

In dit charter wordt het kader voor de aanpak van organisatiebeheersing voor stad en OCMW Ninove beschreven. Dit charter dient als een raamwerk voor alle initiatieven en rapportering inzake organisatiebeheersing- en ontwikkeling.

Het omschrijft :

- Het regelgevend kader
- De structuur
- Interne analyse en participatie
- Het bepalen van maatregelen
- Monitoring en periodieke opvolging

Stad en OCMW Ninove werken reeds enige tijd systematisch aan interne controle. De uitwerking voor beide besturen gebeurt sedert 2015 door de stafdienst organisatiebeheersing.

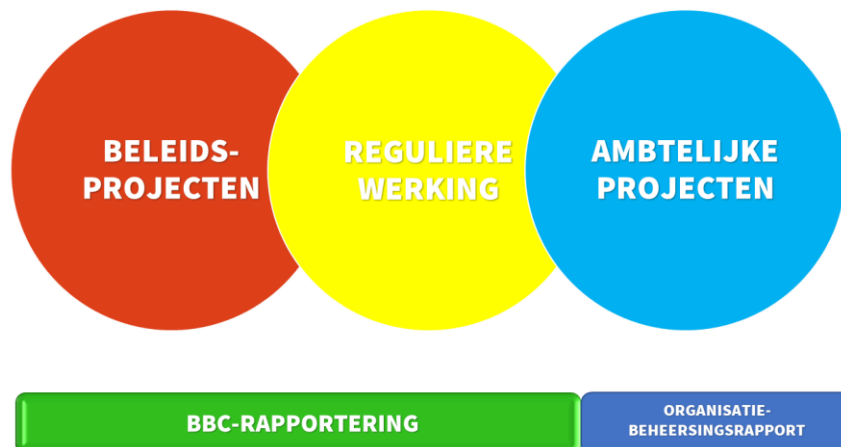
Met de inwerkingtreding van het decreet lokaal bestuur verschuift de focus van de decreetgever van interne controle naar organisatiebeheersing. Daarnaast werden een aantal detailregels (rond visum, kassen, klachtenbehandeling, provisieregeling...) door het decreet uitdrukkelijk aan het systeem van organisatiebeheersing toegewezen. Dit plaatste de organisatie voor de uitdaging om een nieuw kader voor een intern controlesysteem te ontwikkelen.

De focus hierbij verschuift van het louter 'controleren' of 'beheersen' naar het ontwikkelen van de lokale overheid Ninove tot een performante, resultaatgerichte organisatie. Organizebeheersing en -ontwikkeling wordt opgevat als een cyclisch proces dat zowel beheersmaatregelen als een periodieke opvolging meerdere niveaus (organisatie- en dienstniveau) omvat.

De doelstelling van de lokale overheid Ninove inzake organisatiebeheersing en -ontwikkeling luidt als volgt:

Ninove ontwikkelen tot een resultaatgerichte en moderne lokale overheid, door de maturiteit van de organisatie te verhogen inzake cultuur, structuur, systemen en mensen.

Het kader voor organisatiebeheersing en -ontwikkeling omvat dus de ambtelijke projecten die als doel hebben een cyclus van voortdurende verbetering te introduceren:



1. HET REGELGEVEND KADER

De decretale omschrijving van organisatiebeheersing dient als uitgangspunt van dit charter.

Art 217 DLB.

Organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat men:

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

Art. 218 DLB.

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.

Art 219 DLB

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

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

Art. 220 DLB

Met behoud van de toepassing van artikel 57, 85 en 196 kan de algemeen directeur, binnen de grenzen van het organisatiebeheersingssysteem, zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de gemeente of het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn. Ook de financieel directeur kan zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de gemeente of het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn. In beide gevallen gebeurt dat schriftelijk en met een ondubbelzinnige omschrijving van de toegekende bevoegdheden en de daaraan verbonden opdrachten, middelen en rapporteringsverplichtingen.

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

2. STRUCTUUR

Het uiteindelijke doel van organisatiebeheersing- en ontwikkeling is het **beheersen van risico's** in de organisatie om zo te komen tot een performante en resultaatgerichte werking van het geheel, en van alle onderdelen. Door risico's te beheersen en gerichte verbetertrajecten- en acties te implementeren willen we de organisatie naar een hoger niveau te tillen.

Om dit te realiseren, zetten we als organisatie in op 4 'werven':

- een sterke organisatie**structuur**
- sterke **mensen** ten dienste van de burger
- een goede organisatie**cultuur**
- effectieve en efficiënte **systemen**.

Om de gedragenheid te stimuleren en een cultuur van voortdurend verbeteren te introduceren in de volledige organisatie, werken we op **drie niveaus**.



