

NOTULEN

van de zitting van de OCMW-raad van 19 oktober 2022
Grote vergaderzaal, Kasteeldreef 72 te 9920 Lievegem

Aanwezig: Nicholas Spinel, voorzitter
Kim Martens, burgemeester
Freddy Haegeman, Caroline Fredrick, Chris De Wispelaere, Guy De Neve,
Jeroen Van Acker, Martine Lataire-Gyssels, Vincent Laroy, Hilde De Graeve,
Schepenen
Ivan Goethals, Steven Lambert, Jorgen Blomme, Dirk De Poorter, Tim
Maenhout, Judith De Muynck, Nik Braeckman, Ann Boterdaele, Didier Garré,
Patrick Dossche, Wouter De Muynck, Wout Bonroy, Marc Boterdaele, Lut Van
der Spurt, Gunter Lippens, Wouter Ryckaert, Matthias De Block, Christophe
Huysman, Raadsleden
Eddy De Mits, algemeen directeur

Verontschuldigd: Silke Eloot, raadslid

Afwezig: /

De voorzitter opent de zitting om 22.03 uur.

OPENBAAR

1. Goedkeuren notulen en zittingsverslag van de vorige zitting

Bevoegd lid

Nicholas Spinel, voorzitter

Regelgeving

Decreet lokaal bestuur van 22 december 2017, artikel 32 en 74

Besluit van de raad voor maatschappelijk welzijn van 29 mei 2019 houdende goedkeuring
huishoudelijk reglement ocmw-raad, artikel 31 en 32

Feiten en motivering

De notulen en het zittingsverslag van de vergadering van de OCMW-raad worden onder de
verantwoordelijkheid van de algemeen directeur opgesteld.

Behalve in spoedeisende gevallen worden de notulen en het zittingsverslag van de vorige
vergadering ten minste acht dagen voor de dag van de vergadering ter beschikking gesteld van de
OCMW-raadsleden.

Elk OCMW-raadslid heeft het recht tijdens de vergadering opmerkingen te maken over de redactie
van de notulen en het zittingsverslag van de vorige vergadering. Als die opmerkingen door
de OCMW-raad worden aangenomen, worden de notulen en het zittingsverslag in die zin
aangepast.

Als er geen opmerkingen worden gemaakt over de notulen en het zittingsverslag van de vorige

vergadering worden de notulen en het zittingsverslag als goedgekeurd beschouwd en worden ze ondertekend door de voorzitter van de OCMW-raad en de algemeen directeur.
Het zittingsverslag is te bekijken op <https://youtu.be/nkaXpYObb3Q>

Besluit

Goedgekeurd met eenparigheid van stemmen.

De OCMW-raad keurt de notulen en het zittingsverslag van de OCMW-raadszitting van 14 september 2022 goed.

Bekendmaking

De notulen worden gepubliceerd op de gemeentelijke website.

2. Termijnverlenging welzijnsvereniging Welzijnsband Meetjesland : advies

Bevoegd lid

Hilde De Graeve, schepen

Regelgeving

Decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur, artikel 77-78 over de bevoegdheid van de OCMW-raad en 475 - 495 over de welzijnsvereniging
Statuten van Welzijnsband Meetjesland

Feiten en motivering

In de Algemene Vergadering van Welzijnsband Meetjesland van 6/5/2020 werd met unanimititeit van stemmen beslist om de termijn van deze welzijnsvereniging te verlengen tot 30/06/2026. De verlenging tot 30/06/2026 (anderhalf jaar na start nieuwe legislatuur) werd geadviseerd door Agentschap Binnenlands Bestuur. Op het einde van het eerste jaar van de legislatuur zal de werking van de welzijnsband voldoende gekend zijn en zal ook het meerjarenplan af zijn. Mocht er op dat moment worden beslist om de welzijnsvereniging niet te verlengen dan is er nog een half jaar tijd nodig om alle contracten op te zeggen en een einde te stellen aan arbeidsovereenkomsten.

Omdat deze beslissing evenwel niet helemaal conform de regels van het administratief toezicht gebeurde blijkt deze verlenging ongeldig en blijft de oorspronkelijke termijn van 20 jaar gelden: deze termijn startte op 8/11/2004 en loopt dus af op 7/11/2024.

Uit recente FAQ's inzake administratief toezicht blijkt immers dat een verlenging van termijn van een welzijnsvereniging maar kan goedgekeurd worden op de algemene vergadering na voorafgaande expliciete goedkeuring van de beslissingsorganen van haar leden.

De (unanieme) goedkeuring van de afgevaardigden van die leden in de raad van bestuur en/of in de algemene vergadering van de welzijnsvereniging blijkt niet te volstaan. Dit werd vastgesteld naar aanleiding van het voorbereiden van het dossier met de notaris voor het verlijden van de akte van de statutenwijziging.

Aan alle leden van de Welzijnsband wordt nu gevraagd om gunstig advies te geven over een termijnverlenging tot en met 30/06/2026.

De gevolgen van dit gunstig advies voor de individuele leden van de Welzijnsband zijn zeer beperkt. Alle deelgenoten zijn niet individueel gebonden door de beslissing tot verlenging. Zij kunnen nog steeds uit de Vereniging treden mits zij de raad van bestuur hiervan in kennis stellen binnen de zestig dagen volgend op de beslissing tot verlenging.

Bovendien kan volgens art. 6 van de statuten elk lid van de Welzijnsband ten allen tijde ontslag nemen uit de Welzijnsvereniging bij aangetekend schrijven aan de raad van bestuur tijdens de eerste zes maanden van het kalenderjaar waarbij de uittreding kan ingaan vanaf 1 januari van het daarop volgend kalenderjaar.

De verlenging is noodzakelijk voor de goede werking van de Welzijnsband omdat deze geen beslissingen kan nemen die haar binden langer dan haar termijn. Hierdoor zouden er mogelijks problemen kunnen ontstaan met langere gunningen overheidsopdrachten, met contracten voor personeel, met projecten die langer lopen...

Er werd een vergelijking gemaakt met de termijnen van de andere Vlaamse welzijnsverenigingen: W13 (termijn van 30j, van 2019 tot 2049), Welzijnszorg Kempen (termijn van 30 j, van 2012 tot 2042), Welzijnskoepel Noord-Brabant (30j van 1999 tot 2029), Welzijnsregio Noord-Limburg (tot 2035).

Dit probleem werd op 24/8/2022 voorgelegd aan de raad van bestuur van Welzijnsband Meetjesland met de vraag of we nog die procedure opstarten (agendering op de raad van alle leden van Welzijnsband en op de eerstvolgende algemene vergadering) of dat we eerst het resultaat van de in de komende maanden strategische denkoefening afwachten en daar een gefundeerd standpunt nemen over de verlenging van de termijn van Welzijnsband.

De raad van bestuur stelde op 24/8/2022 dat de eerder goedgekeurde maar ongeldige termijnverlenging (tot 30/6/2026) qua administratief toezicht in orde moet worden gebracht en voorgelegd moet worden aan de eerst haalbare algemene vergadering. Aan alle leden wordt gevraagd om positief advies te verlenen over deze verlenging.

Deze verlenging staat een eventuele extra verlenging van de termijn na de strategische denkoefening uiteraard niet in de weg. Een eventuele bijkomende verlenging zal dan opnieuw de volledige procedure van toezicht moeten doorlopen.

OCMW Lievegem maakt gebruik van onderstaande dienstverlening via de Welzijnsband en is tevreden over :

- arbeidstrajectbegeleiding voor personen met een leefloon
- juridische hulpverlening (collectieve schuldenregeling en ander juridisch advies)
- Katrol (huiswerkbegeleiding bij kwetsbare gezinnen)
- Wijkwerk (de vroegere PWA)
- de coördinatie van geïntegreerd breed onthaal
- archiefbeheer
- audits via Audio

Besluit

Goedgekeurd met eenparigheid van stemmen.

Enig artikel

De Raad voor Maatschappelijk Welzijn geeft gunstig advies aan de termijnverlenging van de welzijnsvereniging Welzijnsband Meetjesland van 7 november 2024 tot 30 juni 2026.

Bekendmaking

digitaal loket ABB

3. Lokale Adviescommissies voor elektriciteit en aardgas en voor water: aanduiden plaatsvervangend vertegenwoordiger

Bevoegd lid

Hilde De Graeve, schepen

Regelgeving

Het decreet lokaal bestuur van 22 december 2017, artikel 77 over de bevoegdheid van de raad voor maatschappelijk welzijn

Het besluit van de Vlaamse regering van 16 september 1997 betreffende de samenstelling en de werking van de lokale adviescommissie omtrent de minimale levering van elektriciteit, gas en water, gewijzigd bij de besluiten van de Vlaamse Regering van 13 maart 2009, van 6 december 2013 en van 22 december 2018

Het besluit van de Vlaamse regering (BVR) van 21 december 2018 tot wijziging van artikel 2 van het besluit van de Vlaamse regering van 16 september 1997 betreffende de samenstelling en de werking van de lokale adviescommissie omtrent de minimale levering van elektriciteit, gas en water

Het besluit van de raad voor maatschappelijk welzijn van 29 mei 2019 over de aanduiding van vertegenwoordigers in de Lokale Adviescommissies voor elektriciteit en aardgas en voor water

Het besluit van de gemeenteraad van 14 september 2022 over de installatie van Matthias De Block als gemeenteraadslid

Feiten en motivering

Het OCMW van Lievegem dient afgevaardigden aan te duiden om te zetelen in de lokale adviescommissie (LAC) omtrent de minimale levering van elektriciteit, gas en water.

