

# Leidraad organisatiebeheersing **VOOR LOKALE BESTUREN**



# Inhoud

Inleiding .....	4
Leeswijzer .....	7
Doelstellingen, proces- en risicomanagement .....	9
Belanghebbendenmanagement .....	17
Monitoring .....	25
Organisatiestructuur .....	31
Personeelsbeleid .....	39
Organisatiecultuur .....	49
Informatie en communicatie .....	55
Financieel management .....	63
Facilitaire middelen .....	71
ICT .....	79
Gesprekken en feedback .....	87
Verklarende woordenlijst .....	91

# Inleiding

## Wat is interne controle en organisatiebeheersing?

Interne controle is iets waar elke organisatie, al dan niet bewust, dagelijks mee bezig is. In het Gemeente-, OCMW- en Provinciedecreet wordt interne controle gedefinieerd als het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te bieden over:

1. het bereiken van de doelstellingen;
2. het naleven van wetgeving en procedures;
3. de beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersinformatie;
4. het efficiënt en economisch gebruik van middelen;
5. de bescherming van activa;
6. het voorkomen van fraude.

Het is de secretaris die - in overleg met het managementteam - hier verantwoordelijk voor is. Ook de raad heeft hierin een rol, namelijk het goedkeuren van het algemene kader van het interne controlesysteem. Daarnaast moet het management hierover jaarlijks rapporteren aan het politieke niveau.

'Interne controle' is afgeleid van het Engelse 'to control'. Het gaat hier niet over het controleren/inspecteren van een organisatie, maar over het **beheersen** ervan. Beheersen wil zeggen: in de hand hebben en er de nodige sturing aan geven. Zo kan de organisatie de juiste dingen doen, en de dingen juist doen.

Interne controle of beheersing situeert zich op het algemene niveau van de organisatie (organisatiebeheersing), op dienstniveau en op procesniveau. Met deze leidraad behandelen we interne controle of beheersing op niveau van de organisatie.

## Wat is de leidraad interne controle/ organisatiebeheersing voor lokale besturen?

De leidraad is een instrument dat interne controle op organisatieniveau of organisatiebeheersing concreet maakt. Het is een uitgebreide gids met doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen die ondersteuning kan bieden om een systeem van interne controle/organisatiebeheersing uit te bouwen.

Om tot een goed beheerste organisatie te komen, is het belangrijk dat er op de doelstellingen rond organisatiebeheersing wordt ingezet. Dat is dus de belangrijkste focus van dit instrument. Onder de doelstellingen staan de risico's weergegeven, die zich kunnen voordoen indien onvoldoende op de doelstellingen wordt ingezet. Daarnaast staan de beheersmaatregelen weergegeven. Dit zijn maatregelen om de doelstellingen rond organisatiebeheersing te bereiken en waardoor de risico's tot een minimum herleid kunnen worden.

De leidraad kan gebruikt worden als **zelfevaluatie-instrument**. Het is dus een instrument waarmee lokale besturen zelf kunnen onderzoeken waar ze staan op het vlak van organisatiebeheersing. De resultaten van de zelfevaluatie geven de organisatie een beeld van waar ze goed zit wat betreft de organisatiebeheersing en waar ze verder op moet inzetten. De leidraad is als zelfevaluatie-instrument dus een kader om te werken aan interne controle. Een zelfevaluatie organisatiebeheersing kan dus een instrument zijn om naar het politieke niveau te rapporteren over het interne controlesysteem<sup>1</sup>.

In een organisatie zijn er kern-, management- en ondersteunende processen. Kernprocessen zijn essentieel om de producten en diensten aan de burgers, organisaties, ... te leveren. Managementprocessen sturen de organisatie. Ondersteunende processen helpen bij de realisatie van de kernprocessen en de managementprocessen.

In deze leidraad komen vooral de **ondersteunende processen** en de **managementprocessen** aan bod. Die creëren immers de voorwaarden om de kernprocessen goed te laten werken. Een organisatie waarvan de ondersteunende en de managementprocessen goed functioneren, voldoet dus aan de basisvoorwaarden voor een vlotte werking van de kernprocessen. Goed functionerende ondersteunende en managementprocessen zijn dus belangrijk voor de optimalisatie van de dienstverlening aan de burger. Naast een zelfevaluatie-instrument is de leidraad ook een **auditinstrument** voor Audit Vlaanderen.

## Wat is Audit Vlaanderen?

Dit agentschap van de Vlaamse overheid staat in voor de evaluatie van de interne controlesystemen van de lokale besturen. Het is bevoegd om audits uit te voeren bij de gemeenten, OCMW's, provincies, autonome gemeentebedrijven, autonome provinciebedrijven en bepaalde OCMW-verenigingen. Daarnaast voert Audit Vlaanderen audits uit binnen de Vlaamse administratie.

Twee onafhankelijke auditcomités sturen Audit Vlaanderen aan: één voor de lokale besturen en één voor de Vlaamse administratie.

Voor het uitvoeren van audits om de organisatiebeheersing te evalueren, baseert Audit Vlaanderen zich op de leidraad interne controle/organisatiebeheersing. Ze focust hierbij op de doelstellingen rond organisatiebeheersing. Audit Vlaanderen hanteert de leidraad dus als auditinstrument voor organisatie-audits.

## Wat is het achterliggende model van de leidraad?

Het model van de leidraad voor de lokale besturen is gebaseerd op het model dat voor de Vlaamse overheid is uitgewerkt. Het werd aangepast en op maat van de lokale besturen gemaakt.

Het model bestaat uit **10 thema's** waarvoor telkens doelstellingen op het vlak van organisatiebeheersing en beheersmaatregelen zijn uitgewerkt. Die doelstellingen zijn de basisvoorwaarden waaraan moet worden voldaan om een organisatie in het algemeen goed te kunnen beheersen.

De thema's zijn:

1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement (=DPR)
2. Belanghebbendenmanagement (=BHM)
3. Monitoring (=MON)

4. Organisatiestructuur (=ORG)
5. Personeelsbeleid (=HRM)
6. Organisatiecultuur (=CUL)
7. Informatie en communicatie (=ICO)
8. Financieel management (=FIM)
9. Facilitaire middelen (=FAM)
10. Informatie- en communicatietechnologie (=ICT)

De verschillende **thema's** van de leidraad staan niet los van elkaar. Elk thema heeft tal van raakpunten met de andere thema's. Tussen de thema's bestaat een **voortdurende wisselwerking**.

Naast de 10 thema's zien we in dit model de zogenaamde **'PDCA-cyclus'**. Die hanteren we zowel voor het model in het algemeen als per thema.

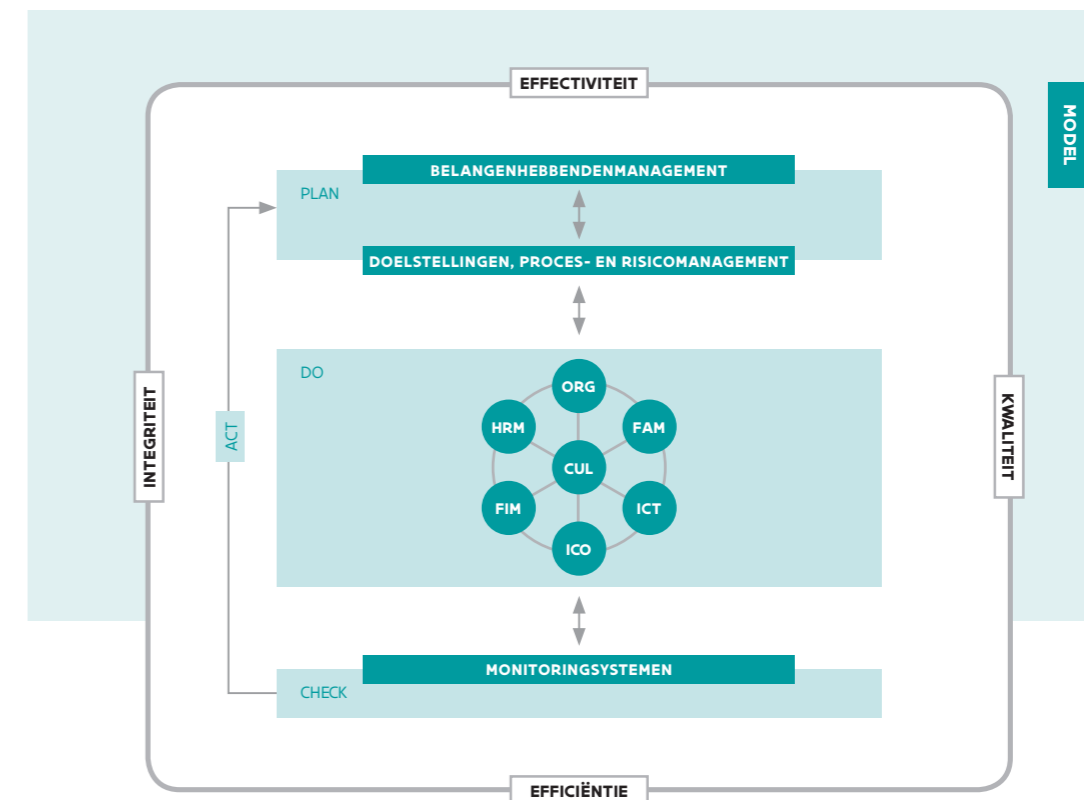
**Plan:** doelstellingen formuleren en plannen maken om die doelstellingen te bereiken.

**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.

**Adjust/act:** bijsturen van realisaties en mogelijk ook van de plannen en doelstellingen.

Schematisch ziet dit model er zo uit:



<sup>1</sup> Zoals weergegeven in de artikels 100 en 101 van het Gemeentedecreet, de artikels 99 en 100 van het OCMW-decreet en de artikels 96 en 97 van het Provinciedecreet.

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 (uiteraard steeds binnen de politiek vastgelegde klijlijnen).

**Integriteit** geeft aan dat de organisatie inzet op de versterking van de integriteit van de organisatie 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 'de dingen juist doet'. Ze zet haar middelen correct in.

Elk van de 10 thema's speelt een rol met betrekking tot de 4 algemene doelstellingen: effectiviteit, integriteit, kwaliteit en efficiëntie. De filosofie achter de leidraad is dus dat een organisatie die inzet op een sterke interne werking op de 10 thema's zorgt voor de randvoorwaarden om een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie te zijn.

#### Woord van dank

Voor het opstellen van de doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen zijn gesprekken gevoerd met heel wat mensen uit de lokale besturen of die ermee samenwerken. U vindt achteraan de lijst met de geraadpleegde personen en overlegorganen. We bedanken hen voor hun waardevolle inbreng.

## Leeswijzer

In deze leidraad staan voor elk van de 10 thema's **doelstellingen** rond organisatiebeheersing weergegeven. Dit zijn doelstellingen waaraan een organisatie moet voldoen om het geheel van de organisatie afdoende te beheersen.

Per doelstelling zijn **risico's** omschreven die zich kunnen voordoen indien er onvoldoende op de doelstellingen wordt ingezet. De voorgestelde risico's zijn slechts voorbeelden. De lijst kan dus zeker nog worden uitgebreid.

Naast de risico's zijn de **beheersmaatregelen** weergegeven. Dit zijn mogelijke maatregelen om de risico's af te dekken. Als hierop wordt ingezet, zullen een aantal risico's zich niet voordoen of wordt de kans dat ze zich voordoen en hun mogelijke impact kleiner. De risico's zijn dan beheerst of onder controle. De beheersmaatregelen zijn dus ook maatregelen waarop kan worden ingezet om de doelstel-

lingen rond organisatiebeheersing te bereiken. Het woord 'kan' is hierbij belangrijk. De beheersmaatregelen mogen **niet beschouwd worden als een afvinklijst**. De doelstelling rond organisatiebeheersing kan vaak ook op andere manieren bereikt worden. Het is aan het lokaal bestuur om hier de nodige keuzes in te maken. Maar niet alle beheersmaatregelen zijn vrijblijvend. Sommige vloeien voort uit de regelgeving en moeten dus gewoon worden toegepast.

Tussen de thema's heerst een **voortdurende wisselwerking**. Achter de beheersmaatregelen staan de belangrijkste linken met andere doelstellingen weergegeven.

We verwijzen in deze publicatie een aantal keer naar 'raad' en 'college'. Hiermee bedoelen we het 'wetgevend' en 'uitvoerend' orgaan van gemeenten, OCMW's, provincies, AGB's, OCMW-verenigingen en autonome provinciebedrijven.

**KORT**

Het beleid en het beheer van een organisatie die goed functioneert, voldoet aan de volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie heeft het beleidsplanningsproces volledig doorlopen en duidelijke, coherente beleidsdoelstellingen geformuleerd.
2. Het meerjarenplan is samen met de betrokken actoren opgesteld en wordt gecommuniceerd.
3. Het is voor elke dienst/afdeling/medewerker duidelijk aan welke beleidsdoelstellingen hij/zij een bijdrage moet leveren om het meerjarenplan te realiseren.
4. Het beleidsplanningsproces wordt regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.

Bovendien realiseert de organisatie de volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:

5. De organisatie beheert haar sleutelprocessen goed.
6. De organisatie kent de belangrijkste risico's waarmee ze kan worden geconfronteerd.

# 1

Doelstellingen,  
proces- en  
risicomanagement

# Een woordje uitleg over doelstellingen, proces- en risicomanagement

**D**it thema bepaalt de richting en inhoud van de andere thema's. Die moeten immers zo worden georganiseerd dat ze maximaal bijdragen tot het bereiken van de beleidsdoelstellingen. Tegelijk moeten ze ervoor zorgen dat het bestuur over de nodige informatie beschikt om deze doelstellingen op te volgen en bij te sturen.

In het kader van de beleids- en beheerscyclus moet elk bestuur zijn beleidsdoelstellingen formuleren in een meerjarenplan. De beleidsdoelstellingen waarvan de raad vindt dat ze zo belangrijk zijn dat ze deze regelmatig wil opvolgen, zijn prioritair.

Doelstellingen kunnen over de interne organisatie gaan en over de externe omgeving. Om tot gedragen beleidsdoelstellingen te komen, is het nodig om bij de opmaak van het meerjarenplan medewerkers, diensthoofden, managementteam, politieke actoren, burgers, bedrijven en andere organisaties te betrekken. De raad (en het college) moet systematisch over de noodzakelijke informatie beschikken om zijn democratische rol degelijk op te nemen.

## Evaluatie en bijsturing van de beleidsplanning

Het is belangrijk dat de verschillende fasen van het beleidsplanningsproces regelmatig geëvalueerd worden. In elk geval jaarlijks zodat het meerjarenplan correct kan aangepast worden. Maar ook naar het einde van het hele beleidsplanningsproces, zodat lessen kunnen worden getrokken voor het volgende beleidsplanningsproces.

## Procesmanagement

Een proces is het geheel van opeenvolgende activiteiten dat middelen (input) omzet in resultaten (output) waardoor een meerwaarde wordt gecreëerd (outcome).

Een organisatie werkt best eerst de sleutelprocessen<sup>1</sup> uit waaraan grote risico's verbonden zijn. Voorbeelden zijn processen van grote financiële verrichtingen, processen die fraudegevoelig zijn<sup>2</sup>, processen waarbij de continuïteit van de dienstverlening in het gedrang dreigt te komen, ... De sleutelprocessen moeten organisatiebreed op dezelfde manier worden opgemaakt.

## Risicomanagement

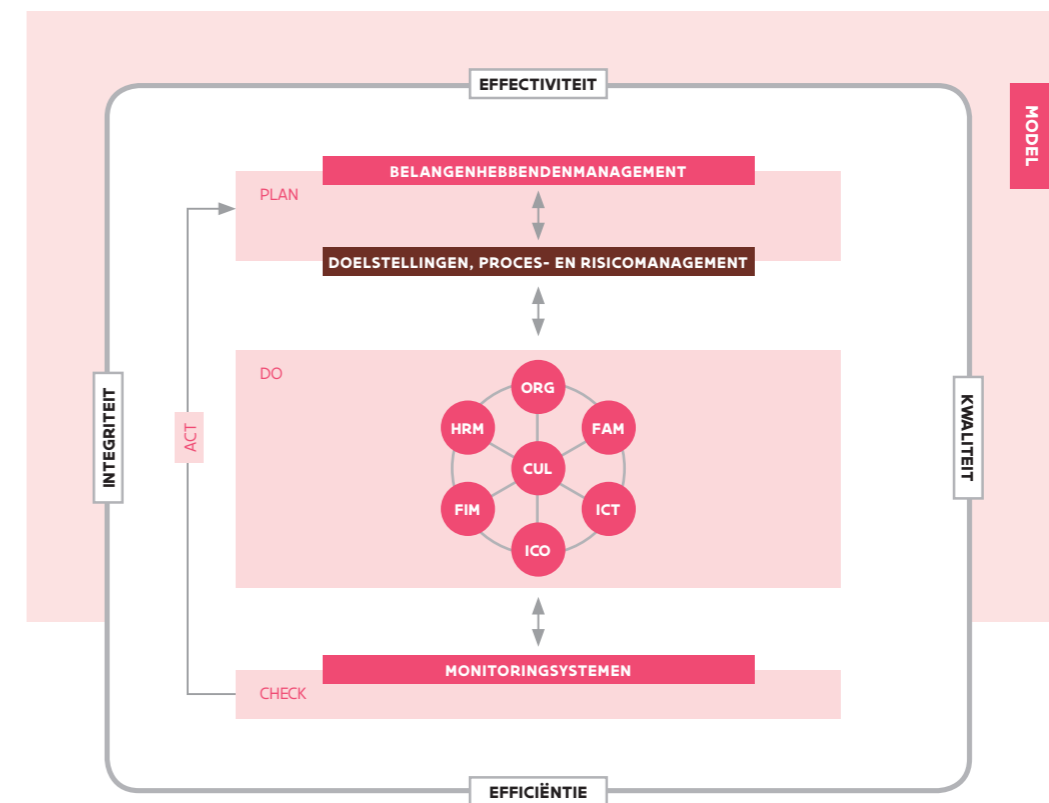
Risicomanagement is onlosmakelijk verbonden met het doelstellingenproces. Om een organisatie goed te beheersen, moet er immers duidelijkheid zijn over de risico's die het behalen van de beleidsdoelstellingen bedreigen.

Risico's zijn interne en externe factoren die een efficiënte en effectieve dienstverlening, een degelijke algemene werking en de realisatie van de beleidsdoelstellingen kunnen belemmeren. Ook het niet (tijdig) benutten van opportuniteiten kan een risico zijn. Wijzigende interne of externe omstandigheden creëren nieuwe risico's of veranderen bestaande risico's.

Externe risico's vinden hun oorzaak buiten de organisatie, zoals de economische crisis, de toename van het aantal politieke vluchtelingen, ... Ze zijn vaak moeilijk rechtstreeks te beïnvloeden.

Interne risico's vinden hun oorzaak binnen de organisatie. Hier kan de organisatie dus wel een invloed op hebben. Een goed werkende organisatie kan zelfs voorkomen dat bepaalde risico's ontstaan.

Het is belangrijk dat de organisatie zich bewust is van de risico's die haar opdrachten kunnen bedreigen. Opportuniteiten die er zijn, moet ze kunnen aangrijpen. In het interne controlesysteem of organisatiebeheersingssysteem moet de focus liggen op de maatregelen om de grootste interne risico's voor de organisatie te beheersen.



<sup>1</sup> Sleutelprocessen zijn de processen die voor een goede werking noodzakelijk zijn.

<sup>2</sup> Bijvoorbeeld kassen.

# Doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen

## Beleidsplanning als deel van de strategische agenda

PLAN/DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
1.1. De organisatie heeft het beleidsplanningsproces volledig doorlopen en duidelijke, coherente beleidsdoelstellingen geformuleerd.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
<b>MISSIE-VISIE</b>		
De organisatie doet niet wat ze hoort te doen.	De organisatie hanteert artikel 2 van de organieke decreten als missie of heeft een missie die past in dit artikel.	
Medewerkers weten niet wat de toekomstfocus van de organisatie is.	De organisatie heeft een visie uitgeschreven met minstens volgende elementen: wat ze wenst te bereiken in haar omgeving, voor haar burgers en organisaties; welke rol ze hierin wil spelen en welke principes en waarden ze hierbij nastreeft.	
Medewerkers zien de meerwaarde van de visie niet omdat ze te fragmentair is.	De visie is de bouwsteen voor het meerjarenplan en creëert dus een kader voor het extern en intern te voeren beleid.	
De beleidsdoelstellingen zijn eerder ongecoördineerde acties en initiatieven, die niet kaderen binnen een groter geheel.	De organisatie communiceert de missie en visie duidelijk naar zijn medewerkers.	
...	...	
<b>OMGEVINGSANALYSE</b>		
De beleidsdoelstellingen zijn ad hoc geformuleerd en houden onvoldoende rekening met de context waarbinnen de organisatie functioneert.	De beleidsdoelstellingen zijn opgemaakt op basis van een analyse van de externe en interne omgeving en hun onderlinge samenhang.	BHM 2.1
Er is onvoldoende rekening gehouden met de mening van de medewerkers waardoor aan goede ideeën wordt voorbijgegaan.	Nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen worden opgevangen en weergegeven in de omgevingsanalyse.	
Verwachtingen van burgers en organisaties <sup>3</sup> worden onvoldoende opgenomen in de strategische planning.	De omgevingsanalyse geeft de belangrijkste uitdagingen voor de organisatie weer.	
De omgevingsanalyse is niet bruikbaar omdat nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen er geen plaats in hebben gekregen.	De omgevingsanalyse wordt op regelmatige basis geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.	BHM 2.5
...	...	

<sup>3</sup> Wie zijn de klanten van lokale besturen? Burgers, organisaties (zoals bedrijven en non-profitorganisaties), middenveld (vakbonden, actiegroepen, ...), andere lokale besturen (autonome gemeentebesturen, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, ...).

