z. dat zij ook inzicht krijgen in hoe we hier met alle diensten op inzetten zodat we hier ook kunnen bijsturen waar nodig. Ten slotte zal ook per departement en dienst rapportering mogelijk zijn over wat de resultaten zijn op vlak van risicomanagement en continu verbeteren.

### 3.4. Organisatiebeheersing via continu verbeteren

Continu verbeteren is het voortdurend toepassen van de PDCA-cyclus. Hierbij is het borgen van voorgaande verbeteringen een noodzakelijke voorwaarde. Het gaat niet om losse tijdelijke acties, maar om duurzame verbeteringen.

Vanuit onze organisatiecultuur (zie verder) werken we rond leiderschap, waarden, organisatietrajecten, enz. Het streven naar continu verbeteren willen we hier een plaats in geven.

Ook andere initiatieven zorgen er voor dat we voluit aandacht hebben voor het verbeteren van onze werking, dat we er over spreken en er mee aan de slag gaan. Het sterker inzetten op meldingen en klachten is hier een voorbeeld van. Uit klachten kunnen we leren en eventueel onze werking aanpassen. Dit geldt ook voor beleidsopvolging, bijv. werken met indicatoren.

**Inzetten op continu verbeteren vergt dus zeker niet enkel het inzetten van instrumenten, maar ze zijn wel nodig.** Diensten, teams en medewerkers moeten we op maat ondersteuning kunnen aanbieden. Instrumenten die hen in staat stellen zelf aan de slag te gaan. Zoals eerder in de nota vermeld, zal het kader voor organisatiebeheersing als een instrument worden aangewend om op verschillende organisatieniveaus verbetermogelijkheden te identificeren.

### 3.5. Organisatiebeheersing via goed risicomanagement

We willen een sterk risicomanagement neerzetten. Zowel om risico's te vermijden, als om kansen te benutten. Daarom is het belangrijk dat we, naast een gemeenschappelijke bepaling van principes en begrippen, ook concreet invulling geven 'hoe' we aan risicomanagement doen.

#### 3.5.1. De 6 stappen in het risicomanagement

Goed risicomanagement veronderstelt dat je een continu proces doorloopt, rekening houdend met het PDCA-principe. Dit cyclisch proces laat je 6 stappen doorlopen:



**1. Bepalen van doelen**

De eerste stap is het bepalen van heldere doelen die duidelijk maken waar je heen wil met de organisatie, dienst, project, opdracht,... Dit is altijd het startpunt voor het omgaan met risico's en kansen. Want zonder doelen heb je geen risico's die deze kunnen belemmeren. Of worden geen kansen zichtbaar die je beter je doel helpen te bereiken.

**2. Identificatie van risico's en kansen**

Bij de identificatie van de risico's gaat het om alle onzekerheden. Om risico's en mogelijke kansen, die een invloed kunnen hebben op het behalen van strategie en doelstellingen. Je gaat risico's en kansen herkennen, maar ook erkennen als ze als relevant worden beschouwd.

**3. Analyse van de risico's en kansen**

Het in kaart brengen van de risico's en kansen maakt het mogelijk om deze te analyseren. Het is van belang om te weten wat de 'grootste' risico's zijn. Ondanks het gebrek aan objectiviteit en de vaak beperkte mogelijkheden voor een betrouwbare kwantificering, is het nodig dat relevante risico's worden gekwalificeerd. Er is dus een risicoclassificatie nodig: hoe groot is de impact van een risico en de kans dat een risico zich zal voordoen?

Ook voor de kansen moeten we een analyse maken om te bepalen welke belangrijk zijn om verder in overweging te nemen.

4. Analyse van de huidige beheersmaatregelen

Risico's moeten zo efficiënt en effectief mogelijk worden beheerst. In deze fase moet worden bepaald of er geen overbodige inspanning zijn om risico's te beheersen en worden nagegaan of er blinde vlekken zijn.

