# Managementleidraad interne controle/ organisatiebeheersing **VLAAMSE OVERHEID**

Vlaamse overheid

# Managementleidraad interne controle/ organisatiebeheersing

**VLAAMSE OVERHEID**

# Inhoud

I. Inleiding . . . . . 4
1. Algemene situering . . . . . 4
2. Model van organisatiebeheersing . . . . . 5
3. Maatwerk is de boodschap . . . . . 7
II. Thema's van organisatiebeheersing . . . . . 8
1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement . . . . . 8
2. Belanghebbendenmanagement . . . . . 9
3. Monitoring . . . . . 10
4. Organisatiestructuur . . . . . 11
5. HRM . . . . . 12
6. Organisatiecultuur . . . . . 13
7. Informatie en communicatie . . . . . 14
8. Financieel management . . . . . 15
9. Facilitymanagement . . . . . 16
10. Informatie- en communicatietechnologie . . . . . 17

# I. Inleiding

## 1. Algemene situering

**Interne controle** (hierna 'organisatiebeheersing' genoemd) is het geheel van maatregelen dat het management en het personeel ondernemen om redelijke zekerheid te krijgen over:

1. Het bereiken van de opgelegde **doelstellingen** en het effectief en efficiënt beheer van **risico's**;
2. De naleving van de **regelgeving en de procedures**;
3. De **betrouwbaarheid** van de financiële en beheersrapportering;
4. De **effectieve en efficiënte werking** van de diensten en het efficiënt inzetten van de middelen;
5. De bescherming van hun **activa** en de voorkoming van **fraude**.

Zowel het politieke als het ambtelijke niveau binnen de Vlaamse overheid streeft naar performante, daadkrachtige overheidsorganisaties. Een goed werkend systeem van organisatiebeheersing is hierbij een kritische succesfactor en maakt het mogelijk dat een overheidsorganisatie excelleert op **4 vooropgestelde doelstellingen**:

- **Effectiviteit**: de juiste dingen doen;
- **Efficiëntie**: de dingen juist doen;
- **Integriteit**: handelen volgens vooropgestelde waarden en normen;
- **Kwaliteit**: voldoen aan verwachtingen van belanghebbenden en streven naar voortdurende verbetering.

**Deze managementleidraad helpt bij:**

1. **De concretisering van het begrip organisatiebeheersing;**
   De leidraad is een beknopte gids met beheersdoelstellingen, met hieraan gekoppeld: mogelijke beheersmaatregelen, tips en richtlijnen om een systeem van organisatiebeheersing uit te bouwen of te optimaliseren[1]. De leidraad is uitgewerkt op basis van de principes van internationale raamwerken zoals COSO[2]/ERM[3], COBIT[4], INTOSAI[5] en van deugdelijk overheidsbestuur. Bovendien is hij afgestemd op de specifieke context van de Vlaamse overheid;
2. **De periodieke evaluatie van het systeem van organisatiebeheersing;**
   De leidraad biedt een houvast om het systeem van organisatiebeheersing periodiek te beoordelen op een reeks weloverwogen parameters. Het resultaat wordt vastgelegd in een maturiteitsinschatting;
3. **Het management van de leidinggevenden;**
   De leidraad kan worden beschouwd als een leidraad voor de leidinggevenden binnen de Vlaamse overheid. Dit document bevat alle beheersdoelstellingen die moeten worden nagestreefd en de resultaten die hieruit voortvloeien vormen een basis voor de evaluatie van de leidinggevenden.

Bij de uitbouw of optimalisatie van de organisatiebeheersing moeten **volgende principes voor ogen** worden gehouden:

- Organisatiebeheersing maakt integraal deel uit van de bedrijfsvoering. Het is een **dynamisch begrip** dat mee evolueert met de manier waarop de bedrijfsuitvoering gebeurt;
- Organisatiebeheersing is een **zaak van iedereen**. Organisatiebeheersing is weliswaar de verantwoordelijkheid van het management, maar om te komen tot een goed werkend systeem moeten alle personeelsleden er de nodige aandacht en zorg aan besteden;
- Organisatiebeheersing biedt redelijke en **geen absolute zekerheid**;
- Er moet steeds een afweging gemaakt worden tussen de **kostprijs** van elke beheersmaatregel en de **baten** of de meerwaarde ervan.

**Deze managementleidraad werd in mei van 2014 geïntroduceerd en treedt in werking op 1 januari 2015**. De verschillende controle-instanties en vertegenwoordigers van de departementen en agentschappen werkten hieraan mee. Audit Vlaanderen engageert zich om voor de inwerkingtreding van de herwerkte leidraad op 1 januari 2015 transparantie te scheppen rond de manier waarop de **maturiteitsscores m.b.t. de EIKE-doelstellingen** bepaald worden.

