

**STAD MECHELEN**  
**Gemeenteraad – Uittreksel uit de notulen**  
**Vergadering van 28 juni 2021 - Openbare zitting**

**Aanwezig:** Fabienne Blavier, voorzitter  
Alexander Vandersmissen, burgemeester wd.  
Patrick Princen, Greet Geypen, Marina De Bie, Koen Anciaux, Björn Siffer, Abdrahman Labsir, Vicky Vanmarcke, Gabriella De Francesco, schepenen  
Marc Hendrickx, Stefaan Deleus, Catherine François, Karel Geys, Hamid Riffi, Kristof Calvo, Zineb El Boussaadani, Jan Verbergt, Tine Van den Brande, Anne Delvoye, Ingrid Kluppels, Bert Delanoeije, Pia Indigne, Klaas Delrue, Arthur Orlans, Faysal El Morabet, Mats Walschaers, Charles Leclef, Rina Rabau, Maxine Willemsen, Elisabet Okmen, Dirk Tuypens, Yves Selleslagh, Kenzo Van den Bosch, Thijs Verbeurgt, Zohra Hadnan, Shanna Jacops, gemeenteraadsleden  
Jan Bal, adjunct-algemeendirecteur

---

**33. BESTUUR.**

- 1) **Goedkeuring voortgangsrapport 2020 in het kader van de artikels 217 tot 220 van het Decreet Lokaal Bestuur m.b.t Organisatiebeheersing.**
- 2) **Goedkeuring aangepast kader Organisatiebeheersing.**

---

De beslissingen worden genomen met eenparigheid van stemmen.

### **Motivering**

#### **Voorgeschiedenis**

- Gemeenteraad 25 februari 2014 – agendapunt 21: Beslissing tot toetreding van stad Mechelen tot de vereniging Audio, goedkeuring van het interne auditcharter en beslissing tot oprichting en samenstelling plaatselijk auditcomité.
- Gemeenteraad 25 februari 2019 – agendapunt 40: Goedkeuring auditcharter Audio en samenstelling plaatselijk auditcomité.
- Gemeenteraad 24 juni 2019 – agendapunt 26: Goedkeuring voortgangsrapport 2018 en organisatiebeheersingskader, in het kader van de artikels 217 tot 220 van het decreet lokaal bestuur m.b.t. Organisatiebeheersing.
- Gemeenteraad 29 juni 2020 – agendapunt 6: Goedkeuring voortgangsrapport 2019 in het kader van de artikels 217 tot 220 van het decreet lokaal bestuur m.b.t. Organisatiebeheersing.
- Auditcomité 27 april 2021: voorstellen voortgangsrapport 2020, audit investeringsprojecten gebouwen en monumenten, rapport audit Vlaanderen opvolgen aanbevelingen, aangepast kader organisatiebeheersing en opvolgaudit burgerzaken.
- Collegebeslissing 7 juni 2021 – agendapunt 14: verwijzing naar de gemeenteraad.

#### **Feiten en argumentatie**

##### Voortgangsrapport 2020

“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”

(Decreet Lokaal Bestuur, Hdst 5 art 217)

Vanuit Stad Mechelen wordt naast deze vijf doelstellingen ook de organisatiecultuur toegevoegd. Voor Stad Mechelen is de organisatiecultuur immers de basis van het organisatiebeheersingssysteem.

In het nieuwe Decreet Lokaal Bestuur werden de domeinen 'voorkomen van fraude en fouten' en 'het beschermen van de activa' samengevoegd. Wij kiezen ervoor gekozen om deze domeinen apart te houden. Enerzijds omdat deze domeinen een andere finaliteit hebben en anderzijds omdat er reeds een historiek bestaat van rapporteren op deze wijze.

Het voortgangsrapport geeft voor elk van de 7 thema's de volgende vier zaken weer:

- De criteria
- De op te volgen hoge risico's
- De realisaties
- De planning

Zoals beschreven in artikel 219 van het Decreet Lokaal bestuur 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

Het voortgangsrapport wordt afzonderlijk voorgelegd in Bijlage 1 en 2.

### Rapport opvolging aanbevelingen door Audit Vlaanderen

Jaarlijks volgt Audit Vlaanderen de aanbevelingen op die ze geformuleerd hebben tijdens eerdere audits.

Voor Mechelen zijn er nog 2 openstaande aanbevelingen:

- 1. De stad Mechelen zet een sluitend systeem op om financiële transparantie te bieden bij de ontwikkeling en (opmaak van) inrichting van RUP's, past dit systeem toe en rapporteert over de financiële aspecten, zodat steeds een duidelijk inzicht wordt geboden in de geraamde en de werkelijke kosten.
  - ⇒ Om de kwaliteit van de realisatie van de investeringsprojecten binnen Stad Mechelen te verhogen, is in 2020 een procesanalyse doorlopen met als doel een nieuw werkingskader te creëren. De procesanalyse had als output dat er 3 werkingskaders op maat worden ontwikkeld. Deze 3 specifieke werkingskaders zullen gefaseerd ontwikkeld en uitgerold worden. Meer bepaald:
    - Fase 1: Werkingskader voor investeringsprojecten m.b.t. het openbaar domein
      - Ontwikkeling: najaar 2020
      - Implementatie: voorjaar 2021
    - Fase 2: Werkingskader voor investeringsprojecten m.b.t. gebouwen en monumenten
      - Ontwikkeling: voorjaar 2021
      - Implementatie: najaar 2021
    - Fase 3: Werkingskader voor investeringsprojecten m.b.t. stadsvernieuwing
      - Ontwikkeling: najaar 2021
      - Implementatie: voorjaar 2022

De werkingskaders zullen onderling afgestemd worden door een stuurgroep, voorgezeten door de adjunct-algemeen directeur. Volgende medewerkers nemen deel aan deze stuurgroep: financieel directeur, directeur integraal stedelijk beleid, directeur facilitaire ondersteuning, afdelingshoofd openbaar domein, afdelingshoofd gebouwen/monumenten en afdelingshoofd projecten/planning.

Ook de financiële opvolging van deze investeringsprojecten wordt meegenomen bij de ontwikkeling van de werkingskaders.

Het werkingskader voor investeringsprojecten m.b.t. stadsvernieuwing (RUP's) wordt geïmplementeerd in het voorjaar 2022. Ondertussen werkt de afdeling met een overzichtelijke Excel tabel waarin de kosten en budgetten voor de RUP's worden bijgehouden. Bij elke voorbereiding van budgetbesprekingen wordt deze Excel aangepast door de administratief verantwoordelijke van de afdeling P&P op basis van de input die wordt aangeleverd door de betrokken projectcoördinatoren.

Daarnaast wordt ORBA (Opvolging & Realisatie Bestuursakkoord) dit jaar verder uitgerold waarbij er gekeken gaat worden om een link te maken met het boekhoudprogramma en op

die manier te kunnen rapporteren over de inhoudelijke voortgang en de financiële aspecten.