5. Evaluatie van de risico's en kansen, en uitvoeren van de acties

Nadat de huidige beheersmaatregelen in kaart zijn gebracht moeten we bepalen wat er gebeurt met de risico's die resten? We moeten beslissen of iets aan het risico zal worden gedaan en zo ja, wat wel of niet? Aan risico's en kansen wordt **prioriteit gegeven** afhankelijk van wat de analyse bepaalt, en de risicobereidheid<sup>4</sup> die er is. We kunnen beslissen risico's te aanvaarden en kansen niet te grijpen.

Als we er voor kiezen om risico aan te pakken en kansen te benutten, moeten we een **kosten/ baten analyse** maken. Bijvoorbeeld om te voorkomen dat een beheersmaatregel niet buitensporig veel geld kost zodat dit zelf niet een groter risico vormt dan de reeds bestaande onzekerheid.

Het omgaan met risico's en kansen, moet de verantwoordelijkheid worden van die persoon die ze het beste kan beheersen en benutten. Het is daarom noodzakelijk een **risico-eigenaar** aan te wijzen.

6. Monitoren, bijsturen en rapporteren

Doorheen de verschillende stappen zet je in op monitoring. Er wordt periodiek aan het management en politieke bestuur gerapporteerd om beslissingen uit te lokken. Ook binnen diensten en departementen is dit een thema dat regelmatig op de agenda van teamoverleg moet staan.

Na het uitvoeren van acties en het implementeren van beheersmaatregelen, is het van belang te meten of de actieplannen effect hebben; werken de beheersmaatregelen?

Monitoring is ook belangrijk om naar terug te grijpen bij andere management- of sturende processen.

### 3.5.2. De risicomangementinstrumenten

We zetten instrumenten in om risico's niet op een willekeurige, maar op een gestructureerde wijze te inventariseren. Zo kan er een meer compleet beeld ontstaan van de risico's en wordt de kans om risico's te missen ook kleiner. Bovenstaande 6 stappen zijn essentieel in elk risicomangementinstrument dat wordt toegepast.

We zijn een complexe en diverse organisatie, en zetten dus ook verscheidene instrumenten in om proactief of preventief risico's te identificeren. Zoals we in de inleiding vermelden, is het zinvol om niet in te zetten op één gestandaardiseerde aanpak. **Er moet maatwerk mogelijk zijn.** Enkel via het

<sup>4</sup> Risicobereidheid = de aard en omvang van de risico's die een organisatie bereid is aan te gaan bij het realiseren van haar organisatiedoelstellingen'.



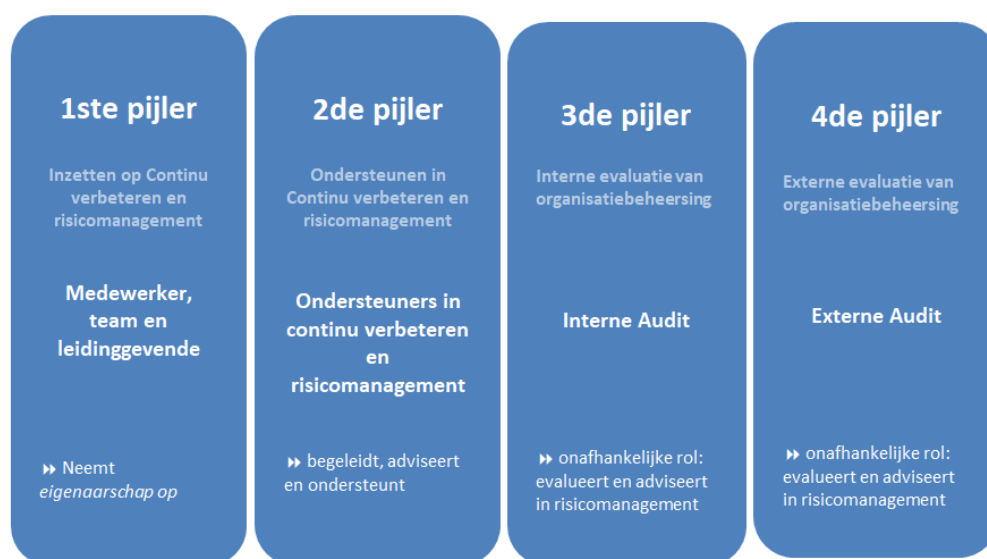
flexibel omgaan met risico's en kansen, kan je inspelen op de veranderingen van de omgeving. Dus waar mogelijke integreren we het risicomanagement in de bestaande (management)processen, dit betekent dat we de 6 stappen van het risicomanagement in andere processen meenemen zoals bijvoorbeeld het bepalen van het meerjarenplan.

