

Nota organisatiebeheersing

1. Inleiding: Wat is organisatiebeheersing?

Het decreet over het lokaal bestuur definieert organisatiebeheersing als volgt: Het geheel van maatregelen en procedures om een redelijke zekerheid te verschaffen dat de organisatie:

- De vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst;
- De wetgeving en procedures naleeft;
- Over betrouwbare financiële en beheers-rapportering beschikt;
- Effectief en efficiënt werkt en de beschikbare middelen economisch inzet;
- De activa beschermt en fraude voorkomt;

Beheersing 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.

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 sturende 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;

Het is de algemeen directeur die, in overleg met het managementteam, hiervoor verantwoordelijk is. De raad (zowel gemeenteraad als raad voor maatschappelijk welzijn) keurt het algemeen kader van de organisatiebeheersing goed. Daarnaast moet de algemeen directeur jaarlijks rapporteren aan het politieke niveau over de beheersing van de organisatie.

2. Leidraad organisatiebeheersing

a. Algemeen

Audit Vlaanderen heeft een **leidraad organisatiebeheersing** opgesteld. Deze leidraad is een gids met doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen die ondersteuning biedt om een kader voor organisatiebeheersing uit te bouwen.

In deze nota kan u informatie vinden over de leidraad organisatiebeheersing die als kader wordt gehanteerd voor de organisatiebeheersing. De leidraad organisatiebeheersing wordt als bijlage (bijlage 1) toegevoegd aan deze nota.

Daarnaast kan u in deze nota lezen over de wijze waarop het managementteam, de algemeen directeur en financieel directeur, wensen te voldoen aan de rapportageverplichting die decretaal wordt vastgelegd. Want ook transparantie is een beheersmaatregel die tot doel heeft om risico's in te dijen. En daar draait het tenslotte om bij organisatiebeheersing: het nemen van beheersmaatregelen om risico's uit te sluiten.

Bij de start van de nieuwe legislatuur werd het kader voor organisatiebeheersing ter goedkeuring voorgelegd aan de raad. Hoewel in 2019 goedkeuring werd gevraagd voor de leidraad

organisatiebeheersing, is organisatiebeheersing geen nieuw gegeven in de gemeente en het OCMW van Brecht.

De gemeente Brecht baseerde zich sinds 2003 op het CAF-systeem (Common Assessment Framework) voor de uitvoering van een zelfevaluatie. Ondertussen werden meerdere evaluaties uitgevoerd. De laatste ronde werd gehouden in 2011 en in 2015 afgesloten met een tevredenheidsenquête bij de personeelsleden van de gemeente. De acties die hieruit voortvloeiden zijn momenteel allemaal afgerond.

We moesten dus niet van nul beginnen. Integendeel, de voorbije jaren werden heel wat processen uitgeschreven en uitgevoerd die tot doel hebben producten af te leveren, diensten te verrichten en de organisatie te sturen en te beheersen, kortom, om aan organisatiebeheersing te doen. Vandaag wordt gekozen voor de methodiek van de leidraad organisatiebeheersing. Deze leidraad werd opgesteld door Audit Vlaanderen, en sluit aan bij de werking van een lokaal bestuur.

De eerste rapportering in deze vorm werd ter kennisname voorgelegd tijdens de gemeenteraad in juni 2019.

b. Specifieke info

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

Kernprocessen zijn gericht op het afleveren van producten en diensten aan externen (bijvoorbeeld de aflevering van een omgevingsvergunning).

Managementprocessen sturen de organisatie (bijvoorbeeld de opmaak van het meerjarenplan)

Ondersteunende processen helpen bij de realisatie van de kernprocessen en managementprocessen (bijvoorbeeld de continuïteit van het ICT-systeem verzekeren door back-ups te nemen).

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

De leidraad, zoals opgesteld door Audit Vlaanderen en die het gemeenschappelijke managementteam zich eigen wenst te maken, behandelt vooral 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.