---

**1** De lijst van mogelijke beheersmaatregelen vindt u terug op www.bestuurszaken.be/organisatiebeheersing.

**2** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

**3** Enterprise Risk Management.

**4** Control Objectives for Information and related Technology.

**5** The International Organization of Supreme Audit Institutions.

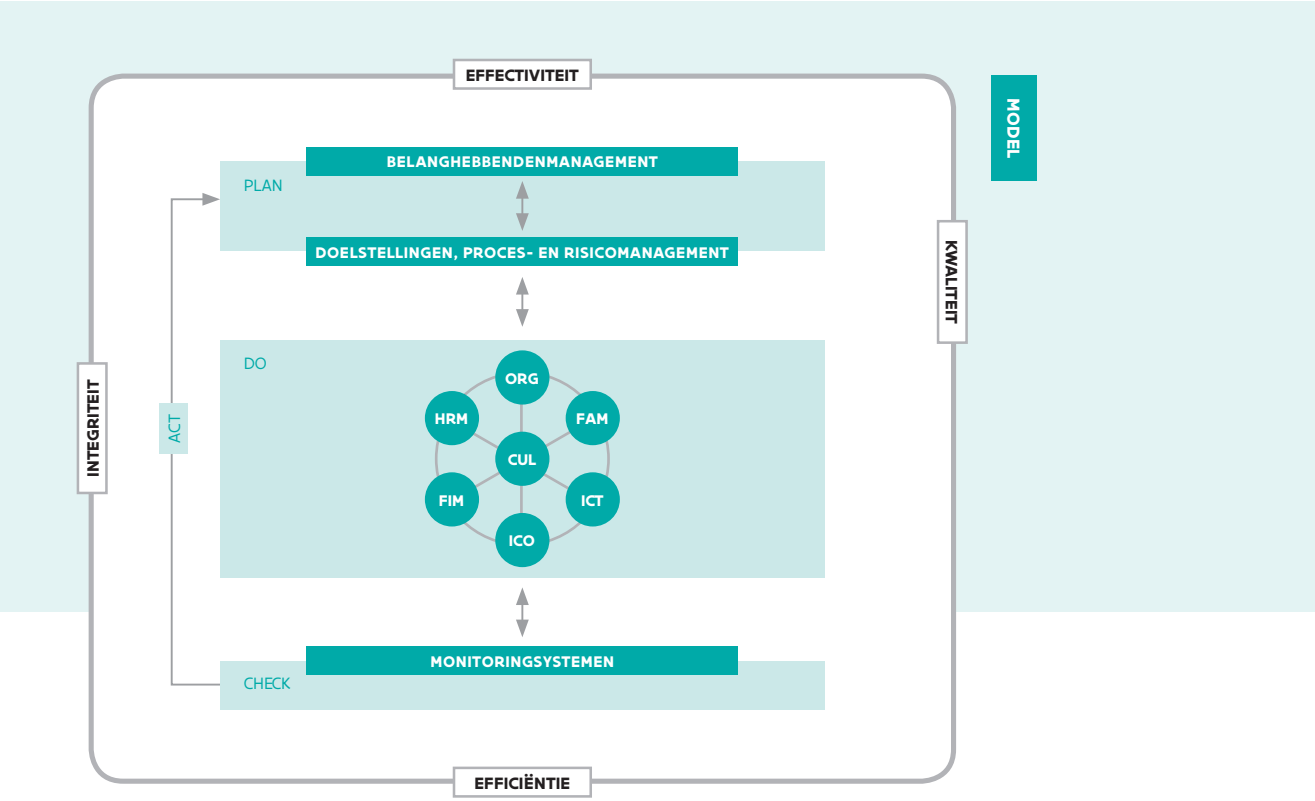
# 2. Model van organisatiebeheersing

De Vlaamse overheid benadert organisatiebeheersing vanuit **10 verschillende thema's**. Deze thema's zijn:

- Doelstellingen, proces- en risicomanagement (DPR);
- Belanghebbendenmanagement (BHM);
- Monitoring (MON);
- Organisatiestructuur (ORG);
- Human resources management (HRM);
- Organisatiecultuur (CUL);
- Informatie en communicatie (ICO);
- Financieel management (FIM);
- Facilitymanagement (FAM);
- Informatie- en communicatietechnologie (ICT).