Ten allen tijde bewaken we dat de instrumenten die we inzetten zinvol en helder zijn voor wie ze toepassen. Een valkuil is dat men vaak denkt een kwantitatieve risicoanalyse nodig te hebben (kans en impact berekenen en nadien financieel uit te drukken bijvoorbeeld), maar vaak is deze niet betrouwbaar te maken en wordt deze nauwelijks aangewend. De keuze voor een kwantitatieve analyse moet enkel gericht genomen worden, want hier kruipt vaak veel tijd en energie in.

## 3.6. De 4 pijlers van organisatiebeheersing

Organisatiebeheersing kan maar slagen in zijn opzet als **ieder in de organisatie zijn rol hierin dagelijks opneemt**. Niet elke medewerker draagt uiteraard hierin eenzelfde verantwoordelijkheid, in dit hoofdstuk gaan we meer in detail in op wat we van elkeen verwachten.

We zien **4 grote pijlers** die de organisatiebeheersing “dragen”:



### 1<sup>ste</sup> PIJLER: medewerker, team en leidinggevende

We stimuleren elke medewerker om in te zetten op het continu verbeteren van de werking, zowel wat betreft de activiteiten van de eigen dienst of departement, als deze waarin wordt samengewerkt met andere diensten of partners. Zoals eerder aangegeven, houdt dit ook in dat je goed om gaat met onzekerheden of risico's en dat je de nodige kansen grijpt.

**Het team dat verantwoordelijk is voor een doel (mag groot of klein zijn), moet oog hebben voor verbeteringen, alsook het belang inzien van de risico's en kansen.** Dit geldt dus ook voor elke medewerker die lid is van dat team en bijdraagt aan de realisatie van het doel. Het team zal de impact van een risico dat het doel belemmert, of een kans die niet is benut, ondervinden. Dit zorgt voor motivatie om risico's aan te pakken en kansen te grijpen. Met risico-eigenaarschap koppelen we de verantwoordelijkheid over een risico of kans aan de verantwoordelijkheid voor een doelstelling. Op die manier verhogen we bovendien de betrokkenheid van medewerkers: één van de 4 waarden van de Groep Gent.

De medewerkers moeten hierin voldoende bekwaam worden gemaakt. We moeten ondersteuning bieden vooraleer we hen kunnen aanspreken op deze verwachtingen.

Om organisatiebeheersing meer ingebed te krijgen in het handelen van medewerkers is het van belang het een **meer expliciet een onderdeel te laten uitmaken van de interne werking**. Het mag niet als een bijkomende opdracht worden beschouwd, aandacht voor verbetermogelijkheden en risico's moet er al zijn tijdens het ontwikkelen van nieuwe strategieën en processen. We moeten risicomanagement zoveel als mogelijk combineren met andere sturende processen.

We denken hierbij ook aan processen die gericht zijn op dienstverlening aan de burger. Als je de risico's en mogelijke verbeteringen wil kennen van het proces tot afleveren van een identiteitskaart, moet je van meet af aan een systeem voorzien voor klachten en meldingen. Het is belangrijk deze dagelijks te monitoren, op te volgen en aan te wenden om het proces beter te beheersen. Het proces benaderen we end-to-end.

### Leidinggevenden

'De leidinggevende' vatten we ruim op: ploegleider, dienstchef, departementshoofd, enz.

Leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie, in organisatiebeheersing is dit niet anders. Maar we verwachten meer dan dat: zij kunnen binnen hun teams de juiste cultuur scheppen zodat iedereen aandacht heeft voor continu verbeteren. En dat men risico's en kansen durft te benoemen én er mee durft om te gaan.