De adviesbevoegdheid van het LAC ligt in het verlengde van de hoofdpdracht van het OCMW, met name het verzekeren van het recht op maatschappelijke dienstverlening en integratie, niet het minst in het kader van individuele steunaanvragen.

Tot en met 2018 kon enkel een OCMW-raadslid worden afgevaardigd in de lokale adviescommissie.

Het BVR van 21 december 2018 wijzigde dit en bepaalde dat een lid van het bijzonder comité van het OCMW in het LAC kan zetelen.

Het is mogelijk om een afgevaardigde aan te duiden voor de LAC elektriciteit en aardgas en een afgevaardigde voor de LAC water. Deze LAC's komen samen op afzonderlijke data.

Matthias De Block is plaatsvervangend vertegenwoordiger in de lokale adviescommissies. Hij werd geïnstalleerd als raadslid.

Er moet dus opnieuw een plaatsvervangend vertegenwoordiger voor de lokale adviescommissie elektriciteit en gas en voor de lokale adviescommissie water aangeduid worden.

Gaat over tot geheime stemming

Besluit

Na geheime stemming:

Eveline Matthys: 28 stemmen

Artikel 1

De OCMW-raad duidt Eveline Matthys wonende te 9920 Lievegem, Eeksken 43, lid van het bijzonder comité voor de sociale dienst, aan als plaatsvervangend vertegenwoordiger van het OCMW in de Lokale adviescommissie voor elektriciteit en aardgas.

Artikel 2

De OCMW-raad duidt Eveline Matthys, wonende te 9920 Lievegem, Eeksken 43, lid van het bijzonder comité voor de sociale dienst aan als plaatsvervangend vertegenwoordiger van het OCMW in de Lokale adviescommissie voor water.

Artikel 3

Jacqueline Wille, wonende te 9930 Lievegem, Peperhoek 3a, lid van het bijzonder comité voor de sociale dienst blijft effectief vertegenwoordiger van het OCMW in de Lokale adviescommissie voor elektriciteit en gas en voor water.

Artikel 3

Deze aanduiding is geldig voor de resterende duur van de legislatuur 2019-2024.

Bekendmaking

Dit besluit wordt bezorgd aan team Welzijn en aan de vertegenwoordigers van de LAC.

4. Kwartaalrapportering eerste en tweede kwartaal 2022: kennisname

Bevoegd lid

Kim Martens, burgemeester

Regelgeving

Decreet lokaal bestuur van 22 december 2017 over het voorontwerp van de beleidsrapporten en de opvolgingsrapportering, inzonderheid artikelen 171 §4, 176 en 263

Decreet lokaal bestuur van 22 december 2017 over de voorafgaande krediet- en

wetmatigheidscontrole, het debiteurenbeheer, de thesaurietoestand, de liquiditeitsprognose, de

beheerscontrole, de evolutie van de budgetten en de financiële risico's, artikel 177
Decreet lokaal bestuur van 22 december 2017 over het systeem van klachtenbehandeling, artikel 302 en 303
Decreet lokaal bestuur van 22 december 2017 over de jaarlijkse rapportering over de organisatiebeheersing, artikel 219
Besluit van de Vlaamse Regering van 30 maart 2018 over de beleids- en beheerscyclus van de lokale besturen van 30 maart 2018, inzonderheid de artikelen 6, 29 en 108
Ministerieel besluit van 26 juni 2018 tot vaststelling van de modellen en de nadere voorschriften van de beleidsrapporten, de rekeningenstelsels en de digitale rapportering van de beleids- en beheerscyclus van de lokale besturen, inzonderheid artikel 5
Besluit van de raad voor maatschappelijk welzijn van 18 december 2019 tot vaststelling van het meerjarenplan 2020-2025 voor haar gedeelte
Besluit van de raad voor maatschappelijk welzijn van 16 december 2020 tot vaststelling van de meerjarenplanaanpassing 2020-2025 voor haar gedeelte
Besluit van de raad voor maatschappelijk welzijn van 22 december 2021 tot vaststelling van de meerjarenplanaanpassing 2020-2025 voor haar gedeelte

Feiten en motivering

Overeenkomstig artikel 263 van het decreet lokaal bestuur bepalen de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn wanneer hen een opvolgingsrapportering, met een stand van zaken van de uitvoering van het meerjarenplan, wordt voorgelegd. Hierbij wordt minstens voor het einde van het derde kwartaal een opvolgings-rapportering over het eerste semester van het boekjaar voorgelegd.

Volgens artikel 29 van het besluit van de Vlaamse Regering over de beleids- en beheerscyclus van de lokale besturen hoort de opvolgingsrapportering minstens volgende elementen te bevatten:

- stand van zaken van de prioritaire acties of actieplannen van het meerjarenplan (voor Lievegem geopteerd voor acties)
- overzicht van de geraamde en de gerealiseerde ontvangsten en uitgaven voor het lopende jaar
- in voorkomend geval, de wijzigingen in de assumpties die gekozen werden bij de opmaak van het meerjarenplan of de aanpassing ervan
- in voorkomend geval, de wijzigingen in de financiële risico's.

In functie van de rapportering over het meerjarenplan 2020-2025 werd geopteerd voor een rapportering op actieniveau.

Overeenkomstig artikel 171 van het decreet lokaal bestuur staat de financieel directeur in volle onafhankelijkheid in voor:

- de voorafgaande krediet- en wetmatigheidscontrole van de beslissingen van de gemeente en van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn met budgettaire en financiële impact, overeenkomstig de voorwaarden, zoals vermeld in artikel 266 en 267;
- het debiteurenbeheer, in het bijzonder de invordering van de fiscale en niet-fiscale ontvangsten en het verlenen van kwijting.

De financieel directeur rapporteert in volle onafhankelijkheid over de volgende aangelegenheden aan de gemeenteraad, aan de raad voor maatschappelijk welzijn, aan het college van burgemeester en schepenen, en aan het vast bureau:

- de vervulling van de opdrachten, zoals vermeld in artikel 171
- de thesaurietoestand, de liquiditeitsprognose, de beheerscontrole en de evolutie van de budgetten
- de financiële risico's.

Overeenkomstig artikel 303, §3 rapporteert de algemeen directeur jaarlijks aan de raad voor maatschappelijk welzijn over de klachten ingediend tegen het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn.

Overeenkomstig artikel 219 rapporteert de algemeen directeur jaarlijks aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn en het vast bureau over de organisatiebeheersing. Die rapportering gebeurt jaarlijks uiterlijk voor 30 juni van het daaropvolgende jaar.

Lokaal bestuur Lievegem wil de decretaal verplichte rapporteringen integreren tot één beleidsrapport en uitbreiden met informatie over de reguliere werking en dienstverlening. Aan de hand van dit beleidsrapport kan het beleid en het management gefundeerde beslissingen nemen en de werking op een goede manier sturen.

Voor de concrete aanpak en uitwerking kwam een werkgroep samen bestaande uit een aantal pilootdiensten.

De rapportering omvat onder meer per kwartaal:

- De krediet- en wetmatigheidscontrole
- Debiteurenbeheer
- Thesaurietoestand
- Beheerscontrole (opvolgingsrapportering)
- Evolutie van de budgetten
- Dienstverlening
- Reguliere werking
- Organisatiebeheersing
- Klachtenbehandeling

In deze pilootversie ligt de focus op de financiële en decretaal verplichte rapporteringen. We breiden deze kwartaalrapportering na evaluatie geleidelijk aan uit, rekening houdende met de haalbaarheid voor de verschillende teams en de beschikbaarheid van data.

Finaal willen we komen tot een rapportering per kwartaal en een jaarverslag van de werking van alle teams (rapportering kwartaal 4).

Besluit

Enig artikel

De raad voor maatschappelijk welzijn neemt kennis van de kwartaalrapportering over het 1ste en 2de kwartaal 2022 zoals gevoegd in bijlage.

Bekendmaking

personeel

5. Kader organisatiebeheersing: goedkeuring

Bevoegd lid

Kim Martens, burgemeester

Regelgeving

Decreet lokaal bestuur van 22 december 2017 over het algemene kader van het organisatiebeheersingssysteem, artikel 218 en 219

Het besluit van de raad voor maatschappelijk welzijn van 16 oktober 2019 over organisatiebeheersing - algemeen kader van het organisatiebeheersingssysteem: goedkeuring

Feiten en motivering

Overeenkomstig artikel 219 van het decreet lokaal bestuurd van 22 december 2017 stelt de algemeen directeur, na overleg met het managementteam, het organisatiebeheersingssysteem vast. Het algemene kader van het organisatiebeheersingssysteem en de elementen daarin die raken aan de rol en de bevoegdheden van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn zijn onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.

Het organisatiebeheersingssysteem bepaalt op welke wijze de organisatiebeheersing van de gemeente en het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn wordt georganiseerd, met inbegrip van de te nemen controlemaatregelen, procedures en de aanwijzing van de personeelsleden en organen die ervoor verantwoordelijk zijn, en de rapporteringsverplichtingen van de personeelsleden die bij het organisatiebeheersingssysteem betrokken zijn. Het organisatiebeheersingssysteem beantwoordt minstens aan het principe van functiescheiding waar mogelijk en is verenigbaar met de continuïteit van de werking van de gemeentelijke diensten. Het algemeen kader van het organisatiebeheersingssysteem werd voorgelegd op de raad voor maatschappelijk welzijn van 16 oktober 2019. Dit kader bleek niet volledig te zijn.