De 10 thema's van organisatiebeheersing staan niet los van elkaar. Elk thema heeft tal van raakpunten met de andere thema's. Tussen de thema's bestaat een voortdurende wisselwerking. **Elk van deze thema's speelt een rol bij de 4 globale doelstellingen, nl. het bereiken van een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere werking van de organisatie.**

Schematisch kan het **model voor organisatiebeheersing** zo worden voorgesteld:



Als rode draad doorheen het model van organisatiebeheersing loopt de 'management control cyclus' of **PDCA-cyclus**:

- **Plan**: focust op de organisatiedoelstellingen zelf en de manier waarop die tot stand komen;
- **Do**: de organisatie richt zich zo in dat zij haar doelstellingen op een efficiënte, effectieve, integere en kwaliteitsvolle manier realiseert;
- **Check**: de organisatie waakt erover dat de ontplooide activiteiten maximaal gericht zijn op de realisatie van de doelstellingen en volgt dit regelmatig op;
- **Adjust/Act**: de organisatie gebruikt de opvolgingsinformatie om waar nodig bij te sturen.

**De volgende hoofdstukken van deze leidraad diepen elk thema verder inhoudelijk uit.** Per thema zijn telkens de na te streven beheersdoelstellingen bepaald.

**De beheersdoelstellingen zijn de basisvoorwaarden waaraan elke organisatie moet voldoen om te komen tot een performant systeem van organisatiebeheersing.** De beheersmaatregelen (niet opgenomen in deze managementleidraad maar wel beschikbaar op www.bestuurszaken.be/organisatiebeheersing) daarentegen zijn illustratief en kunnen inspirerend werken om de organisatiebeheersing verder uit te bouwen of te optimaliseren. De lijst van beheersmaatregelen is beslist niet exhaustief en mag niet gebruikt worden als afvinklijst. De toepasbaarheid van deze maatregelen hangt immers af van het type van organisatie, haar opdracht of andere specifieke organisatiekenmerken. Alternatieve beheersmaatregelen zijn uiteraard mogelijk. Het management van elke organisatie moet hier de nodige keuzes maken. Bij elke beheersmaatregel die men wenst te nemen, dient een afweging naar geschiktheid en haalbaarheid gemaakt te worden die rekening houdt met de specifieke context en eigenschappen van de entiteit. Het is aan de entiteit zelf om in te schatten welke beheersmaatregelen de entiteit het best in staat stellen om de beheersdoelstelling te halen en de risico's te minimaliseren.

Om een indicatie te krijgen over het niveau van organisatiebeheersing en om benchmarking tussen de entiteiten van de Vlaamse overheid toe te laten, werd het onderstaand **maturiteitsmodel** ontwikkeld. Via dit model wordt ook de evolutie van organisatiebeheersing gemeten binnen de Vlaamse overheid. Dit model is gebaseerd op het maturiteitsmodel van COBIT en CAF[6].

**0** **Onbestaand**
Binnen de organisatie bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een adequaat systeem van organisatiebeheersing (intern controlesysteem).

**1** **Ad-hocbasis**
Op ad-hocbasis zijn binnen de organisatie beheersmaatregelen uitgewerkt. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (interne controlemaatregelen) groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak. Het systeem van organisatiebeheersing (intern controlesysteem) draait meer rond personen dan rond systemen.

**2** **Gestructureerde aanzet**
Een gestructureerde aanzet wordt gegeven tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn dus in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan').

**3** **Gedefinieerd (= niveau 2 + ...)**
Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do').

**4** **Beheerst systeem (= niveau 3 + ...)**
De beheersmaatregelen worden intern periodiek geëvalueerd en bijgestuurd ('Check' & 'Act'). Er kan gesproken worden van een 'levend' adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing.

**5** **Geoptimaliseerd (= niveau 4 + ...)**
De beheersmaatregelen worden voortdurend geoptimaliseerd via benchmarking en het behalen van kwaliteitscertificaten of externe evaluaties ('PDCA').

Omdat sommige entiteiten binnen de Vlaamse overheid het eerder ontwikkelde CAF-model voor zelfevaluatie gebruiken, bevat de leidraad ook **een vertaalmatrix naar dit model**. Deze vertaalmatrix wordt aangeboden op www.bestuurszaken.be/organisatiebeheersing.

Op deze website bevindt zich ook een globaal stappenplan dat het mogelijke verloop van een proces van zelfevaluatie schetst en een **evaluatierooster** waarmee men aan de slag kan om gedetailleerd de sterke en zwakke punten van organisatiebeheersing in kaart te brengen.

**6** Common Assessment Framework

# 3. Maatwerk is de boodschap

**Het doel van een goede organisatiebeheersing is bijdragen tot het bekomen van effectieve, efficiënte, kwalitatieve en integere overheidsorganisaties.** De managementleidraad is een uitgebreide gids met doelstellingen rond organisatiebeheersing die een organisatie moet versterken in het bereiken van haar strategische en operationele doelstellingen. De focus ligt op de sturende en ondersteunende processen die een optimaal kader moeten vormen voor het realiseren van de kernopdrachten van de organisatie.

De managementleidraad organisatiebeheersing is bestemd voor de Vlaamse overheidsorganisaties en dit in al hun verscheidenheid. Om de bruikbaarheid voor deze heterogene groep zo groot mogelijk te maken, zijn de na te streven beheersdoelstellingen zo ruim mogelijk opgevat. Dit leidt tot een uitgebreid kader aan beheersdoelstellingen.