Dit gebeurt in samenwerking met de centrumsteden en onder leiding van het Kenniscentrum Vlaamse Steden.

Op die manier wordt de openstaande aanbeveling effectief omgezet in een performant opvolgsysteem dat in het voorjaar 2022 volledig zal zijn geïmplementeerd.

- 2. De stad analyseert steeds snel en zorgvuldig welke voorwaarden van toepassing zijn op een hun verleende vergunning en volgt deze opgelegde voorwaarden consequent op.
  - ⇒ In deze aanbeveling wordt er verwacht van het stadsbestuur dat er een controle is op aanplakking van de vergunning. Vanuit de Vlaamse wetgeving wordt er echter aangegeven dat dit de verantwoordelijkheid is van de aanvrager. In de Vlaamse Codex Ruimtelijke Ordening (VCRO) gold dat de gemeentesecretaris of zijn gemachtigde waakt over de aanplakking van de beslissing. Hiervoor was er binnen de stad een controle uitgewerkt in samenwerking met de uitvoeringsdiensten. In het Omgevingsvergunningenbesluit is de verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris of zijn gemachtigde niet meer opgenomen. Er is op 29 juni 2018 een parlementaire vraag gesteld over de bekendmakingsaffiche. In het antwoord hierop staat dat de aanvrager verantwoordelijk is voor het correct aanplakken van de affiche. Een controle vanuit de stad is nog steeds mogelijk maar dan eerder steekproefsgewijs en niet structureel. Er wordt dan ook voor geopteerd om het standpunt van de wetgever te volgen en het risico te aanvaarden.

Het volledige rapport wordt afzonderlijk voorgelegd in bijlage 3.

#### Kader Organisatiebeheersing

Naar aanleiding van het rapport opvolging aanbevelingen door Audit Vlaanderen heeft het Organisatiebeheersingskader een update gekregen. De belangrijkste wijziging hierin is het opmaken van de Maturiteitsinschatting.

Vanaf dit jaar gaat er jaarlijks een Maturiteitsinschatting uitgevoerd worden op basis van de leidraad Organisatiebeheersing opgesteld door Audit Vlaanderen. Per thema zijn er een aantal doelstellingen bepaald. Die doelstellingen zijn de basisvoorwaarden om een organisatie goed te kunnen beheersen. Jaarlijks komen 5 thema's aan bod. Zo zijn na 2 jaar alle thema's aan bod geweest en kan de cyclus herhaald worden.

Er wordt een werkgroep samengesteld met afvaardiging vanuit de verschillende directies. Deze werkgroep beoordeelt de maturiteit van elke doelstelling voor de organisatie, eerst individueel en daarna gebeurt een bediscussieerde Maturiteitsinschatting per doelstelling en per thema tijdens een specifiek overlegmoment.

Het volledige kader wordt afzonderlijk voorgelegd in bijlage 4.

#### **Juridische grond**

- Decreet Lokaal Bestuur – artikelen 217 tot en met 220.

#### **Besluit:**

##### **Artikel 1**

De gemeenteraad keurt het voortgangsrapport 2020 goed, in het kader van de artikelen 217 tot 220 van het decreet lokaal bestuur m.b.t Organisatiebeheersing.  
(bijlage)

##### **Artikel 2**

De gemeenteraad keurt het aangepaste kader Organisatiebeheersing goed.  
(bijlage)

Namens de gemeenteraad:

De adjunct-algemeendirecteur  
(get.) Jan Bal

De voorzitter  
(get.) Fabienne Blavier

---

Voor eensluidend uittreksel:  
NAMENS DE GEMEENTERAAD:

Bij verordening:

Mechelen, 30 juni 2021



Erik Laga  
algemeen directeur



Fabienne Blavier  
voorzitter

# Voortgangsrapport 2020 Organisatiebeheersing stad Mechelen

## Organisatiecultuur

<p><b>Detail CRITERIUM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manier waarop leidinggevend omgaan.</li> <li>- Missie, visie, waarden en normen</li> <li>- Deontologische code</li> <li>- Risicocultuur</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>- Opleidingen, bevordering interne mobiliteit</li> <li>- Optimalisatie zomersessies</li> <li>- Dilemma-trainingen</li> <li>- Opleidingstraject leidinggevend</li> <li>- Coffee gesprekken</li> <li>- Mobiliteitsplan 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>- Herschreven missie, visie en waarden</li> <li>- HNW 2.0</li> <li>- Wij - zij traject</li> <li>- Wintersessie/ Herfstsessie uitvoeringsdiensten</li> <li>- Aanstelling nieuwe vertrouwenspersonen</li> <li>- Digitale nieuwjaarsreceptie</li> <li>- Digitale M-dagen</li> <li>- Charter Baanbrekende werkgever</li> <li>- Verdere uitrol TOW</li> <li>- Groep sessies Mentale veerkracht</li> <li>- Digitaal onthaaltraject nieuwe medewerkers</li> </ul>	<p><b>PLANNING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deontologie oprissing alle medewerkers Mechelen</li> <li>- IAO trajecten</li> <li>- Digitale lunch en learn sessies</li> <li>- Ondersteuning leidinggevende (Corona)</li> <li>- Werkgroep: Post Corona</li> <li>- Welzijn op het werk             <ul style="list-style-type: none"> <li>- nieuwe preventieadviseurs</li> <li>- Welzijnsbevraging</li> <li>- Bewegingsactie</li> <li>- Alcohol en drugsbeleid</li> </ul> </li> <li>- Bevraging interne communicatie</li> <li>- Vervolg wij – zij traject: Hatespeech</li> <li>- Dekoloniseringsproject</li> <li>- Vervolgtraject Baanbrekende werkgever (certificaat)</li> <li>- Verbindende communicatie binnen facility</li> </ul>

## Bereiken doelstellingen

<p><b>Detail CRITERIUM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuleren doelstellingen</li> <li>- Toewijzen van verantwoordelijken</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>- (Proces)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 boardtabellen aan bcSZ en bcOZ.</li> <li>- Extra indicatoren rond personeelsbeleid</li> <li>- Oprichting van een eerstelijns Sociaal Huis-team</li> <li>- Uitrol en uitvoeren actieplan Worldcafé's sociale zaken</li> <li>- Dynamische omgevingsanalyse (Swing)</li> <li>- Bevraging kernindicatoren directeurs</li> <li>- Aankoop en implementatie ORBA ( indicatoren, processen en projecten)</li> <li>- kwartaalrapportering</li> <li>- Toepassing methodiek programmamanagement (Speerpunten)</li> <li>- BBC2020</li> <li>- Opmaak Klimaatactieplan</li> <li>- STRATENO</li> <li>- Koppeling SDG's aan MJP</li> <li>- Nieuwe opleidingen projectmatig werken</li> <li>- Hemelwaterplan</li> <li>- Vrijwilligersbeleid</li> <li>- Herstelplan Corona</li> </ul>	<p><b>PLANNING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zicht op terugkeer-percentage cliënteel sociale dienst</li> <li>- Cijfertool sociale dienst</li> <li>- Opzetten rapportering in PowerBi over realisatie doelstellingen</li> <li>- Uitwerken strategisch vastgoedstrategie gekoppeld aan burgemeestersconvenant</li> <li>- Beleidsplan ruimte Mechelen</li> <li>- Warmtstrategie</li> <li>- Circulaire economie</li> <li>- Opvolging klimaatactieplan via programmamanagement</li> <li>- Opmaken beleidsplan jeugd</li> </ul>