In 2021 voerde Audit Vlaanderen een fusieaudit uit bij lokaal bestuur Lievegem.

Audit Vlaanderen formuleerde volgende aanbeveling:

De organisatie vervolledigt haar kader voor organisatiebeheersing en legt dit opnieuw ter goedkeuring voor aan de raden en past dit toe. Naast het reeds bepaalde model, omvat het kader minstens:

- met welke periodiciteit en op welke manier de organisatie stil wil staan bij haar eigen werking (via periodieke zelfevaluatie, een doorlichting door een externe partij, enz.)
- hoe de algemeen directeur minstens jaarlijks rapporteert aan het politieke niveau over de mate waarin de risico's beheerst zijn.

Het aangepaste kader wordt hier voorgelegd.

Besluit

Goedgekeurd met eenparigheid van stemmen.

De raad voor maatschappelijk welzijn keurt het algemene kader van het organisatiebeheersingssysteem goed zoals gevoegd in bijlage.

Bijlagen die integraal deel uitmaken van het besluit

[Een kader voor organisatiebeheersing](#)

1 Voorwoord

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

Het Decreet over het Lokaal Bestuur stelt dat elk lokaal bestuur moet beschikken over een 'organisatiebeheersingssysteem'.

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

Dit document geeft inzicht in de visie die we aanwenden om een goed organisatiebeheersingssysteem uit te bouwen en in te bedden. Deze visienota zet een aantal principes uit. De concretisering wordt de komende jaren verder uitgewerkt, geëvalueerd en bijgestuurd. De resultaten van de concretisering worden toegelicht in de jaarlijkse rapportering over de organisatiebeheersing.

We starten in het eerste hoofdstuk met de decretale bepalingen voor organisatiebeheersing. Verder gaan we in op wat dit voor gemeente en OCMW Lievegem betekent: "Hoe willen wij

voldoen aan deze verplichtingen?”. Nadien belichten we ook de rol van eenieder in de organisatie. Let op: dit is geen handleiding bestemd voor elke medewerker.

Dit kader wordt voorgelegd aan het intern auditcomité en het politieke bestuur.

2 Wat is organisatiebeheersing

2.1 Regelgeving: Decreet Lokaal Bestuur

Hieronder geven we de bepalingen weer zoals opgenomen in het Decreet Lokaal Bestuur (artikel 217-220). Nadien stellen we de definitie voor Lievegem (gemeente en OCMW) scherper.

Het Decreet Lokaal Bestuur definieert organisatiebeheersing als het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat men:

- 1° de vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst
- 2° de wetgeving en procedures naleeft
- 3° over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt
- 4° op een effectieve en efficiënte wijze werkt en de beschikbare middelen economisch inzet
- 5° de activa beschermt en fraude voorkomt

Het organisatiebeheersingssysteem bepaalt op welke wijze de gemeente en het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn de organisatiebeheersing organiseert, met inbegrip van de te nemen controlemaatregelen, procedures en de aanwijzing van de personeelsleden en organen die ervoor verantwoordelijk zijn, en de rapporteringsverplichtingen van de personeelsleden die bij het organisatiebeheersingssysteem betrokken zijn. Het organisatiebeheersingssysteem beantwoordt minstens aan het principe van functiescheiding waar mogelijk en is verenigbaar met de continuïteit van de werking van de gemeentelijke diensten. Een aantal onderdelen van dit systeem zijn ook decretaal verplicht (bv. visum).

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

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

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

Organisatiebeheersing is een zaak van iedereen, maar de eindverantwoordelijkheid van het management. Zij moeten erover waken dat de organisatie de juiste dingen doet (= effectiviteit) en dat de organisatie de dingen juist doet (efficiëntie, kwaliteit en integriteit). Zij zorgen ervoor dat de organisatie een duidelijke visie en plan heeft, de juiste mensen worden ingezet op de juiste plaats en er op regelmatige basis evaluatie en terugkoppeling is.

Organisatiebeheersing is dus een middel om de doelstellingen te bereiken en een continue opdracht waar al de medewerkers dagelijks, al dan niet bewust, mee bezig zijn.

3 Een Lievegems kader voor organisatiebeheersing

Een kader voor organisatiebeheersing bevat op maat uitgewerkte afspraken over de wijze waarop het lokaal bestuur de organisatie gaat beheersen. Dit kader 'voedt' en 'onderhoudt' het organisatiebeheersingssysteem.

Het kader voor organisatiebeheersing geeft een antwoord op volgende drie vragen:

- Welk model hanteert de organisatie om haar werking te analyseren?
- Hoe en wanneer staat de organisatie periodiek stil bij haar werking?
- Hoe zal de algemeen directeur rapporteren over organisatiebeheersing aan het politiek niveau?

3.1 Onze uitgangspunten

3.1.1 We willen continu verbeteren

We willen de PDCA-cyclus doorleefd maken binnen de organisatie:

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

Do: de organisatie zo uitbouwen dat plannen en doelstellingen op een effectieve, efficiënte, integere en kwaliteitsvolle manier kunnen gerealiseerd worden

Check: regelmatig opvolgen van de realisaties op basis van de planning

Act: bijsturen van realisaties en mogelijk ook van de plannen en doelstellingen.

Hierbij is het belangrijk dat geleerde lessen uit het verleden bewaard en toegepast worden zodat we duurzame verbeteringen kunnen realiseren.

Continu verbeteren is een uitdaging voor elke medewerker, waar iedereen vanuit zijn ervaringen wordt aangemoedigd om de huidige manier van werken in vraag te stellen en suggesties mag doen ter verbetering van de werking.

We willen een cultuur creëren waarin iedereen zijn steentje bijdraagt. Continu verbeteren krijgt daarom een belangrijke plaats binnen onze organisatiecultuur (leiderschap, waarden en organisatietrajecten). Continu verbeteren is immers essentieel om de kwaliteit te kunnen verhogen.

3.1.2 We willen weten of onze organisatie het goed doet

Bereiken we (tijdig) de vastgelegde doelstellingen of lopen we achter de feiten aan?

Beheersen we onze risico's? Risico's zijn interne en externe factoren die een effectieve en efficiënte dienstverlening, een degelijke algemene werking en de realisatie van de doelstellingen kunnen belemmeren.

Benutten we kansen en opportuniteiten? Ook het niet benutten van opportuniteiten kan een risico zijn.

Zijn we als organisatie goed ingericht op verandering? Kunnen we ons eenvoudig aanpassen aan veranderende interne of externe omstandigheden? Deze creëren namelijk nieuwe risico's of veranderen bestaande risico's.

Worden de wetgeving en procedures nageleefd? Zijn de wetgeving en procedures voldoende gekend binnen de organisatie?

Worden de beschikbare middelen efficiënt ingezet? Vermijden we verspilling?

Nemen we voldoende maatregelen om de financiële middelen en goederen met een financiële waarde te beschermen? Welke controles zijn er ingebouwd om fraude te voorkomen?

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

3.1.4 We willen samenwerken, zodat er een integraal zicht is op de organisatiebeheersing
In de organisatie zijn er heel wat medewerkers die zich dagelijks inzetten voor een goed beheer van de organisatie. Elk met hun eigen expertise (bv. financiën, personeel, IT, communicatie, ...). Samenwerking is cruciaal zodat we een globaal beeld hebben van de organisatie, afwegingen kunnen maken en zodoende de juiste prioriteiten kunnen stellen.

3.1.5 We gaan voor een realistische, positieve en begrijpbare aanpak voor organisatiebeheersing
We willen de aanpak voor organisatiebeheersing op een begrijpbare manier uitleggen zodat iedere medewerker en partner van onze organisatie begrijpt waarover het gaat en weet hoe zij hiertoe kunnen bijdragen. We leggen de nadruk op het voortdurend verbeteren van de organisatie en de dienstverlening, niet op het controleren van mensen.

3.1.6 We willen de kennis in de organisatie vastleggen en optimaal benutten om de dienstverlening te optimaliseren.

We stimuleren medewerkers om hun kennis te delen met elkaar en voorzien een centraal platform waarlangs medewerkers goede praktijken, tips en tricks en leerpunten kunnen raadplegen.

3.2 Gekozen model

3.2.1 Leidraad organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen als model

Onder een model of gids verstaan we "een doordacht en systematisch uitgewerkt instrument dat ondersteuning biedt bij de versterking van organisatiebeheersing". Er zijn verschillende kaders beschikbaar die hiervoor kunnen gebruikt worden. Voorbeelden hiervan zijn:

- Leidraad organisatiebeheersing (Audit Vlaanderen)
- COSO-model
- ERM-raamwerk

Aangezien Audit Vlaanderen de leidraad organisatiebeheersing hanteert als auditinstrument voor thema- en organisatieaudits kiest gemeente- en OCMW Lievegem de leidraad organisatiebeheersing als model of instrument om de werking van de organisatie te analyseren. Deze leidraad definieert een aantal doelstellingen rond organisatiebeheersing, mogelijke risico's en beheersmaatregelen die ondersteuning kunnen bieden bij het uitbouwen van een kader rond organisatiebeheersing.