Niet alle beheersdoelstellingen zijn even belangrijk voor iedere organisatie en hebben dus niet hetzelfde gewicht. **Het succes van een goede organisatiebeheersing zit in maatwerk.** Iedere organisatie moet voor zichzelf bepalen wat haar noden zijn en wat het na te streven beheersingsniveau moet zijn. Iedere organisatie moet op voorhand een duidelijk zicht hebben op haar opdracht en de verwachtingen die daarbij gesteld worden, wat haar omgeving is, de context waarin ze beweegt, de complexiteit van handelen, de cultuur in de bedrijfsvoering en aansturing, …

Maatwerk is dus het ordewoord. **Maar hoe komt men tot goed maatwerk? Twee elementen spelen hierbij een cruciale rol: de definiëring van het 'wat' en de daaruit volgende invulling van het 'hoe'.**

**Stap 1 is het duidelijk bepalen van de doelstellingen van een organisatie.** Wat wordt beoogd, welk effect willen we realiseren, wat verwachten de belanghebbenden, waar staan we nu en waar willen we naar toe, hoe gaan we dit opvolgen, … Dit geeft de richting aan en is het vertrekpunt voor de verdere invulling en prioriteitstelling in de uitbouw van organisatiebeheersing. Dit sturende aspect is vervat in de (sub)thema's doelstellingen, belanghebbendenmanagement en monitoring.

**Stap 2 bestaat uit het inrichten van een passend beheersingskader ter realisatie van de afgesproken strategie en doelstellingen.** De beheersdoelstellingen uit de managementleidraad bieden een kader voor de interne organisatie voor het bereiken van de doelstellingen. Bij de beheersdoelstellingen moet telkens de vraag gesteld worden 'wat betekent dit voor mijn organisatie ?'. Het antwoord op deze vraag moet volgen uit de risicoanalyse:

- Welke risico's bestaan er die het realiseren van de opdracht, strategie en doelstellingen in gevaar brengen, wat kan er mislopen, wat is het gevolg daarvan, spelen we in op opportuniteiten, waar lig ik wakker van, …?
- Hoe kan ik deze risico's best beheersen, welke maatregelen zijn nodig, wat wordt nu al ondernomen, is dit effectief, wat is de kost ervan versus het risico, zijn er aanvullende beheersmaatregelen nodig, …?

Het antwoord op die vragen is een antwoord op een doelmatige organisatiebeheersing door **passende beheersmaatregelen uit te werken die de risico's van de organisatie beperken.** De beheersdoelstellingen bieden daarbij garanties naar volledigheid en zijn als het ware een risicoraamwerk zodat men niet van een blanco blad over risico's moet nadenken. De relevantie, prioriteit en invulling zijn echter een afgeleide van de organisatiestrategie en risico's. Bij elke beheersdoelstelling moet een organisatie zich de vraag stellen welke risico's er zijn op dit vlak en hoe belangrijk deze zijn.

**Het hanteren van de managementleidraad organisatiebeheersing vereist het stellen van de juiste vragen en het prioriteren van de antwoorden. Het vereist een gelaagde en gefaseerde aanpak in functie van de opdracht, doelstellingen en risico's. Dus: maatwerk is de boodschap!**

# II. Thema's van organisatiebeheersing

## 1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement

Dit thema, en in het bijzonder het doelstellingenmanagement, bepaalt de richting en inhoud van de andere thema's van organisatiebeheersing. Die moeten immers zo worden georganiseerd dat ze maximaal bijdragen tot het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Bovendien moeten ze ervoor zorgen dat de organisatie over de nodige informatie beschikt om de doelstellingen op te volgen en bij te sturen.

De organisatiedoelstellingen waar het in dit thema over gaat, geven aan welke bijdrage de organisatie levert aan de beleidsdoelstellingen die op politiek niveau gesteld zijn.

Het proces- en risicomanagement zijn processen die de realisatie van de doelstellingen ondersteunen.

### ① Doelstellingenproces

Doelstellingen

De organisatie beschikt over een goedgekeurde **missie** die haar bestaansreden weergeeft.

De organisatie heeft een **langetermijnvisie** ontwikkeld die is afgestemd op de visie van de verantwoordelijke minister.

De organisatie beschikt over duidelijke, coherente, neergeschreven, goedgekeurde **strategische en operationele doelstellingen.** Het geheel van doelstellingen zit vervat in het goedgekeurde aansturingsinstrument.

De operationele doelstellingen van de organisatie worden verder doorvertaald naar interne **organisatiedoelstellingen** per organisatieonderdeel en uiteindelijk naar **individuele doelstellingen.**

Alle **doelstellingen zijn gecommuniceerd** en gekend bij de interne en externe belanghebbenden.