De leidraad kan gebruikt worden als een **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. Dergelijke zelfevaluatie werd uitgevoerd in 2011. Een nieuwe zelfevaluatie werd reeds opgestart met het bezoek van Audit Vlaanderen in het najaar van 2019 en werd verder afgerond in 2020-2021. Na 2021 werd de ambitie geuit om de zelfevaluatiesessies elke drie jaar te herhalen.

Echter, interne verschuivingen omwille van de afwezigheid van de clustercoördinator ruimtelijke ontwikkeling zorgde ervoor dat deze ambitie niet waargemaakt kan worden. De beleidsadviseur, belast met de opvolging van organisatiebeheersing in onze organisatie, nam de functie van clusterverantwoordelijke tot medio 2024 tijdelijk, en inmiddels definitief, waar. Er bleef daardoor te weinig tijd om dit traject van zelfevaluatiesessies te begeleiden. Een strikte zelfevaluatiesessie zoals eerst gedacht vindt dus niet plaats, doch deze manier van werken zorgde er wel voor dat de

beleidsadviseur met beide voeten in de praktijk staat en vanuit die optiek sterk bijdraagt aan de optimalisatie van de werking en de processen.

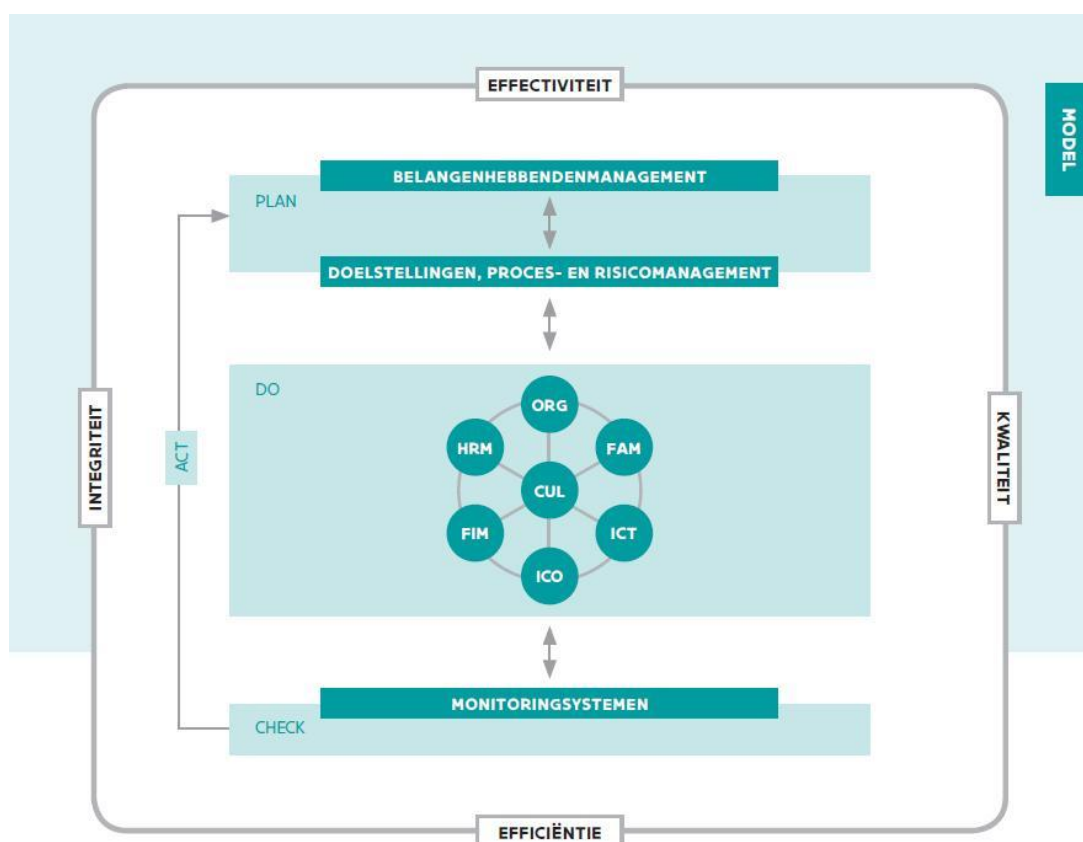
c. 10 thema's van de leidraad organisatiebeheersing