Deze drie niveaus zijn van belang doorheen het volledige organisatiebeheerstraject: zowel bij het in kaart brengen van de risico's, het bepalen van de beheersmaatregelen (interne analyse) als bij het rapporteren en opvolgen nadien (GANTT-chart).

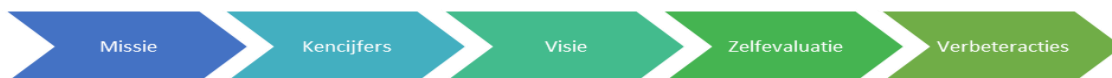
Per niveau is er een eigenaar aangeduid. Dit betekent niet dat deze persoon persoonlijk verantwoordelijk is voor het uitvoeren van alle maatregelen, maar wel dat hij of zij de verschillende acties voor zijn niveau opvolgt en hierover rapporteert. Voor het hoogste niveau (de organisatie) is dit de algemeen directeur (namens het N-Team), voor het sector- en dienstniveau zijn dit de respectieve sectorcoördinatoren en diensthoofden.

3. INTERNE ANALYSE EN PARTICIPATIE

Aan de grondslag van het organisatiebeheerstraject ligt een interne analyse. Door middel van een dergelijke analyse worden de (interne en externe) risico's die de realisatie van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren en bijgevolg ook de kwaliteit van producten en diensten beïnvloeden, in kaart gebracht. Daarnaast worden de prioriteiten voor de komende 2 jaar vastgelegd.

Risico's zijn interne en externe factoren die de realisatie van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren en bijgevolg ook de kwaliteit van producten en diensten beïnvloeden / bedreigen. Het niet (tijdig) benutten van opportuniteiten is ook een risico. Wijzigende interne of externe omstandigheden creëren nieuwe risico's of veranderen bestaande risico's.

De methodiek voor het uitvoeren van een interne analyse op organisatie-, sector- en dienstniveau ziet er als volgt uit:



We vertrekken steeds vanuit de **missie**, de eigenlijke bestaansreden van de entiteit. We bekijken waarin de organisatie, sector of dienst zich onderscheidt van andere organisaties. Op basis van de **kencijfers** rond de materie en de entiteit, evolueren we naar een **gedragen visie** voor de komende jaren. Het ontwikkelen van de organisatie tot een resultaatgerichte en moderne lokale overheid is hier de leidraad, maar dit dient verfijnd te worden op sector- en dienstniveau:

- Waar willen we naartoe?
- Waarin blinken we uit? Welke kernkwaliteiten zijn er?
- Waarvoor staat de sector?
- Welke rol moet sector opnemen?
- Welke accenten willen we zelf leggen?

In de **zelfevaluatie** worden de volgende vragen gesteld:

- Welke stappen moeten genomen worden om onze doelstellingen voor de organisatie te bereiken? Met andere woorden: welke maatregelen moeten getroffen worden om te evolueren naar een moderne, resultaatgerichte lokale overheid Ninove op het gebied van structuren, cultuur, systemen en mensen?
- Wat zijn de belangrijkste risico's waarmee we geconfronteerd worden om deze doelstelling te bereiken? In welke mate zijn deze risico's ondervangen of beheerst? Wat zijn de geplande verdere beheersmaatregelen?

Het resultaat van een dergelijke oefening is een lijst met verbeteracties met verantwoordelijken en timings aan de hand van een GANTT-chart (*cf. infra*).

Voor het voorliggende kader voerden stad en OCMW Ninove een interne analyse uit in het najaar van 2018. In het kader van de omgevingsanalyse voor het nieuwe meerjarenplan 2020 – 2025 werden de diensthoofden gevraagd de voornaamste sterktes, zwaktes, kansen en uitdagingen voor hun diensten en de organisatie op te lijsten aan de hand van een SWOT-analyse. Tijdens een denkdag met alle diensthoofden en het N-Team werden deze verder verfijnd. De risico's, beheersmaatregelen en uitdagingen op het vlak van interne organisatie werden hier uit gefilterd en geclusterd volgens de thema's van de leidraad Audit Vlaanderen. Ook de bevindingen uit de thema-audit premies, subsidies en toelagen in werden in deze interne analyse opgenomen.

Hieruit volgt de volgende **cyclus voor participatie**:

- We organiseren **elke 2 jaar participatiemomenten** voor diensthoofden en alle medewerkers waarbij we hen uitdagen om op een kwaliteitsvolle manier naar de organisatie te kijken en de voornaamste risico's, prioriteiten en uitdagingen te formuleren en hier maatregelen aan te koppelen. Ook hier focussen we op de 4 werven van onze resultaatgerichte lokale overheid: cultuur, structuur, systemen en Mensen
- Op het niveau van de dienst en de sector herhalen we dezelfde oefening
- Het resultaat van deze participatie-oefening is een nieuwe interne analyse
- Jaarlijks bepaalt het N-Team in het 4^e kwartaal de prioriteiten voor het komende jaar op basis van een evaluatie van de lopende planning en update van de interne analyse. Deze planning wordt ook aan de gemeente- en OCMW-raad gerapporteerd.
- We beogen op deze manier gedragenheid te creëren en een **cultuur van resultaatgericht werken en voortdurend verbeteren** te installeren in de volledige organisatie.