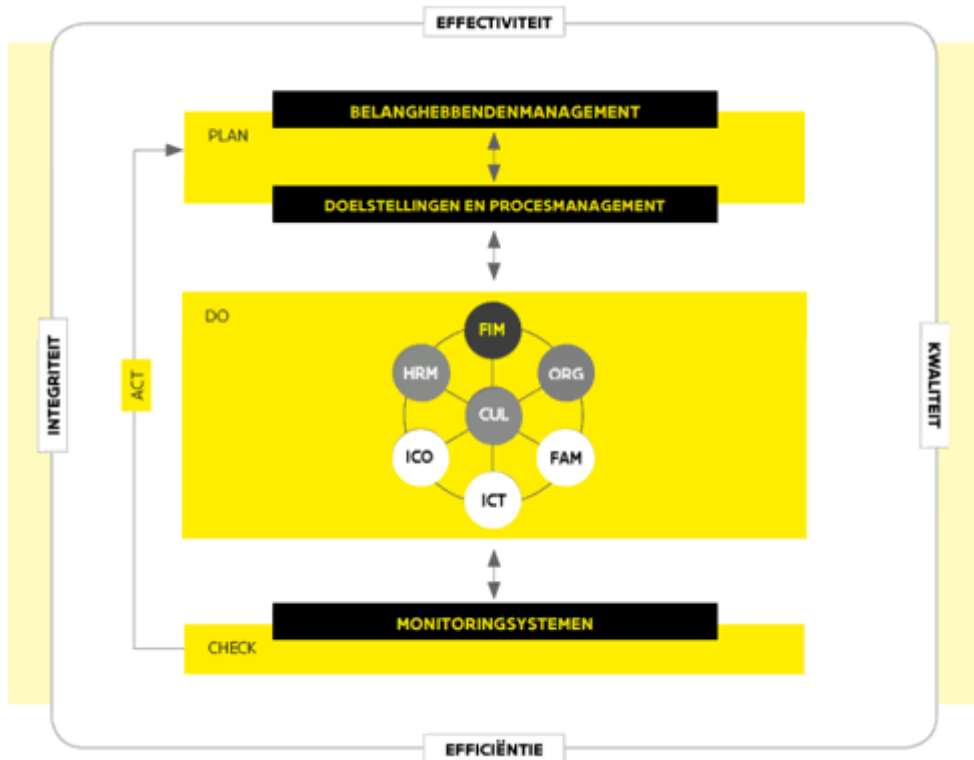
3.2.2 Hoe ziet dit model eruit?

Het model bestaat uit 10 thema's waarvoor telkens doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen zijn uitgewerkt. Die doelstellingen zijn de basisvoorwaarde om een organisatie goed te kunnen beheersen. Het model formuleert naast deze 10 thema's ook doelstellingen voor de aanpak van organisatiebeheersing.

De thema's zijn:

1. Doelstellingen en procesmanagement (=DP)
2. Belanghebbendenmanagement (=BHM)

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



Tussen de thema's bestaat een voortdurende wisselwerking want elk thema heeft raakpunten met alle andere.

Sinds 2014 werken alle lokale besturen met de beleids- en beheerscyclus (BBC). Deze aanpak stimuleert onder meer een geïntegreerde planning op basis van financieel onderbouwde doelstellingen waarover systematisch wordt gerapporteerd. Vooral de thema's doelstellingen en procesmanagement, belanghebbendenmanagement, monitoring en financieel management hebben hiermee raakpunten en ze kunnen daarom worden beschouwd als een BBC-cluster. De overige thema's kunnen we groeperen onder de clusters 'mensen'(organisatiestructuur/personeelsbeleid/

organisatiecultuur) en 'middelen' (informatie en communicatie/facilitaire middelen/informatie- en communicatietechnologie).

Naast de 10 thema's hanteren we de **PDCA-cyclus** en dit voor het model in het algemeen en voor de afzonderlijke thema's.

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.

Aan de buitenkant van het model zien we **4 algemene doelstellingen** rond organisatiebeheersing: effectiviteit, integriteit, kwaliteit en efficiëntie.

1. Effectiviteit geeft aan dat de organisatie de juiste dingen doet. Ze doet wat ze moet doen, steeds binnen de politiek vastgelegde krijtlijnen.
1. Integriteit geeft aan dat de organisatie inzet op de versterking van haar integriteit in haar geheel en van het eerlijk en oprecht handelen van de individuele personeelsleden.
1. Kwaliteit slaat op de mate waarin de organisatie streeft naar voortdurende verbetering, rekening houdend met wat de belanghebbenden van haar verwachten.
1. Efficiëntie betekent dat ze haar middelen correct inzet.

De visie achter de leidraad is dat een organisatie die inzet op een sterke interne werking voor de 10 thema's, daarmee ook zorgt voor de randvoorwaarden om een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie te zijn.

De leidraad organisatiebeheersing is dus een instrument waarmee lokale besturen zelf kunnen onderzoeken waar ze staan op het vlak van organisatiebeheersing voor wat betreft de management en ondersteunende processen. De resultaten van de zelfevaluatie geven de organisatie op dit vlak een beeld van waar ze goed zit en waar ze verder op moet inzetten.

3.3 Het model als kapstok om te rapporteren

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

We streven naar een zo integraal mogelijke rapportering. Het is niet onze bedoeling om een lijvig rapport voor te leggen, maar wel een organisatiebreed rapport met de belangrijkste conclusies over de organisatiebeheersing. De focus ligt op de aanbevelingen uit de audits en initiatieven die niet vanuit organisatiebeheersing zijn geïnitieerd, maar wel passen in het kader. We nemen de rapportering over de risico's zoveel mogelijk op in bestaande rapporteringen. De directeurs / teamleiders rapporteren minstens ieder kwartaal over de opmaak en voortgang van de actieplannen van hun betrokken clusters / teams. Tussentijdse rapportering over de verbeteracties gebeurt via actiefiches. Het vierde kwartaalrapport omvat de jaarrekening en kan inhoudelijk beschouwd worden als het jaarverslag. De algemeen directeur legt het jaarverslag voor aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn en het vast bureau uiterlijk voor 30 juni van het daaropvolgende jaar.

Een rapport kan maar kwaliteitsvol zijn als je vooraf ook goed bepaald voor wie het rapport bestemd is en welke informatie de bestemming verwacht. We maken een onderscheid tussen de verschillende doelgroepen, zodat iedereen de informatie krijgt waar men op kan sturen.

Doelgroep	Informatie
Beleidsniveau: <ul style="list-style-type: none"> - College - Vast bureau - Gemeenteraad - Raad voor maatschappelijk welzijn 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiseatiebreed actieplan audits - Kwartaalrapporteringen acties uit audits, doorlichtingen, zelfevaluaties en bevestigingen - Jaarlijks rapport organisatiebeheersing
Managementteam	<ul style="list-style-type: none"> - De planning van de audits, zelfevaluaties, doorlichtingen en bevestigingen - De opmaak en voortgang van het organisatiebrede actieplan dat bestaat uit aanbevelingen die Audit Vlaanderen en Audio formuleerden en actiepunten uit bevestigingen - Gedetecteerde risico's en verbeterpunten (organisatiebreed en per team / cluster) - Initiatieven die niet vanuit organisatiebeheersing zijn geïnitieerd, maar wel passen in het kader
Intern auditcomité	<ul style="list-style-type: none"> - Rapportering over de werking van het continu verbeteren en het risicomanagement - Inzicht in hoe de teams hierop inzetten
Cluster en team	<ul style="list-style-type: none"> - Resultaten en rapportering op vlak van risicomanagement en continu verbeteren - Inzicht in de werking: hoe zetten we in op risicomanagement en continu verbeteren

3.4 Monitoring, evaluatie en bijsturing van de organisatie

3.4.1 Intern auditcomité

Het intern auditcomité speelt een centrale rol in organisatiebeheersing. Het team organisatiebeheersing- en ontwikkeling rapporteert aan het intern auditcomité, dat waakt over het kader organisatiebeheersing. Dit betekent onder meer het vastleggen van de prioriteiten van de opdrachten, het monitoren (opvolgen en bijsturen) van de verbetertrajecten, evalueren van het kader en kennis nemen van globale conclusies.

Naast de voortgangsrapportering en de conclusies over de beheersmaatregelen, aanbevelingen en audits, zal ook over de brede organisatiebeheersing aan het auditcomité worden gerapporteerd.

Het auditcomité komt minstens één keer per semester en bij elke audit samen of op afroep. We hebben gekozen om een jaarlijkse cyclus te hanteren (zie tabel hieronder).

Jaar	Wat?
Q1	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring / opvolging verbeteracties en projecten via kwartaalrapportering en tussentijds via actiefiches - Rapportering stand van zaken lopende audits, zelfevaluaties, doorlichtingen en bevragingen - Rapportering organisatiebeheersing via kwartaalrapportering
Q2	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring / opvolging verbeteracties en projecten via kwartaalrapportering en tussentijds via actiefiches - Rapportering organisatiebeheersing via kwartaalrapportering (evaluatie per kwartaal)
Q3	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring / opvolging verbeteracties en projecten via kwartaalrapportering en tussentijds via actiefiches - Identificeren van risico's - Risico's evalueren naar waarschijnlijkheid en impact - Bepalen beheersmaatregelen (reduceren, anticiperen, behandelen, aanvaarden, transfereren) + aanduiden verantwoordelijke - Rapportering organisatiebeheersing via kwartaalrapportering
Q4	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring / opvolging verbeteracties en projecten via kwartaalrapportering en tussentijds via actiefiches - Rapportering organisatiebeheersing via kwartaalrapportering - Voorstel / vastlegging jaarplan organisatiebeheersing- en ontwikkeling - Om de drie jaar evaluatie kader organisatiebeheersing en eventueel bijsturing

3.4.2 Interne audits

Het is belangrijk dat de organisatie periodiek stil staat bij de werking van haar organisatie. Overeenkomstig de aanbeveling van Audit Vlaanderen plant Lievegem om de zes jaar een organisatieaudit (globale zelfevaluatie) van de organisatie uit te voeren en een tussentijdse evaluatie na drie jaar. Daarnaast kan lokaal bestuur Lievegem ook een thema-audit uitvoeren. Lokaal bestuur Lievegem kan hiervoor beroep doen op Audio, een vereniging die advies geeft aan lokale besturen en entiteiten. Tweejaarlijks kunnen we een 20-tal auditdagen afnemen voor het uitvoeren van audits (bijvoorbeeld een organisatieaudit, een audit over een bepaald thema of een bepaald team). De verbeteracties die hieruit voortvloeien worden opgenomen in een globaal actieplan.