Vaak komt het er op neer dat we bij risico's en kansen die optreden keuzes moeten maken, de risico's van elke keuze t.o.v. elkaar moeten afwegen. Het zou mooi zijn als elke medewerker hiertoe in staat is, maar vast en zeker verwachten we in deze **daadkracht van de leidinggevende**.

### Het Managementteam

We splitsen dit onderdeel op in de verantwoordelijkheden van de Algemeen Directeur specifiek, en deze van het managementteam als orgaan.

#### De Algemeen Directeur

##### Decreet over het lokaal bestuur, artikel 219:

De Algemeen Directeur stelt het organisatiebeheersysteem vast, na overleg met het managementteam. Het algemene kader van het organisatiebeheersingssysteem en de elementen daarin die raken aan de rol en de bevoegdheden van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn zijn onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.

De Algemeen Directeur rapporteert jaarlijks aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn en het vast bureau over de organisatiebeheersing. Die rapportering gebeurt jaarlijks uiterlijk voor 30 juni van het daaropvolgende jaar.

De Algemeen Directeur is eindverantwoordelijk voor de organisatiebeheersing, en daarom ook de **belangrijkste sponsor om continu verbeteren en risicomanagement in de organisatie uit te dragen**.

## Het Managementteam als orgaan

### Decreet over het lokaal bestuur, artikel 219:

Het organisatiebeheersingssysteem wordt vastgesteld door de algemeen directeur, na overleg met het managementteam.

Het managementteam is een belangrijke partner voor de ondersteuners in organisatiebeheersing, zij moet **sturend kunnen optreden en dus richtinggevend zijn in het bepalen van hoe we op risico's en kansen gaan sturen**. Vanuit een integrale blik op de organisatiebeheersing kan zij prioriteiten stellen.

Het kan al snel een misvatting zijn dat men aan het managementteam moet rapporteren over de organisatiebeheersing omdat zij willen controleren. Dit is niet zo. Het managementteam heeft rapportering om te kunnen sturen. Er moet vertrouwen zijn in de vele medewerkers en partners van de organisatie, vertrouwen dat zij goed om gaan met hun risico-eigenaarschap. **Om dat vertrouwen te kunnen geven, moet het management er ook op kunnen vertrouwen dat signalen tot haar komen wanneer het er risico's en kansen optreden.**

## 2<sup>de</sup> PIJLER: de ondersteuners in risicomanagement en continu verbeteren

### Ondersteuners in continu verbeteren

We hebben vele initiatieven lopen die bijdragen tot een cultuur van continu verbeteren: bijv. procesmanagement, klachtenmanagement, beleidsopvolging, organisatiecultuur en Wijs Werken, projectmanagement, enz. De ondersteuners bieden in de organisatie begeleiding, ondersteuning en adviesverlening aan.

Daarenboven creëren de ondersteuners een draagvlak voor het continu verbeteren bij alle medewerkers, zodat dit een onderdeel wordt van hun dagdagelijks handelen. De ondersteuners streven gezamenlijk naar het duurzaam inbedden van continu verbeteren in onze organisatiecultuur. Iedereen binnen de eigen trajecten of initiatieven.

### Ondersteuners in risicomanagement

De risico-ondersteuners bouwen expertise op in het voorkomen en bestrijden van risico's. Elke risico-ondersteuner doorloopt dezelfde 6 stappen in zijn risicoanalyses. Alleen ligt de focus telkens anders.

Bijvoorbeeld:

- Risico's m.b.t. projecten: Dienst Organisatieontwikkeling
- Risico's m.b.t. boekhouding: departement Financiën
- Risico's m.b.t. het welzijn van de medewerker: Interne Dienst voor Preventie en Welzijn op het Werk
- Risico's m.b.t. Informatieveiligheid: Data Protection Officer
- Risico's op juridisch vlak: Juridische Dienst en Kennisbeheer
- Risico's op vlak van uitbetaling lonen: Dienst Personeelsbeheer
- ....

