

Memorie van toelichting van de Raad voor Maatschappelijk Welzijn van donderdag 18 juni 2020

VOORSTEL VAN BESLISSINGEN

GOEDKEUREN NOTULEN EN ZITTINGSVERSLAG VORIGE OCMW-RAAD

1. Goedkeuren notulen en zittingsverslag vorige OCMW-raad

Voorstel van besluit

Artikel 1

De notulen en het zittingsverslag van de OCMW-raad van 28 mei 2020 worden goedgekeurd.

OPENBAAR

PUNTEN TER GOEDKEURING

2. Organisatiebeheersing - algemeen kader - goedkeuring

Feiten, context en argumentatie

Inleiding

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.

Het organisatiebeheersingssysteem bepaalt op welke wijze de organisatiebeheersing van de gemeente en het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn wordt georganiseerd, met inbegrip van de te nemen controlemaatregelen, procedures en de aanwijzing van de personeelsleden en organen die ervoor verantwoordelijk zijn, en de rapporteringsverplichtingen van de personeelsleden die bij het organisatiebeheersingssysteem betrokken zijn.

Het organisatiebeheersingssysteem beantwoordt minstens aan het principe van functiescheiding waar mogelijk en is verenigbaar met de continuïteit van de werking van de gemeentelijke diensten.

Het Decreet Lokaal Bestuur bepaalt dat 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 moet jaarlijks voor 1 juli rapporteren over de organisatiebeheersing aan het College van Burgemeester en Schepenen, de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn en het vast bureau.

Met dit besluit wil het bestuur het algemene kader voor organisatiebeheersing voor gemeente en OCMW laten vaststellen door de Raad. Logischerwijze wordt er na de inkanteling van gemeente en OCMW gekozen voor 1 uniform kader.

Zoals hierboven gesteld, is het de algemeen directeur die het organisatiebeheersingssysteem vaststelt, in overleg met het Managementteam. In onze gemeente wordt het managementteam hierin bijgestaan door de beleidscoördinator. Het bestuur opteert ervoor om het volledige organisatiebeheersingssysteem voor te leggen aan de gemeenteraad en aan de raad voor maatschappelijk welzijn en dus niet louter de elementen uit het systeem die raken aan de rol van de bevoegdheden van deze raden. Uiteraard wordt het organisatiebeheersingssysteem ook voorgelegd aan het College van Burgemeester en Schepenen.

Het OCMW had een kader voor organisatiebeheersing dat afliep eind 2019. Het gemeentebestuur werd er door Audit Vlaanderen op gewezen, tijdens de organisatie-audit die werd uitgevoerd rond de jaarwisseling 2016-2017, dat het gemeentebestuur geen goedgekeurd kader heeft voor organisatiebeheersing. Het gemeentebestuur heeft als reactie op deze organisatieaudit, en de gemaakte aanbevelingen, aan Audit Vlaanderen meegegeven dat het vanaf de eerste jaarhelft van 2020 werk zou maken van een geïntegreerd kader voor organisatiebeheersing voor de beide besturen. Deze reactie werd nog eens herbevestigd in de rapportering aan Audit Vlaanderen vanuit het gemeentebestuur die door de gemeenteraad werd bekrachtigd in de zitting van 26 juni 2019. Met dit besluit ligt er een kader voor organisatiebeheersing voor.

Waarom werk maken van organisatiebeheersing?

In het geïntegreerde en goedgekeurde MJP 2020-2025 van gemeente en OCMW is de volgende actie opgenomen: "Kuurne verbetert haar monitoringsysteem en stuurt bij waar nodig." De detailbeschrijving van de actie geeft weer dat we op basis van een gedegen risico-analyse op vlak van organisatiebeheersing een driejarenplan willen uitrollen waarin de nodige verbeteracties zijn opgenomen die rechtstreeks inhaken op de risico's die zijn vastgesteld tijdens de opmaak van de analyse.

Organisatiebeheersing is geen nieuw gegeven voor Kuurne - zie supra. Zowel gemeente als OCMW werden in het recente verleden geconfronteerd met een (al of niet gedeeltelijke) audit uitgevoerd door Audit Vlaanderen. Er werd hierboven ook al verwezen naar het in 2019 aflopende kader voor organisatiebeheersing van het OCMW. Anderzijds streeft de organisatie naar een beheerste werking, maar dat vraagt blijvende inspanning. Dat werk is nooit af.