Het lokaal bestuur kan zelf ook interne bevragingen en doorlichtingen uitvoeren als daar nood aan is. Elk team evalueert minstens één keer per jaar zijn werking. Dit kan bijvoorbeeld aan de hand van een workshop of teamoverleg waarop leidinggevenden en medewerkers aan de hand van een aantal vooraf bepaalde thema's input geven met als doel risico's en verbeterpunten te kunnen detecteren. Het team kan zich hierbij laten bijstaan door het team organisatiebeheersing en -ontwikkeling. Het opstellen van het actieplan en de verdere opvolging hiervan gebeurt door het betrokken team en de clusterverantwoordelijke van dat team. De clusterverantwoordelijke rapporteert aan de algemeen directeur en het managementteam.

3.4.3 Externe audits

Audit Vlaanderen, het agentschap van de Vlaamse Overheid dat externe audits uitvoert bij de Vlaamse administratie en lokale besturen, kan onaangekondigd audits uitvoeren. Deze audits zijn niet opgenomen in de vastgelegde auditplanning. Het lokaal bestuur verleent zijn volledige medewerking aan de externe audits. Als er nood zou zijn aan externe expertise of advies (bv. op vraag van een bepaald team, de algemeen directeur, het managementteam of college/vast bureau) kan lokaal bestuur Lievegem ook beroep doen op consultancy opdrachten.

3.4.4 Auditplanning

Timing	Type audit	Wie?
2022	Opvolgaudit - audit briefwisseling 2019	Audio
2022	Opvolgaudit organisatieaudit 2021	Audio
2022	Opvolgaudit thema-audit fusiebesturen 2021	Audit Vlaanderen
2023	Jaarlijkse zelfevaluatie van de werking door de verschillende teams	Teamleiders en directeurs van lokaal bestuur Lievegem
2025	Organisatieaudit (zelfevaluatie) bij aanvang nieuwe legislatuur	Audio

4 Rollen en verantwoordelijkheden

Organisatiebeheersing kan maar slagen in zijn opzet als iedereen in de organisatie zijn rol hierin dagelijks opneemt. Uiteraard draagt niet elke medewerker hierin eenzelfde verantwoordelijkheid. Hieronder gaan we wat dieper in op wat we van elkaar verwachten.



4.1 De algemeen directeur

Organisatiebeheersing is volgens de decretale bepalingen een verantwoordelijkheid van de algemeen directeur. De algemeen directeur kan zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de gemeente of het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn, maar blijft eindverantwoordelijk voor de organisatiebeheersing. In Lievegem wordt de algemeen directeur hierin ondersteund door de deskundige organisatiebeheersing en de directeur interne organisatie. De algemeen directeur is verantwoordelijk voor het vaststellen van het organisatiebeheersingssysteem en rapporteert over het kader en de organisatiebeheersing aan het college van burgermeester en schepenen, de gemeenteraad, het vast bureau en de raad voor

maatschappelijk welzijn. De algemeen directeur is de belangrijkste sponsor om continue verbetering en risicomanagement in de organisatie uit te dragen.

4.2 Het managementteam als orgaan

Het managementteam heeft een coördinerende, voorbereidende en uitvoerende taak met betrekking tot de tussentijdse evaluatie van het kader.

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

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

4.3 De medewerkers en het team

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

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

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

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

4.4 Leidinggevenden

'De leidinggevende' vatten we ruim op: ploegleider, teamleider, clusterhoofden, enz.

Leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie, in organisatiebeheersing is dit niet anders. Maar we verwachten meer dan dat: zij kunnen binnen hun teams de juiste cultuur scheppen zodat iedereen aandacht heeft voor continue verbetering. Men moet risico's en kansen durven benoemen én er mee omgaan.

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

4.5 Team organisatiebeheersing en -ontwikkeling

Het team organisatiebeheersing- en ontwikkeling coördineert de samenwerking en het overleg tussen de verschillende betrokkenen die continu verbeteren en risicomanagement ondersteunen. Het is belangrijk om de verschillende invalshoeken, inzichten en conclusies van op de eigen terreinen samen te leggen in een overkoepelend samenwerkingsverband. Enkel zo komen we tot een integraal zicht op de organisatiebeheersing en weten we wat goed beheerst is en wat niet. Deze integrale benadering van risico's is bovendien een vereiste om voldoende breed en transparant te kunnen rapporteren naar het management. Zij kan op basis van deze informatie beslissingen nemen.

De kernopdrachten van team organisatiebeheersing- en ontwikkeling zijn:

- Samenwerking stimuleren: elkaar betrekken, uitdagen, ondersteunen, ...
- Aandacht hebben voor innovatieve en creatieve oplossingen
- Instaan voor kennisopbouw en kennisdeling m.b.t. organisatiebeheersing

(informatiemanagement)

- Bepalen welke inzichten op organisatieniveau belangrijk zijn om te delen aan de collega's
- Instaan voor adviesverlening aan het managementteam: prioriteiten, opportuniteiten, communicatie en rapportering over organisatiebeheersing, ...

Omdat we sterk geloven in een periodieke opvolging van de organisatiebeheersing, moet het team organisatiebeheersing- en ontwikkeling beschikken over voldoende mandaat.

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

4.5 Team organisatiebeheersing en -ontwikkeling

Het team organisatiebeheersing- en ontwikkeling coördineert de samenwerking en het overleg tussen de verschillende betrokkenen die continu verbeteren en risicomanagement ondersteunen. Het is belangrijk om de verschillende invalshoeken, inzichten en conclusies van op de eigen terreinen samen te leggen in een overkoepelend samenwerkingsverband. Enkel zo komen we tot een integraal zicht op de organisatiebeheersing en weten we wat goed beheerst is en wat niet. Deze integrale benadering van risico's is bovendien een vereiste om voldoende breed en transparant te kunnen rapporteren naar het management. Zij kan op basis van deze informatie beslissingen nemen.

De kernopdrachten van team organisatiebeheersing- en ontwikkeling zijn:

- Samenwerking stimuleren: elkaar betrekken, uitdagen, ondersteunen, ...
- Aandacht hebben voor innovatieve en creatieve oplossingen
- Instaan voor kennisopbouw en kennisdeling m.b.t. organisatiebeheersing

(informatiemanagement)

- Bepalen welke inzichten op organisatieniveau belangrijk zijn om te delen aan de collega's
- Instaan voor adviesverlening aan het managementteam: prioriteiten, opportuniteiten, communicatie en rapportering over organisatiebeheersing, ...

Omdat we sterk geloven in een periodieke opvolging van de organisatiebeheersing, moet het team organisatiebeheersing- en ontwikkeling beschikken over voldoende mandaat.

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



1.1 Audit Vlaanderen (externe audit)

Audit Vlaanderen is het agentschap van de Vlaamse overheid, dat audits uitvoert bij de Vlaamse administratie en lokale besturen. Zij zijn een onafhankelijke, objectieve en bekwame partner die lokale besturen ondersteunen bij organisatiebeheersing. Zij doen dit door het uitvoeren van organisatie- en procesaudits, het formuleren van aanbevelingen en verbeteracties, het beschikbaar stellen van instrumenten en het delen van informatie via globale rapporten en goede praktijken. Bij een audit gaat het steeds om het verbeteren van de organisatie of van de dienstverlening, niet over het individueel functioneren van mensen. Het is niet de bedoeling om individuele medewerkers te controleren of om het gevoerde beleid te evalueren, maar wel om de werking van de organisatie op verschillende geselecteerde thema's te beoordelen en tips te geven voor verbetering. Om dit te kunnen doen zullen de auditoren spreken met verschillende medewerkers die via hun takenpakket veel te maken hebben met de geselecteerde thema's.

1.2 Audio (interne audit)

Aangezien lokaal bestuur Lievegem geen "interne auditdienst" heeft, doen we beroep op externen voor het uitvoeren van interne audits. Lokaal bestuur Lievegem is hiervoor aangesloten bij Audio, een vereniging die audit en advies geeft aan lokale besturen en entiteiten. Zij evalueren en adviseren op een onafhankelijke, neutrale wijze de organisatiebeheersing, het risicomanagement en de verbeteracties. Het is dus een belangrijke schakel om te evalueren wat we moeten en willen doen op vlak van organisatiebeheersing. Audio deelt de auditrapporten met het intern auditcomité en het team organisatiebeheersing zodat zij de betrokken teams kunnen ondersteunen bij de opvolging van de aanbevelingen hierin.