4. HET BEPALEN VAN MAATREGELEN

De geformuleerde uitdagingen, prioriteiten en risico's om tot een resultaatgerichte en moderne lokale overheid te komen, worden aangepakt aan de hand van gedragen **beheersmaatregelen**.

In een organisatiebeheersingsproject kunnen de beheersmaatregelen daarnaast van een sterk verschillende grootorde zijn. Ze kunnen betrekking hebben op:

- **Projecten**, zowel organisatiebreed, als op het niveau van de sector of dienst
- Het documenteren en bijsturen van **processen**. Hierbij geven we voorrang aan de processen met het grootste potentieel voor digitalisering en de kritische organisatieprocessen die cruciaal zijn voor de beleidsuitvoering en dienstverlening naar de burger toe
- Het opmaken van **kennisfiches** voor de verschillende producten in de organisatie
- Het formuleren van **verbeteracties** die de werking of dienstverlening zullen verbeteren
- Het opmaken van **werkinstructies of interne afspraken**
- Het uitwerken van een **beleid of kader** om een bepaald risico of uitdaging het hoofd te bieden
- ...

Deontologische problemen kunnen bijvoorbeeld worden aangepakt met een dilemmatraining, onthaalproblemen kunnen aangepakt worden met een verlofplanning, verzuim kan worden aangepakt door een motivatiebeleid,...

De maatregelen kunnen, net zoals de risico's, van toepassing zijn op een specifieke sector, dienst of op de volledige organisatie.

5. MONITORING EN PERIODIEKE OPVOLGING

Om de beheersmaatregelen (afspraken, projecten en acties) uit de interne analyse effectief te kunnen plannen en opvolgen, wordt gebruik gemaakt van **de GANTT-methodiek**.

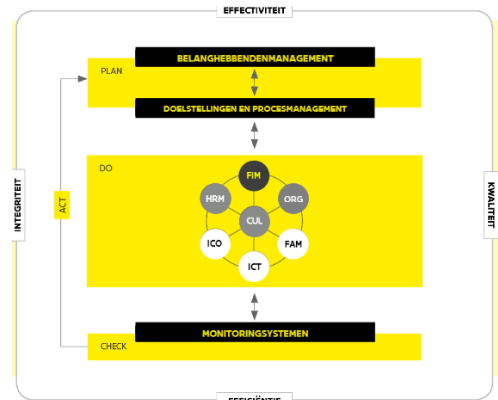
De GANTT-chart is een projectschema dat bestaat uit de te ontwikkelen beheersmaatregelen en acties, een tijdsindicatie, de verantwoordelijke, ... Dit document is dus niet alleen een plannings- maar ook een opvolgingsdocument en wordt opgemaakt op zowel organisatie- als sector- en dienstniveau. De indeling van de GANTT-chart gebeurt aan de hand van de 4 werven.

KOPPELING MET DE LEIDRAAD ORGANISATIEBEHEERSING

Als stad en OCMW Ninove kiezen we ervoor een eigen model voor organisatie-ontwikkeling te hanteren, maar in de gekozen 4 werven zitten de 10 thema's van *leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen* Audit Vlaanderen verweven. De leidraad is een gids met doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen die ondersteuning biedt om een kader voor organisatiebeheersing uit te bouwen.

Voor Audit Vlaanderen is het de basis voor het uitvoeren van organisatie-audits. De leidraad bestaat uit 10 thema's waarvoor telkens doelstellingen rond organisatiebeheersing en beheersmaatregelen zijn uitgewerkt. Die doelstellingen zijn de basisvoorwaarden om een organisatie goed te kunnen beheersen. Dit is het referentiekader waarop we ons kader organisatiebeheersing baseren:

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



De filosofie van plannen – doen – controleren – bijsturen (PDCA – Plan Do Check ACT) zit verweven in de cyclische benadering van dit charter en we kozen ervoor een koppeling met de thema's van de leidraad te voorzien in onze GANTT-charts.