Het **kwaliteits- en duurzaamheidsbeleid** van de organisatie is geïntegreerd in de doelstellingencascade.

Het doelstellingenproces wordt periodiek **geëvalueerd** en indien nodig bijgestuurd.

### ② Procesmanagement

Doelstellingen

Binnen de organisatie zijn **de processen geïdentificeerd en gedocumenteerd.**

De organisatie heeft haar processen ontwikkeld **in overeenstemming met de strategie, planning, behoeften en verwachtingen.**

De organisatie heeft voor haar processen **proceseigenaars** geïdentificeerd.

De processen zijn in overeenstemming met de **regelgeving** en verlopen **efficiënt.**

Bij het vastleggen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden wordt het principe van **functiescheiding** in acht genomen.

De organisatie heeft **middelen toegewezen aan de processen in verhouding tot hun bijdrage** aan de realisatie van de strategische doelstellingen van de organisatie.

De processen worden **regelmatig geëvalueerd** en zo nodig aangepast.

De **processen worden verbeterd** op basis van de vastgestelde efficiëntie, doeltreffendheid, duurzaamheid en resultaten (outputs en outcomes).

### ③ Risicomanagement

Doelstellingen

Binnen de organisatie is er een **vaste aanpak** om de risico's te identificeren, te evalueren en te beheersen.

Binnen de organisatie bestaat de garantie dat **tijdskritieke processen** en bijhorende middelen altijd beschikbaar zijn op een vooraf gedefinieerd niveau.

Er is een **permanente opvolging en periodieke evaluatie** van het systeem van risicomanagement.

# 2. Belanghebbendenmanagement

Belanghebbendenmanagement is het proces waarbij de belangen van de diverse (externe) belanghebbenden mee worden afgewogen in de strategieontwikkeling en –implementatie. Vanuit het perspectief van deugdelijk overheidsbestuur wil belanghebbendenmanagement waarborgen scheppen voor de realisatie van de organisatiedoelstellingen. Het vergroot het vertrouwen van de belanghebbenden in de organisatie.

## ① Keuze van de strategie rond BHM

Doelstelling

De organisatie bepaalt vooraf **in welke mate** zij de externe belanghebbenden kan en moet betrekken.

## ② Identificatie en dialoog (= participatie van belanghebbenden)

Doelstellingen

Externe **belanghebbenden** zijn geïdentificeerd en de **dialoog wordt afgestemd** op de eerder bepaalde strategie rond belanghebbendenmanagement. De informatie die wordt verzameld, dient als input voor de beleidsvoorbereiding.

Bij de samenstelling en de werking van de advies- en beheersorganen wordt rekening gehouden met **potentiële belangenconflicten.**

## ③ Transparantie en terugkoppeling

Doelstelling

De organisatie **informeert op een transparante en eerlijke wijze** over haar doelstellingen en activiteiten.

## ④ Evaluatie en bijsturing

Doelstelling

Binnen de organisatie wordt het belanghebbendenmanagement regelmatig **geëvalueerd en bijgestuurd.**

# 3. Monitoring

Monitoring stelt een organisatie in staat om de realisatie van de doelstellingen op te volgen en bij te sturen. Het is het systematisch en continu verzamelen en analyseren van en rapporteren over relevante informatie. En dit om de behaalde resultaten periodiek te toetsen aan de doelstellingen uitgedrukt in vooropgestelde normen, indicatoren of verwachte resultaten.

## ① Planning en implementatie van meet- en opvolgingssystemen

Doelstellingen

De organisatie heeft een duidelijke **visie en doelstellingen** rond meet- en opvolgingssystemen.

De organisatie is in staat om zowel het geheel van **doelstellingen** opgenomen in de aansturingsinstrumenten, als de doelstellingen van de verschillende organisatieonderdelen, **efficiënt op te volgen** en zo nodig bij te sturen.

## ② Rapportering

Doelstellingen

De meetresultaten worden verwerkt in **rapporten** die het mogelijk maken de werking van de organisaties tijdig bij te sturen en verantwoording af te leggen.

De verstrekte rapporten geven een **getrouw beeld** van de werkelijke prestaties en bevatten relevante informatie.

Ter bescherming van haar activa en voorkoming van fraude, voorziet de organisatie de nodige mechanismen om op procesniveau **afwijkingen op een normaal/verwacht patroon** te detecteren om zo tijdige bijsturingen mogelijk te maken.

## ③ Evaluatie en bijsturing

Doelstelling

De organisatie **evalueert regelmatig** haar opvolgings- en meetsystemen en rapportering. Ze stuurt bij waar nodig.