Risico-ondersteuners zijn medewerkers die, elk met hun eigen expertise, instaan voor het **begeleiden, adviseren en ondersteunen in risicomanagement**. Zij hebben een belangrijke basiskennis over, en inzicht in de risico's. Deze rollen zijn nooit eindverantwoordelijk voor individuele of organisatiebrede risico's. **We mogen risico's niet onteigenen**. Cruciaal voor goed risicomanagement, is dat de risico-ondersteuners niet in de plaats treden van de risico-eigenaars. Belangrijk om hier op te merken is dat een risico-ondersteuner ook een risico-eigenaar van een bepaald risico kan zijn.

Ondanks hun eigen expertise, hebben zij steeds de uitdaging om de perceptie op elk risico in overweging te nemen. Een volledig objectieve risicoanalyse is uiterst zeldzaam en misschien zelfs onmogelijk.

### Kerngroep Organisatiebeheersing

De ondersteuners in continu verbeteren en risicomanagement moeten voldoende in overleg treden en samenwerken. Dit krijgt vorm in het 'Kerngroep Organisatiebeheersing', dat wordt gecoördineerd door Dienst Organisatieontwikkeling.

We hebben al meermaals aangegeven dat het belangrijk is de verschillende invalshoeken samen te leggen. Dus toespitsen op specifieke risico's kan, maar we moeten de verschillende inzichten bundelen waar nodig. Door de conclusies van op "de eigen terreinen" samen te leggen in een overkoepelend samenwerkingsverband, **komen we tot een integraal zicht op de organisatiebeheersing**. Zowel op wat goed is beheerst, als wat dit niet is. Deze integrale benadering van risico's is bovendien een vereiste om voldoende breed en transparant te kunnen rapporteren naar het management. Zij kan op basis van deze informatie beslissingen nemen.

Deze kerngroep moet méér zijn dan een overlegorgaan, het moet minstens:

- Een intensief samenwerkingsverband zijn: elkaar betrekken, uitdagen, ondersteunen,....
- Aandacht hebben voor innovatieve en creatieve oplossingen.
- Instaan voor kennisopbouw en kennisdeling m.b.t. organisatiebeheersing (informatiemanagement).
- Bepalen welke inzichten op organisatieniveau belangrijk te delen zijn aan de collega's.
- Instaan voor adviesverlening aan het managementteam: i.f.v. prioriteiten, opportuniteiten, communicatie en rapportering over organisatiebeheersing,.....

Omdat we sterk geloven in een cyclische opvolging van de organisatiebeheersing, **moet de kerngroep Organisatiebeheersing beschikken over voldoende mandaat.**

Alsook moeten zij **voldoende betrokken zijn bij wat er 'leeft' in de organisatie.** Nieuwe processen, nieuwe doelstellingen, wijzigende omstandigheden....het is belangrijk hier voldoende zicht op te krijgen en houden.



### 3<sup>de</sup> PIJLER: de Interne Audit

De Interne Audit is de derde pijler in de organisatiebeheersing. Zij verleent advies en evalueert op onafhankelijke wijze en op basis van een auditplan, de organisatiebeheersing.

Het is dus een belangrijke schakel om te evalueren wat we moeten en willen doen op vlak van organisatiebeheersing. De Dienst Interne Audit maakt ook deel uit van de 'Kerngroep Organisatiebeheersing', zodat ze zicht krijgt op de belangrijke risico's die de organisatie kunnen treffen. Omgekeerd deelt ook de Dienst Interne Audit zijn auditrapporten met het Team Organisatiebeheersing, zodat zij de betrokken diensten kan ondersteunen bij de opvolging van de aanbevelingen hierin.

#### Auditcomité

De Interne Audit rapporteert aan het Interne Auditcomité<sup>5</sup>, dit is een sui-generis door de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn opgericht comité dat waakt over de medewerkers van de Interne Audit functie zodat ze in alle objectiviteit, vrijheid en onafhankelijkheid hun onderzoeken kunnen uitvoeren. Dit betekent onder meer het vastleggen van de prioriteiten van de opdrachten voor Interne Audit, waken over de onafhankelijkheid en de goede werking van de dienst, kennis nemen van de globale conclusies.