GANTT: EEN AANTAL BELANGRIJKE SPELREGELS

- Per GANTT is er een eigenaar, die verantwoordelijk is voor opvolging
- Per actie wordt een verantwoordelijke aangeduid (die niet noodzakelijk de eigenaar is)
- De acties zijn per definitie beperkt in de tijd. Processen (dagelijkse werking) worden niet opgenomen.
- Elke individuele actie kan maximaal over 4 kwartalen gespreid worden.
- Indien een actie meer dan 4 kwartalen in beslag neemt, moet ze opgesplitst worden in meerdere acties.
- De oorspronkelijk vooropgestelde timing moet steeds zichtbaar blijven.
- Er moet steeds een 'foto' per kwartaal bijgehouden worden ...

LOKALE OVERHEID NINOVE		SITUATIE OP : 2/05/2019																	
INTERNE ANALYSE		Ninove																	
THEMA - PROJECT - DEELPROJECT		ACTOR		THEMA'S		2018		2019		2020		2021		2022		2023			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
WERF	STRUCTUUR																		
	Opmaak nieuw kader Organisatiebeheersing/Ontwikkeling	1 Doelstellingen- en procesmanagement																	
	Opmaak nieuw MJP-leesbare en transparante doelstellingenboom	1 Doelstellingen- en procesmanagement																	
	Implementatie aanbevelingen uit thema-audit subsidies, premies en toelagen	1 Doelstellingen- en procesmanagement																	
	Processen en producten inventariseren en digitaliseren in het kader van LHM - met als doel de kosten omlaag te halen en efficiënter te maken	8. Informatie en communicatie																	
	Opmaak van administratieve sleutelprocessen met het oog op digitalisering	1 Doelstellingen- en procesmanagement																	
	Organiseren van zelfreflectie + hervorming adviesorganen	2. Belanghebbendenmanagement																	
	Afsprakennota nieuwe CBS/N-TEAM	5. Organisatiestructuur																	
	Huishoudelijke reglementen Raderen, BCSD, VB & CBS opmaken	5. Organisatiestructuur																	
	Deontologische code politieke organen opmaken	7. Organisatiecultuur																	
	Kader wijzigingsbeleid opmaken	2. Belanghebbendenmanagement																	
	Organisatie van 2 participatiemomenten (inspraak en advies) in het kader van opmaak MJP	2. Belanghebbendenmanagement																	
	Ontwikkelen van relevante indicatoren op het niveau van de doelstellingen MJP	3. Monitoring																	
	Herziening belasting- en retributiereglementen	4. Financieel management																	
	Optimaliseren bestelbonprocedure	KDB																	
	Uniformiseren procedure facturatie OCMW-STAD-Scholen	KDB																	
	Procedure meerjarenplanaanpassing ontwikkelen																		
	Overzichtlijst nominatieve subsidies ter kennisgeving aan gemeente- en OCMW-raad voorleggen																		
	Opvolgingsrapportingsmatrix MJP ontwikkelen																		
	Systeem van kredietbevoegdheid en -opvolging ontwikkelen																		
	Formatieoefening																		
	Samenstelling N-Team laten goedkeuren door politieke organen																		
	kader interne personeelsmobiliteit																		
	kader anciënniteit																		

EEN CYCLISCH PROCES

Een organisatiebeheersingssysteem is een dynamisch gegeven. De organisatie, de omgeving en de risico's evolueren. Doordat zowel interne als externe risico's frequent veranderen, is het van belang om **de GANTT-chart** frequent te actualiseren en te rapporteren; dit zowel op niveau van de organisatie als op sector- en dienstniveau.

De **interne analyse** is het startpunt van de cyclus en wordt een eerste maal opgemaakt en gerapporteerd naar het college van burgemeester en schepenen/vast bureau en de gemeente- en OCMW-raad. Zo krijgen de leden van deze organen een goed zicht op de huidige risico's die aanwezig zijn binnen de organisatie en binnen de diensten. Deze interne analyse wordt elke twee jaar geactualiseerd op organisatie- en dienstniveau op basis van een nieuw participatietraject.

Samen met het organisatiebeheersrapport, wordt **een GANTT-chart** gerapporteerd die het toelaat om de planning en voortgang van de genomen beheersmaatregelen en acties op te volgen op kwartaalbasis :

- In de maand die volgt op een afgewerkt kwartaal rapporteren de diensten aan de sectorcoördinator over de voortgang van de acties in de GANTT-chart voor de sector.
- Na de sectorale rapportering actualiseert het N-Team de GANTT op organisatieniveau.
- Elk half jaar krijgt het college/vast bureau een overzicht van de GANTT-charts op dienst, sector- en organisatieniveau aangeboden door de algemeen directeur.
- Elk jaar krijgen de gemeente- en OCMW-raad een overzicht van de GANTT-charts op dienst-, sector- en organisatieniveau aangeboden door de algemeen directeur.

JAARCYCLUS ORGANISATIEBEHEERSING- EN ONTWIKKELING