## Voorkomen van fraude en fouten

<p><b>Detail CRITERIUM-</b></p> <p>Fraudegevoelige aspecten in kaart brengen en maatregelen nemen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden en taken, gemaakte afspraken in procedures en reglementen gieten.</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 GAP analyse</li> <li>- Interne audit overheidsopdrachten</li> <li>- Verbetering processen financiën</li> <li>- Procesanalist, bepalen prioriteit van processen door M-team</li> <li>- Elektr. werkaanvragen fac. dienst</li> <li>- Automatisering verlofberekening</li> <li>- Invoeren 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. Informatieveiligheid</li> <li>- Uitrol methodologie processen in kaart brengen (sleutelfiguren)</li> <li>- Procesoptimalisatie uitbetalen leefloon en Europese projecten</li> <li>- Digitalisering brieven wonen</li> <li>- Nieuw Organisatiebeheersingskader</li> <li>- Uitwerken en uitvoeren interne audit Europese projecten</li> <li>- Opvolgtool Europese projecten</li> <li>- Digitalisering Mechelbon</li> </ul>	<p><b>PLANNING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <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 procesoptimalisatie Uitbetalen Leefloon</li> <li>- Uitwerken interne audit investeringsprojecten</li> <li>- Optimalisatie financiële processen (AUDIO)</li> <li>- Update organisatiebeheersingskader</li> <li>- LB365: onderzoeken mogelijkheden voor centrale contactendatabank (masterdata)</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 overheidsopdrachten (dienstniveau)</li> <li>- Gebrek centrale contractendatabank en beheerder, procedure contracten</li> <li>- Tijdige beantwoording vragen burgers</li> </ul>
<p><b>REALISATIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesbeschrijvingen voor onthaalteam Huis van de Mechelaar</li> <li>- Opleidingen overheidsopdrachten</li> <li>- Inbedden van systematische controlepunten binnen team schuldbemiddeling</li> <li>- Systematisch nazicht jurist van sociale verslagen sociale dienst</li> <li>- Gebruik 3P-software overheidsopdrachten</li> <li>- Omgevingsvergunning</li> <li>- Implementatie GDPR</li> <li>- Optimalisatie proces meldingen burgers</li> <li>- Procesoptimalisatie uitbetalen leefloon</li> <li>- Procesimplementatie Meldingen en communicatie naar de melder</li> <li>- Nieuw decreet lokaal bestuur</li> <li>- Audit burgerzaken</li> <li>- Procesoptimalisatie uitbetalen leefloon</li> <li>- Overzicht contracten UD, Gebouwenbeheer en Openbaar domein</li> <li>- Implementatie Ealge voor inname openbaar domein en evenementen (GIPOD)</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>- Procesbeschrijvingen en optimalisatie dienst bevolking</li> <li>- Periodieke steekproeven naleving overheidsopdrachten</li> <li>- Implementatie proces uitbetalen leefloon</li> <li>- Opmaak draaiboek dienstverlening naar klantengroepen binnen FO</li> <li>- Gebruik 3p voor opvolging investeringsprojecten</li> <li>- Herbekijken procedure: Schadegevallen op Openbaar Domein</li> <li>- Samenwerkingskader met Pidpa voor onderhoud openbaar domein</li> <li>- Kennisplatform – Quandago</li> <li>- Opvolgaudit Burgerzaken</li> <li>- Magda documentendienst – (Aangetekende) zendingen</li> </ul>

## Efficiënt gebruik middelen

<p><b>Detail CRITERIUM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uitwerken procedures.</li> <li>- Afspraak maken veilig gebruik van middelen</li> <li>- Duurzaamheid</li> <li>- Personeel als belangrijkste kapitaal</li> <li>- Budgetopvolging</li> </ul>	<p><b>OP TE VOLGEN HOGE RISICO'S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onvoldoende kennisdeling</li> <li>- Veel manueel werk door onaangepaste software</li> <li>- opvolgen budget projecten</li> <li>- Audit fin. stromen: strategie ontwikkelen financieel beheer en risicobeheersing met bijhorende procedures</li> <li>- Financiële transparantie</li> </ul>
<p><b>REALISATIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit verhuur zalen en materialen</li> <li>- Centralisatie loketfunctie</li> <li>- Intergemeentelijke samenwerking: oprichting erfgoeddepot en uitbreiding GAS Lier parkeren</li> <li>- Verhogen efficiëntie door uitbesteding kolken en grachten, straatmeubilair en Verkeerssignalisatie</li> <li>- Optimaliseren opvolgsysteem openstaande vorderingen</li> <li>- Opvolgtool vorming personeel</li> <li>- Digitalisering van arbeidsintensieve processen: verhuur interne zalen</li> <li>- behoefteanalyse software</li> <li>- Telewerken (Watchguard)</li> <li>- Opstarten Zorgbedrijf Rivierenland</li> <li>- Workflow manager</li> <li>- Digitaal Sociaal dossier</li> <li>- Uitwerken optimalisatie dienstverplaatsingen en wagenpark</li> <li>- Audit burgerzaken</li> <li>- Uitrol MS Teams</li> <li>- Digitalisering inname openbaar domein: werken en evenementen en controle via app (Eagle)</li> <li>- Digitalisering Mechelbon</li> <li>- Instappen Consortium LB365</li> <li>- Digitaal veegplan</li> </ul>	<p><b>PLANNING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actieplan na audit uitvoeringsdiensten</li> <li>- Procesanalyse: financieel opvolgen van investeringsprojecten</li> <li>- Uitwerken investeringsplan feestmateriaal en Loods</li> <li>- Optimalisatie beheer en gebruik wagen- en fietspark</li> <li>- Actieplan na audit Investeringsprojecten</li> <li>- Uitrol LB365</li> <li>- Implementatie nieuwe versie Topdesk</li> <li>- Gebruik 3P voor opvolging investeringsprojecten</li> <li>- Uitrol en opvolging GAS snelheid</li> <li>- Uitrol slim voorraadstelsel</li> <li>- Uitrol Digitaal vastgoedstelsel</li> <li>- Plan van aanpak voor duurzame interne mobiliteit</li> <li>- Magda documentendienst</li> </ul>