## ④ Toezicht op derden

Doelstelling

Als de organisatie zelf belanghebbende is (bijv. bij financiering of subsidiëring), dan waakt zij erover dat de **derde partners de taken correct uitvoeren** conform de organisatiedoelstellingen. De doelstellingen worden opgevolgd en eventueel bijgestuurd.

# 4. Organisatiestructuur

De organisatiestructuur is een cruciale factor om de doelstellingen te bereiken en de organisatie te beheersen. De structuur van een organisatie zorgt voor interne samenhang en dient afgestemd te zijn op de eigenheid van de organisatie: omvang, omgeving, cultuur, complexiteit van de activiteiten, (kern)taken, beschikbare middelen, … Tijdelijke bijkomende opdrachten en veranderingstrajecten hebben een eigen aanpak nodig, zie de principes van projectmanagement.

## ① Planning en opzet van de organisatiestructuur

Doelstellingen

De keuze van de **organisatiestructuur is afgestemd op de doelstellingen** van de organisatie en ondersteunt de realisatie ervan.

De **nodige coördinatiemechanismen** zijn ingebouwd, zodat beslissingen van verschillende organisatieonderdelen op elkaar worden afgestemd. Zo kan de realisatie van de doelstellingen worden opgevolgd en is **tijdige bijsturing** mogelijk.

## ② Duidelijkheid en flexibiliteit van de structuur

Doelstelling

De structuur van de organisatie is voor iedereen in de organisatie **duidelijk en transparant.**

## ③ Evaluatie en bijsturing

Doelstelling

De organisatiestructuur wordt regelmatig, en/of afhankelijk van interne of externe wijzigingen, **in vraag gesteld en zo nodig geoptimaliseerd.**

## ④ Project- en veranderingsmanagement

Doelstellingen

Projecten worden uitgewerkt volgens een bepaalde **projectmanagementmethodologie**.

**Projecten worden aangepakt in fasen** met aandacht voor: bepaling van noden, algemene planning, een projectplan voor de uitvoering, opvolging en bijsturing van de uitvoering en formele oplevering, evaluatie en afsluiting.

**Grote veranderingstrajecten** kennen een projectmatige aanpak met planning, implementatie en evaluatie/bijsturing. Er is bijzondere aandacht voor de menselijke kant van veranderingsprocessen en continuïteit van de dienstverlening.

# 5. HRM

HRM is erop gericht om de benodigde competenties te (ver)werven, te behouden en te ontwikkelen in functie van de organisatiedoelstellingen. Om deze competenties te doen renderen, zal HRM op een geïntegreerde, proactieve wijze het werkgedrag en de prestaties van medewerkers zodanig beïnvloeden dat een hoge en constante toegevoegde waarde wordt gecreëerd, gebaseerd op de persoonlijke inzet van alle medewerkers.

## ① HR-strategie en -beleid

Doelstelling

De strategische HR-doelstellingen van de Vlaamse overheid en de strategische en operationele doelstellingen van de entiteit zijn **doorvertaald naar eigen beleidskeuzes op het vlak van HRM.** Dit wordt als geheel helder gecommuniceerd.

## ② HR-instrumenten

Doelstellingen

Processen, functies en competenties zijn afgestemd op de opdracht van de organisatie en gekaderd binnen de **functieniveaumatrix** van de Vlaamse overheid.

De **personeelsuitgaven** blijven binnen het afgesproken budget. Het personeelsbudget is gebaseerd op het personeelsplan, het personeelsbestand en het vormingsplan.

De personeelsleden krijgen voldoende kansen om door te groeien naar andere functies en om hun **inzetbaarheid** te verruimen.

De **invulling van interne en externe vacatures verloopt op een integere, transparante en professionele manier**, op basis van een zorgvuldige afweging van individuele competenties t.o.v. een vooropgesteld functieprofiel, en rekening houdend met het doelgroepenbeleid van de Vlaamse Regering.

De **invulling van interne en externe vacatures** verloopt op een wettelijke wijze.

Medewerkers **presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen** en kunnen zich ook binnen hun functie verder ontwikkelen.

Medewerkers worden **intern billijk en extern competitief verloond.**

Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier, in lijn met de visie op **leiderschap**.

De organisatie stelt alles in het werk opdat personeelsleden hun werk goed kunnen **combineren met hun privésituatie.**

## ③ Evaluatie en bijsturing van HR-beleid en HR-instrumenten

Doelstelling

Binnen de organisatie worden het HR-beleid en de HR-instrumenten regelmatig **geëvalueerd en bijgestuurd.**

# 6. Organisatiecultuur

De organisatiecultuur omvat het geheel van waarden en normen, die het concrete gedrag van individuen en groepen in de organisatie beïnvloeden. De organisatiecultuur kan een belangrijke rol spelen in het integer handelen door medewerkers. Wanneer waarden geëxpliciteerd en doorleefd worden, wanneer er een cultuur aanwezig is die een open dialoog toelaat en bevordert en wanneer de cultuur het belang van het voorbeeldgedrag van leidinggevenden erkent, kan de organisatiecultuur integriteit in de hand werken.