OPMAAK MEERJARENPLAN		
Het strategisch meerjarenplan is niet realistisch opgemaakt en kan dus niet worden gerealiseerd, omdat:	De beleidsdoelstellingen vormen een coherent geheel.	
de doelstellingen niet eenduidig bepaald zijn;	De beleidsdoelstellingen zijn SMART <sup>4</sup> geformuleerd, onderling op elkaar afgestemd en conflicteren niet.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>de actieplannen niet realistisch zijn;</li> <li>de financiële gevolgen niet realistisch zijn ingeschat;</li> <li>de inzet van de medewerkers niet realistisch is ingeschat.</li> <li>...</li> </ul>	Per beleidsdoelstelling zijn er realistische actieplannen en realisatietermijnen aangegeven.	MON 3.3.
	De doelstellingen die in het meerjarenplan zijn opgenomen, worden vertaald naar een meer concrete planning op het niveau van het budget.	FIM 8.1.
	Bij de opmaak van het meerjarenplan en het budget zijn de financiële gevolgen voldoende realistisch ingeschat.	FIM 8.1.
	Bij de opmaak van het meerjarenplan en het budget is er grondig rekening gehouden met de implicaties voor de medewerkers.	HRM 5.1.
	...	

PLAN/DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
1.2. Het meerjarenplan is samen met de betrokken actoren opgesteld en wordt gecommuniceerd.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Politieke actoren zijn onvoldoende gemotiveerd om de realisatie van het meerjarenplan te ondersteunen.	Politieke actoren zijn systematisch actief betrokken bij het beleidsplanningsproces.	BHM 2.1.
Er is geen consensus over wat de prioritaire beleidsdoelstellingen zijn.	Leidinggevenden zijn systematisch actief betrokken gedurende het hele beleidsplanningsproces.	HRM 5.4.
Leidinggevenden sporen hun medewerkers onvoldoende aan om de doelstellingen van het meerjarenplan te realiseren.	Er wordt ingezet om de medewerkers te betrekken gedurende het hele beleidsplanningsproces.	ICO 7.2.
Medewerkers zijn gedemotiveerd omdat ze onvoldoende betrokken werden in een organisatiebreed proces.	Burgers, organisaties en bedrijven hebben inspraak bij de opmaak van het meerjarenplan.	BHM 2.4.
Het opstellen van het meerjarenplan verloopt chaotisch en is onvoldoende gecoördineerd door het managementteam.	Het managementteam heeft een centrale, coördinerende rol in het beleidsplanningsproces. Ze streeft hierbij naar een goede balans tussen enerzijds een top-downbenadering vanuit het management naar de medewerkers en anderzijds een bottom-upbenadering vanuit de medewerkers naar het management <sup>5</sup> .	DPR 1.3. ORG 4.2.
...	Over de beleidsdoelstellingen (waarvoor het relevant is) wordt extern gecommuniceerd. Er zijn initiatieven om deze te verduidelijken aan wie hier vragen over heeft.	BHM 2.1.
	...	

<sup>4</sup> SMART (= specifiek, meetbaar, aanvaard, realistisch en tijdsgebonden).

<sup>5</sup> Planning beleidscyclus in verbeteren door zelfevaluatie, Ruud Bourmanne, p. 49.

## PLAN/DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
<b>1.3. Het is voor elke dienst/afdeling/medewerker duidelijk aan welke beleidsdoelstellingen hij/zij een bijdrage moet leveren om het meerjarenplan te realiseren.</b>		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Diensten/afdelingen geven prioriteit aan opdrachten die niet kaderen binnen de realisatie van de beleidsdoelstellingen.	Voor elke dienst/afdeling is duidelijk welke bijdrage hij/zij wanneer moet leveren om de beleidsdoelstellingen te realiseren.	MON 3.3.
Diensten/afdelingen werken niet op het juiste moment aan de realisatie van beleidsdoelstellingen, waardoor de realisaties binnen de afgesproken termijnen in het gedrang komen.	Voor elke beleidsdoelstelling is per actie(plan) een eindverantwoordelijke aangeduid voor de realisatie.	MON 3.3.
Medewerkers en/of diensten zijn niet gemotiveerd om in te zetten op de realisatie van de beleidsdoelstellingen.	Het is voor budgethouders duidelijk voor welke (delen van) beleidsdoelstellingen ze verantwoordelijk zijn en ze nemen hun verantwoordelijkheid hierin.	ORG 4.1. FIM 8.2.
De realisatie van dienstoverschrijdende beleidsdoelstellingen loopt vast.	Het managementteam coördineert de realisatie van de beleidsdoelstellingen over de verschillende diensten/afdelingen heen.	DPR 1.2. ORG 4.2.
Individuele medewerkers weten niet wanneer ze welke bijdrage moeten leveren om de beleidsdoelstellingen (tijdig) te realiseren.	De beleidsdoelstellingen zijn vertaald tot op het niveau van individuele medewerkers.	HRM 5.3.
...	...	...

## Evaluatie en bijsturing van de beleidsplanning

## CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
<b>1.4. Het beleidsplanningsproces wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.</b>		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Het meerjarenplan strookt niet (meer) met de realiteit.	Jaarlijks wordt geëvalueerd of het meerjarenplan moet worden aangepast.	FIM 8.5.
Er worden geen lessen getrokken uit dingen die moeilijk liepen tijdens voorgaande beleidsplanning.	De opmaak van de beleidsplanning wordt tijdig geëvalueerd zodat lessen worden getrokken, die kunnen gebruikt worden bij het opstellen van de volgende beleidsplanning.	
...	De uitvoering van de beleidsplanning wordt geëvalueerd zodat lessen getrokken worden, die kunnen gebruikt worden bij de realisatie van de volgende beleidsplanning.	MON 3.3.
...	...	...

## Procesmanagement

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
<b>1.5. De organisatie beheert haar sleutelprocessen goed.</b>		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Bij het uittekenen van de sleutelprocessen gaat men voorbij aan wat nodig is voor burgers en organisaties.	De sleutelprocessen zijn in kaart gebracht.	
De organisatie komt in de problemen bij het onverwacht langdurig wegvallen van medewerkers.	Bij de opmaak van de sleutelprocessen wordt prioriteit gegeven aan die processen waaraan grote risico's verbonden zijn, zoals: <ul style="list-style-type: none"> <li>processen met een belangrijke financiële impact</li> <li>fraudegevoelige processen</li> <li>processen waarbij de continuïteit van de dienstverlening in het gedrang dreigt te komen</li> </ul>	FIM 8.2. 8.3. 8.4. HRM 5.2.
De sleutelprocessen worden op zo'n manier uitgetekend dat medewerkers hun aandeel in een proces niet herkennen.	De medewerkers worden actief betrokken bij het in kaart brengen van de sleutelprocessen.	ICO 7.2.
Het uitwerken van sleutelprocessen gebeurt ongecoördineerd en versnipperd waardoor energie verloren gaat.	De sleutelprocessen worden organisatiebreed op een gelijklopende wijze opgemaakt.	
Processen worden niet up-to-date gehouden.	De sleutelprocessen zijn geëvalueerd naar efficiëntie en effectiviteit en worden regelmatig geoptimaliseerd.	
Er is een verschil tussen de processen 'op papier' en de effectieve flow.	...	
...	...	

## Risicomanagement

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
<b>1.6. De organisatie kent de belangrijkste risico's waarmee ze kan worden geconfronteerd.</b>		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Belangrijke dingen <sup>6</sup> lopen verkeerd omdat leidinggevend onvoldoende bezig zijn met of kennis hebben over de risico's die zich kunnen voordoen in hun dienst/afdeling.	Het management kent de belangrijkste risico's waarmee de organisatie wordt geconfronteerd <sup>7</sup> .	
De organisatie loopt belangrijke financiële of materiële schade op door een gebeurtenis waar geen rekening mee gehouden is.	Leidinggevend kennen de belangrijkste risico's die zich in hun dienst/afdeling kunnen voordoen.	
De organisatie loopt belangrijke imagoschade op door een grote fout in de dienstverlening.	Medewerkers kennen de risico's die een groot impact op hun werk kunnen hebben.	
Medewerkers zijn onvoldoende bezig met de risico's die met hun opdrachten te maken hebben, waardoor problemen niet tijdig gesignaleerd worden en incidenten zich (kunnen) voordoen.	De organisatie speelt in op de risico's die zich voordoen.	
...	De organisatie baseert de uitbouw van haar interne controle/organisatiebeheersing op de belangrijkste risico's waarmee ze wordt geconfronteerd.	
...	...	

<sup>6</sup> Dienstverlening, beleidsdoelstellingen, ...

<sup>7</sup> Bijvoorbeeld aan de hand van de omgevingsanalyse.



**KORT**

Goed omgaan met belanghebbenden is voor lokale besturen belangrijk. Daarom moet de organisatie voldoen aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen.
2. De samenwerking tussen politieke organen en administratie verloopt goed.
3. De organisatie zet in op een goede samenwerking met andere lokale besturen.
4. De organisatie houdt rekening met signalen van klanten voor de organisatie van haar dienstverlening.
5. De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze met haar belanghebbenden omgaat en stuurt bij waar nodig.

# 2

Belanghebbenden-  
management

## Een woordje uitleg over belanghebbendenmanagement

**B**elanghebbenden zijn de verschillende individuen, partijen, organisaties, ... waar een organisatie rekening mee moet houden om een efficiënte, effectieve, kwaliteitsvolle en integere organisatie uit te bouwen. Daarvoor moeten we natuurlijk eerst weten wie ze zijn. Hebben we een zicht op wie de verschillende belanghebbenden van onze organisatie zijn (intern en extern)? En weten we wat ze van onze organisatie verwachten? De mate waarin een organisatie rekening houdt met en tegemoet komt aan de verwachtingen van de verschillende belanghebbenden, bepaalt hoe goed een organisatie is. Externe belanghebbenden van lokale besturen zijn: burgers, organisaties en bedrijven, maar zeker ook andere lokale besturen. De politieke actoren en de medewerkers van de organisatie zijn interne belanghebbenden. De medewerkers als belanghebbenden worden in dit thema niet apart behandeld, maar zijn opgenomen in de andere thema's. Vermits de politieke actoren de lokale besturen aansturen, spelen ze een zodanig cruciale rol dat ze zowel hier als in de andere thema's aan bod komen.

### Dialogo bij de aansturing

De politieke organen spelen een specifieke rol in de werking van een lokaal bestuur. Een goede samenwerking tussen secretaris/provinciegriffier en managementteam met de politieke organen is essentieel voor de werking. Het is belangrijk dat er aan het begin van de legislatuur een dialoog is tussen administratie en mandatarissen over ieders opdrachten, zodat de samenwerking vlot verloopt en er een terugvalbasis is over ieder zijn rol wanneer de samenwerking minder vlot loopt. De afsprakennota is hiervoor een instrument.

De afsprakennota wordt bij elke nieuwe legislatuur opgemaakt en wordt best regelmatig geëvalueerd. De politieke organen moeten beslissingen nemen. Om dat goed te kunnen doen, moeten ze optimaal voorbereid zijn. Bovendien moeten die beslissingen goed genotuleerd worden, zodat ze kunnen uitgevoerd en opgevolgd worden.

### Dialogo bij samenwerking

Gemeentebesturen en OCMW's werken steeds meer samen met elkaar en/of met andere besturen. Het is zinvol dat lokale besturen onderzoeken waar ze dat kunnen doen om tot effectiviteits- en efficiëntiewinsten te komen. Wanneer opdrachten van de organisatie samen met partners, zoals autonome organisaties of intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, ... worden opgenomen, is het noodzakelijk dat de organisatie de uitvoering ervan opvolgt.

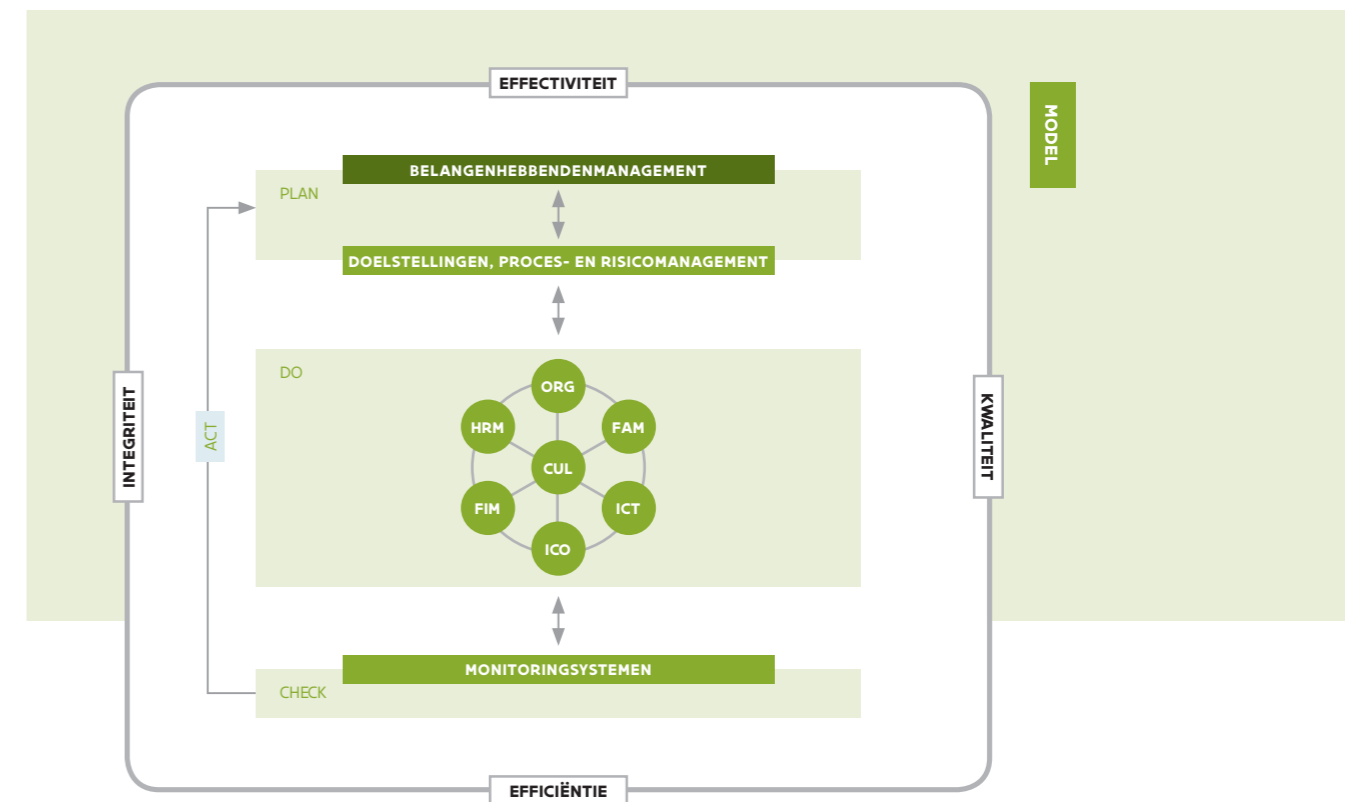
### Dialogo over de dienstverlening

De kerntaak van een lokaal bestuur is de dienstverlening aan burgers en organisaties: identiteitskaarten afleveren, parken onderhouden, leefloon uitbetalen, cliënten begeleiden, ... Het is belangrijk dat het lokaal bestuur weet wat de bevindingen van de verschillende klanten zijn over haar dienstverlening, zodat ze die kan aanpassen indien nodig.

In het dagelijkse leven merken burgers dingen op over de dienstverlening die aangepakt moeten worden, zoals een beschadigd trottoir, een lamp in een woon- en zorgcentrum die stuk is, ... Burgers moeten dit kunnen melden. Deze meldingen worden daarna best in een systeem opgenomen zodat de verantwoordelijke dienst ze kan oplossen.

Burgers en organisaties die niet tevreden zijn over de aangeboden dienstverlening, moeten heel eenvoudig klachten kunnen formuleren. Het is belangrijk dat deze klachten gezien worden als een insteek om de dienstverlening te verbeteren. Door ze op te nemen in een klachtenregistratiesysteem wordt ervoor gezorgd dat klachten niet verloren gaan en dat regelmatig wordt nagegaan of de werking structureel moet worden bijgesteld.

Niet alleen met dingen die fout lopen, moet er aan de slag worden gegaan. Ook positieve feedback kan worden gebruikt om de werking te optimaliseren. Het kan bovendien hardwerkende medewerkers een hart onder de riem steken.



## Doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen

### Belanghebbenden en hun verwachtingen

PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
2.1. De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De organisatie vergeet belangrijke belanghebbenden bij de uitbouw van haar dienstverlening.	De organisatie heeft zicht op burgers, organisaties, andere lokale besturen, samenwerkingsverbanden. ... als belanghebbenden.	DPR 1.1.
De werking verloopt moeilijk omdat er te weinig rekening wordt gehouden met de verwachtingen van de belanghebbenden.	De organisatie heeft de verwachtingen van haar belangrijkste belanghebbenden in kaart gebracht.	DPR 1.1.
...	...	...

### Dialogoog bij de aansturing

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
2.2. De samenwerking tussen politieke organen en administratie verloopt goed.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Het is onvoldoende uitgeklaard wat de respectieve opdrachten van de politieke organen en de administratie zijn.	De respectieve opdrachten van administratie en politieke actoren zijn duidelijk geregeld in het begin van de legislatuur, bijvoorbeeld in een afsprakennota.	
Doordat het onvoldoende duidelijk is wie wat moet doen, kunnen de mandatarissen niet tijdig de nodige beslissingen nemen.	De afspraken worden regelmatig geëvalueerd.	
De afsprakennota tussen de politieke actoren en secretaris/provinciegriffier mist de essentie.	De organisatie beschikt over een deontologische code voor de raad.	CUL 6.2. ICT 10.3
De mandatarissen hebben niet (tijdig) de juiste informatie voor het nemen van beslissingen.	Er is een systeem uitgewerkt om de politieke actoren zo optimaal mogelijk voor te bereiden voor de beslissingen die ze kunnen nemen.	
Er zijn fouten in de notulering van de beslissingen van de raad (en collegel).	De notulering van de vergaderingen van de politieke organen gebeurt tijdig en correct.	
...	De uitvoering van de beslissingen van politieke organen wordt opgevolgd.	MON 3.3.
...	De leden van de politieke organen kunnen genomen beslissingen eenvoudig terugvinden.	ICO 7.4.
...	...	...

### Dialogoog bij samenwerking

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
2.3. De organisatie zet in op een goede samenwerking met andere lokale besturen.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De organisatie functioneert als een eiland.	De organisatie gaat na of samenwerken met andere lokale besturen effectiviteits- en efficiëntievoordelen oplevert <sup>1</sup> .	
Er wordt samengewerkt met collega-besturen, maar door een gebrek aan duidelijke afspraken (SLA, beheersovereenkomst, ...) komt de samenwerking in het gedrang.	Indien de organisatie samenwerkt met andere lokale besturen, worden gemaakte afspraken vastgelegd en opgevolgd.	
De dienstverlening verloopt niet optimaal omdat er onvoldoende afstemming is met andere overheden.	Autonome instanties die aan de organisatie verbonden zijn, worden opgevolgd.	MON 3.3.
...	De organisatie zorgt ervoor dat er op de raad over de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden gerapporteerd wordt.	MON 3.3.
...	...	...

<sup>1</sup> Bijvoorbeeld samenwerking tussen gemeente en OCMW.

### Dialog over de dienstverlening

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
2.4. De organisatie houdt rekening met signalen van klanten voor de organisatie van haar dienstverlening.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Klanten zijn ontevreden over de dienstverlening. Ze geven dit aan, maar er gebeurt niets mee.	De organisatie zet geschikte middelen in om regelmatig te peilen naar de bevindingen van klanten over de dienstverlening (bijvoorbeeld focusgroepen, klantentevredenheidsbevraging, ...).
Klanten geven een evaluatie over de dienstverlening, maar weten niet of er iets mee gedaan wordt.	Bij de dienstverlening wordt rekening gehouden met de belangrijkste ervaringen van klanten. <span style="float: right;">ICO 7.3.</span>
De organisatie van de dienstverlening is onvoldoende klantgericht georganiseerd.	De organisatie beschikt over een laagdrempelig systeem voor meldingen van burgers om de werking te optimaliseren. <span style="float: right;">ICO 7.3.</span>
Klanten weten niet hoe ze klachten moeten indienen.	Meldingen worden doorgegeven aan de desbetreffende dienst en (indien zinvol) meegenomen in de concrete dagelijkse werking.
Er zijn (bijna) geen klachten omdat er te veel voorwaarden aan gekoppeld worden.	De organisatie heeft een systeem voor klachtenbehandeling uitgewerkt dat laagdrempelig is. Ingediende klachten worden op een correcte manier behandeld.
Klanten met klachten worden van het kastje naar de muur gestuurd.	Klachten worden geregistreerd in een klachtenregistratiesysteem dat een duidelijk overzicht van de klachten weergeeft. <span style="float: right;">MON 3.3.</span>
Klanten krijgen geen antwoord op hun melding of klacht.	Jaarlijks wordt het overzicht van de klachten op de politieke organen besproken. <span style="float: right;">MON 3.4.</span>
Ingediende klachten gaan verloren.	De klachten worden op vaste tijdstippen geanalyseerd en op basis van de analyse wordt de dienstverlening geoptimaliseerd. <span style="float: right;">MON 3.4.</span>
De algemene werking wordt onvoldoende effectief bijgestuurd, omdat er geen rekening wordt gehouden met klachten.	Feedback van burgers en organisaties wordt gebruikt om de werking te optimaliseren <sup>2</sup> .
Positieve feedback over dienstverlening gaat verloren.	...
...	...

### Evaluatie en bijsturing

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
2.5. De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze met haar belanghebbenden omgaat en stuurt bij waar nodig.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
De manier waarop met belanghebbenden wordt omgegaan, is niet OK, maar blijft behouden.	De organisatie evalueert regelmatig de samenwerking met de belanghebbenden. <span style="float: right;">DPR 1.1.</span>
...	De organisatie evalueert geregeld de instrumenten om met belanghebbenden om te gaan <sup>3</sup> .
	De organisatie stuurt indien nodig de samenwerking met de belanghebbenden bij.
	...

<sup>2</sup> Bijvoorbeeld via (elektronische) ideeënbus.

<sup>3</sup> Klachtensysteem, afsprakennota, ...

**KORT**

Een monitoringsysteem voor lokale besturen dat goed functioneert, voldoet aan de deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie weet over welke rapporten ze wil beschikken om haar beleidsdoelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.
2. De meetsystemen voor het opstellen van rapporten zijn op een correcte en kwaliteitsvolle wijze opgesteld.
3. De organisatie volgt de realisatie van de beleidsdoelstellingen degelijk op en beschikt over accurate rapporten om de dienstverlening op te volgen.
4. De organisatie stuurt haar werking op basis van de rapporten.
5. De organisatie evalueert regelmatig de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de meet- en rapportagesystemen en stuurt bij waar nodig.