## Betrouwbare informatie

<p><b>Detail CRITERIUM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definieren van relevante informatie en zoeken naar aangepaste registratietools.</li> <li>- Systematische registratie van financiële en beheer gegevens.</li> <li>- Verzamelen van gegevens voor regelmatige opvolging van de werking.</li> <li>- Regelmatige financiële en operationele rapportering aan bestuurs- en managementorganen.</li> <li>- Controle en betrouwbaarheid info.</li> </ul>	<p><b>OP TE VOLGEN HOGE RISICO'S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring</li> <li>- Digitaal gegevensbeheer</li> </ul>
<p><b>REALISATIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aanwerving databeheerder</li> <li>- Zelfevaluatie monitoring</li> <li>- Doorstroming van informatie vanuit beleid (politiek en management) via open verslag managementteam, communicatiepiramide en leidinggevendplatform</li> <li>- Implementatie opvolgtool personeelsbudgetten (BOT)</li> <li>- Aanwerving informatiebeheerder</li> <li>- Aankoop software Swing en SPSS</li> <li>- Toegankelijker maken personeelsinfo voor niet-PC gebruikers</li> <li>- Vereenvoudigingstraject post in: uitrol naar hele organisatie: AMM</li> <li>- Lancering Swing</li> <li>- Kwartaalrapportering</li> <li>- Aanbesteding en implementatie nieuwe loonmotor</li> <li>- CRM duurzame ontwikkeling en energie</li> <li>- Implementatie Ealge voor inname openbaar domein en evenementen (GIPOD)</li> </ul>	<p><b>PLANNING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitalisering werking: archivering, informatiedeling</li> <li>- Uitwerken contractenbeheer</li> <li>- Monitoring uitvoering alle acties BBC: ORBA</li> <li>- IOT platform</li> <li>- Opbouw Datawarehouse en rapportering via PowerBi</li> <li>- Uitrol nieuwe versie Topdesk</li> <li>- Uitrol LB365</li> <li>- Quandago - kennisplatform</li> <li>- Nieuwe software omgevingsvergunning</li> <li>- Aanbesteding Website</li> <li>- Hrsoft (skills en competenties)</li> <li>- Nieuwe software begraafplaatsen</li> </ul>

## Bescherming Activa

<p><b>Detail CRITERIUM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opmaak inventaris van activa binnen stad en OCMW</li> <li>- Uitschrijven van procedures en reglementen voor de bescherming van de activa.</li> </ul>	<p><b>OP TE VOLGEN HOGE RISICO'S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Up-to-date inventaris activa</li> <li>- Audit technische dienst: beperkte betrokkenheid TD bij werken door derden</li> <li>- Sleutelbeheer</li> </ul>
<p><b>REALISATIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betere toegangscontrole bezoekers HvdM en oud stadhuis</li> <li>- Beheer schadegevallen materiaal en eigen wagens uitvoeringsdiensten in Topdesk</li> <li>- Opleidingen ter voorkoming van schade</li> <li>- Policy toegang/sluiten gebouwen voor eigen medewerkers M-team</li> <li>- Uitvoering verbeteracties o.b.v. rapport keuring ATK</li> <li>- Condiëtaatmeting gebouwen</li> <li>- Sociale verhuur: meldkamer meldingen bewoners</li> <li>- Uitbouwen van een dienst gebouwenbeheer</li> <li>- Overzicht patrimonium met waardebeoordeling</li> <li>- Audit uitvoeringsdiensten</li> <li>- Nieuwe firewall</li> <li>- Verhuis uitvoeringsdiensten</li> <li>- Toegangscontrole Waterduivel</li> <li>- Overzicht lijst gebouwen</li> <li>- Oprichting Fietscentrum</li> <li>- Implementatie nieuw reservatiesysteem dienst - fietsen en deelfuortuigen</li> <li>- Reorganisatie dienst vastgoed</li> <li>- Opmaak actieplan na audit uitvoeringsdiensten</li> <li>- Vernieuwing Fietsstalling interne mobiliteit</li> </ul>	<p><b>PLANNING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Betere beveiliging wijk- en dorpsuizen</li> <li>- Contractbeheer</li> </ul>



# Organisatiebeheersingskader



Stad Mechelen

Update April 2021

## INHOUDSOPGAVE

1. Algemeen .....	2
2. Wettelijk kader .....	3
2.1 Decreet lokaal bestuur .....	3
2.2 Audit comité .....	4
3. Aanpak Organisatiebeheersing .....	5
3.1 Wie houdt zich bezig met organisatiebeheersing?.....	5
3.2 Hoe werkt organisatiebeheersing?.....	5
3.2.1 Externe organisatiebeheersing.....	5
3.2.2 Interne organisatiebeheersing .....	6
4. Voortgangsrapport interne en externe audit.....	8
5. Rapportage procesoptimalisatie .....	9
6. Delegatie bevoegdheden .....	10
7. Rapportage Informatieveiligheid .....	12
8. Samenvatting .....	14
Bijlage 1 .....	15



## 1. ALGEMEEN

In deze nota wordt het Organisatiebeheersingssysteem van Stad Mechelen toegelicht. Stad Mechelen heeft een traditie van werken rond Organisatiebeheersing.

Een goed functionerende organisatie realiseert 3 doelstellingen met haar aanpak van Organisatiebeheersing:

- De organisatie hanteert een kader voor organisatiebeheersing.
- De organisatie kent haar belangrijkste verbeterpunten en risico's voor de management- en de ondersteunende processen, ze hanteert een strategie om deze te beheersen en volgt deze strategie op.
- De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze werkt aan haar Organisatiebeheersing en stuurt die bij.

Het kader voor Organisatiebeheersing dient als een raamwerk voor alle initiatieven en rapportering inzake interne controle.

Organisatiebeheersing heeft nauwe link met andere domeinen in de organisatie zoals, procesoptimalisatie, Informatieveiligheid en delegatie van bevoegdheden. Deze domeinen worden ook kort besproken in dit kader.

In dit kader komen de volgende onderdelen aan bod:

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

## 2. WETTELIJK KADER

### 2.1 DECREET LOKAAL BESTUUR

De decretale bepalingen betreffende Organisatiebeheersing dienen als uitgangspunt van dit kader.

De Algemeen directeur staat in voor het organisatiebeheersingssysteem, overeenkomstig artikel 217 tot en met 220 in hoofdstuk 5 van het decreet lokaal bestuur.

In **artikel 217** wordt uitgelegd wat er verstaan wordt onder Organisatiebeheersing:

*“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*

Vanuit Stad Mechelen voegen we hier ook nog organisatiecultuur aan toe. Voor Stad Mechelen is de organisatiecultuur het startpunt van het organisatiebeheersingssysteem. Van hieruit vertrekt alles. Zoals weergegeven in onderstaande figuur.



