

# COMMISSIE ALGEMENE ZAKEN

Organisatiebeheersing  
20 april 2021



MECHELEN 

- Wat is Organisatiebeheersing?
- Aanpak Stad Mechelen
- Lopende audits

**AGENDA**



**WAT IS  
ORGANISATIEBEHEERSING?**

- Artikel 217

***“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*

- Principe 1: Organisatiebeheersing is de **zaak van iedereen** in de organisatie
- Principe 2: organisatiebeheersing is een **continu** proces
- Principe 3: organisatiebeheersing geeft relatieve maar **geen absolute zekerheid**
- Principe 4: organisatiebeheersingsmaatregelen vormen **geen doel op zich**



## PRINCIPES VAN ORGANISATIEBEHEERSING

- Organisatiebeheersing betekent dat de organisatie ‘onder beheersing’ is of ‘goed gemanaged’ wordt.
- Dit impliceert dat het bestuur en management weet:
  - **WAT** men wil bereiken = de beleids/organisatiedoelstellingen (1)
  - **HOE** dit te bereiken = op een efficiënte, integere, kwaliteitsvolle, ... manier (2-5)



**ORGANISATIEBEHEERSING = GOED MANAGEMENT**



# AANPAK STAD MECHELEN

MECHELEN





# ORGANISATIEBEHEERSING



- Jaarlijkse opvolging  
Organisatiebeheersing
- Rapportering aan de gemeenteraad voor  
30 juni
- 4 delen
  - Detail criterium
  - Op te volgen hoge risico's
  - Realisaties
  - Planning

## Organisatiecultuur

<p><b>Detail CRITERIUM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manier waarop leidinggevenden omgaan.</li> <li>- Missie, visie, waarden en normen</li> <li>- Deontologische code</li> <li>- Risico-cultuur</li> <li>- HRM-beleid</li> </ul>	<p><b>OP TE VOLGEN HOGE RISICO'S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoge werkdruk</li> <li>- Meer betrokkenheid middenkader</li> <li>- Beter leren omgaan met verandering</li> <li>- Meer dienstoverschrijdend werken</li> </ul>
<p><b>REALISATIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onthaaltraject nieuwe medewerkers: deontologie, visie en missie, peter- en meterschap</li> <li>- Opleidingen, bevordering interne mobiliteit</li> <li>- Optimalisatie zomersessies</li> <li>- Opleiding veranderingsmanagement voor leidinggevenden</li> <li>- Nasorg Proximo, opleidingen soft skills</li> <li>- Dilemmatrainingen</li> <li>- Opleidingstraject leidinggevenden</li> <li>- Coffee gesprekken</li> <li>- Ultrol Het Nieuwe Werken</li> <li>- Interactief intranet (lunswab)</li> <li>- Wintersessies</li> <li>- Mobiliteitsplan Groep Mechelen</li> <li>- Personeelsnieuws Lunaweb</li> <li>- Strategisch overleg</li> <li>- Lunch en learn sessies</li> <li>- Medewerker voor interne communicatie</li> <li>- kwartaalrapportering</li> <li>- vernieuwde waarden</li> <li>- Employer branding</li> <li>- Uitbreiding wie-is-wie</li> <li>- Lunafits</li> <li>-HNW 2.0</li> <li>- Wij - zij traject (hetespeech Corinne)</li> <li>- Wintersessie/ Herfstsessie uitvoeringsdiersten</li> <li>- Aanstelling nieuwe vertrouwenspersonen</li> <li>- Digitale nieuwjaarsreceptie</li> <li>- Digitale M-dagen</li> <li>- Beantbrekende werkgever</li> <li>- herschreven missie, visie en waarden</li> <li>- ultrol TOW in de hele organisatie</li> </ul>	<p><b>PLANNING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deontologie ophissing site medewerkers</li> <li>- Uitdragen van cultuur van lerende organisatie Mechelen</li> <li>- IAO trajecten</li> <li>- digitale lunch en learn sessies</li> <li>- ondersteuning leidinggevende (Corona)</li> <li>- werkgroep: terugkeer naar de werkvloer</li> <li>- Welzijn op het werk (nieuwe preventieadviseur)</li> <li>- bevraging interne communicatie</li> </ul>