# 3

Monitoring

# Een woordje uitleg over monitoring

**M**onitoring is het systematisch en continu verzamelen van relevante data. Het doel? Op basis van die data opvolgen of enerzijds de beleidsdoelstellingen gerealiseerd worden en anderzijds de dienstverlening goed verloopt, zodat het bestuur de strategische koers aanhoudt die het had vooropgesteld.

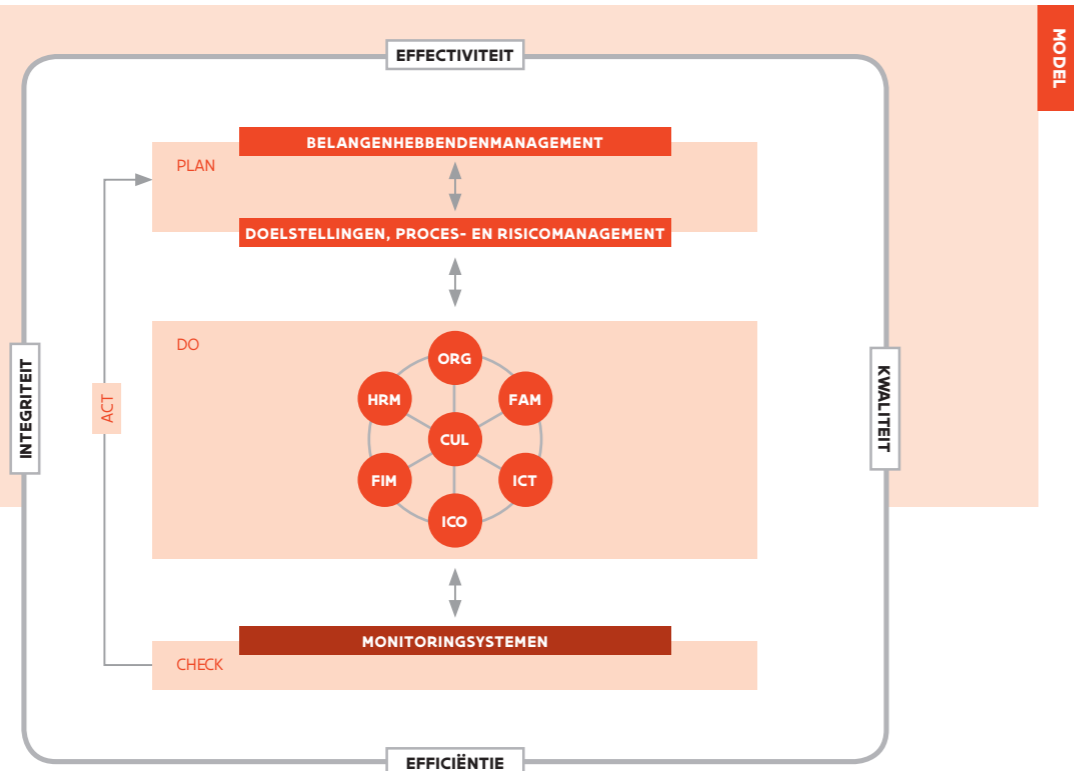
### Metten

Voor het opvolgen van de beleidsdoelstellingen moet de juiste informatie verzameld worden over de acties die passen binnen de beleidsdoelstellingen. Voor het opvolgen van de dienstverlening die niet in beleidsdoelstellingen is opgenomen, moet informatie verzameld worden waarmee kan worden nagegaan of de dienstverlening goed verloopt. Hierbij is het belangrijk dat 'het juiste' gemeten wordt<sup>1</sup> en dit op 'de juiste manier'<sup>2</sup>. De relevante informatie die de meetsystemen verzamelen, moet worden opgenomen in rapporten.

### Rapporteren en sturen

De rapporten met de informatie van de meetsystemen moeten zodanig worden opgesteld, dat de realisatiegraad van de beleidsdoelstellingen regelmatig kan opgevolgd worden via de jaarrekening, tussentijdse rapporten, beleids- en beheersrapporten. Ook de dienstverlening die niet in de beleidsdoelstellingen is opgenomen, moet worden opgevolgd met rapporten. Het is voor leidinggevenden, managementteam, raad, budgethouders, ... opportuun om beleidsdoelstellingen, beheersdoelstellingen en dienstverlening op te volgen<sup>3</sup>, zodat ze de werking kunnen sturen.

Om continu over kwaliteitsvolle en betrouwbare meet- en rapportagesystemen te beschikken, is het nodig dat ze regelmatig geëvalueerd worden. Via evaluaties kunnen de systemen bijgestuurd worden zodat ze steeds verbeteren.



<sup>1</sup> Geldigheid.  
<sup>2</sup> Betrouwbaarheid.  
<sup>3</sup> Het is immers de bedoeling dat de prioritaire beleidsdoelstellingen, de niet-prioritaire beleidsdoelstellingen en de acties m.b.t. de dienstverlening die niet in beleidsdoelstellingen zitten vervat, kunnen worden opgevolgd.

# Doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen

### Planning van de rapporten

PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
<b>3.1. De organisatie weet over welke rapporten ze wil beschikken om haar beleidsdoelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.</b>	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Er zijn geen rapporten.	De organisatie heeft duidelijk bepaald waarover ze regelmatig een rapport wil en voor wie <sup>4</sup> , zodat ze haar beleidsdoelstellingen en haar dienstverlening gericht kan opvolgen. <span style="float: right;">DPR 1.1.</span>
Cijfermateriaal wordt lukraak en zonder enige structuur of ruimer doel verzameld.	De organisatie heeft duidelijk bepaald wat moet worden gemeten en wanneer, om over de juiste rapporten te beschikken.
De organisatie beschikt over allerlei rapporten en ziet door de bomen het bos niet meer.	De organisatie weet wat de nood aan rapporten voor de raad is. <span style="float: right;">FIM 8.5.</span>
Er zijn rapportagegegevens beschikbaar maar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ze bevatten niet de juiste data;</li> <li>• ze zijn niet tijdig opgesteld;</li> <li>• ze worden niet aan de juiste bestemming bezorgd;</li> <li>• ze zijn moeilijk te begrijpen.</li> </ul>	De organisatie weet welke rapporten op het managementteam moeten worden besproken om de overkoepelende werking te kunnen opvolgen. De organisatie kent de externe rapportageverplichtingen (bijvoorbeeld in kader van wettelijke verplichtingen). ...
...	

<sup>4</sup> Voor managementteam, leidinggevenden, politieke organen, ...

## Meten

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
3.2. De meetsystemen voor het opstellen van rapporten zijn op een correcte en kwaliteitsvolle wijze opgesteld.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Onbelangrijke, veel te gedetailleerde of niet relevante informatie wordt verzameld.	De organisatie beschikt over meetsystemen die de juiste informatie verzamelen voor de rapporten.
De verzamelde informatie is niet correct, niet tijdig geleverd, ...	Leidinggevend hebben een duidelijk zicht op de meetsystemen in hun dienst en zorgen ervoor dat de registratie van gegevens correct gebeurt. ICO 7.4.
Diensthouders weten niet waarover in hun dienst informatie wordt verzameld voor de rapportering.	De organisatie ziet erop toe dat de gegevens in de informatiesystemen zo correct mogelijk zijn, bijvoorbeeld door deze in de mate van het mogelijke te automatiseren. ICO 7.4.
Dezelfde gegevens worden dubbel geregistreerd.	Er zijn duidelijke afspraken, definities, ... zodat gegevens correct geregistreerd worden.
Medewerkers weten niet precies wat ze moeten registreren, omdat dit onvoldoende gedefinieerd is.	Gegevens worden op vaste momenten verzameld en gebundeld in rapporten.
Er bestaan veel manuele registraties, wat de kans op fouten verhoogt en niet efficiënt is.	...
Het meetsysteem is niet aangepast/buikbaar voor de organisatie of de diensten, waardoor het niet of foutief gebruikt wordt.	...
...	...

## Rapporteren

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
3.3. De organisatie volgt de realisatie van de beleidsdoelstellingen degelijk op en beschikt over accurate rapporten om de dienstverlening op te volgen.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Het opvolgen van de beleidsdoelstellingen gebeurt ad hoc.	De organisatie beschikt over een systeem om de beleidsdoelstellingen van het meerjarenplan en het budget op te volgen. DPR 1.1.
Beleidsdoelstellingen worden op de verkeerde plaats opgevolgd.	De mate van realisatie van de beleidsdoelstellingen wordt gebundeld in aangepaste rapporten <sup>5</sup> . DPR 1.1. FIM 8.5.
De opvolging van de beleidsdoelstellingen gebeurt fragmentair.	De organisatie beschikt regelmatig over rapporten waarmee ze een duidelijk zicht heeft op de dienstverlening. FIM 8.5.
De raad heeft onvoldoende zicht op de mate van realisatie van de beleidsdoelstellingen.	De rapporten bevatten de relevante parameters over de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de dienstverlening <sup>6</sup> .
De organisatie weet niet of de dienstverlening efficiënt en effectief verloopt.	Leidinggevend beschikken over een periodieke rapportage met gegevens die belangrijk zijn om de werking en de output van hun dienst op te volgen.
Er wordt niks gedaan met informatie die over de dienstverlening wordt verzameld.	Het managementteam waakt erover dat de eenheid in de rapportering behouden blijft over de verschillende diensten heen. DPR 1.3.
Gegevens in rapporten worden verkeerd geïnterpreteerd.	De raad kan minstens de realisatie van de prioritaire beleidsdoelstellingen opvolgen aan de hand van de jaarrekening. FIM 8.5.
De organisatie heeft geen zicht op kerngegevens over de dienstverlening.	Belangrijke rapporten over de dienstverlening worden regelmatig gecommuniceerd aan de politieke organen.
De organisatie beschikt over degelijke rapporten maar doet er niets mee.	De budgethouders rapporteren regelmatig over de uitvoering van hun budgethouderschap. FIM 8.5.
Diensten worden apart gemonitord, waardoor de opvolging van het geheel van de organisatie verloren raakt.	De gegevens in de rapporten zijn helder en bruikbaar voor de bestemmingen.
De rapporten zijn niet voldoende bruikbaar om de juiste analyses te maken en beslissingen te nemen.	...
...	...

<sup>5</sup> Bijvoorbeeld de jaarrekening, beheer- en managementrapporten.

<sup>6</sup> Bijvoorbeeld opvolging mijlpalen stappenplan, output dienstverlening, ...

## Evaluatie en bijsturing

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
3.4. De organisatie stuurt haar werking op basis van de rapporten.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Rapporten worden niet gebruikt.	De rapporten worden besproken in het managementteam. ORG 4.2.
De politieke organen beschikken over onvoldoende informatie om gefundeerde beslissingen te kunnen nemen.	De organisatie stuurt de dienstverlening bij op basis van de evaluatie van de rapportagegegevens.
...	Wanneer uit de rapportagegegevens sterke afwijkingen naar voor komen, worden naar aanleiding daarvan de nodige acties ondernomen.
...	Rapporten worden in de politieke organen besproken, zodat ze op basis hiervan beslissingen kunnen nemen en/of beleidskeuzes kunnen maken. FIM 8.5.
...	Als binnen de organisatie audits, inspecties of consultancy-opdrachten werden uitgevoerd, zorgt de organisatie ervoor dat de aanbevelingen stelselmatig worden opgevolgd.
...	...

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
3.5. De organisatie evalueert regelmatig de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de meet- en rapportagesystemen en stuurt bij waar nodig.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
De rapporten zijn niet accuraat genoeg.	Het managementteam onderzoekt regelmatig of de rapporten het nodige bevatten om te sturen. FIM 8.5.
De informatiesystemen meten niet de gegevens die nodig zijn voor de rapporteringsbehoeften.	Het managementteam evalueert regelmatig de meetsystemen en stuurt bij waar nodig. MON 3.2.
De organisatie wil bijsturen op basis van degelijke meetgegevens en rapporten, maar de bijstellingen worden overhaast geïmplementeerd en missen hun doel.	De organisatie evalueert regelmatig met de politieke organen of de rapporten bevatten wat ze nodig hebben om beslissingen te nemen en stuurt waar nodig bij. BHM 2.2.
...	Bijstellingen worden op een systematische manier doorgevoerd <sup>7</sup> .
...	...

<sup>7</sup> Bijvoorbeeld aan de hand van concrete actieplannen, projectmatige technieken, ...

**KORT**

Een goed werkende organisatiestructuur voldoet aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. Het organogram is opgemaakt met het oog op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
2. De nodige coördinatiekanalen zijn ingebouwd, zodat beslissingen van verschillende diensten/afdelingen op elkaar zijn afgestemd.
3. De organisatiestructuur wordt wanneer nodig en minstens op regelmatige basis geëvalueerd en zo nodig geoptimaliseerd.
4. Projecten worden uitgewerkt volgens een haalbare methodologie.

# 4

Organisatiestructuur



## Een woordje uitleg over de organisatiestructuur

Een organisatiestructuur omvat:

- de indeling van de werkzaamheden in diensten/afdelingen/cellen;
- de coördinatie tussen de verschillende eenheden;
- de aansturing van de organisatie op verschillende niveaus.

De organisatiestructuur geeft de indeling van de organisatie in logische eenheden weer, zoals diensten/afdelingen/cellen. Het is belangrijk dat hierbij rekening wordt gehouden met factoren als de te realiseren beleidsdoelstellingen, de dienstverlening, de grootte en complexiteit van de organisatie, de mate waarin producten in samenwerking met partners worden aangeboden, ... De organisatiestructuur is dus best voldoende flexibel zodat ze snel met veranderingen kan omgaan.

De aansturing van een organisatie verloopt maar optimaal als de gezagslijnen duidelijk zijn. Bovendien moet de delegatie van bevoegdheden geregeld zijn en in verhouding staan tot de toegewezen verantwoordelijkheden.

De opdeling van de organisatie is vereist om de werking vlot te laten verlopen. Hierdoor moet er wel worden ingezet op de coördinatie tussen de verschillende diensten/afdelingen/cellen. Een belangrijk orgaan in de coördinatie van een lokaal bestuur is het managementteam. Ook andere kanalen zoals overlegorganen kunnen hier een plaats in hebben.

De organisatiestructuur moet regelmatig en/of afhankelijk van interne of externe wijzigingen in vraag worden gesteld en geoptimaliseerd.

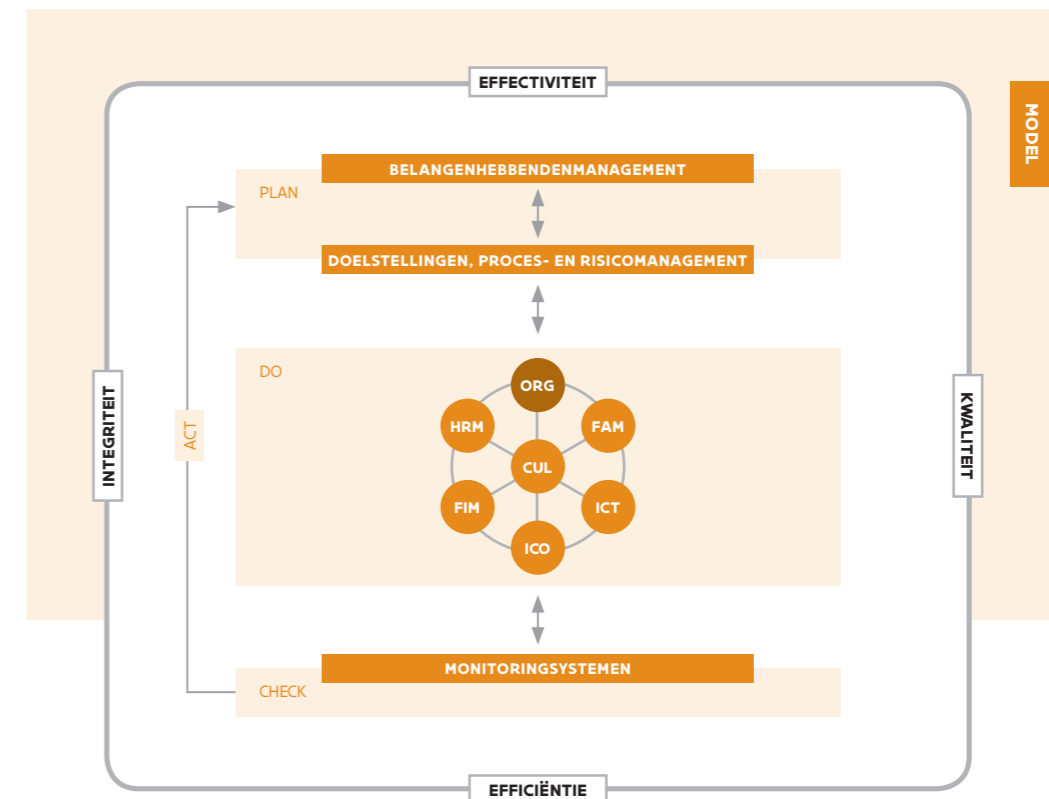
### Projectmanagement

Een organisatie die continu haar werking wil optimaliseren, gebruikt hiervoor best een duidelijke methodiek. Projectmanagement is voor dat doel geschikt.

Een project is het geheel van acties die bijdragen tot de realisatie van een gemeenschappelijk doel. Het is beperkt in tijd en heeft een bepaald budget. Inhoudelijk kan het gaan over allerlei materies die zich aandienen om de werking te verbeteren. Bijvoorbeeld het invoeren van een nieuwe ICT-applicatie op een dienst, kan een project zijn.

Projectmanagement is het gebruik van instrumenten, technieken en competenties om projecten te realiseren. Het wordt ingezet om projecten op een gestructureerde manier voor te bereiden, te realiseren en te evalueren. Het is dus ook een geschikte manier om projecten te beheersen.

Projectmanagement krijgt een plaats bij organisatiestructuur, omdat voor de realisatie van projecten vaak los van de normale organisatiestructuur wordt gewerkt.



# Doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen

## Planning en opzet van de organisatiestructuur

PLAN/DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
4.1. Het organogram is opgemaakt met het oog op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Het organogram houdt onvoldoende rekening met de complexe realiteit waarin gewerkt wordt.	De organisatie beschikt over een actueel organogram.	HRM 5.2
De dagelijkse werking verloopt chaotisch en onsamenhangend, en dus onvoldoende volgens een bepaalde organisatiestructuur.	Het organogram is opgesteld op basis van een grondige studie, rekening houdend met: <ul style="list-style-type: none"> <li>de organisatie van de dienstverlening;</li> <li>de realisatie van de beleidsdoelstellingen;</li> <li>de omgevingsanalyse in het kader van de BBC met: <ul style="list-style-type: none"> <li>analyse van de interne werking</li> <li>analyse van de externe omgeving</li> </ul> </li> <li>de grootte en complexiteit van het bestuur;</li> <li>de middelen waarover het bestuur beschikt (bijvoorbeeld aantal medewerkers, ICT, ...).</li> </ul>	DPR 1.1, 1.3
Niet alle diensten zijn op het organogram aangeduid.	...	
De dagelijkse werking verloopt niet altijd vlot, omdat het niet duidelijk genoeg is welke output van welk organisatieonderdeel wordt verwacht.	De verschillende diensten/afdelingen hebben elk een meerwaarde.	
Het is voor de medewerkers onvoldoende duidelijk wie hun rechtstreekse leidinggevende is.	Het organogram is zo opgesteld dat de gezagslijnen van het hoogste naar het laagste niveau duidelijk zijn <sup>1</sup> .	HRM 5.4
Het is onduidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is.	De delegatie van bevoegdheden is duidelijk geregeld <sup>2</sup> , schriftelijk vastgelegd, bekrachtigd en gecommuniceerd.	
De organisatie verliest juridische geschillen omdat beslissingen genomen worden door medewerkers die er geen bevoegdheid voor hebben.	Er is grondig overwogen waar budgethouders worden aangeduid.	DPR 1.3, FIM 8.2
Mensen op sleutelposities in de organisatie kunnen hun werk niet naar behoren uitoefenen omdat de structuur van de organisatie en/of de beslissingsstructuur niet duidelijk is.	De functiebeschrijvingen geven duidelijk aan wat de verantwoordelijkheden van elke functie zijn.	HRM 5.2
Er is wrevel tussen de medewerkers omdat de werklast niet evenredig verdeeld is. Bij sommige organisatieonderdelen ligt de werklast te hoog, bij andere te laag.	Het organogram is gecommuniceerd aan en beschikbaar voor alle medewerkers.	ICO 7.2
Nieuwe maatschappelijke tendensen (sociale media, verhouding met de burgers, zelfsturende teams, ...) gaan aan de organisatie voorbij.	De werklast van de verschillende diensten/afdelingen wordt op geregelde tijdstippen opgevolgd en geëvalueerd. Bij over- of onderbelasting worden de gepaste maatregelen genomen.	
Veranderingen kunnen pas na een ruime tijd worden doorgevoerd omdat de organisatiestructuur te stug is.	De organisatiestructuur is voldoende flexibel opgesteld om snel met veranderingen te kunnen omgaan.	
...	...	

<sup>1</sup> Het is duidelijk wie aan wie opdrachten kan overdragen en wie aan wie verantwoording verschuldigd is.

<sup>2</sup> Delegeren is de toekenning van formele bevoegdheden en de verantwoording voor de uitvoering van bepaalde activiteiten aan een ander lid van de organisatie.

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
4.2. De nodige coördinatiekkanalen zijn ingebouwd, zodat beslissingen van verschillende diensten/afdelingen op elkaar zijn afgestemd.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De organisatie bestaat uit verschillende diensten die als eilanden naast elkaar werken.	Het managementteam zorgt voor de coördinatie tussen alle diensten/afdelingen en bewaakt dus de eenheid in de werking.	DPR 1.3.
De organisatie werkt met verschillende snelheden, omdat de werking tussen de eenheden onvoldoende wordt gecoördineerd.	Het managementteam voldoet aan de wettelijke samenstelling.	
Er zitten te veel mensen in het managementteam om efficiënt te vergaderen en te beslissen.	De grootte van het managementteam is werkbaar en beheersbaar.	
Niet alle vereiste functies zitten in het managementteam, waardoor bepaalde diensten/afdelingen onvoldoende mee zijn.	De functies die deel uitmaken van het managementteam, zijn aangeduid in het organogram.	
De dienstverlening verloopt fragmentair en onvoldoende gecoördineerd.	Diensthooft van klantgerichte diensten en diensthooft van ondersteunende diensten zitten in het managementteam of in een ander overleg, dat de eenheid van de werking coördineert.	
Er wordt zoveel vergaderd om de samenwerking te coördineren dat er nog weinig tijd rest voor de dagelijkse werking.	Er is voldoende afstemming tussen medewerkers en diensten voor een degelijk gecoördineerde dienstverlening <sup>3</sup> . Deze afstemming wordt gestimuleerd.	ICO 7.2.
...	...	