<sup>5</sup> Conform de standaarden van het IIA

Naast de rapportering over de werking van de Interne Audit en de conclusies uit de auditrapporten, zal ook over de brede organisatiebeheersing aan het Auditcomité worden gerapporteerd. Zo krijgen zij een meer totaal overzicht.

#### 4<sup>de</sup> PIJLER: de Externe Audit

Audit Vlaanderen ondersteunt lokale besturen en de Vlaamse administratie bij de beheersing van financiële, wettelijke en organisatorische risico's. Ze willen **een onafhankelijke, bekwame en objectieve partner zijn** om zo een toegevoegde waarde te creëren bij de uitbouw van een efficiënte, effectieve, ethische en kwaliteitsvolle organisatie.

Als 4<sup>de</sup> pijler bewaken zij als externe partner mee of we voldoen aan de bepalingen voor organisatiebeheersing. Audit Vlaanderen bepaalt zelf of zij een audit komen uitvoeren.

Omwille van het gegeven dat zij doorheen Vlaanderen audits uitvoeren, krijgen ze inzicht in best practices die ze met alle lokale overheden delen. Het is de taak van de risico-ondersteuners en risico-eigenaars om deze aanbevelingen op te volgen, te onderzoeken en eventueel te implementeren.

Naast Audit Vlaanderen kan ook de toezichthoudende overheid een rol spelen in de bewaking van de organisatiebeheersing.

## 3.7. Organisatiebeheersing als deel van de organisatiecultuur

We verankeren continu verbeteren en risicomanagement structureel in de werking van de diensten. Het vergt vooral een mentaliteitswijziging, het is een **cultuur** die zich nestelt in de organisatie.

### De organisatiewaarden

Stad en OCMW Gent hebben 4 organisatiewaarden bepaald: **open, betrokken, doelgericht en creatief**. Zij vormen ons gemeenschappelijk DNA. Als al onze medewerkers de waarden echt beleven, komen we tot een omgeving waarin gemotiveerd is om te verbeteren.



### Het 'Wijs Werken'

De cultuurambitie van de Stad Gent en het OCMW Gent kan samengevat worden in 3 principes: meer mens, meer oplossingen, minder regels<sup>6</sup>. We streven er enerzijds naar de kwaliteit van de organisatie (efficiëntie en effectiviteit) te verhogen en anderzijds de kwaliteit van de arbeid en de betrokkenheid van onze medewerkers te maximaliseren.

Deze ambitie geeft richting aan onze organisatiecultuur voor de komende jaren. Dit is hoe we willen samenwerken en wie we willen zijn. Ook hierin past de cultuur waarin men wil verbeteren. Deze principes dragen hiertoe bij.

De wijze waarop we in Gent stimuleren om op risico's te sturen, druist hier niet tegen in. Meer zelfs, het draagt net bij aan deze cultuur. Bovendien wordt aan de medewerker en de burger bescherming

<sup>6</sup> MIA: Stad Gent / OCMW Gent >Organisatie>Onze cultuur en waarden>Organisatiecultuur



geboden door risico's tijdig te benoemen en niet te wachten tot er zich een probleem stelt en door enkel wanneer nodig bijkomende regels te bepalen. De aanpak is erop gericht oplossingen te zoeken, waarin iedereen zich kan vinden.

**De principes van 'Wijs Werken' toegelicht:**

**Meer mens: "wij maken van onze organisatie een plaats waar mensen het belangrijkste zijn."**

- Om je goed te voelen binnen de Stad en het OCMW Gent, hebben we graag dat onze medewerkers mondig zijn. We bouwen aan een goede werksfeer en moedigen medewerkers aan om initiatieven te nemen.
- We bouwen en benutten ieders persoonlijk netwerk, zowel intern als extern. We hebben een netwerk van collega's waar we kunnen op steunen.
- We hechten veel belang aan alledaagse vriendelijkheid en persoonlijk contact onderling en met onze klanten. We willen een warme organisatie zijn.
- We nemen initiatief om de afstanden in de hiërarchische ladder kleiner te maken. We werken samen op basis van vertrouwen en voelen ons gesteund door collega's en directe chef.
- Talent krijgt kansen om te groeien en wordt actief ondersteund.