## Bereiken doelstellingen

<p><b>Detail CRITERIUM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuleren doelstellingen</li> <li>- Toewijzen van verantwoordelijkheden</li> <li>- Uitvoeren van de actieplannen en acties</li> <li>- Werken met indicatoren</li> <li>- Evalueren en bijsturen van doelstellingen</li> </ul>	<p><b>OP TE VOLGEN HOGE RISICO'S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structurele evaluatie samenwerkingsverbanden</li> <li>- Monitoring operationele werking</li> <li>- (Proce)s)eigenaarschap</li> <li>- Prioriteiten duidelijk bepalen en vermijden ad hoc beslissingen</li> </ul>
<p><b>REALISATIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systematische invoer van indicatoren na procesverbeteringen</li> <li>- Systematische opvolging beslissingen M-team</li> <li>- Zelfevaluatie Doelstellingen-proces en risicomangement</li> <li>- Taalrichtlijn</li> <li>- Rapportering via boordtabellen aan bdsZ en bodZ</li> <li>- Extra indicatoren rond personeelsbeleid</li> <li>- Oprichting van een eerstejins Sociaal Huis-team</li> <li>- Ultrol en uitvoeren actieplan Worldcafé's sociale zaken</li> <li>- Dynamische omgevingsanalyse (Swing)</li> <li>- Bevraging kernindicatoren directeurs</li> <li>- Aankoop en implementatie ORSA (indicatoren, processen en projecten)</li> <li>- kwartaalrapportering</li> <li>- Hemelwaterplan</li> <li>- Beleidsplan ruimte Mechelen</li> <li>- Warmtestrategie</li> <li>- Circulaire economie</li> <li>- Opvolging klimaatactieplan via programmamangement</li> <li>- STRATENO</li> <li>- Koppeling SDG's aan MIP</li> <li>- Nieuwe opleidingen projectmatig werken</li> </ul>	<p><b>PLANNING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitwerken kennisplatform</li> <li>- Zicht op terugkeerpercentage cliënteel sociale dienst</li> <li>- Cijferool sociale dienst</li> <li>- Opzetten rapportering in PowerBi over realisatie doelstellingen</li> <li>- Uitwerken strategisch vastgoedplan</li> <li>- Hemelwaterplan</li> <li>- Beleidsplan ruimte Mechelen</li> <li>- Warmtestrategie</li> <li>- Circulaire economie</li> <li>- Opvolging klimaatactieplan via programmamangement</li> <li>- STRATENO</li> <li>- Koppeling SDG's aan MIP</li> <li>- Nieuwe opleidingen projectmatig werken</li> </ul>

## Voorkomen van fraude en fouten

<p><b>Detail CRITERIUM-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraudegevoelige aspecten in kaart brengen en maatregelen nemen.</li> <li>- Duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden en taken, gemaakte afspraken in procedures en reglementen pleten.</li> <li>- Streven automatiseren van specifieke processen.</li> <li>- Garanderen van informatieveiligheid.</li> </ul>	<p><b>OP TE VOLGEN HOGE RISICO'S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facturatie</li> <li>- Aankoopproces, controle goederen</li> <li>- Onvoldoende zelfcontrole: voorraad, kwaliteit dossiers,...</li> <li>- Kernprocessen</li> <li>- Beheer van kassa's</li> <li>- Systeem van kwaliteitsbewaking ontwikkelen</li> </ul>
<p><b>REALISATIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementatie informatie-veiligheid</li> <li>- Digitalisering processen wonen GAF analyse</li> <li>- Interne audit overheidoopdrachten</li> <li>- Verbetering processen financién</li> <li>- Processenatzt, bepalen prioriteit van processen door M-team</li> <li>- Electr. wenaanvragen fac. dienst</li> <li>- Automatisering verofberekening</li> <li>- Invvoeren easy-card i. p.v. cash geld bij voorschotten</li> <li>- Vrijmaken van personeel per departement voor processen</li> <li>- Periodieke controle toegang KSZ door IVB-consulent</li> <li>- Steekproeven facturatie</li> <li>- Risico-analyse bevolking ihkv.</li> <li>- Informatieveiligheid</li> <li>- Uitwerken strategisch vastgoedplan</li> <li>- Hemelwaterplan</li> <li>- Beleidsplan ruimte Mechelen</li> <li>- Warmtestrategie</li> <li>- Circulaire economie</li> <li>- Opvolging klimaatactieplan via programmamangement</li> <li>- STRATENO</li> <li>- Koppeling SDG's aan MIP</li> <li>- Nieuwe opleidingen projectmatig werken</li> </ul>	<p><b>PLANNING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitwerking procedure en beheer centrale contactdatabank (masterdata) door BMI manager</li> <li>- Uitwerken procedure om risico's bij levering beheersbaar te krijgen</li> <li>- Onaangekondigde kascontroles</li> <li>- Gebruik van Cambio</li> <li>- Interne controle module binnen de financiële software Mercurius Rapportering</li> <li>- Steekproeven na proefoptimalisatie Uitbetalen Leefloon</li> <li>- uitwerken interne audit investeringsprojecten</li> <li>- optimalisatie financiële processen (AUDIO)</li> <li>- update organisatiebeheersingskader</li> </ul>