## Evaluatie en bijsturing van de organisatiestructuur

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
4.3. De organisatiestructuur wordt wanneer nodig en minstens op regelmatige basis geëvalueerd en zo nodig geoptimaliseerd.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Voor bepaalde dienstverlening moet de burger erg lang wachten omdat de organisatiestructuur onvoldoende mee geëvalueerd is met nieuwe ontwikkelingen.	Wanneer nodig wordt de degelijkheid van de organisatiestructuur geëvalueerd, bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>bij fundamentele wijzigingen (in de dienstverlening);</li> <li>wanneer rapportagegegevens in het kader van monitoring de noodzaak aangeven.</li> <li>...</li> </ul>	
Medewerkers raken gedemotiveerd omdat duidelijk is waar de organisatiestructuur moet worden bijgestuurd, maar er geen initiatieven worden genomen om dit uit te voeren.	De organisatiestructuur wordt minstens op regelmatige basis geëvalueerd.	
De organisatiestructuur is niet aangepast aan nieuwe samenwerkingsverbanden.	Als uit evaluaties blijkt dat wijzigingen noodzakelijk zijn, wordt de organisatiestructuur aangepast en de aanpassing gecommuniceerd.	
...	...	

<sup>3</sup> Het is duidelijk wie aan wie informatie moet aanleveren en het is duidelijk wie aan wie hierover moet rapporteren.

## Projectmanagement

PLAN/DO/CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
4.4. Projecten worden uitgewerkt volgens een haalbare methodologie.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Men heeft onrealistische verwachtingen van projecten.	Er is vooraf duidelijk bepaald welk resultaat het project tegen wanneer bereikt en wie waarvoor verantwoordelijk <sup>4</sup> is.
Er wordt op een chaotische manier aan projecten gewerkt.	Er is een overzicht van de belangrijke lopende projecten beschikbaar.
Projecten kosten veel meer dan men voor ogen had.	Projecten worden grondig voorbereid; tijdens de uitvoering worden ze opgevolgd; na de uitvoering wordt gecheckt of de beoogde resultaten gerealiseerd zijn.
Projecten duren veel langer dan men voor ogen had.	Het is duidelijk wat de afspraken zijn, welke inzet van medewerkers nodig is, hoeveel middelen er nodig zijn, welke communicatie-initiatieven moeten worden genomen en welk tijdsplan men voor ogen heeft om het project te realiseren.
Het is niet duidelijk in welke projecten de organisatie investeert.	Medewerkers worden zo veel mogelijk betrokken bij de projecten.
Na de realisatie van projecten is niet duidelijk wat er best mee gedaan wordt.	Waar mogelijk worden burgers, bedrijven, verenigingen, ... betrokken bij projecten.
Er is geen kennis van projectmanagement aanwezig.	Waar mogelijk worden resultaten van projecten verankerd in de reguliere werking.
...	Medewerkers hebben de mogelijkheid om initiatieven voor projecten met het management te bespreken en waar mogelijk de projecten op te starten.
	De organisatie stimuleert medewerkers om open te staan voor verbeteringen.
	...

<sup>4</sup> Mogelijk wordt een projectstructuur opgezet.

**KORT**

Een goed functionerend personeelsbeleid voldoet aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie heeft eigen beleidskeuzes gemaakt voor haar personeelsbeleid zodat de beleidsdoelstellingen gerealiseerd worden en de dienstverlening geoptimaliseerd wordt.
2. De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
3. Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen.
4. Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier.
5. De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers.
6. De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord.
7. Personeelsuitgaven blijven binnen het budget en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd.
8. Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten die hiervoor worden ingezet, worden regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.

# 5

Personeelsbeleid

## Een woordje uitleg over personeelsbeleid

**H**et personeelsbeleid is een cruciale factor in de organisatiebeheersing. De medewerkers zijn immers essentieel om de beleidsdoelstellingen te realiseren en voor een optimale dienstverlening te zorgen.

De organisatie moet keuzes maken op het vlak van personeelsbeleid. Op alles tegelijk inzetten is immers moeilijk haalbaar. Het is belangrijk dat het personeelsbeleid ten dienste staat van de medewerkers en zorgt voor oplossingen op personeelsvraagstukken.

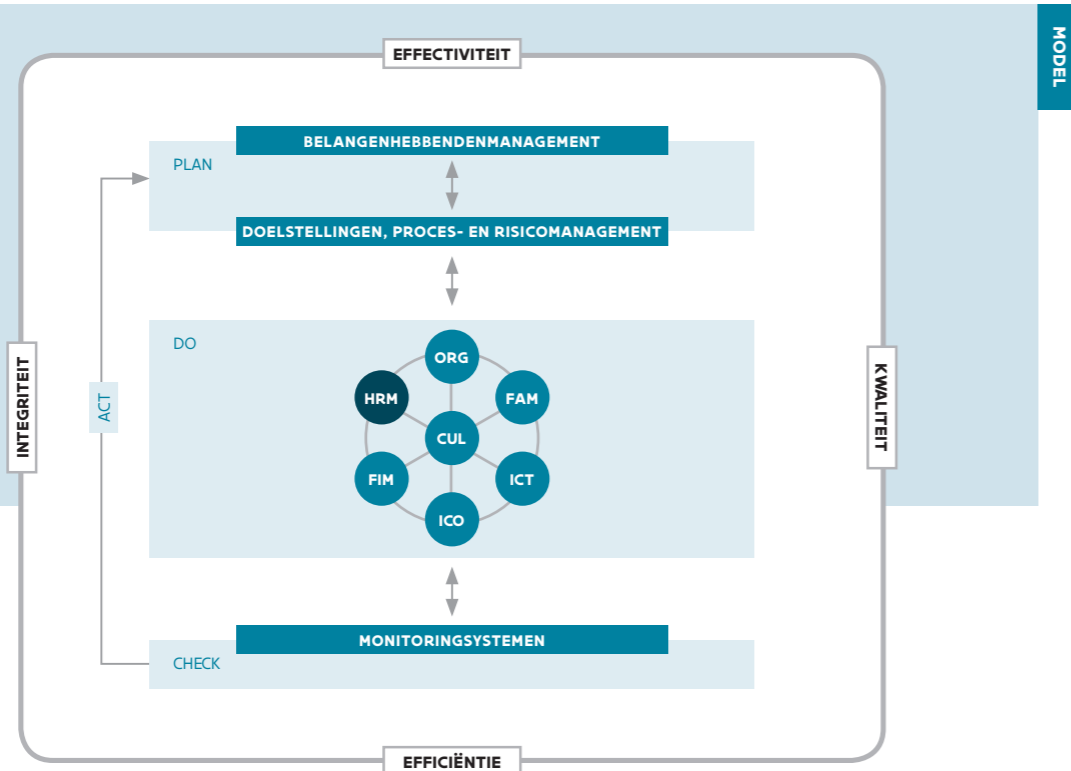
Op basis van de beleidsdoelstellingen en de dienstverlening, moet in kaart worden gebracht welke functies nodig zijn en hoeveel. Voor elke functie moet een functiebeschrijving worden opgesteld met taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties. Deze functiebeschrijvingen dienen als basis voor aanwervingen, selecties, vormingen en de evaluatiecyclus van de medewerkers.

Daarnaast wordt ook gekeken naar de talenten van de medewerkers om hen zo goed mogelijk in te zetten.

Om een organisatie als een geoliede machine te laten lopen, is het belangrijk dat het leidinggeven op een kwaliteitsvolle manier gebeurt. Leidinggevend moeten ondersteund worden door de organisatie en de personeelsverantwoordelijke.

Elke organisatie is verplicht een welzijnsbeleid te voeren waarin gezondheid, veiligheid en welzijn een plaats krijgen. De organisatie moet hierop inzetten zodat haar medewerkers op een veilige manier hun opdrachten kunnen uitvoeren.

De personeelsadministratie moet correct zijn: enerzijds omdat dit belangrijk is voor de individuele medewerkers, anderzijds omdat de organisatie een juist beeld heeft van het menselijk kapitaal om hierover beslissingen te nemen. Het is voor een organisatie immers belangrijk om over rapporten van haar personeelsbeleid te beschikken.



## Doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen

### Personeelsbeleid

PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
5.1. De organisatie heeft eigen beleidskeuzes gemaakt voor haar personeelsbeleid zodat de beleidsdoelstellingen gerealiseerd worden en de dienstverlening geoptimaliseerd wordt.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Het personeelsbeleid verloopt ad hoc.	De organisatie heeft keuzes gemaakt waar het met betrekking tot personeelsbeleid op wil inzetten.
Het werk van de medewerkers met opdrachten rond personeelsbeleid, verloopt ad hoc. Er zijn geen lijnen voor hen uitgezet.	Bij de bepaling van de keuzes op het vlak van personeelsbeleid worden de medewerkers betrokken.
Het personeelsbeleid wordt enkel gezien als iets dat nodig is om de personeelsweden tijdig te betalen.	De organisatie beschikt over een geactualiseerde rechtspositieregeling die voor alle medewerkers beschikbaar is.
...	De organisatie beschikt over een geactualiseerd arbeidsreglement dat voor alle medewerkers beschikbaar is.
	Er is bepaald welke implicaties de realisatie van het meerjarenplan heeft op het vlak van personeelsbeleid. DPR 1.1.
	De organisatie gaat na of samenwerken met andere lokale besturen effectiviteits- en efficiëntievoordelen oplevert.
	...

## Personeelsinzet

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
<b>5.2. De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.</b>	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
<b>PERONEELSMFORMATIE</b>	
De organisatie heeft geen correct overzicht van welke medewerkers ze nodig heeft.	Er is een personeelsformatie in brede zin <sup>1</sup> opgemaakt, waarin alle functies zijn opgenomen.
De personeelsformatie is niet correct.	De personeelsformatie in brede zin is opgemaakt met het oog op een kwaliteitsvolle dienstverlening en de realisatie van de beleidsdoelstellingen.
De personeelsformatie is verouderd.	De effectieve bezetting van de personeelsformatie wordt accuraat bijgehouden.
De organisatie heeft geen zicht op de effectieve personeelsbezetting per dienst/afdeling.	De personeelsformatie in brede zin wordt regelmatig geëvalueerd en indien nodig geactualiseerd.
De continuïteit van dienstverlening kan niet altijd worden gegarandeerd.	Bij de opmaak, aanpassing en actualisatie van de personeelsformatie in brede zin, worden de leidinggevenden betrokken.
...	De continuïteit van de dienstverlening is gewaarborgd, door bijvoorbeeld de kennis over meerdere medewerkers te verspreiden.
	Voor elke functie is een functiebeschrijving opgesteld, die gelinkt is aan de dienstverlening en de realisatie van de beleidsdoelstellingen.
	De functiebeschrijvingen geven duidelijk de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties (generiek en functiespecifiek) aan. <span style="float: right;">ORG 4.2.</span>
	...
<b>WERVING EN SELECTIE</b>	
Medewerkers die uit dienst gaan en taken deden die niet (meer) nodig zijn, worden toch vervangen.	De organisatie evalueert regelmatig of er aanwervingen moeten plaatsvinden, rekening houdend met de beschikbare middelen, de noden van de dienstverlening en de realisatie van de beleidsdoelstellingen.
Medewerkers raken overbelast, omdat uitdiensttredende medewerkers niet worden vervangen.	Het kader voor nieuwe aanwervingen wordt organisatiebreed bekeken. Het managementteam neemt hierin een coördinerende rol op.
Er gaat te veel geld naar grote wervingsadvertenties.	Bij de aanwerving van nieuwe functies wordt de functiebeschrijving in samenspraak met de leidinggevende opgemaakt.
Medewerkers worden om verkeerde redenen geselecteerd, zoals op basis van vriendjespolitiek.	Bij een aanwerving is de selectieprocedure vooraf uitgewerkt en gecommuniceerd aan potentiële kandidaten.
...	Aanwervingsprocedures verlopen objectief en transparant.
	Vacatures worden ook intern gecommuniceerd. <span style="float: right;">ICO 7.2.</span>
	Op basis van de competenties in de functiebeschrijvingen worden geschikte selectietechnieken gekozen.
	Selectieprocedures verlopen objectief, zodat de meest competente kandidaat wordt gekozen.
	...

<sup>1</sup> Personeelsformatie in brede zin betekent zoals bepaald in de toelichting bij artikels 4 en 5 in het Verslag aan de Vlaamse regering bij het Besluit van 07/12/2007. "De personeelsformatie heeft de waarde van een plan op het operationele niveau. Ze stelt de « personele middelen » vast voor de uitvoering van het beleid zoals het op dat ogenblik uitgetekend en bekend is. De planningshorizon is dus relatief beperkt. De formatie is bovendien een veranderlijk beheersinstrument. Ze wordt bijgestuurd naarmate de opvattingen over de dienstverlening evolueren en het werkvolume of de werkprocessen veranderen. Essentieel is dat de formatie vastgesteld wordt op strikt functionele grondslagen en niet op basis van particuliere belangen, zoals individuele bevorderingsmogelijkheden of niet erg realistische desiderata van diensthoofden. De grenzen van de personeelsformatie worden bovendien aangegeven door de betaalbaarheid ervan."

INTRODUCTIE	
Nieuwe medewerkers lopen verloren.	Voor nieuwe medewerkers is er een introductietraject waarmee ze de organisatie leren kennen, zicht krijgen op hun functie. ... Aanduiding van een mentor, peter/meter of coach kan hier deel van uitmaken.
Het duurt te lang vooraleer medewerkers optimaal meedraaien in de organisatie.	Leidinggevenden begeleiden nieuwe medewerkers zodat voor hen duidelijk is wat van hen wordt verwacht en wat de organisatie belangrijk vindt. <span style="float: right;">HRM 5.4.</span>
Nieuwe medewerkers krijgen niet de gepaste instructies/opleiding/materialen om hun opdrachten uit te voeren.	Nieuwe medewerkers krijgen snel het materiaal dat ze nodig hebben om hun opdrachten uit te voeren. <span style="float: right;">HRM 5.5.</span>
...	...
UITSTROOM	
Door de uitstroom van medewerkers is er onvoldoende kennis over een bepaalde dienstverlening in huis.	Wanneer duidelijk is dat medewerkers uitstromen (pensioen, ontslag, ...) wordt nagegaan of hun kennis, competenties, ... in de organisatie aanwezig blijven, zodat een correcte en continue dienstverlening gegarandeerd is.
De organisatie gaat onzorgvuldig om met afvloeiingen van mensen.	Bij afvloeiingen van medewerkers neemt de organisatie maatregelen om hen te ondersteunen.
Bij medewerkers leeft de vrees dat ze om politieke redenen kunnen ontslagen worden.	Bij het uit dienst gaan van een medewerker wordt geëvalueerd of deze best kan vervangen worden of dat er andere oplossingen zijn voor het uitvoeren van zijn opdrachten <sup>2</sup> .
Doordat medewerkers uitstromen, beschikt de organisatie niet meer over noodzakelijke kennis voor de dienstverlening.	...
...	...

<sup>2</sup> Bijvoorbeeld samenwerking met partners, uitbesteding, interne mobiliteit, ...

## Optimaal presteren

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
5.3. Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
<b>PRESTEREN VOLGENS DE VERWACHTINGEN</b>		
Medewerkers worden niet geëvalueerd.	Periodiek en minstens tweejaarlijks doorlopen leidinggevenden en medewerkers de evaluatiecyclus (planning, functionering, evaluatie) volgens de richtlijnen van de rechtspositieregeling.	DPR 1.3.
Medewerkers weten niet op basis waarvan ze geëvalueerd worden.	Tijdens het doorlopen van de evaluatiecyclus worden de nodige verslagen opgesteld.	
Medewerkers weten niet wat hun leidinggevende vindt van hun functioneren.	De beleidsdoelstellingen worden verder vertaald tot op het niveau van de medewerkers.	DPR 1.3.
Medewerkers worden geëvalueerd op basis van criteria die niet relevant zijn.	Er wordt ingezet op het motiveren van medewerkers <sup>3</sup> .	HRM 5.5.
Medewerkers presteren niet zoals van hen verwacht mag worden.	Wanneer wordt geconstateerd dat medewerkers niet functioneren zoals van hen wordt verwacht, wordt dit aan hen gecommuniceerd en heeft dit gevolgen.	
Medewerkers die onvoldoende presteren, laat men begaan.	...	
...		
<b>VORMING</b>		
De organisatie organiseert vorming die weinig zinvol voor haar is.	De organisatie kent haar huidige en toekomstige behoeften op vlak van vorming.	
Medewerkers beschikken niet over de competenties die in hun functiebeschrijving zijn voorzien.	Vormingsinitiatieven sluiten aan bij competenties die verder moeten worden ontwikkeld in het kader van de evaluatiecyclus (planning, functionering, evaluatie).	
Medewerkers zijn gedemotiveerd omdat ze opleidingen, waarvan ze denken dat ze zinvol zijn voor hun functie, niet mogen volgen.	De opleidingsvragen van medewerkers worden geïnventariseerd en objectief beoordeeld.	
Medewerkers zijn niet op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen.	Er wordt in opleidingen voorzien zodat medewerkers weten wat ze nodig hebben voor de werking van de organisatie.	
Medewerkers zijn gedemotiveerd omdat ze niet kunnen doorgroeien.	Er wordt in opleidingen voorzien zodat medewerkers op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen en veranderende inzichten in de materies m.b.t. hun functie.	
...	Er is aandacht voor verschillende vormen van leren, zoals intervisie, collegagroepen, praktijkleren, ...	ICO 7.2.
...	...	

<sup>3</sup> Bijvoorbeeld door zinvol werk, taakvariatie, voldoende autonomie, aanwenden van talenten van medewerkers, ...

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
5.4. Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Leidinggevenden functioneren al jaren niet goed.	Leidinggevenden weten over wie ze moeten leiding geven en wat er van hen als leidinggevenden verwacht wordt.	ORG 4.1.
Mensen met weinig leidinggevende competenties worden aangesteld in leidinggevende functies.	Leidinggevenden worden door de personeelsverantwoordelijke ondersteund voor hun taken die linken met het personeelsbeleid <sup>4</sup> .	HRM 5.1.
Opdrachten worden ondermaats uitgevoerd omdat leidinggevenden niet (duidelijk) aan medewerkers laten weten wat van hen wordt verwacht.	Voor leidinggevende functies zijn er specifieke leiderschapsvaardigheden bepaald <sup>7</sup> .	HRM 5.2.
Het is voor medewerkers niet duidelijk wat ze moeten <sup>4</sup> of mogen <sup>5</sup> doen.	Bij de aanwerving van leidinggevende functies zijn leidinggevende competenties een belangrijke focus.	HRM 5.2.
Medewerkers voeren hun werk naar eigen goeddunken uit, zonder kader vanuit de organisatie.	Er zijn initiatieven om de leidinggevende capaciteiten van alle leidinggevenden te ontwikkelen <sup>8</sup> .	HRM 5.3.
...	De leidinggevenden krijgen regelmatig feedback over hun manier van leidinggeven <sup>9</sup> .	HRM 5.8.
...	...	

## Veiligheid en welzijn

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
5.5. De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De werkomgeving van de medewerkers is onvoldoende veilig.	De organisatie voert een welzijnsbeleid waarbinnen gezondheids-, veiligheids- en welzijnsvereisten <sup>10</sup> een plaats krijgen.	
Er vinden (te) veel en/of (te) ernstige arbeidsongevallen plaats.	De werkomstandigheden worden regelmatig geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd.	
Medewerkers worden gepest.	Het psychosociaal welzijn wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.	CUL 6.3.
Er wordt gediscrimineerd.	Er wordt regelmatig gepeild naar de tevredenheid en het psychosociaal welzijn van de medewerkers <sup>11</sup> .	HRM 5.8.
Er is een slechte werksfeer.	Er worden maatregelen genomen om de balans werk-privé in evenwicht te houden.	
Het ziekteverzuim is hoog.	De organisatie investeert in goede sociale relaties met de vakbonden.	
De relaties met de vakbonden zijn slecht.	...	
...	...	

<sup>4</sup> Verantwoordelijkheden.

<sup>5</sup> Bevoegdheden.

<sup>6</sup> Bijvoorbeeld voeren van evaluatiegesprekken, ...

<sup>7</sup> Bijvoorbeeld coachen, stimuleren van medewerkers, ...

<sup>8</sup> Bijvoorbeeld via opleidingen, coaching, netwerking, ...

<sup>9</sup> Bijvoorbeeld door een personeelsbevraging, 360°feedback, ...

<sup>10</sup> Maatregelen tegen pesten, geweld, ongewenst seksueel gedrag, stress.

<sup>11</sup> Bijvoorbeeld door tevredenheidsmetingen, focusgroepen, ...

## Personeelsadministratie, personeelsuitgaven en rapporten

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
5.6. De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Medewerkers van de personeelsdienst zijn onvoldoende deskundig.	Er is een verantwoordelijke voor het personeelsbeleid aangeduid, die het management ondersteunt bij het realiseren van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
Medewerkers krijgen hun loon niet correct uitbetaald.	De organisatie zorgt ervoor dat de lonen correct worden uitbetaald.
Verloven worden niet correct berekend.	De organisatie zorgt ervoor dat verloven van de medewerkers correct worden berekend.
Medewerkers weten niet waar ze met individuele vragen over personeelskwesties terecht kunnen.	De organisatie zorgt ervoor dat andere administratieve aangelegenheden van medewerkers in het kader van de personeelsadministratie correct verlopen.
Medewerkers weten niet wat hun rechten en plichten zijn met betrekking tot hun rechtspositie.	Er is/zijn (een) duidelijk(e) aanspreekpunt(en) voor medewerkers met vragen over personeelskwesties. Antwoorden op de meest voorkomende personeelsvragen zijn voor de medewerker raadpleegbaar <sup>12</sup> .
De leidinggevendenden zijn niet op de hoogte van moeilijke personeelskwesties die belangrijk zijn in het kader van de organisatie van de dienstverlening.	De personeelsdienst geeft belangrijke signalen van medewerkers over personeelskwesties door aan de leidinggevendenden en omgekeerd.
...	Leidinggevendenden kunnen bij de personeelsdienst terecht voor informatie over personeelsaangelegenheden, die van belang zijn bij de organisatie van de dienstverlening. HRM 5.4.
...	...

