

Zelfevaluatie organisatiebeheersing

Datum: 4 april 2023

Aanwezig: MAT

Thema 0 Aanpak van organisatiebeheersing

- De aanpak van organisatiebeheersing werd geëvalueerd door Audit Vlaanderen tijdens de thema-audit niet-terugvorderbare steun. Aanbevolen werd de huidige aanpak te evalueren en bij te sturen om te vermijden dat de realisatie van de doelstellingen in het gedrang komt. Dat moet leiden naar een geactualiseerd kader voor organisatiebeheersing.
- Ondanks de audit en de beoordeling van de aanpak van organisatiebeheersing door het team van Audit Vlaanderen, vinden we het toch nuttig om het thema op te nemen in de zelfevaluatie. Op die manier doen we zelf de oefening en kunnen we tegelijk de methodiek van de zelfevaluatie scherpstellen.

CDS 0.1 De organisatie hanteert een kader voor organisatiebeheersing

Risico: de organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren

1. Is er een kader voor organisatiebeheersing?

De leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen van Audit Vlaanderen is het referentiekader.

2. Is dat kader gekend, goedgekeurd en gedragen door het politiek niveau, het management en de medewerkers?

De gemeenteraad keurde op 21 september 2015 de leidraad organisatiebeheersing als kader goed. Het kader mist wat gedragenheid, zowel op het politiek niveau als op het niveau van het management en de medewerkers.

De algemeen directeur rapporteert jaarlijks aan het college van burgemeester en schepenen, het vast bureau, de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn over de organisatiebeheersing van het lokaal bestuur. Enkel op het moment van de rapportering volgt het politiek niveau de voortgang van de organisatiebeheersing van het lokaal bestuur op.

Bij de medewerkers worden beheersmaatregelen eerder intuïtief dan structureel toegepast. Bij de indiensttreding van nieuwe medewerkers wordt organisatiebeheersing niet systematisch besproken, maar er wordt wel de nadruk gelegd op bepaalde aspecten van organisatiebeheersing die verankerd zijn in de werking. Een voorbeeld daarvan is het

belang van het uitschrijven van procedures. Ook worden bepaalde risico's aangehaald, zonder daarbij expliciet naar organisatiebeheersing te verwijzen.

3. Is de keuze voor een bepaald model bepaald? Net zoals de periodiciteit en de evaluatie van de werking?

Op 16 oktober 2017 keurde de gemeenteraad het charter organisatiebeheersing gemeente en OCMW Melle goed. Dat charter werd het raamwerk voor alle initiatieven en rapportering inzake organisatiebeheersing en omschreef het regelgevend kader, de projectstructuur, de prioriteitsbepaling, het bepalen van maatregelen, de monitoring en de periodieke opvolging. Het charter werd opgesteld door Q&A, dat gemeente en OCMW Melle heeft begeleid bij het traject organisatiebeheersing.

Om het traject organisatiebeheersing te doorlopen, werd gewerkt met 2 sporen. Spoor 1 werd opgevolgd en ingevuld door een stuurgroep van leden van het managementteam en sleutelfiguren van de organisatie. Spoor 2 bestond uit werkgroepen samengesteld op basis van het organogram: ondersteunende diensten, burgerzaken, vrije tijd, sociale dienst, omgeving, technische dienst en thuisdiensten. Deze twee sporen waren van belang doorheen het volledige organisatiebeheertraject, zowel bij het in kaart brengen van de risico's en het bepalen van de beheersmaatregelen (organisatiebeheerrapport) als bij het rapporteren en opvolgen achteraf via GANTT-charts.

Er werd aanvankelijk voor gekozen slechts 1 keer per legislatuur de werking te evalueren. Dat bleek echter te weinig om een actueel beeld te hebben van de risico's en de te nemen beheersmaatregelen. Daarom werd geopteerd voor een zelfevaluatie traject op basis van de leidraad organisatiebeheersing, de gids van Audit Vlaanderen met doelstellingen rond organisatiebeheersing, mogelijke risico's en beheersmaatregelen. We plannen een zelfevaluatiesessie in voor elk thema van de leidraad. Het zelfevaluatieteam bestaat uit de leden van het MAT, aangevuld met medewerkers van de verschillende diensten in functie van het besproken thema. Er wordt afgesproken op ieder managementteam een thema te bespreken, voor zover de agenda het toelaat.

De 10 thema's van de leidraad organisatiebeheersing zijn:

- doelstellingen en procesmanagement;
- belanghebbendenmanagement;
- monitoring;
- financieel management;
- organisatiestructuur;
- personeelsbeleid;
- organisatiecultuur;
- informatie en communicatie;
- facilitaire middelen, opdrachten en contracten;
- informatie- en communicatietechnologie.