In het decreet lokaal bestuur werden de domeinen ‘voorkomen van fraude en fouten’ en ‘het beschermen van de activa’ samengevoegd. Binnen Stad Mechelen wordt ervoor gekozen om deze domeinen apart te houden. Enerzijds omdat deze domeinen een andere finaliteit hebben en anderzijds omdat er reeds een historiek bestaat van rapporteren op deze wijzen.

#### **Artikel 218**

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.

Zoals beschreven in **artikel 219** van het Decreet Lokaal bestuur 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.

### **Artikel 220**

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 of haar verantwoordelijkheid.

## **2.2 AUDIT COMITÉ**

Het auditcomité heeft als opdracht de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn in het algemeen bij te staan in de uitvoering van de verantwoordelijkheid voor het bevorderen van goed (deugdzaam) bestuur en een adequaat risicobeheer. Dit houdt onder meer het toezicht op de onafhankelijkheid en de prestaties van Audit in alsook de opvolging dat de aanbevelingen van de interne audit tot voldoende bijsturing leiden, zodat het organisatiebeheer voldoende sterk wordt uitgebouwd.

Op het auditcomité wordt de voortgang en realisaties besproken alsook de planning voor het volgende jaar wordt hier bepaald.

Binnen stad Mechelen is op de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn op 25 februari 2019 de samenstelling van het auditcomité goedgekeurd. Hierin zitten zowel politieke als ambtelijke vertegenwoordigers.

Politieke vertegenwoordiging:

- Burgemeester
- Voorzitter van het bijzonder comité sociale dienst
- Eerste schepen
- Schepen van Financiën

Ambtelijke vertegenwoordiging:

- Algemeen directeur
- Adjunct-algemeen directeur
- Financieel directeur
- Adviseur organisatie

## 3. AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

### 3.1 WIE HOUDT ZICH BEZIG MET ORGANISATIEBEHEERSING?

Organisatiebeheersing is een opdracht voor de gehele organisatie. Het bewustzijn hierover moet aanwezig zijn bij elke laag in de organisatie: beleid, management en medewerkers.

### 3.2 HOE WERKT ORGANISATIEBEHEERSING?

#### 3.2.1 EXTERNE ORGANISATIEBEHEERSING

Er zijn verschillende modellen uitgewerkt om te werken aan organisatiebeheersing. Zo is er een model van VVSG, het COSO-model, en de leidraad voor organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen.

In 2014 werd het agentschap Audit Vlaanderen opgericht. Audit Vlaanderen heeft als opdracht het interne controlesysteem van de Vlaamse administratie en van de lokale besturen te evalueren en aanbevelingen hierover te formuleren om zo een toegevoegde waarde te creëren bij de uitbouw van een effectieve, integere, kwaliteitsvolle en efficiënte organisatie. Concreet staan zij dus in voor externe audits bij de lokale besturen.

Audit Vlaanderen voert verschillende soorten audits uit: **organisatie-audits, thema-audits, proces-audits, detectie-audits en forensische audits.**

Bij **organisatie-audits** wordt nagegaan of een organisatie over de nodige sturings- en beheersinstrumenten beschikt om goed te functioneren. De leidraad Organisatiebeheersing is voor de auditoren het referentiekader voor organisatie-audits.

Bij een **thema-audit** wordt een specifiek thema binnen een organisatie onderzocht. Datzelfde thema (vb. werking van de jeugddienst, kinderopvang, ...) wordt min of meer gelijktijdig in meerdere organisaties onderzocht. Op basis van deze audits maakt Audit Vlaanderen een individueel auditrapport voor elke geauditeerde organisatie en een globaal rapport met aandachtspunten en aanbevelingen die voor alle Lokale besturen relevant kunnen zijn.

Bij een **procesaudit** worden de risico's van een proces (vb. aanwerven van een medewerker, debiteurenbeheer, budgetbeheer, ...) geïdentificeerd en wordt nagegaan in welke mate de bestaande beheersmaatregelen deze risico's voldoende afdekken.

Bij een **detectie-audit** analyseert Audit Vlaanderen op basis van een aantal risicofactoren grote hoeveelheden gegevens aan de hand van moderne monitoringmechanismen. Een detectie-audit kan leiden tot een procesaudit of een forensische audit.

Een **forensische audit** is het geheel van auditactiviteiten bestaande uit het verzamelen, controleren, bewerken, analyseren van en rapporteren over gegevens, met het oog op waarheidsbevinding en/of bewijsvoering. Een forensische audit wordt opgestart als er vermoedens van fraude zijn.

Audit Vlaanderen creëerde een leidraad voor Organisatiebeheersing, waar talrijke lokale besturen gebruik van maken. De leidraad biedt een kader voor een degelijke organisatiebeheersing. Door een zelfevaluatie op basis van de leidraad uit te voeren, kunnen lokale besturen zelf onderzoeken waar ze staan op het vlak van organisatiebeheersing. De resultaten van een zelfevaluatie geven de organisatie een beeld van de sterke punten en verbeterpunten op vlak van Organisatiebeheersing en waar ze verder op moet inzetten.

---

### 3.2.2 INTERNE ORGANISATIEBEHEERSING

De interne Organisatiebeheersing is opgesplitst in 2 delen. We doen hiervoor beroep op Audio en voeren ook jaarlijks een interne zelfevaluatie uit.

---

#### AUDIO

Voor interne audits wordt er beroep gedaan op Audio. Jaarlijks voeren zij 1 audit uit rond een specifiek thema. De gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn hebben beide het auditcharter van Audio goedgekeurd op 25 februari 2019.

Zoals beschreven in het auditcharter streeft Audio de volgende doelstelling na:

Als onafhankelijke vereniging verstrekt Audio aan de leden een gemotiveerd advies over de mate waarin het lid de werking van de diensten of de processen die aan een audit onderworpen worden, beheerst.

Audio helpt de leiding en personeelsleden om de doelstellingen van de organisatie te bereiken:

- door onafhankelijke objectieve evaluaties van de organisatie en haar processen of door de attesterende functie;
- door voorstellen en adviezen te formuleren met betrekking tot het optimaliseren van het risicobeheer en de organisatiebeheersing of door de adviserende functie.

Audio gaat m.a.w. de doeltreffendheid na van het beheer van de organisatie of de interne controlemaatregelen. Dit is het geheel van maatregelen en procedures, die het management en het personeel gebruikt om een redelijke zekerheid te bekomen over de domeinen zoals beschreven in punt 2 (wettelijk kader).