## ① Cultuurbeleid

Doelstellingen

De **kernwaarden**, die de organisatie moeten ondersteunen in de realisatie van haar missie en doelstellingen, zijn bepaald.

De organisatie heeft een bewuste aanpak voor het borgen van de **integriteitszorg**. Die bestaat zowel uit het verduidelijken van wat wel en niet wordt verwacht, als uit het bieden van ondersteuning bij moeilijke situaties.

Binnen de organisatie zijn de **kwetsbaarheden** rond integriteit geanalyseerd. Bij het borgen van de integriteit gaat speciale aandacht naar deze kwetsbaarheden.

## ② Cultuurversterkende instrumenten

Doelstellingen

**Waarden en normen zijn geconcretiseerd.**

Waarden, normen en de concretiseringen hiervan zijn **gecommuniceerd** aan alle relevante actoren.

De **waarden van de Vlaamse overheid** worden binnen de organisatie ingezet als instrument op het vlak van cultuur en integriteit.

Binnen de organisatie wordt een **open en constructieve sfeer** gestimuleerd:

- waar problemen, mogelijkheden tot verbetering en ethische dilemma's niet moeten worden weggedrukt, maar openlijk worden besproken;
- waar ruimte is voor diversiteit (verschillende stijlen, denkbeelden, visies, afkomst, geaardheid, kwalificatieniveaus, …).

De organisatie **ondersteunt haar medewerkers** (met bijzondere aandacht voor leidinggevenden en kwetsbare functies) **op het vlak van integriteit.**

Personeelsleden zijn erover geïnformeerd hoe binnen de organisatie wordt omgegaan met **moeilijke cultuursituaties en integriteitsschendingen.**

## ③ Evaluatie en bijsturing van het cultuurbeleid

Doelstellingen

Het door de organisatie gevoerde **cultuurbeleid** en de **toepassing van** de **waarden**, worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.

Het door de organisatie gevoerde **integriteitsbeleid** wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.

# 7. Informatie en communicatie

Informatie- en communicatiestromen dienen gericht te verlopen naar alle interne en externe belanghebbenden. De communicatie moet de waarden en de realisatie van de doelstellingen van de organisatie ondersteunen en voorzien in de nodige transparantie en verantwoording. Het informatiebeheer zorgt voor een vlotte toegankelijkheid van informatie voor de medewerkers en belanghebbenden die nodig is om de dienstverlening te kunnen verzekeren.

## ① Interne communicatie

Doelstelling

De **interne communicatieactiviteiten** van de organisatie **ondersteunen de realisatie van de organisatiedoelstellingen.**

## ② Externe communicatie

Doelstelling

De **externe communicatieactiviteiten** van de organisatie **ondersteunen de realisatie van de organisatiedoelstellingen** en dragen bij tot de gewenste beeldvorming.

## ③ Informatiebeheer

Doelstelling

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

## ④ Evaluatie en bijsturing

Doelstelling

De organisatie evalueert periodiek de **effectiviteit en efficiëntie van de communicatie en het informatiebeheer.**

# 8. Financieel management

Financieel management is het geheel van activiteiten, processen en spelregels dat ervoor moet zorgen dat een organisatie de beschikbare middelen zo inzet, dat ze haar doelstellingen behaalt. Het omvat het plannen (financieel beleid), beheren, evalueren, (bij)sturen en verantwoorden (financieel beheer) van de waardestromen binnen de organisatie.

Financieel management voorziet de gepaste instrumenten voor de verantwoordelijken op de verschillende niveaus in de organisatie, zodat die continu de financiële implicaties van de werking kunnen inschatten en waar nodig bijsturen.

## ① Afstemming lange termijn financieel beheer op de organisatiedoelstellingen

Doelstelling

Het lange termijn financieel beheer van de organisatie is gericht op de **realisatie van de strategische ('langetermijn') beleids- en organisatiedoelstellingen.**

## ② Korte termijn financieel beheer van de organisatie

Doelstelling

Het **korte termijn financieel beheer** van de organisatie is gericht op de opvolging van de uitvoering van de begroting en de gemaakte kosten en gerealiseerde opbrengsten. Ook wordt aandacht besteed aan de kasplanning.

## ③ Financiële organisatie

Doelstelling

De **structuur van de financiële functie is opgezet in functie van de noden van de organisatie.**

## ④ Betrouwbaarheid van financiële gegevens en rapportering

Doelstelling

De financiële gegevens en rapporten zijn **betrouwbaar.**

## ⑤ Financiële rapportering

Doelstelling

De financiële rapporten voldoen aan de **wettelijke bepalingen** en spelen in op de informatiebehoeften van alle **belanghebbenden.**

## ⑥ Evaluatie en bijsturing

Doelstelling

De financiële organisatie en processen **blijven optimaal aangepast** aan de specificiteit en noden van de organisatie.