Het uitvoeren van audits door Audio heeft volgende meerwaarde:

- De belangrijkste risico's in kaart brengen

- Bepalen van prioritaire verbeteracties om het beheer van de organisatie te verbeteren en de grootste risico's te beperken

- Uitwisselen van kennis, goede praktijken, tips en tricks

- Het controleren van de effectiviteit en implementatie van de uitgezette verbeteractie(s)

- Het controleren van de effectiviteit van de interne controlemaatregelen

- Het nagaan of de afgesloten aanbevelingen ook correct (volgens timing en vooraf bepaald resultaat) afgesloten en geïmplementeerd zijn

- Het lokaal bestuur voorbereiden op audits die uitgevoerd worden door Audit Vlaanderen

- Het lokaal bestuur input bezorgen voor de verplichte rapportering organisatiebeheersing (Decreet Lokaal Bestuur, artikel 219)

Naast de geïnitieerde verbeteracties uit interne audits willen we als lokaal bestuur ook inzetten op verbetertrajecten of – acties die geïnitieerd zijn vanuit een andere invalshoek, maar wel passen binnen het kader organisatiebeheersing. Enkele voorbeelden:

- Verbeteracties uit zelfevaluaties (workshops, teambesprekingen, ...)
- Resultaten van doorlichtingen of inspecties
- Resultaten van bevragingen (bv. tevredenheidsonderzoeken)
- Verbeteracties uit risico- en procesanalyses
- Meetresultaten van proces- of prestatie-indicatoren
- Verbeteracties naar aanleiding van klachten en meldingen

1.3 Intern auditcomité

Het intern auditcomité speelt een centrale rol in organisatiebeheersing. Team organisatiebeheersing rapporteert aan het auditcomité. Dit is een door de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn opgericht comité dat waakt over het kader organisatiebeheersing en de betrokken medewerkers zodat zij in alle objectiviteit, vrijheid en onafhankelijkheid hun werk kunnen uitvoeren. Dit betekent onder meer het vastleggen van de prioriteiten van de opdrachten, het monitoren (opvolgen en bijsturen) van de verbetertrajecten, evalueren van het kader en kennis nemen van de globale conclusies.

Naast de rapportering over de werking van de interne audit en de conclusies uit de auditrapporten zal ook over de brede organisatiebeheersing aan het auditcomité worden gerapporteerd.

Het intern auditcomité bestaat uit onderstaande leden:

- De burgemeester/voorzitter
- Gemeenteraadslid
- De algemeen directeur
- De financieel directeur
- De directeur interne organisatie
- De deskundige organisatiebeheersing
- De teamleider/stafmedewerker SSC

Deze kerngroep kan naar gelang het behandelde thema/onderwerp uitgebreid worden met specialisten ter zake:

- Directeur burger en welzijn
- Directeur vrije tijd
- Directeur infrastructuur en omgeving
- Directeur onderwijs
- Coördinator onthaal

2 Ondersteuners in organisatiebeheersing

2.1 Organisatiebeheersing via continue verbetering

Continu verbeteren is het voortdurend toepassen van de PDCA-cyclus. Het gaat niet om losse tijdelijke acties, maar om duurzame verbeteringen. Het betekent dat we voortdurend stil staan bij onze werking en kijken wat beter kan. Hierbij is het borgen van voorgaande verbeteringen een noodzakelijke voorwaarde.

Er zijn al heel wat initiatieven die ervoor zorgen dat we aandacht hebben voor het continu verbeteren van onze werking, dat we erover spreken en ermee aan de slag gaan. Denk maar aan instrumenten voor beleidsopvolging, klachtenmanagement en projectmanagement. We willen deze instrumenten nog verder uitbouwen en versterken onder andere door:

Sterker in te zetten op meldingen en klachten: uit klachten kunnen we leren en eventueel onze werking aanpassen

- Nog meer te werken met indicatoren voor de beleidsopvolging
- Afspraken te maken rond service levels en dienstverlening
- Sterker in te zetten op projectmanagement en procesmanagement

...

Inzetten op continue verbetering vergt zeker niet enkel het inzetten van instrumenten, maar ze zijn wel nodig zodat mensen zelf aan de slag kunnen gaan. De instrumenten zorgen ermee voor dat

continue verbetering een onderdeel wordt van hun dagelijks handelen en een plaats krijgt binnen de trajecten en initiatieven van de verschillende teams. Daarnaast moeten we de teams en medewerkers ook ondersteuning op maat kunnen aanbieden. Het streven naar continue verbetering willen we ook een plaats geven binnen diverse organisatietrajecten. Vanuit onze organisatiecultuur willen we werken rond leiderschap, waarden en verbetertrajecten. Met het begrip continu verbeteren wensen we te benadrukken dat dit een uitdaging is voor iedereen, waar iedereen vanuit zijn ervaringen wordt aangemoedigd om de huidige manier van werken in vraag te stellen en suggesties mag doen ter verbetering van de werking. Dit is namelijk een essentieel onderdeel om de kwaliteit te kunnen verhogen. Het overkoepelend kader voor organisatiebeheersing is een instrument dat wordt ingezet om aandacht te hebben voor continu verbeteren en helpt om op verschillende organisatieniveaus verbetermogelijkheden te identificeren. We willen een cultuur creëren waarin iedereen zijn steentje bijdraagt aan het continu verbeteren van de organisatie.

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

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

5.2 Organisatiebeheersing via risicomanagement

Risicomanagement is onlosmakelijk verbonden met het doelstellingenproces. Om een organisatie goed te beheersen, moet er duidelijkheid zijn over de risico's die het behalen van de doelstellingen bedreigen. We willen een sterk risicomanagement neerzetten, zowel om risico's te vermijden als om kansen te benutten. Daarom is het belangrijk dat we, naast een gemeenschappelijke bepaling van uitgangspunten en begrippen, ook concreet invulling geven 'hoe' we aan risicomanagement doen.

Risicomanagement is een middel om op een gestructureerde wijze risico's te sturen. We willen de risico's identificeren, evalueren naar waarschijnlijkheid en impact, beheren en er proactief mee omgaan. Uiteraard kan een organisatie er ook weloverwogen voor kiezen om bepaalde risico's te aanvaarden. Op basis van de doelen die we willen bereiken gaan we kritisch om ons heen kijken welke onzekerheden hierop een negatief of positief effect kunnen hebben.

5.21 Wat zijn risico's?

Risico's zijn interne en externe factoren die een effectieve en efficiënte dienstverlening, een degelijke algemene werking en de realisatie van de doelstellingen kunnen belemmeren. Ook het niet benutten van opportuniteiten of kansen kan een risico zijn. Wijzigende interne of externe omstandigheden creëren nieuwe risico's of veranderen bestaande risico's. Risico's kunnen hun oorsprong vinden buiten de organisatie (bv. een pandemie, een economische crisis, een toename van oorlogsvluchtelingen). Deze risico's zijn vaak moeilijk rechtstreeks te beïnvloeden. Andere risico's vinden hun oorzaak binnen de organisatie. Hierop kan de organisatie wel een invloed hebben. Een goed werkende organisatie kan voorkomen dat dergelijke risico's ontstaan.

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

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

5.2.2 De 6 stappen in het risicomangement

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



Beschrijving 6 stappen in het risicomanagement	
1. Bepalen van doelen	De eerste stap is het bepalen van heldere doelen die duidelijk maken waar je heen wil met de organisatie, team, project, opdracht, ... Dit is altijd het startpunt voor het omgaan met risico's en opportuniteiten. Want zonder doelen heb je geen risico's die deze kunnen belemmeren. Of worden geen opportuniteiten zichtbaar die je beter je doel helpen te bereiken.
2. Identificatie van risico's en opportuniteiten	Bij de identificatie van de risico's gaat het om alle onzekerheden. Om risico's en mogelijke opportuniteiten, die een invloed kunnen hebben op het behalen van strategie en doelstellingen. Je gaat risico's en opportuniteiten herkennen, maar ook erkennen als ze als relevant worden beschouwd.
3. Analyse van de risico's en opportuniteiten	Het in kaart brengen van de risico's en opportuniteiten maakt het mogelijk om deze te analyseren. Het is van belang om te weten wat de 'grootste' risico's zijn. Ondanks het gebrek aan objectiviteit en de vaak beperkte mogelijkheden voor een betrouwbare kwantificering, is het nodig dat relevante risico's worden gekwalificeerd. Er is dus een risicoclassificatie nodig: hoe groot is de impact van een risico en de kans dat een risico zich zal voordoen? Ook voor de opportuniteiten moeten we een analyse maken om te bepalen welke belangrijk zijn om verder in overweging te nemen.
4. Analyse van de huidige beheersmaatregelen	Risico's moeten zo efficiënt en effectief mogelijk worden beheerst. In deze fase moet worden bepaald of er geen overbodige inspanningen zijn om risico's te beheersen en worden nagegaan of er blinde vlekken zijn.
5. Evaluatie van de risico's en opportuniteiten, en uitvoeren van de acties	Nadat de huidige beheersmaatregelen in kaart zijn gebracht moeten we bepalen wat er gebeurt met de risico's die resten? We moeten beslissen of iets aan het risico zal worden gedaan en zo ja, wat wel of niet? Aan risico's en opportuniteiten wordt prioriteit gegeven afhankelijk van wat de analyse bepaalt, en de risicobereidheid ¹ die er is. We kunnen beslissen risico's te aanvaarden en opportuniteiten niet te grijpen. Als we er voor kiezen om risico aan te pakken en opportuniteiten te benutten, moeten we een kosten/ baten analyse maken. Bijvoorbeeld om te voorkomen dat een beheersmaatregel niet buitensporig veel geld kost zodat dit zelf niet een groter risico vormt dan de al bestaande onzekerheid. Het omgaan met risico's en opportuniteiten, moet de verantwoordelijkheid worden van die persoon die ze het beste kan beheersen en benutten. Het is daarom noodzakelijk een risico- eigenaar aan te wijzen.
6. Monitoren, bijsturen en rapporteren	Doorheen de verschillende stappen zet je in op monitoring. Er wordt periodiek aan het management en politieke bestuur gerapporteerd om beslissingen uit te lokken. Ook binnen teams en clusters is dit een thema dat regelmatig op de agenda van teamoverleg moet staan. Na het uitvoeren van acties en het implementeren van beheersmaatregelen, is het van belang te meten of de actieplannen effect hebben; werken de beheersmaatregelen? Monitoring is ook belangrijk om naar terug te grijpen bij andere management- of sturende processen.