12 Bijvoorbeeld via het intranet, de personeelsmap, ...

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
5.7. Personeelsuitgaven blijven binnen het budget en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
<b>PERSONEELSUITGAVEN</b>	
De beschikbare middelen voor personeel zijn vroegtijdig op.	De organisatie volgt de personeelsuitgaven en de toekomstige evolutie ervan gedetailleerd op.
Privé-uitgaven worden terugbetaald als onkosten.	Kostenstaten van medewerkers worden met de nodige bewijsstukken gecontroleerd op echtheid van de prestaties, het bedrag en de relatie tot het werk.
Overuren, toelagen, ... worden niet correct (of onterecht) uitbetaald.	De organisatie gaat proactief te werk om subsidies tijdig aan te vragen voor medewerkers die als gesubsidieerde contractuele, in het kader van Sociale Maribel, ... zijn aangesteld.
Medewerkers met een contract in het kader van gesubsidieerde contractuelen, Sociale Maribel, ... moeten worden ontslagen.	De organisatie volgt proactief en grondig haar RSZ-aangiften, pensioenlasten, ... op.
Personeelssubsidies worden niet optimaal gebruikt.	...
...	...
<b>RAPPORTEN</b>	
De organisatie kan de continuïteit van haar dienstverlening onvoldoende garanderen, omdat ze geen zicht heeft op belangrijke personeelsgegevens en dus met verrassingen geconfronteerd wordt.	De organisatie beschikt over rapporten met kerngegevens over het personeel, zoals aantal aanwervingen, personeelsbudget, vormingsbudget, ziekteverzuim, loopbaanonderbreking, de toekomstige uitstroom, ... MON 3.3.
Het absentisme is hoog, maar de organisatie is hier niet van op de hoogte.	Er is kwalitatieve informatie over het personeel beschikbaar <sup>13</sup> .
...	De organisatie neemt op basis van deze rapporten maatregelen zodat de kwaliteit van de dienstverlening en het realiseren van de beleidsdoelstellingen gegarandeerd wordt. MON 3.4.
...	De organisatie onderzoekt regelmatig of de rapporten de nodige informatie bevatten om het personeelsbeleid op te volgen. MON 3.5.
...	...

## Evaluatie en bijsturing van het personeelsbeleid

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
5.8. Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten die hiervoor worden ingezet, worden regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
De organisatie maakt beleidskeuzes maar volgt niet op hoe ze worden uitgevoerd.	De genomen beleidskeuzes op vlak van personeelsbeleid worden regelmatig opgevolgd, geëvalueerd en bijgesteld.
De organisatie weet niet of de instrumenten die ze inzet voor het personeelsbeleid effectief zijn.	De instrumenten die voor het personeelsbeleid worden ingezet, worden regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.
De organisatie doet niks met de resultaten van personeelsbevragingen.	Resultaten van personeelsbevragingen worden met de medewerkers besproken. HRM 5.5
...	Op basis van de resultaten van personeelsbevragingen en de bespreking hiervan met de medewerkers, wordt de werking indien nodig bijgesteld.
...	...

13 Bijvoorbeeld via gesprekken met focusgroepen, ...



**KORT**

Wanneer er op een goede manier wordt ingezet op de organisatiecultuur, wordt er voldaan aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in de dagelijkse werking.
2. De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers die terechtkomen in deontologisch gevoelige situaties.
3. De organisatie gaat regelmatig na of de waarden die ze vooropstelt ingang vinden.

# 6

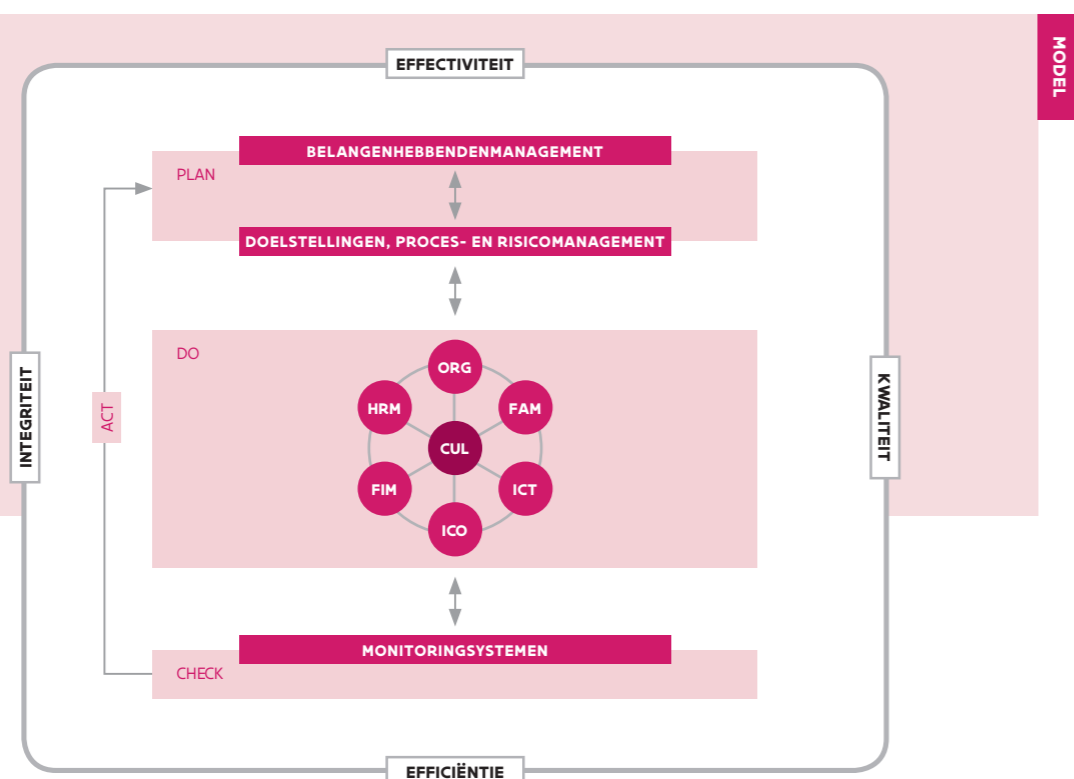
Organisatiecultuur

## Een woordje uitleg over organisatiecultuur

De organisatiecultuur is een essentiële component in een organisatie. Ze staat dan ook centraal in ons model. Bovendien wordt de organisatiecultuur door alle andere thema's bepaald. De organisatiestructuur, het personeelsbeleid, de kantoorinrichting, ... hebben er een belangrijke impact op. Maar ook andersom: de organisatiecultuur heeft een belangrijke impact op al de andere thema's. Zo wordt de organisatiecultuur weerspiegeld in elk contact met burgers, organisaties, ... De organisatie dient te bepalen welke waarden ze belangrijk vindt. Dit is een oefening die hoort in het geheel van het beleidsplanningsproces. Om de waarden geen dode letter te laten blijven, moeten initiatieven genomen worden om ze ingang te laten vinden in de dagelijkse werking.

Medewerkers van lokale besturen komen in deontologisch gevoelige situaties terecht. Dit zijn situaties waarbij hun integriteit in het gedrag kan komen. De organisatie moet erop inzetten om medewerkers op een correcte manier met dergelijke situaties te leren omgaan. Dit kan bijvoorbeeld door dilemmatrainingen of door deontologisch gevoelige situaties regelmatig te bespreken.

De deontologische code is een instrument waarin de waarden die de organisatie heeft bepaald en hun verdere concretisering, een plaats krijgen. Het is ook een instrument dat handvaten kan bieden aan medewerkers, die niet goed weten wat doen als ze in deontologisch gevoelige situaties terechtkomen. De organisatie moet van dit document iets maken dat 'leeft'.



## Doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen

### Geëxpliciteerde waarden

PLAN/DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
6.1. De organisatie heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in de dagelijkse werking.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Het is de medewerkers niet helemaal duidelijk welke waarden de organisatie belangrijk vindt.	De organisatie bepaalt de waarden waar de organisatie voor staat. Deze waarden ondersteunen de realisatie van de beleidsdoelstellingen.	DPR 1.1.
De organisatie heeft waarden bepaald, maar de medewerkers kennen ze niet.	De waarden zijn bepaald met het oog op de realisatie van de visie.	DPR 1.1.
...	De waarden zijn gecommuniceerd aan en beschikbaar voor alle medewerkers <sup>1</sup> .	HRM 5.2.
	De waarden zijn terug te vinden in een deontologische code die bij de medewerkers bekend is.	CUL 6.1.
	De deontologische code is zo veel mogelijk samen met de medewerkers opgemaakt.	ICO 7.2.
	De waarden hebben een plaats bij de werving van medewerkers.	HRM 5.2.
	Leidinggevendens nemen initiatieven om de waarden ingang te laten vinden in de dagelijkse praktijk <sup>2</sup> .	HRM 5.4.
	Leidinggevendens geven het goede voorbeeld.	HRM 5.4.
	...	

<sup>1</sup> Ze zijn bijvoorbeeld opgenomen in de functiebeschrijvingen.  
<sup>2</sup> Bijvoorbeeld door ze te bespreken in de evaluatiecyclus.

## Ondersteuning in deontologisch gevoelige situaties

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
<b>6.2. De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers die terechtkomen in deontologisch gevoelige situaties.</b>	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
<b>DEONTOLOGISCH GEVOELIGE SITUATIES</b>	
Medewerkers komen in deontologisch gevoelige situaties terecht en weten niet wat doen.	De organisatie weet welke functies regelmatig in deontologisch gevoelige situaties terechtkomen.
Medewerkers zijn op de hoogte van wantoestanden en weten niet wat ze hiermee moeten doen.	De organisatie neemt initiatieven om de medewerkers te ondersteunen wanneer ze (intern of extern) in deontologisch gevoelige situaties terechtkomen. HRM 5.2.
Dilemma's zijn niet bespreekbaar.	De organisatie stimuleert een open en constructieve sfeer waar ethische dilemma's openlijk worden besproken <sup>3</sup> .
Collega's frauderen.	Leidinggevend tonen het goede voorbeeld in deontologisch gevoelige situaties <sup>4</sup> . HRM 5.4.
Leidinggevenden lappen de regels aan hun laars.	Medewerkers zijn op de hoogte van kanalen om integriteitsschendingen te melden <sup>5</sup> . De vertrouwelijkheid van de verstrekte informatie wordt gegarandeerd.
..	...
<b>DEONTOLOGISCHE CODE</b>	
Medewerkers weten niet wat kan en niet kan wanneer ze in situaties met burgers en organisaties, ... terechtkomen die deontologisch gevoelig zijn.	De organisatie beschikt over een deontologische code.
Medewerkers weten niet of er een deontologische code is.	De deontologische code is gecommuniceerd aan en beschikbaar voor alle medewerkers. Er zijn regelmatig sessies om ze (terug) onder de aandacht te brengen.
Er is een deontologische code, maar medewerkers handelen er niet naar.	Er zijn initiatieven om de deontologische code te integreren in de dagelijkse praktijk <sup>6</sup> .
...	...

<sup>3</sup> Bijvoorbeeld door dilemmatrainingen te organiseren, communicatieacties over waarden en integriteit, ...

<sup>4</sup> Bijvoorbeeld aanstellen van een vertrouwenspersoon.

<sup>5</sup> Bijvoorbeeld mogelijkheid om fraudegevallen te signaleren via Audit Vlaanderen.

<sup>6</sup> Bijvoorbeeld ze is opgenomen in het arbeidsreglement, er zijn periodiek besprekingen over op teamoverleg, er bestaan brochures over die regelmatig onder de aandacht worden gebracht, de bespreking van waarden is ingebed in de evaluatiecyclus, ...

## Evaluatie en bijsturing van de organisatiecultuur

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
<b>6.3. De organisatie gaat regelmatig na of de waarden die ze vooropstelt ingang vinden.</b>	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Medewerkers geven aan dat er dingen gebeuren die niet kunnen, maar er wordt niks mee gedaan.	Het managementteam evalueert regelmatig, met betrokkenheid van de medewerkers, of de vooropgestelde waarden ingang vinden. ICO 7.2.
De organisatie weet niet of de vooropgestelde waarden ingang vinden.	Er wordt aan de slag gegaan met gegevens over klachten, die het Hoog Overlegcomité bezorgt. HRM 5.5.
..	Geregistreerde klachten en integriteitsproblemen worden geanalyseerd. Er worden lessen uit getrokken en de nodige verbeteracties ondernomen. MON 3.4.
	...

**KORT**

Een degelijk informatiebeheer en een goede interne en externe communicatie voldoen aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de beleidsdoelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.
2. De interne communicatie focust op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
3. De externe communicatie focust op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
4. De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.
5. De organisatie evalueert regelmatig haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer en stuurt bij waar nodig.

# 7

Informatie en communicatie

## Een woordje uitleg over informatie en communicatie

Onder het thema informatie en communicatie situeren zich 3 deelthema's: interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer.

De **interne communicatie** moet optimaal zijn zodat de medewerkers over de informatie beschikken die ze nodig hebben om hun opdrachten deskundig uit te voeren. In een lokaal bestuur gaat het onder meer over de beslissingen van de politieke organen. Maar ook medewerkers hebben een verantwoordelijkheid. Ook zij moeten aan de leidinggevendenden de informatie doorgeven die relevant is voor de organisatie.

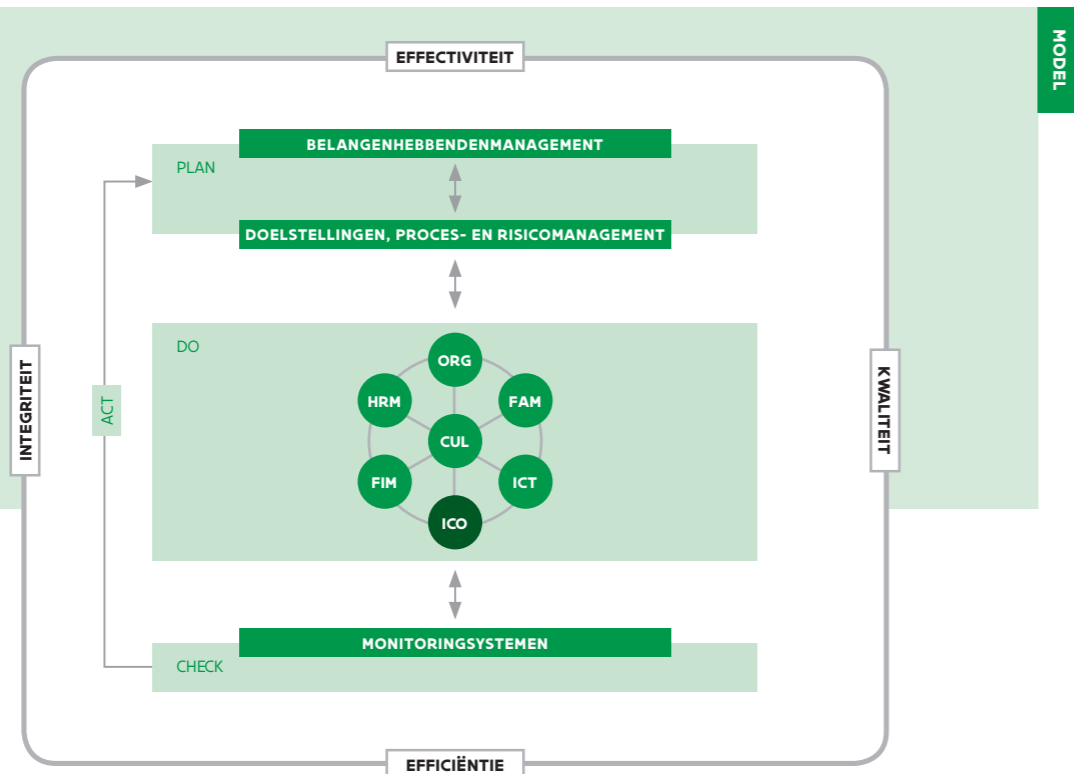
De **externe communicatie** heeft als focus de communicatie over de dienstverlening en de beleidsdoelstellingen. Verschillende communicatiekanalen spelen hier een belangrijke rol in, zoals website en onthaal. Bij bepaalde gelegenheden verwachten burgers ook een actieve communicatie vanuit het lokaal bestuur, bijvoorbeeld bij wegenwerken, de bouw van woonzorgcentra, .... Een goede externe communicatie voldoet aan deze verwachtingen.

Bij het **informatiebeheer** is een eerste component het beheren van de informatiestromen, zoals post en e-mail. Bereiken inkomende informatiestromen de juiste bestemmingen? Voor heel wat organisaties is het een uitdaging om uitgaande informatiestromen zoals e-mail te kunnen beheren.

Een tweede component van informatiebeheer is het bewaren van de informatie. Het doel is dat informatie zo bewaard wordt dat ze snel terug te vinden is. Ervan uitgaande dat er zo veel mogelijk gestreefd wordt naar een (volledig) dossier. Bovendien moet erover worden gewaakt dat vertrouwelijke informatie beveiligd is, zodat ze enkel beschikbaar is voor de medewerkers die opdrachten hiertoe uitvoeren.

Ook de toegankelijkheid van informatie voor burgers en organisaties is een belangrijke component van informatiebeheer. Burgers en organisaties moeten snel een juist antwoord krijgen bij een vraag tot inzage, waarbij de regelgeving over openbaarheid van bestuur gerespecteerd wordt.

De laatste component van informatiebeheer is de archivering. Zowel de fysieke als de digitale informatie moet gearchiveerd worden volgens de wettelijke verplichtingen.



## Doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen

### Communicatie- en informatiebeleid

PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
<b>7.1. De organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de beleidsdoelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.</b>		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Beleidsdoelstellingen kunnen niet gerealiseerd worden omdat er onvoldoende rekening is gehouden met de vereiste communicatie.	De organisatie heeft ingeschat welke initiatieven er op vlak van (interne en externe) communicatie moeten worden genomen om de beleidsdoelstellingen te realiseren <sup>1</sup> .	DPR 1.1.
De organisatie weet niet wat er moeilijk loopt in haar interne communicatie.	De organisatie kent de noden rond interne en externe communicatie.	ICO 7.2.; 7.3.
De organisatie wil haar externe communicatie verbeteren, maar weet niet wat moeilijk loopt.	Het is voor de organisatie duidelijk waar ze met haar interne en externe communicatie naartoe wil.	ICO 7.2.; 7.3.
De informatiedoorstroming is onvoldoende.	De organisatie kent de noden rond informatiebeheer.	ICO 7.4.
Documenten raken verloren.	Het is voor de organisatie duidelijk waar ze met haar informatiebeheer naartoe wil.	ICO 7.4.
Niemand weet nog welke de juiste versie van een document is.	...	...
...	...	...

<sup>1</sup> Wat op welk moment aan wie communiceren.

## Interne communicatie

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
7.2. De interne communicatie focust op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Medewerkers zijn niet (helemaal) op de hoogte van elementen m.b.t. de dienstverlening die ze aanbieden.	Er is een verantwoordelijke voor de interne communicatie aangesteld, die het management ondersteunt bij de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.	ORG 4.1.
Medewerkers weten niet wat ze nodig hebben om hun taken naar behoren uit te voeren.	Het managementteam zorgt ervoor dat de communicatie tussen de verschillende diensten goed verloopt.	ORG 4.2.
Medewerkers zijn gedemotiveerd omdat ze belangrijke informatie over hun organisatie enkel via de media vernemen.	De medewerkers worden tijdig op de hoogte gebracht van de beslissingen van de politieke organen die relevant zijn voor hun werk.	BHM 2.2.
Leidinggevenden kennen belangrijke thema's niet, terwijl de medewerkers hier wel van op de hoogte zijn.	Medewerkers beschikken over de informatie die nodig is om hun taken uit te voeren.	ICO 7.4.
...	Medewerkers beschikken over de informatie over personeels- en organisatieaangelegenheden die relevant is voor hen.	HRM 5.6.
	Medewerkers worden geïnformeerd over belangrijke informatie die extern wordt gecommuniceerd.	ICO 7.3.
	Medewerkers beschikken over de mogelijkheid om de leidinggevenden te informeren over zaken die voor de organisatie belangrijk zijn.	
	...	

## Externe communicatie

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
7.3. De externe communicatie focust op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Burgers weten niet welke dienstverlening de organisatie aanbiedt.	Er is een verantwoordelijke voor de externe communicatie aangeduid, die het management ondersteunt bij de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.	ORG 4.1.
Informatie is enkel digitaal beschikbaar waardoor die niet toegankelijk is voor bepaalde bevolkingsgroepen.	De organisatie communiceert duidelijk en correct over haar dienstverlening aan het brede publiek.	
Belangrijke beslissingen van de raad zijn niet beschikbaar voor burgers.	De organisatie communiceert over belangrijke beslissingen van de raad.	
De communicatie aan het onthaal verloopt ondermaats.	De organisatie maakt reglementen en verordeningen bekend via de website.	ICO 7.3.
...	De informatie wordt op een gebruiksvriendelijke wijze verspreid.	
	Het onthaal voert een degelijke communicatie over de dienstverlening. (bijvoorbeeld klantvriendelijk, accuraat, ...).	
	De organisatie zet haar communicatie in op maat van de doelgroepen die in haar beleidsdoelstellingen aan bod komen.	DPR 1.1.
	De organisatie communiceert actief over aangelegenheden waarover burgers en organisaties deze communicatie verwachten. (bijvoorbeeld wegenwerken, bouw woonzorgcentrum, ...).	
	...	