# 9. Facilitymanagement

Onder facilitymanagement wordt het beheer van alle goederen en diensten, ondersteunende processen en activiteiten verstaan, die moeten toelaten dat alle bedrijfsprocessen zich in ideale omstandigheden kunnen ontwikkelen. In de eerste plaats wordt vooral gefocust op de aspecten van facilitymanagement die de kernopdrachten ondersteunen. 'Facility' is - binnen de Vlaamse overheid - de verzamelnaam voor gebouwen, catering, schoonmaak, de onthaalbalie, afvalverwijdering, klussen, postbedeling, reprografie, reservatie en uitrusting van vergaderzalen, de bediening van telefooncentrales, aankoop van verbruiks- en uitrustingsgoederen, het beheer van het wagenpark, kantoorinrichting, de ondersteuning bij verhuizingen, ...

## ① Facilitybeleid

Doelstellingen

Op basis van de facilitybehoeften van de organisatie en het personeel worden **facilitydoelstellingen** vastgelegd die de realisatie van de organisatiedoelstellingen ondersteunen.

De impact van onverwachte gebeurtenissen wordt door het bestaan van een **continuïteitsplan** geminimaliseerd. Bovendien zijn de beschikbaarheid en de continuïteit van de ondersteuning gewaarborgd.

## ② Beheren van middelen

Doelstellingen

De **facilityuitgaven** blijven binnen het **afgesproken budget** en houden rekening met de prioriteiten uit het facilityplan.

De **facilityprocessen** zijn zo opgezet dat ze het aanbieden van goederen en diensten op een effectieve en efficiënte manier mogelijk maken.

In geval van **aankopen/uitbesteding van facilitaire diensten aan een externe partner,** wordt de wet op de overheidsopdrachten gevolgd en consequent toegepast.

## ③ Evaluatie en bijsturing

Doelstelling

Binnen de organisatie wordt het **facilityproces regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.**

# 10. Informatie- en communicatietechnologie

Informatie- en communicatietechnologie kan worden omschreven als het geheel van technologieën (hardware, software, datacommunicatie en databasebeheer) dat gegevens op geautomatiseerde wijze omzet naar informatie. Een adequate sturing en beheersing van ICT is onontbeerlijk door de vaak verregaande automatisering van de kernactiviteiten.

Het topmanagement moet erop toezien dat het inzetten van ICT binnen de organisatie een echte toegevoegde waarde levert voor de activiteiten van de organisatie en bijdraagt tot een degelijk risicobeheer.

## ① ICT-strategie

Doelstelling

De **ICT-doelstellingen op lange en korte termijn zijn zo optimaal mogelijk afgestemd op de organisatiedoelstellingen** en ondersteunen de realisatie van deze organisatiedoelstellingen.

## ② ICT-architectuur en -infrastructuur

Doelstelling

**Standaarden, architectuur en infrastructuur** worden opgezet, gecommuniceerd en opgevolgd.

## ③ ICT-organisatie

Doelstelling

De **ICT-organisatie** ondersteunt de realisatie van de ICT-doelstellingen.

## ④ Beheren van middelen

Doelstelling

**Proactief en organisatiebreed** worden de middelen beheerd (zowel personeel als hardware en software) die vereist zijn voor het leveren van de verschillende ICT-diensten.

## ⑤ ICT-beveiliging

Doelstelling

Het informatieveiligheidsbeleid streeft een optimale **bescherming na van de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid** van informatie en informatiesystemen.

## ⑥ Continuïteitsplanning

Doelstelling

De impact van onverwachte gebeurtenissen wordt door het bestaan van een **ICT-continuïteitsplan** geminimaliseerd en de beschikbaarheid en continuïteit van ICT-systemen zijn gewaarborgd volgens de noden van de klant.

## ⑦ Evaluatie en bijsturing

Doelstelling

De ICT-strategie en ICT-processen worden **periodiek beoordeeld** op hun kwaliteit en de mate waarin zij nog voldoen aan de beheersingsdoelstellingen en worden waar nodig bijgestuurd.

# Colofon

**Coördinatie en eindredactie**
Rita Berckmans, Falke Meyers,
Tina Ponjaert, Lieven Tydgat,
Mark Vandersmissen, Dieter Vanhee,
Bart Van Hoorebeeck en Willy Verschuere.

**Verantwoordelijke uitgever**
Departement Bestuurszaken
Luc Lathouwers
Secretaris-generaal
Boudewijnlaan 30
1000 Brussel

**Wettelijk depotnummer**
D/2014/3241/091

**Uitgave**
Mei 2014

www.bestuurszaken.be/organisatiebeheersing