¹ Risicobereidheid = de aard en omvang van de risico's die een organisatie bereid is aan te gaan bij het realiseren van haar organisatiedoelstellingen

5.2.3 De risicomanagementinstrumenten

We zetten instrumenten in om risico's niet op een willekeurige, maar op een gestructureerde wijze aan te pakken. Zo kan er een meer compleet beeld ontstaan van de risico's en wordt de kans om risico's te missen ook kleiner.

Overzicht instrumenten	
<p>Stap 1: Bepalen van doelen</p> <p>Waar willen we heen met de organisatie, team, project, opdracht, ...?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Omgevingsanalyse - Kader organisatiebeheersing - Organisatie- en thema-audits Audio - Organisatie- en thema-audits Audit Vlaanderen - Opvolgaudits (maturiteitsniveau) - Interne bevestigingen - Interne zelfevaluaties - Doorlichtingen en inspecties - Begeleiding op maat, consultancy opdrachten, onderzoek - klachtenprocedure - Afsprakennota - (Sleutel)processen - ...
<p>Stap 2: Identificatie van risico's en opportuniteiten</p> <p>Welke onzekerheden, risico's, kansen kunnen een invloed hebben op het behalen van de strategie en doelstellingen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kader organisatiebeheersing Lievegem - Audits, doorlichtingen, inspecties, consultancy, begeleiding op maat - Zelfevaluatie-instrumenten beschikbaar gesteld door Audit Vlaanderen - Goede praktijken Audit Vlaanderen - Globale rapporten Audit Vlaanderen - Risicomatrix (risico = kans x impact) - Instrumenten voor projectmanagement (projectfiche, sjablonen, ...) - ...
<p>Stap 3: Analyse van de risico's en opportuniteiten</p> <p>Wat zijn de grootste risico's?</p> <p>Hoe groot is de impact van een risico en de kans dat een risico zich zal voordoen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kader organisatiebeheersing Lievegem - Audits, doorlichtingen, inspecties, consultancy, begeleiding op maat - Zelfevaluatie-instrumenten beschikbaar gesteld door Audit Vlaanderen - Goede praktijken Audit Vlaanderen - Globale rapporten Audit Vlaanderen - Risicomatrix (risico = kans x impact) - Instrumenten voor projectmanagement (projectfiche, sjablonen, ...) - ...
<p>Stap 4: Analyse van de huidige beheersmaatregelen</p> <p>Welke maatregelen worden er genomen om de risico's te beheersen?</p> <p>Zijn er geen overbodige inspanningen om de risico's te beheersen?</p> <p>Zijn er blinde vlekken?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Procesanalyse - Maturiteitsniveau risico's (= de mate waarin de risico's zijn afgedekt): onbestaand, intuïtief / ad hoc, gestructureerde aanzet, gedefinieerd, beheerst / meetbaar, geoptimaliseerd - ...

<p>Stap 5: Evaluatie van de risico's en opportuniteiten en uitvoeren van de acties</p> <p>Wat doen we met de risico's die resten (afdekken, aanvaarden, ...)?</p> <p>Welk risico wil de organisatie nemen?</p> <p>Wat is de prioriteit van de risico's en kansen?</p> <p>Wat kosten de beheersmaatregelen en wat leveren ze op (kosten/baten analyse)?</p> <p>Wie is verantwoordelijk voor het beheersen en benutten van de risico's en kansen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kwartaalrapporteringen verbeteracties (via MJP) - Actiefiches - Dashboards en grafieken (MJP, dienstverlening, ...) - Evaluatie risico's via instrumenten voor projectbeheer (projectfiche, sjablonen, ...) - Procesbeschrijvingen (As Is / To Be – LEAN-principe) - ...
<p>Stap 6: Monitoren, bijsturen en rapporten</p> <p>Hebben de actieplannen effect?</p> <p>Werken de beheersmaatregelen?</p> <p>⇒ Periodieke rapportering aan het managementteam en politiek bestuur</p> <p>⇒ Periodieke bespreking op teamoverleg</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kwartaalrapporteringen verbeteracties (via MJP) incl. jaarverslag met monitoring dienstverlening - Actiefiches - Rapportering projecten, acties en initiatieven MJP die niet vanuit organisatiebeheersing zijn geïnitieerd, maar die wel passen in het kader organisatiebeheersing - Instrumenten voor projectmanagement (projectfiche, sjablonen, ...) - Dashboards en grafieken (MJP, dienstverlening, ...) - Jaarlijks rapport organisatiebeheersing (vierde kwartaalrapport)

Het model organisatiebeheersing en risicomangement van Lievegem steunt op een aantal basisinstrumenten (verplicht door het decreet lokaal bestuur of fundamenteel voor het kader) aangevuld met ondersteunende instrumenten die op maat kunnen ingezet worden. Het overzicht hierboven is niet limitatief. Er kunnen namelijk altijd nieuwe, betere instrumenten bestaan die geschikter zijn.

We waken erover dat de instrumenten die we inzetten zinvol en helder zijn voor wie ze toepassen. We zetten verschillende instrumenten in om risico's aan te pakken. Er moet maatwerk mogelijk zijn. Enkel via het flexibel omgaan met risico's en kansen, kan je inspelen op de veranderingen van de omgeving.

5.3 Organisatiebeheersing via procesmanagement

Procesmanagement is een belangrijk onderdeel van organisatiebeheersing. We willen dat de processen efficiënt en klantgericht verlopen en dat de doelstellingen van het proces bereikt worden. Daarom zal er een procesmethodiek uitgewerkt worden:



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

Kernprocessen: zijn gericht op het afleveren van producten en diensten aan externen.

Enkele voorbeelden:

- Verstrekken van documenten (paspoort, eID, rijbewijzen, uittreksels, ...)
- Behandelen van meldingen en aangiften (adreswijziging, erkenning kind, overlijden, naamsverandering, ...)

- Behandelen van verzoeken (toelating evenement, toelating plaatsen informatieborden, concessie begraafplaat, dossier landbouwschade, ...)
- Aanbieden verbruiksgoederen (cadeaubon, huisvuilzaken, compostbak, ...)
- Ontwikkelen grondgebied (stedenbouwkundige verordeningen, inventaris onroerend erfgoed, register onbebouwde percelen, inventaris leegstand, ...)
- Beheer en onderhoud grondgebied (gemeentelijke speelterreinen, beheer begraafplaatsen, groenonderhoud openbaar domein, onderhoud wegennet, plaatsen en verwijderen van wegsignalisatie, ...)
- Verhuur en uitleen (gemeentelijke lokalen, materiaal, parkeerverbodsteken, sportmateriaal, ...)
- Organiseren evenementen en plechtigheden (ondersteuning, coördinatie, ...)
- Aanbieden opleidingen (muziekacademie, schooladministratie, ...)
- Toekennen subsidies, toelagen en premies (hergebruik hemelwater en infiltratie, kleine landschapselementen, socio-culturele verenigingen, buurtsubsidie, ...)
- Aanbieden bibliotheekwerking (bibliotheekcollectie, klasbezoeken, lezingen, ...)
- Aanbieden cultuur (projecten, tentoonstellingen, kunst, ondersteuning cultuurverenigingen, ...)
- Aanbieden jeugdwerking (projecten, activiteiten, ondersteuning jeugdverenigingen, speelpleinwerking, ...)
- Aanbieden sport (organiseren sportkampen, (school)zwemmen, sportlessen en -activiteiten, zwemlessen, ...)
- Toekennen vergunning (omgevingsvergunning, openbaar onderzoek, plannenregister, inname openbaar domein, ...)
- Toezicht en handhaving (schadegeval, overtredingen milieu, bouwmisdrijf, parkeercontroles, ...)
- Aanbieden informatie en promotie (website, sociale media, nieuwsbrief, gemeentelijk infomagazine, persberichten, ...)

Managementprocessen: sturen de organisatie.