**Meer oplossingen: "Wij denken en handelen vanuit het resultaat dat wij willen behalen."**

- We stimuleren creativiteit en innovatie.
- We willen anders omgaan met tools, systemen en processen en ze beter op elkaar afstemmen.
- We bepalen onze doelstellingen in overleg en gaan voluit voor resultaat.
- We willen meer autonomie en inspraak geven in het HOE (=de manier waarop doelstellingen vorm krijgen op het terrein)

**Minder regels: "Waar het kan vereenvoudigen wij onze werkwijze."**

- We willen regels kritisch bekijken en waar mogelijk overbodig maken. We willen meer inzetten op een relatie van vertrouwen.
- We stellen onze processen in vraag en schrappen overbodige stappen en regels. We stimuleren creativiteit en innovatie.
- Om ons dagelijks te helpen om deze 3 principes waar te maken, stellen we 4 waarden voorop: open, betrokken, creatief en doelgericht. Deze waarden geven elke medewerker richting, ze tonen waar wij voor staan en ze geven richting aan onze organisatiecultuur voor de komende jaren.

## Integer handelen

**Integer handelen gaat hand in hand met de organisatiecultuur.** Integriteit gaat over de handelingen en beslissingen van jou als medewerker. Het is geen karaktereigenschap: integriteit gaat niet over wie je bent, maar wel over wat je doet. Integer handelen in je werk houdt 3 zaken in:

- Je oefent je functie goed en zorgvuldig uit. Je houdt rekening met je verantwoordelijkheden en de normen en waarden van de organisatie.
- Je houdt in je keuzes, beslissingen en gedrag voldoende rekening met de rechten, belangen en wensen van alle betrokkenen.
- Je bent op de hoogte van de gedragsregels en past die toe.

## 4. Samenvatting

We gaan onze organisatie zo goed mogelijke beheersen via volgende principes:

- ✓ we hebben onze doelstellingen helder bepaald
- ✓ we nemen actie om continu te verbeteren
- ✓ we kennen de risico's die het bereiken van onze doelstellingen kunnen belemmeren én de kansen die er zich voordoen;
- ✓ we beheersen de risico's en benutten de kansen;
- ✓ we volgen cyclisch de risico's en kansen op via transparante monitoring en rapportering.

Het is duidelijk dat er bepaalde ingrediënten nodig zijn om dit alles goed te kunnen serveren. Er moeten 3 voorwaarden worden vervuld in de organisatie:

1. Een goed begrip over continu verbeteren en risicomanagement.
2. Een juiste organisatiecultuur.
3. Heldere afspraken over rollen, taken en verantwoordelijkheden in organisatiebeheersing.

Continu verbeteren en risicomanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Beide kunnen enkel ingebed geraken in een juiste organisatiecultuur. Een cultuur waarin medewerkers worden gestimuleerd om processen en werkwijzen te verbeteren, om risico's te vermijden en kansen te grijpen. Als we wendbaar en innovatief willen zijn, dan moeten we actief op zoek gaan naar mogelijkheden tot verbetering.

Tot een perfecte en risicoloze organisatie komen is onmogelijk. Dit zou ontzettend veel inzet van middelen vergen. Deze zijn schaars, dus we moeten hier – in het belang van onze burger – zorgzaam mee omspringen. We moeten prioriteiten stellen en dus keuzes maken. Geen onnodige regels en richtlijnen opstellen, dat past niet in ons 'Wijs Werken' (meer mens, meer oplossingen, minder regels).

Wij staan alvast klaar om dit kader uit te bouwen en in te bedden. Samen met alle collega's van Stad en OCMW Gent gaan we voor een optimale organisatiebeheersing!