## Informatiebeheer

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
7.4. De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer <sup>2</sup> .		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Het is niet duidelijk wie verantwoordelijk is voor het informatiebeheer.	Er is een verantwoordelijke voor het informatiebeheer aangesteld.	
...	...	
INFORMATIESTROMEN		
Mails, briefwisseling, ... raken verloren.	De inkomende en uitgaande post wordt op een efficiënte en door de organisatie vastgelegde wijze beheerd (geregistreerd, ontsloten, verspreid, ...).	
Post wordt pas na verschillende weken beantwoord.	Belangrijke mails worden op een efficiënte en door de organisatie vastgelegde wijze beheerd.	
Briefwisseling en mails met vragen over de dienstverlening, komen pas na lange tijd op de juiste plek terecht.	...	
...	...	
BEHEER VAN INFORMATIE		
Informatie wordt niet teruggevonden.	De organisatie bundelt informatie zo veel mogelijk in een (volledig) dossier <sup>3</sup> .	
Informatie wordt dubbel opgeslagen.	De organisatie heeft een duidelijke structuur voor het bewaren van digitale informatie, zodat informatie snel terug te vinden is (zo veel mogelijk op één plaats).	
De organisatie investeert in onnodig veel opslagcapaciteit.	De organisatie heeft een duidelijk gestructureerd klassemment voor het bewaren van papieren informatie.	
De verkeerde versie van een document wordt aan klanten bezorgd.	De informatie is relevant <sup>4</sup> en betrouwbaar <sup>5</sup> .	
...	Beslissingen van politieke organen zijn eenvoudig terug te vinden.	ICO 7.3.
	...	
TOEGANKELIJKHEID VAN INFORMATIE VOOR MEDEWERKERS		
Medewerkers vinden documenten niet terug die ze nodig hebben voor hun taken.	Medewerkers vinden de informatie die ze nodig hebben om hun taken uit te voeren (digitaal en/of papier) gemakkelijk terug, omdat de digitale structuur overzichtelijk is opgebouwd en er bijvoorbeeld een uniforme naamgeving voor digitale documenten is.	ICT 10.3.
Bij afwezigheid van een medewerker kan een dossier niet verder behandeld worden.	Vertrouwelijke documenten zijn enkel raadpleegbaar door medewerkers die deze documenten nodig hebben om hun taken uit te voeren.	ICT 10.3.
Medewerkers verliezen veel tijd bij het zoeken naar de juiste documenten.	...	
Medewerkers zijn op de hoogte van vertrouwelijke informatie die ze niet nodig hebben voor hun functie en misbruiken die.	...	
...	...	
TOEGANKELIJKHEID VAN INFORMATIE VOOR BURGERS EN ORGANISATIES		
Burgers vragen informatie waar ze recht op hebben, maar krijgen die niet of met veel vertraging.	Burgers en organisaties krijgen snel <sup>6</sup> een juist antwoord bij een vraag tot inzage van informatie (openbaarheid van bestuur).	
Burgers willen informatie over de reglementen die de organisatie uitvaardigt, maar die is niet beschikbaar.	De organisatie maakt reglementen en verordeningen bekend via de website.	ICO 7.3.
...	...	
ARCHIVERING VAN INFORMATIE		
Informatie wordt te snel vernietigd.	De organisatie archiveert informatie op het juiste moment conform haar wettelijke verplichtingen (digitale en fysieke informatie).	
Bestuursdocumenten worden niet gearchiveerd.	De organisatie heeft bepaald wanneer welke informatie vernietigd wordt en wie hiervoor verantwoordelijk is.	
...	...	

<sup>2</sup> De manier waarop een organisatie haar informatie (dossiers, mails, briefwisseling, facturen, verslagen, ...) beheert zodat ze het bereiken van de organisatiebehoefte ermee kan ondersteunen en ze de regelgeving over informatie respecteert.

<sup>3</sup> Bijvoorbeeld het personeelsdossier, ...

<sup>4</sup> Enkel informatie die zinvol is bewaren, zodat medewerkers door het bos van informatie de bomen nog vinden.

<sup>5</sup> Zo weinig mogelijk oude versies van documenten bewaren, versiebeheer, tijdig archiveren van informatie, ...

<sup>6</sup> En zeker binnen de termijn van het decreet openbaarheid van bestuur.

## Evaluatie en bijsturing van communicatie en informatiebeheer

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
7.5. De organisatie evalueert regelmatig haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer en stuurt bij waar nodig.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
De organisatie gebruikt verouderde communicatievormen.	De organisatie evalueert haar interne communicatie regelmatig en verbetert die waar nodig <sup>7</sup> .
...	De organisatie evalueert haar externe communicatie regelmatig en verbetert die waar nodig <sup>8</sup> .
	De organisatie evalueert haar informatiebeheer regelmatig en verbetert dit waar nodig.
	...

<sup>7</sup> Bijvoorbeeld door na te gaan of communicatiekanalen zoals overlegorganen nog voldoen. ...

<sup>8</sup> Bijvoorbeeld doordat regelmatig gecontroleerd wordt of de website nog actueel is.

**KORT**

Een goed financieel management voldoet aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De financiële planning op lange en korte termijn wordt tijdig opgemaakt en is gericht op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
2. De organisatie zet in op een degelijke (dagelijkse) financiële werking.
3. De organisatie zet in op het correct innen van haar mogelijke inkomsten en een degelijke financiering.
4. De organisatie beschikt over controlemaatregelen voor het maximaal nastreven van de betrouwbaarheid van financiële gegevens.
5. De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten.
6. De organisatie evalueert regelmatig de financiële processen en stuurt bij waar nodig.



Financieel management



## Een woordje uitleg over financieel management

**F**inancieel management is het plannen, efficiënt uitvoeren, rapporteren, evalueren en eventueel (bij)sturen van de waardestromen<sup>1</sup> in een organisatie. En dat in functie van het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

### Planning die resulteert in beleidsrapporten

Het doel van het financiële planningsproces is te komen tot realistische ramingen van de inkomsten en uitgaven op lange termijn (legislatuur), die uitmonden in de financiële nota van het meerjarenplan, op jaarbasis in het budget en op korte termijn in bijvoorbeeld de liquiditeitsplanning.

Door een adequate financiële planning verkleint het risico op liquiditeitstekorten of op structurele budgettaire tekorten.

Daarnaast staat de financiële planning ook ten dienste van de voorafgaande beoordeling (van de financiële aspecten) van belangrijke projecten. Uit de beleidsrapporten moet blijken dat de organisatie haar voorgenomen beleid kan uitvoeren, zonder dat ze financieel uit evenwicht zou raken. De financieel beheerder waakt vanuit zijn ondersteunende en expertenfunctie over de financiële planning samen met de andere diensten/afdelingen en het managementteam.

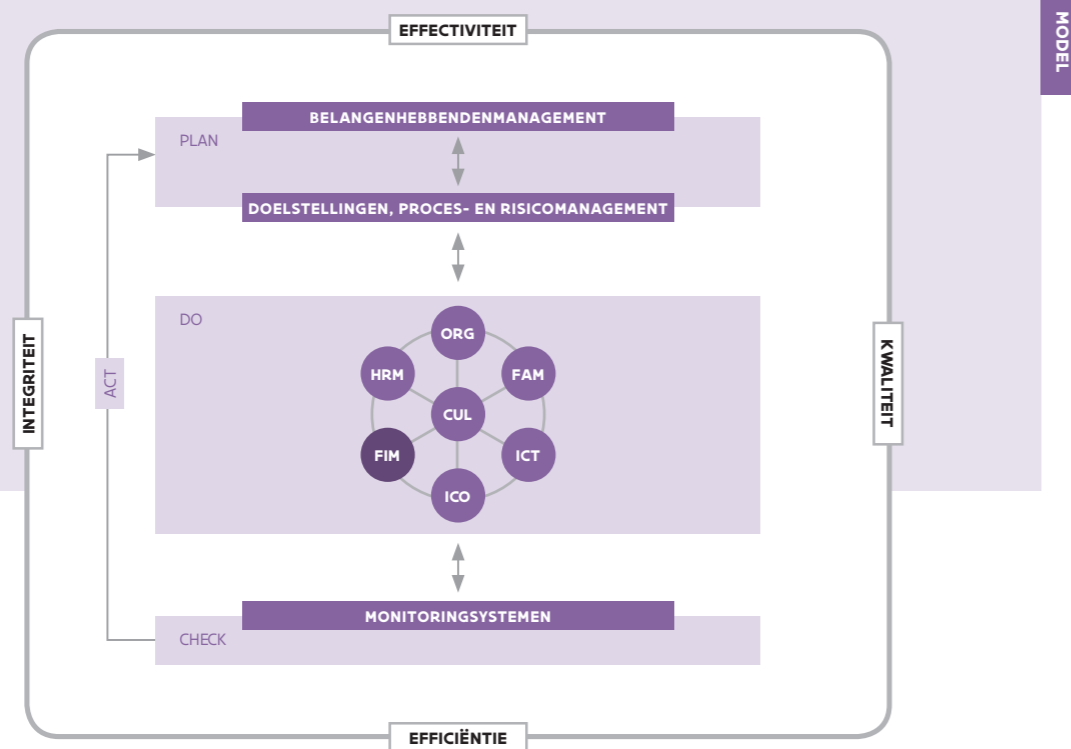
### Uitvoering en registratie

De organisatie moet haar dagelijkse werking op het vlak van financieel management zo goed mogelijk organiseren. Er zijn immers nog lokale besturen die middelen verliezen door een niet-systematische opvolging van de mogelijke inkomsten en van de openstaande vorderingen.

De organisatie moet beschikken over een accurate boekhouding om efficiënt en correct te kunnen werken en te rapporteren.

### Opvolging en evaluatie

De opvolging en evaluatie van de financiën van de organisatie gebeurt via rapporten. Zowel de regelmatige tussentijdse rapporten als de eindrapportering in de jaarrekening, zijn belangrijk. Zo krijgen leidinggevenden en andere verantwoordelijken een zicht op de financiën van de organisatie, kunnen ze deze beheersen en kan het beleid en de werking van de organisatie hierop afgestemd worden.



<sup>1</sup> Waardestromen omvatten enerzijds geldstromen en anderzijds onder andere vorderingen en schulden.

## Doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen

### Financiële planning op lange en korte termijn

PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
8.1. De financiële planning op lange en korte termijn wordt tijdig opgemaakt en is gericht op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Er wordt een verkeerde financiële concretisering van het meerjarenplan opgemaakt.	Het meerjarenplan houdt rekening met de beschikbare financiële capaciteit.	DPR 1.1.
De financiële capaciteit is overschat waardoor er een fictief financieel evenwicht is.	Jaarlijks is er op basis van het meerjarenplan een budget.	DPR 1.1.
Ramingen van verschillende diensten zijn niet afgestemd op elkaar, waardoor de algemene raming niet klopt.	De financieel beheerder maakt de financiële planning tijdig op.	DPR 1.1.
Ramingen zijn niet in verhouding tot de beschikbare financiële middelen.	De financieel beheerder maakt de financiële planning op, samen met de andere diensten/afdelingen en het managementteam.	DPR 1.2.
...	Over het geheel van de financiële planning is er overleg in het managementteam.	DPR 1.2.
...	...	...

## Uitvoering van het geplande financiële beleid

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
8.2. De organisatie zet in op een degelijke (dagelijkse) financiële werking.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
<b>Ondersteunende rol</b>	
Medewerkers van de financiële dienst zijn onvoldoende deskundig.	De financieel beheerder ondersteunt het management bij de financiële component van de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
De toekenning van het budgethouderschap is niet afgestemd op het bereiken van de beleidsdoelstellingen.	Bij de aanduiding van budgethouders is een afweging gemaakt tussen de mate van delegatie en de mate van centrale controle.
Budgethouders worden niet op het juiste niveau aangesteld.	DPR 1.3. ORG 4.1.
...	Budgethouders staan op een correcte wijze in voor het budget dat aan hen is toegewezen.
	ORG 4.1.
	De organisatie gaat na of samenwerken met andere lokale besturen effectiviteits- en efficiëntievoordelen oplevert.
	...
<b>Boekhouding</b>	
De boekhouding geeft de feitelijke situatie niet correct weer.	De organisatie beschikt over een degelijke boekhouding.
Er is onverwacht geld te kort.	...
...	
<b>Uitgaven</b>	
Er worden goederen besteld voor oneigenlijk gebruik, doordat er bestellingen zijn zonder de vereiste goedkeuring(en).	De organisatie beschikt over een uitgewerkt systeem dat de bestel- en betaalprocessen regelt.
Er wordt meer gefactureerd dan in een bestelling is bepaald en de organisatie heeft hier geen weet van.	Alle bestellingen, uitgaven, ... worden voldoende gecontroleerd <sup>2</sup> .
Betalingen gebeuren dubbel.	De organisatie betaalt tijdig de inkomende facturen.
De organisatie moet debetintresten betalen omdat de betaalprocedure van facturen te lang aansleept.	...
...	

<sup>2</sup> Bijvoorbeeld steekproefsgewijze controle.

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
8.3. De organisatie zet in op het correct innen van haar mogelijke inkomsten en een degelijke financiering.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
<b>Vorderingen</b>	
De organisatie loopt inkomsten mis, omdat niet alle mogelijke ontvangsten worden geregistreerd.	De organisatie heeft een vorderingssysteem waardoor ze zeker is dat openstaande vorderingen aangerekend worden <sup>3</sup> .
Debiteuren betalen niet omdat ze niet weten dat ze (nog) moeten betalen.	De organisatie heeft een degelijk debiteurenopvolgingssysteem waardoor men zeker is dat openstaande vorderingen opgevolgd en geïnd worden, rekening houdend met de haalbaarheid en de gerelateerde kosten.
...	De organisatie rapporteert over de mate waarin ze erin slaagt om openstaande vorderingen te innen.
	MON 3.3.
	...
<b>Subsidies</b>	
De organisatie loopt inkomsten mis door subsidies waar ze recht op heeft niet aan te vragen.	De organisatie weet op welke subsidies ze recht heeft.
De organisatie loopt inkomsten mis omdat ze niet nagaat of de subsidies waar ze recht op heeft, zijn uitbetaald.	De organisatie weet welke subsidies al dan niet uitbetaald zijn.
De organisatie loopt inkomsten mis omdat ze subsidies waar ze recht op heeft, niet tijdig aanvraagt of de eraan verbonden procedures (termijnen, verantwoording, ...) niet correct naleeft.	De organisatie rapporteert over de mate waarin ze erin slaagt om subsidies te innen.
...	MON 3.3.
	...
<b>Tarieven</b>	
De tarieven zijn al jarenlang niet aangepast, waardoor de organisatie inkomsten misloopt.	De organisatie evalueert periodiek de gehanteerde tarieven.
...	...
<b>Kassen</b>	
De organisatie loopt inkomsten mis, omdat haar kassen niet voldoende correct geregeld zijn.	De organisatie beschikt over een uitgewerkt systeem dat de omgang met en de controle op de kasgelden regelt.
Kasgelden gaan verloren door diefstal of fraude.	...
...	
<b>Financiële bronnen<sup>4</sup></b>	
De organisatie krijgt de financiering van haar werking niet rond en raakt in de financiële problemen.	De organisatie zoekt naar de meest geschikte financieringsvormen voor een gezonde spreiding van de risico's op korte en lange termijn.
...	...

<sup>3</sup> Bijvoorbeeld belastingen, retributies, ... voor gemeenten en provincies. Bijvoorbeeld opbrengsten uit werking voor OCMW.

<sup>4</sup> Bijvoorbeeld leningen en beleggingen. Ook afspraken tussen gemeente en OCMW over tijdelijke financiële tekorten.

## Betrouwbaarheid van financiële gegevens

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
8.4. De organisatie beschikt over controlemaatregelen voor het maximaal nastreven van de betrouwbaarheid van financiële gegevens.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Financiële gegevens zijn niet betrouwbaar waardoor foutieve beslissingen worden genomen.	De organisatie heeft controlepunten in de financiële processen ingebouwd.	DPR 1.5.
Betalingen gebeuren dubbel.	De organisatie beschikt over een systeem waardoor er systematisch controles op de registraties in de boekhouding worden uitgevoerd.	FIM 8.2.
Er wordt gefraudeerd.	In de financiële processen is het 'vierogenprincipe' ingebouwd, bijvoorbeeld dubbele handtekening, functiescheiding, ...	
...	Het voorafgaand visum wordt correct toegepast.	
	De organisatie houdt rekening met de opmerkingen van interne en externe (financiële) controle instanties.	MON 3.4.
	...	

## Financiële rapporten

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
8.5. De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
De politieke organen kunnen de financiële opvolging van de realisatie van de beleidsdoelstellingen niet opvolgen.	De organisatie volgt permanent de uitvoering van het budget op.	DPR 1.1. MON 3.3.
Budgethouders worden onvoldoende opgevolgd.	De raad kan regelmatig opvolgen of de financiële prestaties stroken met de financiële planning, onder meer via de beleidsrapporten.	DPR 1.1. MON 3.3.
De organisatie heeft onvoldoende zicht op haar kasstromen, omdat de registratie ervan onvoldoende is.	De organisatie gebruikt beheersrapporten <sup>5</sup> om de financiële prestaties op te volgen en waar nodig bij te sturen.	MON 3.3.
Budgetten zijn vroegtijdig op door een gebrek aan opvolging.	De beheersrapporten zijn opgemaakt in functie van de opvolging van het gedelegeerd budgethouderschap.	DPR 1.3. MON 3.3.
Er gebeurt onvoldoende opvolging van de bevoegdheden en budgetten van budgethouders.	Na elk financieel boekjaar is er voor iedere budgethouder een budgetrekening opgesteld, waarin minimaal de aan hem toegewezen taakstelling en kredieten worden geëvalueerd.	DPR 1.3. MON 3.3.
...	Elke dienst/afdeling heeft op regelmatige basis zicht op de belangrijkste financiële prestaties.	DPR 1.3. MON 3.3.
	De financieel beheerder rapporteert waarover hij wettelijk gezien moet rapporteren <sup>6</sup> .	
	...	

## Evaluatie en bijsturing van het financieel management

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
8.6. De organisatie evalueert regelmatig de financiële processen en stuurt bij waar nodig.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Verlies van middelen.	De organisatie evalueert regelmatig het verloop van de financiële cyclus (plannen, beheren, evalueren en bijsturen).	
Fraude.	Bij deze evaluatie worden budgethouders, leidinggevenden en eventueel medewerkers betrokken.	
...	De organisatie stuurt haar financiële werking bij aan de hand van de evaluatie.	
	...	

<sup>5</sup> Beheersbudget, interne kredietaanpassing en beheersrekening.

<sup>6</sup> Bijvoorbeeld debiteuren en de voorafgaande krediet- en wetmatigheidscontrole van de beslissingen met budgettaire en financiële impact.

**KORT**

Een goede inzet van de facilitaire middelen<sup>1</sup> voldoet aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie weet hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de beleidsdoelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.
2. De facilitaire middelen worden goed beheerd.
3. De organisatie stelt op een gesystematiseerde en wettelijke manier partners aan om opdrachten uit te voeren.
4. De organisatie gaat degelijk om met contracten en volgt opdrachten uitgevoerd door partners, grondig op.
5. De organisatie neemt initiatieven rond duurzame ontwikkeling.
6. Uitgaven voor facilitaire middelen blijven binnen het budget.
7. Er wordt regelmatig geëvalueerd hoe er met de facilitaire middelen wordt omgegaan en er wordt indien nodig bijgestuurd.

---

<sup>1</sup> Facilitaire middelen = gebouwen, kantoorinrichting, dienstvoertuigen, apparaten, machines, vrachtwagens, werktuigen, schoonmaak, ...

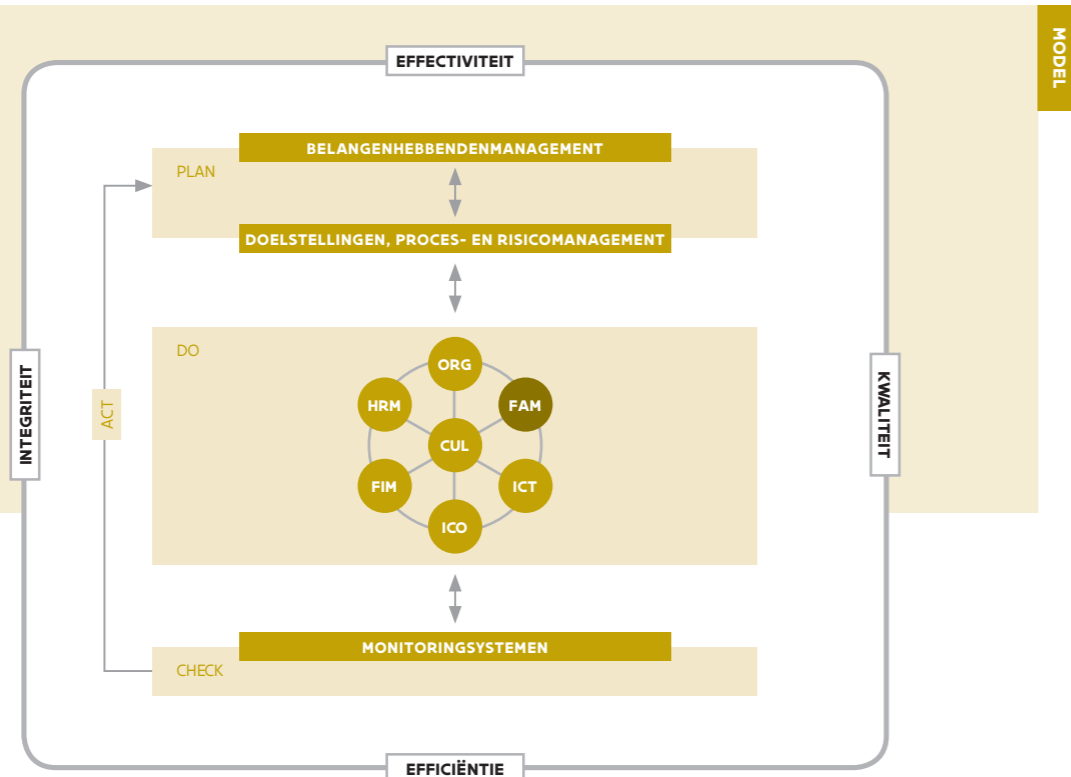
# 9

Facilitaire middelen

## Een woordje uitleg over facilitaire middelen

**H**et is belangrijk dat een organisatie over de facilitaire middelen beschikt om de doelstellingen te realiseren. Maar ze moet hierover niet alleen beschikken, ze moet die ook goed beheren. Daarvoor moet de organisatie eerst duidelijk haar facilitaire middelen in kaart brengen. Als ze weet waarover ze beschikt, kan ze voor de opvolging zorgen zodat het nodige onderhoud preventief kan plaatsvinden.