Als deelgenoot van de vereniging Audio heeft zowel stad als Sociaal Huis Mechelen recht op één vertegenwoordiger in de algemene vergadering van Audio. Conform artikel 484 van het Decreet Lokaal Bestuur dient deze afgevaardigde een mandataris te zijn. De gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn heeft bij geheime stemming op 25 februari 2019 de heer Koen ANCIAUX aangeduid als vertegenwoordiger namens de stad en sociaal huis voor de algemene vergaderingen van Audio voor de duur van de legislatuur 2019-2024.

---

#### ZELFEVALUATIE

Voor het uitvoeren van zelfevaluaties maken we gebruik van de leidraad voor Organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen.

Het model 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. Het model formuleert ook doelstellingen voor de aanpak van organisatiebeheersing. Voorafgaand aan deze thema's, worden ook doelstellingen voor de aanpak van Organisatiebeheersing uitgewerkt. Tussen de thema's bestaat een voortdurende wisselwerking want elk thema heeft raakpunten met alle andere.

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)

#### Maturiteitsinschatting op basis van de leidraad Organisatiebeheersing

Om de maturiteitsinschatting uit te voeren maken we gebruik van een sjabloon. Dit sjabloon kan teruggevonden worden in Bijlage 1. Per thema zijn er een aantal doelstellingen bepaald. Die doelstellingen zijn de basisvoorwaarden om een organisatie goed te kunnen beheersen. Jaarlijks komen 5 thema's aan bod. Zo zijn na 2 jaar alle thema's aan bod geweest en kan de cyclus herhaald worden.

Er wordt een werkgroep samengesteld met afvaardiging vanuit de verschillende directies. Deze werkgroep beoordeelt de maturiteit van elke doelstelling voor de organisatie, eerst individueel en daarna gebeurt een bediscussieerde maturiteitsinschatting per doelstelling en per thema tijdens een specifiek overlegmoment.

De maturiteit van de doelstelling kan beoordeeld worden aan de hand van gradaties (score tussen 0 en 5).

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>

Naast de score kan er ook nog een opmerking toegevoegd worden.

#### 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.

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 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, zoals de economische crisis, een rentestijging of de toename van het aantal politieke vluchtelingen. 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.

Risicomanagement verwijst naar het proces van risico-identificatie, risico-evaluatie en risicobeheer. Hiervoor kan een organisatie uiteenlopende methodieken hanteren die onder meer afhankelijk zijn van de omvang van de organisatie.

Het is belangrijk dat een organisatie zich bewust is van de interne en externe risico's die haar opdrachten kunnen bedreigen. Eenmaal de risico's zijn geïdentificeerd, worden zij geëvalueerd naar waarschijnlijkheid en impact. Het resultaat van deze risicoanalyse helpt om de omvang van de risico's te bepalen en om de focus te

leggen op het implementeren van maatregelen om de grootste risico's te beheersen. Uiteraard kan een organisatie er ook weloverwogen voor kiezen om bepaalde risico's te aanvaarden.

Restrisico's worden eerst geïnventariseerd en dan beoordeeld in het organisatiebeheersing-rapport.

**Risico = kans x effect**

(Risicobeoordeling)

Het Managementteam overloopt jaarlijks de belangrijkste restrisico's binnen de 5 gekozen thema's voor dat jaar en inventariseert deze in het voortgangsrapport, op basis van de maturiteitsinschatting per thema.

Voor de risicobeoordeling (kans x effect) worden volgende gradaties gebruikt:

		Effect (Ernst)				
		Geen	Licht	Significant	Ernstig	Catastrofaal
Kans (Frequentie)	Onwaarschijnlijk	1	2	3	4	5
	Misschien	2	4	6	8	10
	Waarschijnlijk	3	6	9	12	15
	Bijna zeker	4	8	12	16	20
	Zeker	5	10	15	20	25

#### 4. VOORTGANGSRAPPORT INTERNE EN EXTERNE AUDIT

In het voortgangsrapport worden de hoge risico's, realisaties en geplande acties van zowel de interne als externe audits opgenomen.

Hiervoor wordt de indeling van het decreet gebruikt met onze eigen Mechelse aanvullingen. Er wordt een indeling gemaakt in 7 domeinen :

1. Organisatiecultuur
2. Bereiken doelstellingen
3. Voorkomen van fraude en fouten
4. Naleving wetgeving en procedures
5. Efficiënt gebruik middelen
6. Betrouwbare informatie
7. Bescherming activa

Voor elk van deze 7 domeinen worden de volgende onderdelen weergegeven:

1. Criteria
2. Op te volgen hoge risico's
3. Realisaties
4. Planning

Om deze verschillende onderdelen in te vullen is er een standaard sjabloon opgesteld. Per domein wordt er gekeken naar de uitgevoerde interne en externe audits.

## Voorbeeldsjabloon

<b>CRITERIA</b>	<b>OP TE VOLGEN HOGE RISICO'S</b>
- De wijze hoe leidinggevenden met mekaar omgaan. - Missie, visie, waarden, normen en DNA - Deontologische code - Risicocultuur - HRM-beleid	Vanuit audits Audit Vlaanderen: - Audit 1 (overheidsopdrachten): ...  Vanuit audits Audio: - Audit 2 (klantgerichtheid) : ... - Audit 3 (kas- en bewonersgelden) : ...
<b>REALISATIES</b>	<b>PLANNING</b>
Vanuit audits Audit Vlaanderen: - Audit 1 (overheidsopdrachten): ...  Vanuit audits Audio:  ...	Vanuit audits Audit Vlaanderen:  Vanuit audits Audio: - Audit 2 (klantgerichtheid) : ... - Audit 3 (kas- en bewonersgelden) : ...

## 5. RAPPORTAGE PROCESOPTIMALISATIE

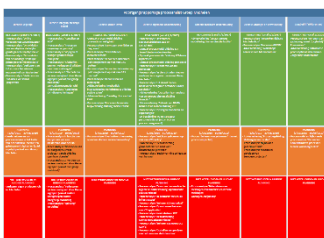
Sinds 1 januari 2017 is er gestart met procesverbetering binnen Groep Mechelen+ (Stad, Sociaal Huis en Zorgbedrijf). Hiervoor werd een procesanalist aangesteld binnen de afdeling bestuursondersteuning.

Het takenpakket van de procesanalist omvat 2 hoofdtaken:

- Enerzijds het introduceren van procesmatig werken binnen Groep Mechelen+.
- Anderzijds het verbeteren van processen binnen alle directies (inclusief Zorgbedrijf) van Groep Mechelen+.

Procesoptimalisatie draagt rechtstreeks bij aan een goede organisatiebeheersing. De proces analist staat in nauw contact met de stafmedewerker organisatiebeheersing.

### Rapportage



2x per jaar wordt er een voortgangsrapport voorgelegd aan het managementteam. Hierin worden ook de nieuwe procesanalyses vastgelegd.

Per directie wordt er een overzicht gegeven van de realisaties, de planning en de niet weerhouden analyses in de huidige planning.