Enkele voorbeelden:

- Beleidsplanning (omgevingsanalyse, meerjarenplan, doelstellingen en actieplannen)
- Budgetcyclus (opmaak, wijziging, opvolging, rapportering)
- Besluitvorming (gemeente- en OCMW-raad, college en vast bureau, BCSD, algemeen directeur en burgemeester)
- Rapportering en verantwoording (doelstellingen, indicatoren, projecten, dienstverlening, organisatiebeheersing, klachten, visum, debiteurenbeheer, ...)
- Naleving regelgeving (afsprakennota, klachtenreglement, deontologische code, huishoudelijk reglement, handtekeningbevoegdheid, GDPR (verwerking persoonsgegevens), wetgeving overheidsopdrachten, informatieveiligheidsplan, archiveringsrichtlijnen, ...)
- Klantgerichtheid (behoefteanalyse, bevragingen, gebruik van communicatiekanalen en instrumenten, klachtenbehandeling)
- Kwaliteitscyclus (kwaliteitshandboek, doelstellingen, plannen, uitvoeren, opvolgen, rapporteren en bijsturen van verbeteracties, rollen, functies, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, periodieke evaluatie, ...)
- Projectmanagement (planning, beschrijving, doelstellingen, verantwoordelijken, opvolging, ondersteunende instrumenten en systemen)
- Interne en externe communicatie (beleidsinformatie en -beslissingen, kwaliteitsbeleid, dagelijkse werking, rapportering, informatie voor klanten)
- Planning en organisatie van de dagelijkse werkzaamheden (planning en organisatie dienstverlening, werkplanningen, procedures, werkinstructies, vergaderbeheer, ...)
- Procesmanagement (kwaliteitshandboek, procesmodel, documenteren van processen, rollen en verantwoordelijkheden, bepalen van prestatie-indicatoren, ...)

- Processen die verband houden met klanten (bv. registreren en verzamelen klanteneisen, feedback over de dienstverlening, klachtenbehandeling, tevredenheidsmetingen)
- Documenten-, kennis- en informatiebeheer (afspraken rond wijzigen, controleren en goedkeuren van documenten, ter beschikking stellen van documenten, metadateren van documenten, informeren van wijzigingen, ...)
- Archiefbeheer (afspraken rond registratie van documenten, bewaartermijnen, rollen en verantwoordelijkheden, ...)

Ondersteunende processen: helpen bij de realisatie van de kern- en managementprocessen.

Enkele voorbeelden:

- Voeren personeelsbeleid (opmaak / wijziging organogram, personeelsformatie, functie- en competentieprofielen, competentie management, selectieprocedures, feedback- en evaluatiecyclus, vormingsbeleid, preventie en veiligheid o.a. arbeidsongevallen, medewerkerstevredenheid, ...)
- Informatieveiligheid (registratie en opvolgen van inbreuken, bescherming van persoonsgegevens, afspraken, richtlijnen en gedragsregels, beveiliging, corrigerende en preventieve maatregelen om inbreuken op te lossen en / of te voorkomen, ...)
- Voorraadbeheer (beheer van voorraden en magazijnen, logistieke stromen van producten en / of materialen, metingen en controles, regels, afspraken en verantwoordelijkheden, ...)
- Uitrusting en infrastructuur (preventief onderhoud gebouwen, registratie werkaanvragen, uitvoering en opvolging van werkopdrachten, inventarissen van gebouwen, materialen, machines, uitrusting en werkruimten, onderhoudsplanning, patrimoniumbeheer, werkplanning, opvolging van keuringen, ...)
- Veiligheid en preventie (noodplannen- en procedures, testen van de opgemaakte noodplannen, aanpassen en / of actualiseren van de noodplannen, organiseren van vormingen, sensibiliseren, ...)
- IT-infrastructuur (beheer en opvolging informatica, inventarissen hard- en software, onderhoud netwerk en server, helpdesk, opvolging licenties, back-up gegevens, ...)
- Contractbeheer (onderhoudscontracten, contracten met IT-leveranciers, uitbestede dienstverlening, samenwerkingsovereenkomsten, bestekken, lastenboeken, raamovereenkomsten, verzekeringscontracten, arbeidsovereenkomsten, ...)
- Aankopen / overheidsopdrachten (afspraken rond aankopen, bestekken en lastenboeken, selectie van leveranciers, controles van leveringen, leveranciersbeoordelingen, ...)
- Voeren financieel beleid (organisatie boekhouding, opvolging openstaande vorderingen, kasbeheer en kascontroles, bestellingen, subsidies en toelagen, belastingen en retributies, ...)

Processen die belangrijk zijn voor de realisatie van de doelstellingen of voor een goede dienstverlening zijn sleutelprocessen. De organisatie gaat actief op zoek naar sleutelprocessen waaraan risico's kunnen verbonden zijn:

Processen met een belangrijke financiële impact

Fraudegevoelige procesessen (bv. kassen, provisies)

Processen met een belangrijke impact op de continuïteit van de dienstverlening

Een organisatie waarvan de managementprocessen en de ondersteunende processen goed functioneren, voldoet aan de basisvoorwaarde voor een vlotte werking van de kernprocessen. Zij zijn ook essentieel voor de dienstverlening aan de burger. Aanvullend is het uiteraard belangrijk om ook specifiek in te zetten op de beheersing van de kernprocessen.

6 Organisatiebeheersing als deel van de organisatiecultuur

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

6.1 Visie op dienstverlening

Onze motivatie om te verbeteren is om een optimale dienstverlening te kunnen verlenen aan onze klanten en de visie van lokaal bestuur Lievegem op de toekomstige dienstverlening te verwezenlijken.

Visie op de toekomstige dienstverlening

De inwoners en bezoekers van onze nieuwe gemeente krijgen een correcte en vlotte dienstverlening. We bieden hen oplossingen op maat, volgens het gepaste kanaal en binnen de kortst mogelijke termijn.

We bouwen de digitale en telefonische dienstverlening sterker uit om tegelijk te kunnen blijven inzetten op een persoonlijke aanpak voor wie het nodig heeft. Ongeacht het gebruikte kanaal krijgt iedereen dezelfde kwaliteitsvolle dienstverlening.

We werken laagdrempelig door veelgevraagde producten af te leveren via digitale wegen telefoon en via een netwerk van servicepunten. We zorgen ervoor dat mensen in zo weinig mogelijk stappen de juiste oplossing krijgen.

Onze organisatie gaat professioneel tewerk, met enthousiaste en competente medewerkers die meedenken met de inwoners en met de organisatie en die streven naar continue verbetering.

6.2 Uitgangspunten organisatiemodel

Ten dienste van een klantgerichte dienstverlening

- Digitaliseren, maar alternatief bieden voor 'de analoge mens'.
- Idee van een klantencontactcenter(KCC) waar alle eerstelijnsdienstverleners worden gebundeld (voor telefoon en snelbalies/onthaal). Dit vertaalt zich in één ploeg van mensen en één coördinator dienstverlening.

- Voordelen van fusie plukken door centralisatie van mensen/diensten (specialisatie in de backoffice), tegelijk de frontoffice decentraal houden (snelbalie, themabalie, op afspraak en thuisbezoek).

Keuze voor een netwerkorganisatie

- Fusiegemeente als netwerkorganisatie: burgers en partners meenemen in het ontwerp.

Een geïntegreerde organisatie

- Geïntegreerd werken: vraag van de klant is soms meervoudig.
- Clusters als verbindend gegeven (cfr. dienstverleningsmodel).
- Dienstenstructuur overstijgen, teams mogen geen eilanden zijn.

Een wendbare organisatie

- Flexibiliteit (be)houden: als organisatie spelen we in op de veranderende omgeving en vragen van inwoners.

Verantwoordelijke en tevreden medewerkers binnen een motiverende omgeving

- Regelkracht voor medewerkers, weliswaar op maat.
- Voldoende aandacht voor de coaching van medewerkers.
- Sturen op resultaten, minder op taken. Ook hier weer differentiëren. Taaksturing wordt door een deel van de uitvoerende medewerkers nog wel verwacht.

Sterke interne organisatie en sturing

- De expertise en capaciteit binnen de ondersteunende diensten bundelen en op die manier het niveau van de interne dienstverlening optrekken (personeelsbeleid, organisatiebeheersing,...).
- Goede samenwerkingsafspraken politiek-administratie: sturing versus management.

6.3 Waarden vanuit het dienstverleningsmodel en organisatiemodel

Lokaal bestuur Lievegem bepaalde in haar dienstverlenings- en organisatiemodel een aantal waarden: streven naar continue verbetering, ten dienste staan van de klant, dienstoverschrijdend samenwerken (teams mogen geen eilanden zijn), flexibel inspelen op de veranderende omgeving en vragen van inwoners, sturen op resultaten (minder op taken), professionele, enthousiaste en competente medewerkers.



Streven naar
continue verbetering



Ten dienste staan
van de klant



Dienstoverschrijdend
samenwerken



Flexibel inspelen op
veranderende
omgeving en vragen



Sturen op resultaten



Professioneel,
enthousiast en competent

7 Samenvatting

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

We bepalen heldere doelstellingen

We nemen actie om continu te verbeteren

We kennen de risico's die het bereiken van de doelstellingen kunnen belemmeren

We beheersen de risico's en benutten de kansen

We overschrijden de dienststructuur en werken samen

We hanteren een realistische en positieve aanpak

We volgen periodiek de risico's en kansen op via transparante monitoring en rapportering

Om dit te kunnen realiseren moeten er 3 voorwaarden vervuld zijn in de organisatie:

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

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

Tot een perfecte en risicoloze organisatie komen is onmogelijk. Dit zou ontzettend veel inzet van middelen vergen. Deze zijn schaars, dus we moeten hier – in het belang van onze burger – zorgzaam mee omspringen. We moeten prioriteiten stellen en dus keuzes maken. Geen onnodige regels en richtlijnen opstellen.

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

Bekendmaking

Het besluit wordt bekend gemaakt aan het personeel.

De voorzitter sluit de zitting om 22.10 uur.

Namens de OCMW-raad van Lievegem

De algemeen directeur
Eddy De Mits

De voorzitter
Nicholas Spinel