Bij de facilitaire middelen speelt ook de regelgeving overheidsopdrachten een rol. Het is belangrijk dat de juiste wettelijke procedures worden gevolgd. Bestekken en gunningen moeten door deskundigen opgesteld en uitgevoerd worden. Wanneer de partners, die opdrachten voor het lokale bestuur uitvoeren, correct zijn aangesteld, is het belangrijk dat hun opdrachten grondig worden opgevolgd. Ook contracten, zoals verzekeringscontracten, moeten administratief accuraat worden voorbereid en bewaakt. Uitgaven voor de facilitaire middelen moeten binnen het budget blijven en nauwkeurig opgevolgd worden.



## Doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen

### Beleid voor facilitaire middelen

PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
9.1. De organisatie weet hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de beleidsdoelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Beleidsdoelstellingen worden niet bereikt omdat de nodige facilitaire middelen ontbreken.	De organisatie kent de noden op vlak van de facilitaire middelen.
...	De organisatie heeft de vereiste initiatieven uitgewerkt voor de facilitaire middelen. En dit om de beleidsdoelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.
	De organisatie gaat na of samenwerken met andere lokale besturen effectiviteits- en efficiëntievoordelen oplevert.
	...

## Beheer van middelen

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
9.2. De facilitaire middelen worden goed beheerd.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
<b>BEHEER</b>	
Materialen worden verspild.	De organisatie heeft de rollen en verantwoordelijkheden voor facilitaire middelen <sup>2</sup> duidelijk bepaald.
Vervangingen in het wagenpark worden pas gedaan als voertuigen helemaal versleten zijn, waardoor er op dat moment tekorten ontstaan.	De organisatie kent de facilitaire middelen waarover ze beschikt. Ze heeft dus actuele inventarissen van haar (belangrijkste) facilitaire middelen <sup>3</sup> .
De organisatie weet niet over welke facilitaire middelen ze beschikt.	De organisatie weet over welk materiaal medewerkers beschikken <sup>4</sup> .
Er wordt nieuw materiaal gekocht terwijl er nog voldoende voorradig is.	De organisatie neemt de nodige (preventieve) maatregelen om diefstal en verlies te vermijden.
De organisatie is onvoorbereid bij het uitvallen van facilitaire middelen.	...
Materiaal wordt gestolen.	...
...	...
<b>GEBOUWEN</b>	
(Delen van) gebouwen worden niet gebruikt.	De gebouwen waarover de organisatie beschikt, worden goed beheerd, onderhouden en correct gebruikt.
(Delen van) gebouwen worden oneigenlijk gebruikt.	De gebouwen zijn voldoende beveiligd.
Onderhoudswerken worden niet of te laat uitgevoerd.	...
...	...
<b>ONDERHOUD</b>	
Werkmateriaal, wagenpark, ... zijn vroegtijdig versleten, omdat ze niet (tijdig) onderhouden worden.	Het waardevol rollend en niet-rollend materiaal wordt regelmatig (en dus preventief) onderhouden <sup>5</sup> .
...	...

- <sup>2</sup> Bijvoorbeeld wie is verantwoordelijk voor werkmateriaal, voor rollend materiaal, ...  
<sup>3</sup> Zoals gebouwen, wagenpark, rollend materiaal, werktuigen, ...  
<sup>4</sup> Bijvoorbeeld laptops, werkkledij, ...  
<sup>5</sup> Bijvoorbeeld doordat er onderhoudsschema's zijn, verantwoordelijken zijn aangeduid, ...

Opdrachten uitgevoerd door partners<sup>6</sup>

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
9.3. De organisatie stelt op een gesystematiseerde en wettelijke manier partners aan om opdrachten uit te voeren.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
<b>WETTELIJKE PROCEDURE</b>	
Er zijn rechtszaken omdat de organisatie de wetgeving rond overheidsopdrachten niet naleeft.	De organisatie kiest binnen de wettelijke grenzen voor de meest geschikte gunningsprocedure.
Er is fraude bij het aanstellen van partners om opdrachten uit te voeren.	De organisatie heeft een eindverantwoordelijke aangesteld voor het inzetten van de juiste wettelijke procedure.
Het gelijkheidsbeginsel wordt niet toegepast bij de aanstelling van een partner.	...
De organisatie betaalt te veel geld voor de uitvoering van opdrachten.	...
...	...
<b>BESTEK</b>	
Er staan (technisch) inhoudelijke bepalingen in het bestek die niet realistisch zijn.	De organisatie heeft een eindverantwoordelijke aangesteld om bestekken te controleren op wettelijkheid.
De ramingen in het bestek zijn niet realistisch.	De organisatie heeft een eindverantwoordelijke aangesteld om bestekken te controleren op (technisch) inhoudelijke juistheid en op juistheid van de ramingen.
De (technisch) inhoudelijke bepalingen zijn zo opgesteld dat er slechts één partner kan inschrijven.	De organisatie laat zich bijstaan door derden bij overheidsopdrachten waarvoor ze zelf onvoldoende expertise in huis heeft.
De organisatie lanceert alle overheidsopdrachten op eigen houtje, zonder na te gaan of dit samen met andere besturen kan gebeuren.	De organisatie beschikt over een (geïnformiseerd) systeem om de verschillende stappen van een overheidsopdracht correct uit te voeren.
...	De organisatie overweegt of het samen met andere besturen overheidsopdrachten kan lanceren.
...	...
<b>GUNNING</b>	
De regelgeving wordt niet nageleefd.	De organisatie zorgt ervoor dat onregelmatige inschrijvingen uit de procedure worden gehaald <sup>7</sup> .
Opdrachten worden niet gegund tegen de beste voorwaarden voor de organisatie.	De organisatie zorgt ervoor dat de beoordeling van de gunning objectief verloopt.
Opdrachten worden gegund aan partners met ernstige financiële problemen (in falings, ...) waardoor het niet duidelijk is of de opdracht tot het einde volbracht kan worden.	...
...	...
<b>FACTURATIE</b>	
De organisatie weet niet of wat ze betaalt klopt met de bedragen van de gunning.	De organisatie controleert of de facturen stroken met de prijzen van de gunning en met de vordering van de uitvoering van de opdracht.
De organisatie betaalt meer voor een opdracht dan bepaald is in de gunning.	...
...	...

- <sup>6</sup> Het gaat hier niet alleen over opdrachten in het kader van de facilitaire middelen, maar ook over bijvoorbeeld consultancy-opdrachten, ICT-opdrachten, ...  
<sup>7</sup> Bijvoorbeeld niet voldoen aan bepalingen RSZ, falings, niet voldoen aan bepalingen in bestek, ...

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
9.4. De organisatie gaat degelijk om met contracten en volgt opdrachten uitgevoerd door partners, grondig op.		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
<b>CONTRACTEN</b>		
De organisatie is het overzicht op haar contracten kwijt.	De contracten* worden administratief opgevolgd zodat de organisatie er een duidelijk zicht op heeft (en bijvoorbeeld weet wanneer welk contract verloopt).	MON 3.3.
De organisatie heeft geen zicht op wanneer welk contract verloopt.	Er wordt opgevolgd of de contracten inhoudelijk voldoende kwaliteitsvol en haalbaar zijn, zodat dit kan bijgestuurd worden wanneer een nieuw contract wordt opgemaakt.	
De uitvoering van contracten wordt niet voldoende (kwaliteitsvol) opgevolgd.	Nieuwe contracten worden grondig voorbereid.	MON 3.3.
Bedrijven voeren opdrachten voor de organisatie uit naar eigen goeddunken.	...	
...		
<b>OPVOLGEN OPDRACHTEN UITGEVOERD DOOR PARTNERS</b>		
Opdrachten duren langer dan gepland.	De organisatie duidt per opdracht een verantwoordelijke aan, die regelmatig rapporteert over opdrachten die door partners worden uitgevoerd.	MON 3.3
Opdrachten voldoen niet aan de verwachtingen.	De organisatie volgt op of de opdracht wordt uitgevoerd zoals bepaald is in het contract/de gunning.	
Opdrachten kosten meer dan voorzien.	De organisatie volgt het effect op van de opdrachten op de realisatie van de beleidsdoelstellingen.	
...	...	

## Duurzaamheid

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
9.5. De organisatie neemt initiatieven rond duurzame ontwikkeling.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Er wordt energie verspild.	De organisatie kiest voor milieuvriendelijke alternatieven, waar mogelijk.
Er worden milieubelastende materialen gebruikt.	De organisatie neemt maatregelen om zo weinig mogelijk energie te verbruiken.
...	Waar mogelijk worden in de procedure voor overheidsopdrachten duurzaamheidscriteria opgenomen.
	Bij nieuwe investeringen wordt rekening gehouden met duurzaamheidselementen.
	De organisatie werkt samen met initiatieven uit de sociale economie.
	...

8 Contracten om dienstverlening of werken uit te besteden, maar ook verzekeringscontracten, gunningen, ...

## Uitgaven

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
9.6. Uitgaven voor facilitaire middelen blijven binnen het budget.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Het voorziene bedrag voor facilitaire middelen is vroegtijdig op.	De organisatie volgt de uitgaven voor de facilitaire middelen gedetailleerd op en kent de toekomstige evolutie hiervan.
...	Het is voor de organisatie duidelijk wat het effect is van een investering op de exploitatie.
	...

## Evaluatie en bijsturing

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
9.7. Er wordt regelmatig geëvalueerd hoe er met de facilitaire middelen wordt omgegaan en er wordt indien nodig bijgestuurd.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Inventarissen zijn niet actueel.	De organisatie evalueert regelmatig de inventarissen voor de facilitaire middelen en gaat na hoe problemen en noden hierin passen.
De organisatie heeft geen correct zicht op haar facilitaire middelen.	De organisatie evalueert of de facilitaire middelen correct ingezet worden om de organisatiedoelstellingen te bereiken en de dienstverlening te optimaliseren en stuurt waar nodig bij.
De organisatie kan de doelstellingen niet realiseren omdat ze niet over de nodige facilitaire middelen beschikt.	De organisatie evalueert regelmatig de werkwijze in het kader van de overheidsopdrachten en stuurt indien nodig bij.
...	...

**KORT**

Een goede ICT voldoet aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. De organisatie heeft eigen beleidskeuzes gemaakt voor haar ICT-beleid zodat de beleidsdoelstellingen gerealiseerd worden en de dienstverlening geoptimaliseerd wordt.
2. De ICT-diensten zijn kwaliteitsvol.
3. De organisatie gaat veilig om met het beheer van de informatie in het algemeen en ICT in het bijzonder.
4. De organisatie neemt maatregelen zodat bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen gewaarborgd is.
5. Uitgaven en rapporten rond ICT worden grondig opgevolgd.
6. De ICT wordt regelmatig beoordeeld op haar degelijkheid en de mate waarin ze voldoet aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

# 10

ICT



## Een woordje uitleg over ICT

Door de steeds toenemende automatisering van de kernactiviteiten van een organisatie en de daarbijhorende investeringen, is de behoefte aan een degelijke strategische en operationele beheersing van ICT toegenomen.

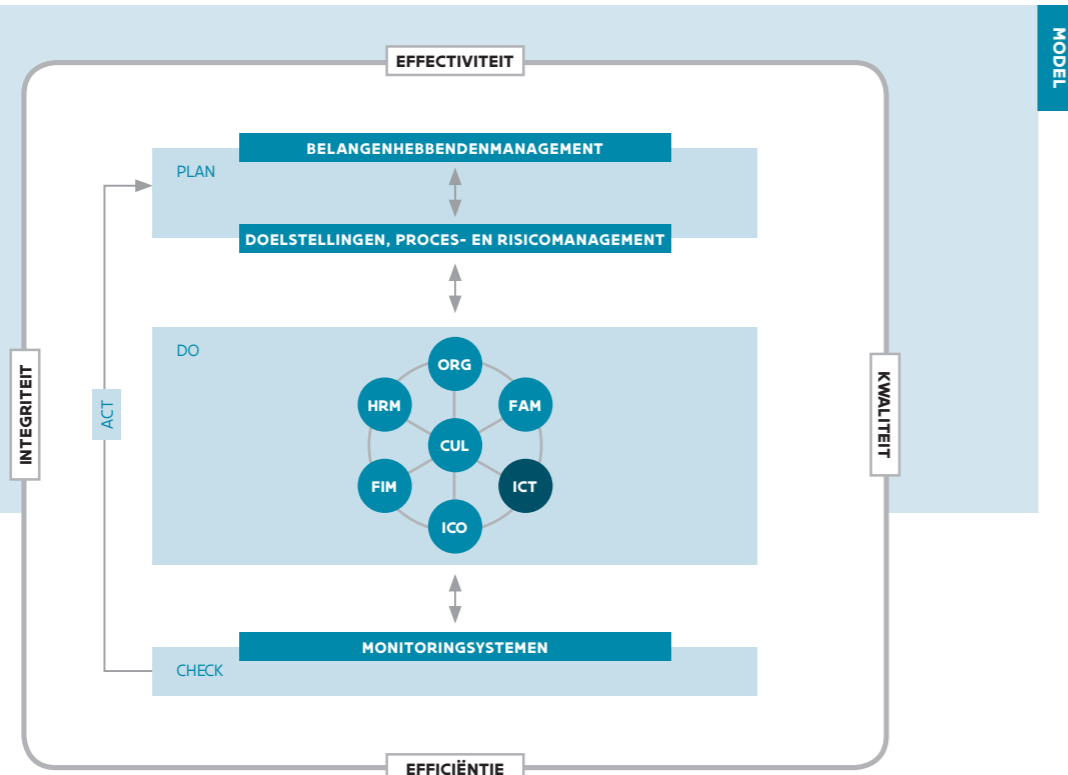
De organisatie moet keuzes maken op het vlak van ICT. Op alles tegelijk inzetten is immers financieel niet haalbaar. De keuzes moeten gemaakt worden in functie van de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

Om ICT goed te kunnen beheersen, is het nodig dat de organisatie zicht heeft op de ICT waarover ze beschikt en waarop ze wil inzetten om tot een correct beheer ervan te komen. Het gaat hierbij om hardware, software (applicaties) en digitale data- of informatiesystemen<sup>1</sup>, ...

Er kunnen maar kwaliteitsvolle ICT-diensten geleverd worden als er aan een aantal voorwaarden voldaan wordt. Het moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor ICT. De ICT-infrastructuur moet degelijk zijn. Ook de ICT-architectuur moet toelaten dat software vlot draait en de digitale informatie op het juiste moment bij de juiste persoon terechtkomt. Software met soortgelijke gegevens moet zoveel mogelijk gelinkt kunnen worden<sup>2</sup>.

Het is essentieel dat er op een veilige manier met informatie wordt omgegaan. De regelgeving hierover moet worden toegepast. Het management is verantwoordelijk voor het opzetten van een informatieveiligheidsbeleid.

Door de cruciale rol van ICT is het belangrijk dat er maatregelen worden genomen om de werking van de ICT-systemen en de continue beschikbaarheid van de informatiesystemen te garanderen. Dit betekent dat er maatregelen moeten worden genomen zodat er bij een elektriciteitspanne, een brand, ... snel verder kan gewerkt worden. Het back-uppen van informatie is hierbij een belangrijke factor. Geen enkel systeem is echter onfeilbaar. Het is dus raadzaam om bij een totale uitval van de digitale (informatie)systemen ook over een noodplan te beschikken om de meest cruciale dienstverlening te kunnen blijven garanderen.



<sup>1</sup> Al dan niet vanuit een samenwerkingsverband met externe ICT-bedrijven.

<sup>2</sup> Het is de bedoeling te streven naar maximaal afgestemde software door te werken met open gestandaardiseerde informatiesystemen, waarbij de uitwisseling van gegevens geen uitdaging maar een vereenvoudigde handeling is.

## Doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen

### ICT-beleid

### PLAN

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING		
<b>10.1. De organisatie heeft eigen beleidskeuzes gemaakt voor haar ICT-beleid zodat de beleidsdoelstellingen gerealiseerd worden en de dienstverlening geoptimaliseerd wordt.</b>		
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen	
Het ICT-beleid verloopt ad hoc.	De organisatie heeft keuzes gemaakt waar het met ICT op wil inzetten.	ICO 7.4.
De implementatie van ICT staat (te) ver van het management.	De organisatie kent de mening en de noden van gebruikers <sup>3</sup> op vlak van ICT.	
De organisatie heeft geen oog voor efficiëntiewinsten door digitalisering.	De ICT-verantwoordelijke doet proactief voorstellen om de werking op ICT-vlak te verbeteren en te laten aansluiten bij de noden van de organisatie.	
Er wordt te veel tijd en geld verspild aan ICT-applicaties die niet nodig zijn.	Initiatieven om ICT te verbeteren worden opgemaakt voor de realisatie van de beleidsdoelstellingen.	
De organisatie mist technologische evoluties.	Initiatieven om ICT te verbeteren hebben de verbetering van de dienstverlening voor ogen.	
Medewerkers zetten eigen systemen op.	De organisatie gaat na of samenwerken met andere lokale besturen effectiviteits- en efficiëntievoordelen oplevert.	
ICT-problemen zijn al lang aangekaart, maar blijven bestaan.	...	
Processen verlopen inefficiënt omdat ze niet (optimaal) ondersteund worden door ICT.	...	
...	...	

<sup>3</sup> Medewerkers, burgers, organisaties, ...

## ICT-diensten

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
10.2. De ICT-diensten zijn kwaliteitsvol.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Door een gebrek aan deskundigheid is de organisatie een speelbal van de leveranciers.	Er is een ICT-verantwoordelijke die het management ondersteunt bij de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
Software wordt slechts gedeeltelijk gebruikt.	De organisatie heeft zicht op de ICT waarover ze beschikt. Ze heeft dus actuele inventarissen van haar hardware, software <sup>4</sup> , outsourcers en partners waarmee ze samenwerkt.
Software werkt niet vlot genoeg.	De organisatie beschikt over een performante ICT-infrastructuur <sup>5</sup> .
Er wordt nieuwe software aangekocht voor toepassingen die al in aanwezige applicaties zitten (maar gebruikers zijn er niet van op de hoogte).	Software <sup>6</sup> is gebruiksvriendelijk, performant en goed werkbaar.
Data kunnen niet uitgewisseld worden tussen verschillende programma's.	Software met soortgelijke gegevens is zo veel mogelijk met elkaar gelinkt <sup>7</sup> .
Er wordt veel tijd verloren omdat met gebrekkige systemen gewerkt wordt.	De ICT-architectuur <sup>8</sup> is zodanig opgesteld dat toepassingen vlot draaien en de continuïteit gegarandeerd wordt.
Medewerkers worden niet opgeleid om al de toepassingen te gebruiken van de softwarepakketten waarover ze beschikken.	De organisatie beschikt over een degelijk telefoniesysteem.
Er wordt (onnodig) veel geld betaald voor tussenkomsten van IT-bedrijven die niet in een contract zijn opgenomen.	De organisatie evalueert regelmatig de mogelijkheid tot gedigitaliseerde dienstverlening.
...	De organisatie voorziet voldoende opleiding zodat medewerkers softwarepakketten grondig en volledig kennen.
	De organisatie toetst binnen de werkomgeving van de medewerkers of de softwarepakketten maximaal geoptimaliseerd ingezet worden.
	Er is een systeem voorzien waarmee medewerkers incidenten en problemen kunnen melden.
	De organisatie weet welke activiteiten van IT-bedrijven binnen het afgesloten contract vallen of voor welke ze extra moet betalen. Bovendien zet ze in op kostenbeperking.
	FAM 8.4.
	...

<sup>4</sup> Applicaties.

<sup>5</sup> Verzameling voorzieningen die nodig is voor het transport van analoge en digitale gegevens. Hieronder vallen alle fysieke en technische middelen die het elektrische signaal (als gegevensdrager), verplaatsen, verdelen en routeren.

<sup>6</sup> ICT-applicaties.

<sup>7</sup> Bijvoorbeeld door het gebruik van open standaarden bij het opzetten van zaken in eigen beheer en bij uitbesteding (opnemen in bestekken en contracten). Open standaarden = de output van ICT-programma's communiceren met elkaar. Er zijn dus linken tussen verschillende programma's mogelijk.

<sup>8</sup> Ook wel technische architectuur genoemd. Dit is het ontwerp van al de IT-componenten in een organisatie, de relatie ertussen en de wijze waarop ze het bereiken van de doelstellingen van de organisatie ondersteunen. Het gaat hier over welke middelen er achter de hardware (achterliggende netwerken enz.) nodig zijn om de toepassingen vlot te laten draaien en de continuïteit te kunnen garanderen. Hierbij horen ook de gedigitaliseerde informatiesystemen gebaseerd op het integraal datamodel.

## Beveiliging

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
10.3. De organisatie gaat veilig om met het beheer van de informatie in het algemeen en ICT in het bijzonder.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Informatie komt in verkeerde handen terecht.	Er is een veiligheidsconsulent die verantwoordelijk is voor de veilige omgang met (digitale en niet-digitale) informatie.
Privacy wordt geschonden.	Het management besteedt aandacht aan de veilige omgang met informatie, door onder meer een plan over informatieveiligheid op te stellen, regels of afspraken over ICT-gebruik op te maken, ....
Medewerkers installeren zelf programma's waardoor software niet meer goed werkt.	De organisatie volgt de regelgeving over informatieveiligheid correct.
Ex-collega's hebben nog toegang tot informatie.	Er zijn richtlijnen over het veilig omgaan met informatie voor medewerkers en politieke organen <sup>9</sup> .
Systemen werken niet meer door virussen.	De organisatie beschikt over een beleid rond paswoorden.
IT-bedrijven waarmee wordt samengewerkt, geven gegevens over burgers en organisaties door aan derden.	Er is een degelijk uitgebouwd rechtenbeheer.
...	Gevoelige digitale informatie is adequaat beveiligd.
	Gevoelige fysieke informatie is adequaat beveiligd.
	ICT-activiteiten uitgevoerd door IT-bedrijven worden nauwkeurig opgevolgd en gecontroleerd.
	Software met gevoelige of risicovolle gegevens <sup>10</sup> beschikt minimaal over een degelijke logging.
	...