## 6. DELEGATIE BEVOEGDHEDEN

Als vooruitstrevend bestuur en in het kader van administratieve vereenvoudiging, wordt er naar gestreefd, daar waar het Decreet Lokaal Bestuur dit mogelijk maakt, om bevoegdheden zo dicht mogelijk bij de werking zelf te leggen, en om delegaties waar die al van toepassing waren op basis van het Gemeentedecreet en het OCMW-decreet, te continueren.

In deze visie zijn volgende delegaties toegekend:

### Personeelsaangelegenheden:

Delegaties van de Gemeenteraad/OCMW-raad aan het college/vast bureau:

- de bevoegdheid voor de vaststelling van de rechtspositieregeling, de personeelsformatie en het organogram (GR 28/1/2019 & RMW 28/1/2019)
- de bevoegdheid voor de invulling van het begrip “dagelijks personeelsbeheer” (GR 28/1/2019 & RMW 28/1/2019)
- de bevoegdheid tot het aangaan van dadingen met personeelsleden naar aanleiding van een beëindiging van het dienstverband, die de gevolgen van de beëindiging van het dienstverband als voorwerp hebben (GR 28/1/2019 & RMW 28/1/2019)

Delegatie van het college/vast bureau aan de algemeen directeur

- de aanstellings-, ontslag- en tuchtbevoegdheid over de personeelsleden van de stad en het OCMW (CBS 7/1/2019 & VB 7/1/2019)
- de bevoegdheid van het bepalen van het organogram voor de stad en het OCMW (CBS 11/2/2019 & VB 11/2/2019)

Delegatie van de burgemeester/voorzitter vast bureau aan de algemeen directeur

- de bevoegdheid tot het afnemen van de eed van personeelsleden van de stad en van het OCMW, met uitzondering van de decretale graden en de maatschappelijk werkers (CBS 14/1/2019 en VB 14/1/2019)

Delegatie van de algemeen directeur aan de HR-manager

- de uitoefening van het dagelijks personeelsbeheer voor de stad en het OCMW (beslissing AD 4/9/2018)

### Andere

Delegatie van het college aan medewerkers van de afdeling Economie en Wonen

- onderzoeks-, controle- en vaststellingsbevoegdheid en bevoegdheid voor het toekennen en handtekenen van vergunningen (CBS 25/3/2019)

Delegatie van de algemeen directeur aan het afdelingshoofd Sociale Zaken

- de bevoegdheid tot het bijwonen van de vergaderingen van het bijzonder comité voor de sociale dienst en het opstellen en het medeondertekenen van de notulen (beslissing AD 8/1/2019)

Doordelegatie door de ambtenaar van de burgerlijke stand aan medewerkers van de burgerlijke stand

- de bevoegdheid tot het opmaken akten van de burgerlijke stand, met uitzondering van de akte van huwelijk. (beslissing ABS 11/3/2019)

Delegatie van de gemeenteraad aan het college van burgemeester en schepenen

- Delegatie beslissingsbevoegdheid in het kader van Europese projectsubsidies aan het college van burgemeester en schepenen voor zover de cofinanciering door de stad niet meer bedraagt dan € 500.000 en kan worden ingepast in de goedgekeurde meerjarenplanning. (GR 29/06/2020)
- de bevoegdheid voor het vaststellen van gemeentelijke aanvullende reglementen betreffende de politie over het wegverkeer te delegeren naar het college. (GR 2/03/2020)

Handtekenbevoegdheid:

Delegatie van de burgemeester/voorzitter vast bureau aan de schepenen/leden vast bureau

- ondertekening van administratieve stukken en briefwisseling, ieder wat betreft zijn/haar bevoegdheden (CBS 2/1/2019 & VB 7/1/2019)
- ondertekening van administratieve stukken en briefwisseling (CBS 22/10/2019 & VB 28/10/2019)

Delegatie van de algemeen directeur aan de andere directeurs en aan de afdelingshoofden directie algemene ondersteuning

- bevoegdheid tot medeondertekening van administratieve stukken en briefwisseling, ieder wat betreft zijn/haar bevoegdheden (beslissing AD 1/8/2018)

Delegatie van de algemeen directeur aan medewerkers van de sociale dienst:

- bevoegdheid tot medeondertekening van de beslissingen, akten en brieven in uitvoering van het Bijzonder Comité Sociale Dienst (beslissing AD 8/1/2019)

Delegatie van de algemeen directeur aan medewerkers van de financiële dienst:

- bevoegdheid tot medeondertekening van administratieve stukken en briefwisseling betreffende de verzekeringen (beslissing AD 24/1/2019)

## 7. RAPPORTAGE INFORMATIEVEILIGHEID

### Wat is Informatieveiligheid?

Informatie is één van de **belangrijkste** bedrijfsmiddelen van een lokaal bestuur. Toegankelijke en betrouwbare overheidsinformatie is essentieel voor een lokaal bestuur, dat zich verantwoordelijk gedraagt, aanspreekbaar en servicegericht is, dat transparant en proactief verantwoording aflegt aan burgers en raadsleden en dat met minimale middelen maximale resultaten wenst te behalen. De bescherming van waardevolle informatie is hetgeen waar het uiteindelijk om gaat. Hoe vertrouwelijker de informatie is, hoe meer maatregelen er getroffen moeten worden.

Informatieveiligheid gaat om het beveiligen van **alle uitingsvormen van informatie** (analoog, digitaal, tekst, video, geluid, geheugen, kennis), alle mogelijke informatiedragers (papier, elektronisch, foto, film, CD, DVD, beeldscherm et cetera) en alle informatie verwerkende systemen (de programmatuur, databases, hardware, bijbehorende bedrijfsmiddelen). Informatiebeveiliging is dus **meer dan ICT, computers en automatisering**. Het gaat in de eerste plaats over **mensen en processen**.

Uit studies blijkt dat de meeste incidenten niet voortkomen uit gebrekkige techniek, maar vooral door menselijk handelen en een tekort schietende organisatie.

### Wat is de taak van het informatieveiligheidsteam

Het informatieveiligheidsteam staat de 'functionaris gegevensbescherming' (of 'data protection officer') bij in het opstellen en het uitvoeren van het informatieveiligheidsbeleid voor de Stad Mechelen.

Het informatieveiligheidsteam komt ongeveer 4 x per jaar bijeen (vergaderingen: ongeveer 2u).