De leidraad organisatiebeheersing werkt op basis van 10 thema's waarvoor telkens doelstellingen op het vlak van organisatiebeheersing en beheersmaatregelen zijn uitgewerkt. Deze doelstellingen zijn basisvoorwaarden waaraan voldaan moet worden om een organisatie in het algemeen goed te kunnen beheersen. Het gaat dus niet om specifieke doelstellingen voor de gemeente Brecht, noch om doelstellingen die in het kader van BBC zijn opgemaakt, maar om algemeen geldende 'principes' waaraan elke organisatie zou moeten voldoen.

De 10 thema's zijn de volgende:

1. Doelstellingen- en procesmanagement
2. Belanghebbendenmanagement
3. Monitoring
4. Financieel management
5. Organisatiestructuur
6. Personeelsbeleid
7. Organisatiecultuur
8. Informatie en communicatie
9. Facilitaire middelen, opdrachten en contracten
10. ICT

Naast de 10 thema's wordt in de leidraad ook de PDCA-cyclus gehanteerd.



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;

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.

Effectiviteit geeft aan dat de organisatie de juiste dingen doet. Ze doet wat ze moet doen, steeds binnen de politiek vastgelegde klijntijnen.

Integriteit geeft aan dat de organisatie inzet op de versterking van haar integriteit in haar geheel en van het integer handelen van de individuele personeelsleden.

Kwaliteit slaat op de mate waarin de organisatie streeft naar voortdurende verbetering, rekening houdend met wat de belanghebbenden van haar verwachten.

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.

In bijlage 1 wordt er dieper ingezoomd op de verfijning van de 10 thema's.

3. Werkwijze in Brecht

Organisatiebeheersing is een middel (geen einddoel) voor organisaties om zich te wapenen tegen risico's. Ook is het een middel om permanent verbeteringen te faciliteren. In dit kader maakt dit deel uit van de dagelijkse werking van onze organisatie en zit dit ook verweven in het meerjarenplan 2020-2025.

- Beleidsdoelstelling D000006 – Elke burger is een VIP en wordt zo behandeld en verder geholpen
- Actieplan AP 000019 – Optimalisatie van de dienstverlening op maat
- Actie A0000076 – Verder optimaliseren van de efficiëntie van de diensten

Het systeem rond organisatiebeheersing en het strategisch meerjarenplan kunnen beschouwd worden als complementaire, eerder dan afzonderlijke, tools om het beheer en het beleid van de organisatie te optimaliseren en op te volgen. Zowel het organisatiebeheerssysteem als het strategisch meerjarenplan worden periodiek en systematisch opgevolgd.

Hierbij wordt toegelicht op welke wijze wij binnen onze organisatie, gemeente en OCMW, wensen om te gaan met organisatiebeheersing.

- a. Zoals hierboven reeds toegelicht, vormt de leidraad organisatiebeheersing de basis en werd hiervoor goedkeuring gevraagd aan de beide raden in 2019. Een verdere verfijning werd opgenomen en goedgekeurd door beide raden in 2020.
- b. Periodiek wordt organisatiebeheersing als vast agendapunt opgenomen op de vergaderingen van het managementteam. De dagelijkse opvolging van de acties rond organisatiebeheersing

wordt uitgevoerd door de beleidsadviseur. Tevens vindt er een maandelijks terugkoppeling plaats ten aanzien van de algemeen directeur.

- c. Rapportering aan de raadsleden:
 - i. Jaarlijkse rapportering van een aantal vaste, decretaal opgelegde rapporteringen
 - ii. Jaarlijkse rapportering van een aantal vaste, doch decretaal niet verplichte rapporteringen
 - iii. Jaarlijkse rapportering die variabel is. Ieder jaar worden processen onder de loep genomen en tegen het licht van de leidraad organisatiebeheersing gehouden. Het managementteam waakt erover dat alle thema's van de leidraad organisatiebeheersing jaarlijks aan bod komen.