## Continuïteitsplanning

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
10.4. De organisatie neemt maatregelen zodat bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen gewaarborgd is.	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
Door de uitval van systemen kunnen diensten niet geleverd worden.	Er is een ICT-continuïteitsplan uitgewerkt dat regelmatig wordt getest.
De back-up neemt overbodige of te weinig informatie op.	De organisatie beschikt over een degelijke en geteste back-upprocedure.
Burgers krijgen problemen omdat documenten niet tijdig kunnen worden afgeleverd.	Medewerkers weten van welke informatie een back-up wordt gemaakt.
Cruciale informatie gaat verloren.	Een back-up is beschikbaar buiten het gebouw.
...	Er worden maatregelen genomen waardoor de continuïteit van de werking van de software gewaarborgd wordt.
	...

<sup>9</sup> Bijvoorbeeld in de deontologische code, in een gedragscode voor internet- en e-mailgebruik, ...

<sup>10</sup> Bijvoorbeeld programma van financiële dienst.

## Uitgaven en rapporten

DO

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
<b>10.5. Uitgaven en rapporten rond ICT worden grondig opgevolgd.</b>	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
<b>Uitgaven</b>	
Het voorziene bedrag voor ICT is vroegtijdig op. ...	De organisatie volgt de uitgaven voor ICT gedetailleerd op en kent de toekomstige evolutie hiervan. ...
<b>Rapporten</b>	
De organisatie kan de continuïteit van haar dienstverlening niet garanderen, omdat ze onvoldoende heeft geïnvesteerd in ICT. ...	De organisatie beschikt over rapporten met kerngegevens over ICT <sup>11</sup> . De organisatie neemt op basis van deze rapporten maatregelen zodat de kwaliteit van de dienstverlening en de realisatie van de beleidsdoelstellingen gegarandeerd wordt. De organisatie gaat regelmatig na of de rapporten de nodige informatie bevatten om ICT op te volgen. ...

## Evaluatie en bijsturing

CHECK/ACT

DOELSTELLING ROND ORGANISATIEBEHEERSING	
<b>10.6. De ICT wordt regelmatig beoordeeld op haar degelijkheid en de mate waarin ze voldoet aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.</b>	
Mogelijke risico's	Beheersmaatregelen
De organisatie leert niet uit fouten. De ICT draagt onvoldoende bij tot de realisatie van de beleidsdoelstellingen. Het management is niet op de hoogte van belangrijke problemen op het vlak van ICT. ...	Inventarissen van hardware, software, ... worden regelmatig geëvalueerd. Er wordt regelmatig nagegaan of de ICT inspeelt op nieuwe ontwikkelingen. Incidenten/problemen worden opgevolgd en hieruit worden de nodige lessen getrokken. Er wordt regelmatig geëvalueerd of software voldoet aan de noden van de gebruikers en de verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening. Er wordt regelmatig nagegaan of de ICT voldoet om de beleidsdoelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren. ...

<sup>11</sup> Bijvoorbeeld aantal geregistreerde incidenten.

## Literatuur

- ABB en Politeia, De beleids- en beheersrapporten, 2012.
  - Bourmanne Ruud, Verbeteren door zelfevaluatie, 2011.
  - Bourmanne Ruud, Verbeteren door zelfevaluatie, specifiek werkboek HRM, 2012.
  - Bourmanne Ruud, Verbeteren door zelfevaluatie, specifiek werkboek financieel management, 2013.
  - De Bock Luc en Vandamme Matthias, Strategisch denken en personeelsbeleid vormen één geheel, OCMW-visies, 2012, nr. 4.
  - Departement Bestuurszaken, Consultatiecode, Stappenplan voor publieke raadpleging bij de voorbereiding van regelgeving, 2012.
  - Departement Bestuurszaken, Leidraad interne controle/organisatiebeheersing, 2008.
  - Desmidt Sebastian en Heene Aimé, Strategie en organisatie van publieke organisaties, 2005.
  - Hendrickx Erik, Cursus verander- en projectmanagement UAMS, 2006.
  - Hondeghem Annie, Platteau Eva, Praet Carl, et al., Personeelsbeleid in lokale besturen – Slimme besturen investeren in menselijk kapitaal, 2012.
  - Isaca, Cobit 5, A business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT, 2012.
  - Isaca, Cobit 5, Enabling Processes, 2012.
  - Isaca, Cobit 5, Implementation, 2012.
  - Kaesemans Bart en Gysen Joos, De beleids- en beheerscyclus, beleidsplanning, -monitoring en -evaluatie, 2011.
  - Maas George en Pleunis Jan, Facilitymanagement, Strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, 2001.
  - Maesschalck Jeroen en Suykens Mark, Een integriteitsbeleid in uw lokaal bestuur: een handleiding, 2004.
  - Molenveld Astrid, Demuzere Sara en Bouckaert Geert, Organisatiecultuur en kwaliteitsmanagement. Een studie naar de rol van organisatiecultuur bij het gebruik van kwaliteitsmanagementtechnieken in Vlaamse gemeenten & OCMW's, 2011.
  - Noordegraaf Mirko, Management in het publieke domein, Issues, instituties en instrumenten, 2004.
  - Perneel Katlijn en Theo Wijnen, Projectmatig werken in lokale besturen, 2011.
  - Steen Trui, Cursus Personeelsmanagement UAMS, 2006.
  - Vallet Nathalie, Management van organisaties. Een caleidoscopische blik, 2008.
  - Vlaamse Lokale Ontvangers, Van ontvanger, een ambt met een indrukwekkend verleden, naar financieel beheerder, een ambt met een veelbelovende toekomst, 2010.
- 
- [www.bestuurszaken.be/archiefdecreet](http://www.bestuurszaken.be/archiefdecreet)
  - [www.bestuurszaken.be/coördinerende-archiefdienst](http://www.bestuurszaken.be/coördinerende-archiefdienst)
  - [www.bestuurszaken.be/informatiemanagement](http://www.bestuurszaken.be/informatiemanagement)
  - [www.bestuurszaken.be/organisatiebeheersing](http://www.bestuurszaken.be/organisatiebeheersing)
  - [www.bliknaarbuiten.be](http://www.bliknaarbuiten.be)
  - [www.dewakkereburger.be](http://www.dewakkereburger.be)
  - [www.functiefamilies.info](http://www.functiefamilies.info)
  - [www.participatiewijzer.nl](http://www.participatiewijzer.nl)
  - [www.participatiewordtgesmaakt.be](http://www.participatiewordtgesmaakt.be)
  - [www.vvsg.be/np/Lists/NP](http://www.vvsg.be/np/Lists/NP)

## Gesprekken en feedback

**D**eze leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen is opgemaakt aan de hand van gesprekken met tal van mensen uit lokale besturen. Elk thema is met een expert met feeling met de lokale besturen besproken, zoals academici die onderzoek doen naar lokale besturen. Elk thema is ook behandeld met secretarissen, stafmedewerkers of financieel beheerders van een gemeentebestuur en van een OCMW. Elk thema is bovendien met een groep besproken van regionale tafels van meestal secretarissen en/of financieel beheerders. De thema's werden opgebouwd aan de hand van deze gesprekken. Dit wil zeggen dat steeds andere versies van een thema besproken werden met verschillende gesprekspartners.

### Doelstellingen, procesmanagement, risicomanagement

- Ruud Bourmanne, stafmedewerker organisatie-ontwikkeling VVSG - 28 maart 2013
- Christian Filet, OCMW-secretaris Willebroek - 3 april 2013
- Rudi Hellebosch, projectleider BBC - 9 april 2013
- Serge Ronsse, gemeentesecretaris Gavere - 30 april 2013
- Wim De Bruyne, financieel beheerder OCMW Nazareth - 30 april 2013
- Elke Demeulenaere, onderzoeker Instituut voor de Overheid - 3 mei 2013
- Bart Kaesemans, consultant - 27 mei 2013
- Dieter Vanhee, voorzitter Technische Werkgroep Interne Controle Vlaamse overheid - 29 mei 2013
- Leander Price, stafmedewerker organisatie-ontwikkeling Departement Bestuurszaken - 29 mei 2013

### Belanghebbendenmanagement

- Linda Wouters, Agentschap voor Overheidspersoneel - 2 april 2013
- Christian Filet, OCMW-secretaris Willebroek - 3 april 2013
- Christophe Sproelants, communicatieambtenaar Westerlo - 17 mei 2013
- Wim Verhulst, stafmedewerker gemeente Lille - 17 mei 2013
- Dieter Vanhee, voorzitter Technische Werkgroep Interne Controle Vlaamse overheid - 29 mei 2013
- Leander Price, stafmedewerker organisatie-ontwikkeling Departement Bestuurszaken - 29 mei 2013
- VVOS West-Vlaanderen - 7 juni 2013
- Werkgroep Interne Controle Noorderkempen - 11 juni 2013
- Nadine Dethier, OCMW-secretaris Lummen - 2 juli 2013

### Monitoring

- Els Dewulf, kwaliteitscoördinator Aalter - 17 april 2013
- Wim Debruyne, financieel beheerder OCMW Nazareth - 30 april 2013
- Elke Demeulenaere, onderzoeker Instituut voor de Overheid - 3 mei 2013
- Wim Verhulst, stafmedewerker gemeente Lille - 17 mei 2013
- Bart Kaesemans, consultant - 27 mei 2013
- Dieter Vanhee, voorzitter Technische Werkgroep Interne Controle Vlaamse overheid - 29 mei 2013
- Leander Price, stafmedewerker organisatie-ontwikkeling Departement Bestuurszaken - 29 mei 2013
- Geert Mertens, adviseur Agentschap voor Binnenlands Bestuur - 6 juni 2013
- Philip Lefever, financieel beheerder gemeente en OCMW Zwalm en voorzitter VLO - 25 juni 2013

### Organisatiestructuur

- Ruud Bourmanne, stafmedewerker organisatie-ontwikkeling VVSG - 28 maart 2013
- Christian Filet, OCMW-secretaris Willebroek - 3 april 2013
- VVOS Limburg - 23 april 2013
- Wim Verhulst, stafmedewerker gemeente Lille - 17 mei 2013
- Bart Kaesemans, consultant - 27 mei 2013

### Projectmanagement

- Evi Jans, gemeentesecretaris Nieuwerkerken - 17 juni 2013
- Wendy Bervoets, financieel beheerder gemeente en OCMW Nieuwerkerken - 17 juni 2013
- Bart Smets, kwaliteitscoördinator Turnhout - 19 juni 2013
- ECG arrondissement Leuven - 21 juni 2013
- Jo Briers, OCMW-secretaris Herk-de-Stad - 2 juli 2013
- Gemeentesecretarissen en financieel beheerders Meetjesland - 6 juli 2013

### Personeelsbeleid

- Serge Ronsse, gemeentesecretaris Gavere - 30 april 2013
- Wim De Bruyne, financieel beheerder OCMW Nazareth - 30 april 2013
- Jo Vankrunkelsven, gemeentesecretaris Westerlo - 17 mei 2013
- Ruud Bourmanne, stafmedewerker organisatie-ontwikkeling VVSG - 28 mei 2013
- ECG Limburg - 5 juni 2013
- Eva Plateau, onderzoeker Instituut voor de Overheid - 6 juni 2013
- Luc De Bock, consultant - 24 juni 2013

### Organisatiecultuur

- Jo Vankrunkelsven, secretaris gemeente Westerlo - op 17 mei 2013
- Astrid Molenveld, onderzoeker Instituut voor de Overheid - 23 mei 2013
- Gunter Schryvers, senior-auditor Interne Audit Vlaamse Administratie - 28 mei 2013
- Bart Smets, kwaliteitscoördinator Turnhout - 19 juni 2013
- Jo Briers, OCMW-secretaris Herk-de-Stad - 2 juli 2013

### Informatie en communicatie

- Els De Wulf, kwaliteitscoördinator Aalter - 16 april 2013
- VVOS Limburg - 23 april 2013
- Els Michielsen, beleidsondersteuner coördinerende archiefdienst Vlaamse overheid - 14 mei 2013
- Christophe Sproelants, communicatieverantwoordelijke Gemeente Westerlo - 17 mei 2013
- Bart Van Hoorbeeck, senior-auditor Interne Audit Vlaamse Administratie - 22 mei 2013
- ECG Limburg - 5 juni 2013
- Werkgroep Interne Controle Noorderkempen - 11 juni 2013
- Bart Smets, kwaliteitscoördinator Turnhout - 19 juni 2013
- Nadine Dethier, secretaris OCMW Lummen - 2 juli 2013

### Financieel management

- Charlotte Auwers, student overheidsmanagement - februari - april 2013
- VLO Kempen - 15 april 2013
- Geert Mertens, adviseur Agentschap voor Binnenlands Bestuur - 23 april 2013 en 5 juni 2013
- Geert De Roover, financieel beheerder gemeente Rotselaar - 26 april 2013
- Katrien Weets, financieel beheerder OCMW Tremelo en OCMW Haacht - 26 april 2013
- Wim De Bruyne, financieel beheerder OCMW Nazareth - 30 april 2013
- Elke Demeulenaere, onderzoeker Instituut voor de Overheid - 3 mei 2013
- Evi Jans, gemeentesecretaris Nieuwerkerken - 17 juni 2013
- Wendy Bervoets, financieel beheerder gemeente en OCMW Nieuwerkerken - 17 juni 2013
- Philip Lefever, financieel beheerder gemeente en OCMW Zwalm en voorzitter VLO - 25 juni 2013
- Ruud Bourmanne, stafmedewerker organisatie-ontwikkeling VVSG - 26 juni 2013

### Facilitaire middelen

- Werkgroep Interne Controle Noorderkempen - 11 juni 2013
- Evi Jans, gemeentesecretaris Nieuwerkerken - 17 juni 2013
- Wendy Bervoets, financieel beheerder gemeente en OCMW Nieuwerkerken - 17 juni 2013
- Jan Claes, adviseur facility management Turnhout - 20 juni 2013
- ECG Leuven - 21 juni 2013
- Bart Desimpel, OCMW-secretaris Izegem - 25 juni 2013

### ICT

- Stefan Wuyts, ICT adviseur Vera - 29 mei 2013
- Evi Jans, gemeentesecretaris Nieuwerkerken - 17 juni 2013
- Wendy Bervoets, financieel beheerder gemeente en OCMW Nieuwerkerken - 17 juni 2013
- Bart Desimpel, OCMW-secretaris Izegem - 25 juni 2013
- Jo Briers, OCMW-secretaris Herk-de-Stad - 2 juli 2013
- Gemeentesecretarissen en financieel beheerders Meetjesland - 6 juli 2013

Het volledige document werd opgemaakt in samenspraak met de werkgroep 'leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen', met:

- Ruud Bourmanne voor VVSG;
- Eric Vermeire voor ECG;
- Marc Staes voor VVOS;
- Rob Creton voor VVP;
- Geert Mertens voor Agentschap voor Binnenlands Bestuur;
- Mark Vandersmissen voor Interne Audit Vlaamse Administratie;
- Steven Van Roosbroek en Veerle Vanderlinden voor implementatie externe audit voor lokale besturen.

Het project om de leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen op te maken, werd begeleid door een stuurgroep met:

- Jan Leroy voor VVSG;
- Dirk de Vetter voor ECG;
- Marc Staes en Luc Kupers voor VVOS;
- Stefaan Desmet en Rob Creton voor VVP;
- Geert Mertens voor Agentschap voor Binnenlands Bestuur;
- Mark Vandersmissen en Eddy Guilliams voor Interne Audit Vlaamse Administratie;
- Steven Van Roosbroek en Veerle Vanderlinden voor implementatie externe audit voor lokale besturen.

Ter voorbereiding van het document was er een gesprek met Joris Voets, professor Universiteit Gent.

Het gehele document werd besproken met:

- Carolina Stevens, afdelingshoofd Agentschap voor Binnenlands Bestuur Antwerpen – 19 juni 2013
- Veerle Aers en Els Van Assche, cel interne controle stad Gent – 20 augustus 2013
- De commissie management van de provincies – 4 september 2013

Een eerste versie van dit document werd van 15 juli 2013 tot 30 oktober 2013 ter consultatie online gezet. Verschillende federaties, besturen en andere actoren gaven feedback: VVSG, ECG, VVOS, VVP, V-ICT-OR, de Werkgroep lokale overheidsarchieven, OCMW Waregem, OCMW Beveren, OCMW Knokke-Heist, gemeente Laakdal, gemeente Scherpenheuvel-Zichem, gemeente Zwijndrecht, de coördinerende archiefdienst van de Vlaamse overheid, IAVA, de coördinator Integriteitszorg van de Vlaamse overheid, de afdeling coördinatie van het Departement Bestuurszaken van de Vlaamse overheid, CC-consult, KPMG, PWC en Deloitte.

De feedback werd gebruikt om tot deze versie van het document te komen.

## Verklarende woordenlijst

- Beheersmaatregel = maatregel die kan worden ingezet om een doelstelling rond organisatiebeheersing te bereiken.
- Belanghebbende = een persoon of organisatie die invloed ondervindt (positief of negatief) of zelf invloed kan uitoefenen op een organisatie. Voor lokale besturen zijn dit burgers, organisaties, bedrijven, andere lokale besturen, andere overheden, ...
- Beleidsdoelstellingen = doelstellingen geformuleerd in het kader van de Beleids- en Beheerscyclus.
- Delegeren = de toekenning van formele bevoegdheden en de verantwoording voor de uitvoering van bepaalde activiteiten aan een ander lid van de organisatie.
- Dienstverlening = de diensten die een lokaal bestuur aanbiedt, bijvoorbeeld afleveren van identiteitskaarten, afleveren van vergunningen, uitbetalen leefloon, begeleiden cliënten, onderhoud van de parken, aanleggen van voetpaden, ...
- ECG = Expertisecentrum van gemeentesecretarissen
- Financieel management = het plannen, efficiënt uitvoeren, rapporteren over, evalueren en eventueel (bij)sturen van de waardestromen in een organisatie in functie van het bereiken van de beleidsdoelstellingen.
- ICT-architectuur = technische architectuur. Dit is het ontwerp van al de IT-componenten in een organisatie, de relatie ertussen en de wijze waarop ze het bereiken van de doelstellingen van de organisatie ondersteunen. Het gaat hier over welke middelen er achter de hardware (achterliggende netwerken, ...) nodig zijn om de toepassingen vlot te laten draaien en de continuïteit te kunnen garanderen. Hierbij horen ook de gedigitaliseerde informatiesystemen gebaseerd op het integraal datamodel.
- ICT-infrastructuur = verzameling van voorzieningen die nodig zijn voor het transport van analoge en digitale gegevens. Hieronder vallen alle fysieke en technische middelen die het elektrische signaal (als gegevensdrager) verplaatsen, verdelen en routeren.
- Informatiebeheer = de manier waarop een organisatie haar informatie beheert, zodat ze het bereiken van de organisatiedoelstellingen ermee kan ondersteunen en ze de regelgeving over informatie respecteert.
- Informatiesysteem = een systeem waarmee informatie over objecten of personen beheerd – verzameld, bewerkt, geanalyseerd, geïntegreerd en gepresenteerd – kan worden. Tot een informatiesysteem in ruime zin worden, naast de data en de technieken en faciliteiten om data te ordenen en te interpreteren, vaak ook de ermee verbonden organisatie, personen en procedures gerekend. Veel informatiesystemen zijn geautomatiseerd en omvatten dus hardware en software.
- Interne controle = in de hand hebben, beheersen van processen, diensten of een organisatie.
- Klanten = de klanten van lokale besturen zijn: burgers, organisaties (zoals bedrijven en non-profitorganisaties), middenveld (vakbonden, actiegroepen, ...).
- Leidinggevendenden = medewerkers die leiding geven aan een dienst/afdeling/...
- Monitoring = het systematisch en continu verzamelen van relevante data om op basis hiervan op te volgen of enerzijds de realisatie van de beleidsdoelstellingen gehaald wordt en anderzijds de dienstverlening goed verloopt zodat het bestuur de strategische koers aanhoudt die het zich had vooropgesteld.
- Open standaarden (bij ICT) = output van ICT-programma's communiceren met elkaar. Er zijn dus linken tussen verschillende programma's mogelijk.
- Organisatiebeheersing = interne controle op het niveau van een organisatie.
- Organisatiedoelstellingen = de doelstellingen die geheel de werking van de organisatie omvatten.
- Organisatieveranderingen = fundamentele wijzigingen in een organisatie. Ze zijn steeds dienstoverschrijdend.

Bijvoorbeeld het invoeren van de BBC, aanstelling van een nieuw bestuur, ...

- Personeelsformatie in brede zin = de personeelsformatie zoals weergegeven in de toelichting bij artikels 4 en 5 in het Verslag aan de Vlaamse regering bij het Besluit van 07/12/2007. "De personeelsformatie heeft de waarde van een plan op het operationele niveau. Ze stelt de « personele middelen » vast voor de uitvoering van het beleid zoals het op dat ogenblik uitgetekend en bekend is. De planningshorizon is dus relatief beperkt. De formatie is bovendien een veranderlijk beheersinstrument. Ze wordt bijgestuurd naarmate de opvattingen over de dienstverlening evolueren en het werkvolume of de werkprocessen veranderen. Essentieel is dat de formatie vastgesteld wordt op strikt functionele grondslagen en niet op basis van particuliere belangen, zoals individuele bevorderingsmogelijkheden of niet erg realistische desiderata van diensthoofden. De grenzen van de personeelsformatie worden bovendien aangegeven door de betaalbaarheid ervan."
- Project = het geheel van acties dat bijdraagt tot de realisatie van een gemeenschappelijk doel. Een project is gelimiteerd in de tijd en heeft een bepaald budget.
- Projectmanagement = het gebruik van tools, technieken en competenties om projecten te realiseren.
- Risico's = interne en externe factoren die een efficiënte en effectieve dienstverlening, een degelijke algemene werking en de realisatie van de beleidsdoelstellingen kunnen belemmeren.
- Sleutelprocessen = de processen die voor een goede werking noodzakelijk zijn.
- SMART = Specifiek, Meetbaar, Aanvaard, Realistisch en Tijdsgebonden.
- Veranderingsmanagement = tools, technieken en competenties die worden ingezet om organisatieveranderingen te realiseren. Deze technieken, tools en competenties leunen aan bij projectmanagement.
- VVOS = Vereniging van de Vlaamse OCMW-Secretarissen
- VVP = Vereniging Vlaamse Provincies
- VVSG = Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten

## Colofon

Uitgave februari 2014

Depotnummer: D/2014/3241/063

Uitgever: Eddy Guilliams, administrateur-generaal Audit Vlaanderen, Boudewijnlaan 30, 1000 Brussel

Deze publicatie is ook beschikbaar op [www.auditvlaanderen.be](http://www.auditvlaanderen.be)