Tijdens de zelfevaluatiesessies brengen we per controledoelstelling de beheersmaatregelen in kaart die we al dan niet hebben om bepaalde risico's af te dekken. Op die manier krijgen we tegelijk een duidelijker beeld van de mogelijke risico's. Elke controledoelstelling krijgt een score die aangeeft in welke mate de risico's in onze organisatie zijn afgedekt voor deze controledoelstelling. De zelfevaluatie moet zo leiden tot een overzicht van de sterke punten en verbeterpunten per controledoelstelling. Die verbeterpunten kunnen we dan omzetten naar concrete verbeteracties.

4. Zijn de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk, zowel op managementniveau als op het niveau van de diensten?

Voor wat de eigen taken betreft, zijn de verantwoordelijkheden duidelijk. Maar de afzonderlijke medewerkers hebben minder een zicht op het geheel. Dat geldt zowel voor het managementniveau als het niveau van de diensten.

5. Zijn er richtlijnen vastgelegd voor de rapportering en de aanpak ervan?

Er zijn momenteel geen concrete richtlijnen vastgelegd voor de rapportering. Wel vormden de GANTT-charts een vast onderdeel van de jaarlijkse rapporten. Daarnaast legden we in de rapportering de focus op organisatiebrede projecten, zoals de integratie van gemeente en OCMW (afstemming van reglementen en procedures, integratie van de ondersteunende diensten, organogram) en de vernieuwing van reglementen en procedures. Ook vermeldden we hoe daarbij werd ingespeeld op veranderende omstandigheden, zoals de coronapandemie.

Toch vonden verschillende beheersmaatregelen en procedures hun weg naar de rapportering niet. Zo werden het werken op afspraak, telewerken, ... niet expliciet vermeld in de rapportering. Het gaat hier nochtans om blijvende maatregelen waarvoor de coronapandemie de motor was en die nu verankerd zijn in de werking van het lokaal bestuur.

Verder was er tot nu in de rapportering geen aandacht voor de opvolging van de aanbevelingen uit eerdere audits. Ook de terugkoppeling naar het personeel van de gerealiseerde maatregelen die kaderen in organisatiebeheersing ontbrak. Het vooruitzicht voor het volgende jaar op lopende en toekomstige projecten was eerder summier.

Score: 2

CDS 0.2 De organisatie kent de belangrijkste verbeterpunten en risico's voor de management- en ondersteunende processen, ze hanteert een strategie om deze te beheersen en volgt die strategie op

Risico: de organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren

1. Kennen we de risico's voldoende? Hebben we er een actueel beeld van?

De risico's werden opgevolgd via de GANTT-charts. Tijdens de sessies met Q&A werden de verbeterpunten destijds bepaald in functie van de gedetecteerde risico's.

We hebben een beeld van de huidige risico's, omdat we er dagelijks mee bezig zijn. Toch vindt dit momenteel geen weerslag in een actuele lijst van risico's en bijhorende verbeterpunten en acties.

2. Kennen ook de diensten de risico's en verbeterpunten?

Ook door de diensten zijn de risico's gekend door de verwevenheid met de dagelijkse werking van de dienst.

3. Hebben we een methode om de risico's te evalueren en er een prioriteit aan toe te kennen? Hebben we een aanpak vastgelegd om de risico's te beheersen? Worden er rapporten over gemaakt?

Aan de afdekking van de risico's is vaak geen methode gekoppeld, een oplossing bieden voor risico's die zich aandienen is eerder gebaseerd op ad hoc inspiratie en dat wordt niet vastgelegd in rapporten.

4. Zijn er verbeteracties vastgelegd en is bepaald wie wat doet wanneer?

De verbeteracties zijn vastgelegd in de GANTT-charts. Ze zijn echter aan een update toe.

Score: 1

CDS 0.3 De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze werkt aan haar organisatiebeheersing en stuurt die bij

Risico: de organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren

1. Is het bestaande kader voor organisatiebeheersing al geëvalueerd binnen de organisatie?

Het bestaande kader is nog niet geëvalueerd. Audits zijn hier de motor van. Acties worden naar aanleiding van audits meer systematisch gekoppeld aan organisatiebeheersing.

2. Is er een bijsturing nodig van de aanpak?

Er is een bijsturing nodig van de aanpak, vandaar de keuze voor een zelfevaluatie.

3. Wordt in de rapportering rekening gehouden met aanbevelingen uit eerdere audits?

Tot nu werden de aanbevelingen van eerdere audits niet automatisch opgenomen in de rapportering. Er wordt beslist dat voortaan standaard in de rapportering te integreren.

Score: 2