### Wat is de samenstelling van het informatieveiligheidsteam?

Functie
Functionaris Gegevensbescherming
Schepen bevoegd voor Informatieveiligheid
Algemeen directeur
Adjunct algemeen directeur
ICT Manager
Stafmedewerker Personeel
Preventie-adviseur
Preventie-adviseur
Stadmedewerker Organisatiebeheersing
Beleids- en managementinformatie Manager
Adviseur ICT
Waar nodig directie ouderenvoorzieningen
Waar nodig afdelings-/diensthoofden

### Aan wie wordt er gerapporteerd over Informatieveiligheid en in welke vorm?

Er wordt gerapporteerd aan:

- M-team
- College van burgemeester en schepenen/ vast bureau
- Gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn

Deze rapportage gebeurt in de vorm van een jaarverslag.

## 8. SAMENVATTING

Onderstaande matrix geeft een overzicht aan welk niveau er wordt gerapporteerd en over welke materie die betrekking heeft op organisatiebeheersing.

	Audit-comité	M-team	College/ vast bureau	Raadscommissie	Gemeenteraad/ raad voor maatschappelijk welzijn	Frequentie van rapportering
Voortgangs - rapport interne en externe audit	x	x	x	x	x	Jaarlijks
Rapportage procesoptimalisati e		x				2x per jaar
Rapportage zelfevaluatie	x	x	x	x		Jaarlijks
Delegatie bevoegdheid		x	x		x	1x bij opmaak delegatie
Rapportage Informatieveilighei d		x	x	x	x	Jaarlijks

<b>Leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen</b>		
<b>0. Organisatiebeheersing</b>	<b>Score (0-5)</b>	<b>Opmerking</b>
0.1 De organisatie hanteert een kader voor organisatiebeheersing		
0.2 De organisatie kent haar belangrijkste verbeterpunten en risico's voor de management- en de ondersteunende processen, ze hanteert een strategie om deze te beheersen en volgt deze strategie op.		
0.3 De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze werkt aan haar organisatiebeheersing en stuurt die bij		
<b>1. Doelstellingen en procesmanagement</b>	<b>Score (0-5)</b>	<b>Opmerking</b>
1.1 De organisatie heeft het (beleids)planningsproces volledig doorlopen		
1.2 Het doelstellingenkader is doordacht en geeft richting aan alle aspecten van de organisatie		
1.3 Het is voor elke dienst/afdeling/medewerker duidelijk aan welke doelstellingen hij/zij een bijdrage moet leveren om het (meerjaren)plan te realiseren		
1.4 Het (beleids)planningsproces wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd		
1.5 De organisatie beheerst haar sleutelprocessen goed		
<b>2. Belanghebbendenmanagement</b>	<b>Score (0-5)</b>	<b>Opmerking</b>
2.1 De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen		
2.2 De samenwerking tussen politieke organen en administratie verloopt goed		
2.3 De organisatie kiest voor een goede samenwerking met andere (lokale) organisaties.		
2.4 De organisatie houdt rekening met signalen van burgers en organisaties voor de optimalisatie van haar dienstverlening.		
2.5 De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze met haar belanghebbenden omgaat en stuurt bij waar nodig		
<b>3. Monitoring</b>	<b>Score (0-5)</b>	<b>Opmerking</b>
3.1 De organisatie weet over welke informatie en rapporten ze wil beschikken om de realisatie van haar doelstellingen en haar dienstverlening op te volgen.		
3.2 De organisatie volgt haar doelstellingen op aan de hand van accurate rapporten met data uit correcte en kwaliteitsvolle meetssystemen.		
3.3 De organisatie gebruikt de gerapporteerde informatie als sturingsinstrument.		
3.4 De organisatie evalueert regelmatig de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de meet- en rapportagesystemen en stuurt bij waar nodig		

<b>4. Financieel management</b>	<b>Score (0-5)</b>	<b>Opmerking</b>
4.1 De financiële planning op lange en korte termijn wordt op tijd opgemaakt en is gericht op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening		
4.2 De organisatie heeft een degelijke, transparante en betrouwbare financiële werking		
4.3 De organisatie hanteert een adequate aanpak voor het correct innen van haar inkomsten en een goed beheer van haar uitgaven		
4.4 De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten.		
4.5 De organisatie evalueert regelmatig de financiële organisatieprocessen en stuurt bij waar nodig		
<b>5. Organisatiestructuur</b>	<b>Score (0-5)</b>	<b>Opmerking</b>
5.1 Het organogram is opgemaakt met het oog op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening		
5.2 De nodige coördinatiekanalen zijn ingebouwd, zodat beslissingen van verschillende rechtspersonen/diensten/afdelingen op elkaar zijn afgestemd		
5.3 De organisatiestructuur wordt geëvalueerd en waar nodig geoptimaliseerd		
5.4 Projecten worden uitgewerkt volgens een haalbare methodologie		
<b>6. Personeelsbeleid</b>	<b>Score (0-5)</b>	<b>Opmerking</b>
6.1 De organisatie heeft voor haar personeelsbeleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.		
6.2 De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening		
6.3 Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen		
6.4 Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier		
6.5 De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers		
6.6 De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord		
6.7 Personeelsuitgaven blijven binnen de beschikbare kredieten en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd		
6.8 Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd		
<b>7. Organisatiecultuur</b>	<b>Score (0-5)</b>	<b>Opmerking</b>
7.1 De organisatie weet waar ze met haar organisatiecultuur naartoe wil, ze heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in de dagelijkse werking		
7.2 De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers in deontologisch gevoelige situaties		
7.3 De organisatiecultuur en de toepassing van de waarden worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.		

<b>8. Informatie en communicatie</b>	<b>Score (0-5)</b>	<b>Opmerking</b>
8.1 De organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren		
8.2 De interne communicatie focust op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.		
8.3 . De externe communicatie focust op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.		
8.4 De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.		
8.5 De organisatie evalueert regelmatig haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer en stuurt bij waar nodig		
<b>9. Facilitaire middelen, opdrachten en contracten</b>	<b>Score (0-5)</b>	<b>Opmerking</b>
9.1 De organisatie weet hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.		
9.2 De organisatie beheert de facilitaire middelen goed.		
9.3 De organisatie stelt op een systematische en wettige manier partners aan om opdrachten uit te voeren		
9.4 De organisatie volgt opdrachten uitgevoerd door partners grondig op en gaat correct om met contracten		
9.5 Uitgaven voor facilitaire middelen blijven binnen de kredieten		
9.6 De organisatie evalueert regelmatig het facilitaire proces en de wijze waarop met de facilitaire middelen wordt omgegaan en stuurt bij waar nodig		
<b>10. ICT</b>	<b>Score (0-5)</b>	<b>Opmerking</b>
10.1 De organisatie heeft voor haar ICT-beleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren		
10.2 De ICT-dienstverlening is kwaliteitsvol		
10.3 De organisatie beheert de informatie en de ICT veilig		
10.4 De organisatie neemt maatregelen om bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen te waarborgen		
10.5 Uitgaven voor en rapporten over ICT worden grondig opgevolgd.		
10.6 De organisatie evalueert regelmatig haar ICT en stuurt bij waar nodig		