## Naleven wetgeving en procedures

<p><b>Detail CRITERIUM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wetgeving vertalen in procedures en reglementen.</li> <li>- Systematische evaluatie van de procedures.</li> <li>- Procedures beschikbaar maken</li> <li>- Duidelijke interne en externe communicatie</li> <li>- Gerichte controles of procedures gevolgd worden.</li> </ul>	<p><b>OP TE VOLGEN HOGE RISICO'S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Naleving procedure overheidoopdrachten (dienstniveau)</li> <li>- Gebrek centrale contractdatabank en beheerder, procedure communicatie</li> <li>- Tijdige beantwoording vragen burgers</li> </ul>
<p><b>REALISATIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procebeschrijvingen voor onthaalteam Huis van de Mechelaar</li> <li>- Opleidingen overheidoopdrachten</li> <li>- Kwaliteitshandboeken ouderenzorg</li> <li>- Inbedden van systematische controlepunten binnen team schulddemideling</li> <li>- Systematisch rechtzucht jurist van sociale verlagen sociale dienst</li> <li>- Gebruik 3P-software overheidoopdrachten</li> <li>- Omgevingsvergunning</li> <li>- Implementatie GDPR</li> <li>- Optimalisatie proces uitbetalen leefloon</li> <li>- Mogelijkheden om meldingen burgers</li> <li>- Proefoptimalisatie uitbetalen leefloon</li> <li>- Proefimplementatie uitbetalen leefloon</li> <li>- Proefimplementatie uitbetalen leefloon</li> <li>- Overzicht contracten UD, Gebouwenbeheer en Openbaar domein</li> <li>- Implementatie Balje voor inname openbaar domein en evenementen (GIPDD)</li> <li>- aparte Corona cel voor opvolging MB's ihkv Corona</li> </ul>	<p><b>PLANNING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Herhaling afspraken beantwoording vragen burgers en opname in onthaaltraject nieuwe medewerkers</li> <li>- Procebeschrijvingen en optimalisatie dienst bevolking</li> <li>- Periodieke steekproeven naleving overheidoopdrachten</li> <li>- Implementatie proces uitbetalen leefloon</li> <li>- Mogelijkheden om (aangekende) zendingen te vernemen door een digitale zending</li> <li>- Opmaak draaiboek dienstverlening naar klanten groepen binnen FO</li> <li>- Gebruik 3p voor opvolging investeringsprojecten</li> </ul>

In deze nota komen de volgende onderdelen aan bod:

- **Wettelijk kader**
- **Aanpak Organisatiebeheersing**
- **Voortgangsrapport interne en externe audit**
- **Rapportage procesoptimalisatie**
- **Delegatie bevoegdheid**
- **Rapportage Informatieveiligheid**
- **Samenvatting (matrix)**

Organisatiebeheersingskader



- Externe Organisatiebeheersing
  - Audit Vlaanderen
    - Organisatie-audits
    - Thema-audits
      - Globaal rapport
      - Goede praktijken
    - Proces-audits
    - Detectie-audits
    - Forensische-audits

- Interne Organisatiebeheersing
  - Audio
    - 1 audit per jaar
    - Aparte toelichting door Luc Nouwen
  - Zelfevaluatie
    - Leidraad Organisatiebeheersing Audit Vlaanderen
      - 10 thema's

- 10 thema's

- 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

- Maturiteitsinschatting
  - Werkgroep met afvaardiging vanuit elke directie
  - 5 thema's per jaar
  - Score van 0-5 (apart sjabloon)

0	<i>Onbestaand</i>
1	<i>Gebeurt eerder adhoc of toevallig. Op basis van mondelinge afspraken</i>
2	<i>Gestructureerde aanzet is er. Is momenteel in ontwikkeling</i>
3	<i>Gedefinieerd, gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd. Maar geen evaluatie van effectiviteit</i>
4	<i>= 3 + beheersmaatregelen worden intern periodiek geëvalueerd</i>
5	<i>= 4 + beheersmaatregelen worden voortdurend geoptimaliseerd via interne- en/of externe evaluaties en bijgestuurd</i>



# LOPENDE AUDITS

MECHELEN





- Audio
- November 2020 – januari 2021
- Een evaluatie te maken van de sterkten en zwakten van het organisatiebeheer van investeringsprojecten van gebouwen en monumenten

- 3 doelstellingen

1. Verloopt de interne werking van de afdeling projecten en monumenten effectief en efficiënt?
2. Belanghebbendenmanagement: is er voldoende samenwerking en communicatie met beleidsverantwoordelijke, tussen de verschillende administratieve afdelingen/ teams en met partners en leveranciers
3. Verloopt de aanpak en het beheer van de investeringsprojecten effectief en efficiënt?

- Maart 2021
- Opvolging High aanbevelingen
- 9 high aanbevelingen
  - 6 gedeeltelijk oke
  - 3 volledig oke
- Van eerder zwak naar eerder sterk

- Audio
- Maart – juni 2021
- Maturiteitsinschatting van alle processen binnen financiën
- Focus op 3 processen
  - Wachtrekeningen
  - Aanpassingen meerjarenplan
  - Visum personeelskosten



**FINANCIËLE PROCESSEN**

# VFRAGEN?