Er zijn natuurlijk decretale verplichtingen die zijn vervat in de regelgeving, maar tijdens de laatste jaren hebben gemeente en OCMW al aangetoond dat ze - zelfs los van dit kader dat voorligt - op vlak van een beheerste werking, op vlak van organisatiebeheersing meer willen bereiken dan de loutere decretale voldoening. Organisatiebeheersing is niet nieuw, ook al zat dat voor wat het gemeentebestuur betreft, niet vervat in één enkel duidelijke structuur, in 1 enkel kader.

*Er zijn tal van goed uitgewerkte interne procedures, (software)systemen, plannen, overlegstructuren, actieplannen, werkgroepen,... die er allemaal voor zorgen dat we zo beheerst mogelijk werken en de risico's waarmee we in onze werking worden geconfronteerd, zo goed als mogelijk afschermen.

*Er zijn jaaractieplannen op vlak van arbeidsveiligheid die worden opgesteld, uitgevoerd en waarover wordt gerapporteerd.

*Er werd in 2019 een welzijnsbevraging georganiseerd en daar vloeiden talrijke verbeteracties uit voort.

*Er is een informatieveiligheidscel die het informatieveiligheidsplan van gemeente en OCMW opvolgt en waar nodig bijstuurt.

*In de periode 2013 - 2015 liep er een gemeentelijk verbetertraject onder de noemer Werk in Uitvoering. Dat traject was grotendeels toegespitst op de interne werking en het verbeteren van de organisatiestructuur.

*De inkanteling gemeente/OCMW werd in de beide organisaties ook grotendeels opgevat als een verbetertraject waar naast de vanzelfsprekende focus op 'structuur', er ook een focus was op het aligneren van processen in beide organisaties én waar nodig het optimaliseren ervan.

*Per kwartaal wordt er gerapporteerd aan het CBS over de voortgang van het MJP plan en over de financiële staat van de organisatie.

...

Doordat we organisatiebeheersing breder (willen) opvatten dan de louter decretale verplichting, betekent organisatiebeheersing een nog grotere meerwaarde voor gemeente en OCMW. We moeten wel bewaken en ervoor zorgen dat er een helder en eenduidig kader is waaruit alle maatregelen uit vertrekken en van waaruit ze kunnen worden gestructureerd én indien nodig geoptimaliseerd.

Dat kader voor organisatiebeheersing moet antwoorden bieden op de volgende vragen:

*Welk model hanteren we om onze werking te analyseren?

*Hoe en wanneer staan we als organisatie stil bij onze werking?

*Hoe zal de algemeen directeur rapporteren over organisatiebeheersing aan het politieke niveau?

We gaan hier onder verder op in.

Door organisatiebeheersing in Kuurne willen we dus meer bereiken dan de loutere decretale verplichting. We willen er echt meerwaarde mee creëren, het zal ons helpen om onze doelstellingen nog beter te bereiken en het zal als kapstok fungeren om alle georganiseerde verbetertrajecten die lopen, aan vast te hangen.

Doordat het als overkoepelend kader wordt geïnstalleerd, waarin ook BBC haar plaats heeft, helpt het ons om maximaal de vooropgestelde doelstellingen uit het MJP te halen.

Maar uiteraard zal het ons ook - en misschien het belangrijkste van al - helpen om onze dienstverlening te optimaliseren. Organisatiebeheersing wordt immers ook gezien als een kwaliteitssysteem.

Organisatiebeheersing zal ons ook helpen om onze interne werking verder te optimaliseren: we evalueren onszelf op periodieke basis, sturen bij, bouwen ervaring op, schrijven processen en procedures uit en de in kaart gebrachte risico's proberen we weg te werken op basis van verbeteracties.

Model om te werken aan organisatiebeheersing

In onze gemeente zullen we de Leidraad Organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen hanteren om werk te maken van organisatiebeheersing.

Deze leidraad biedt als model ondersteuning om een kader van organisatiebeheersing uit te bouwen. Het model is op die manier opgevat dat, er tien thema's zijn, waarvoor telkens doelstellingen op vlak van organisatiebeheersing en bijbehorende beheersmaatregelen zijn uitgewerkt. Het model van de leidraad gaat er van uit dat er in de organisatie op doelstellingen rond organisatiebeheersing wordt ingezet om tot een goed beheerste organisatie te komen.

In het model zijn bij de doelstellingen voorbeelden van risico's opgenomen die zich kunnen voordoen als er onvoldoende op de doelstellingen rond organisatiebeheersing wordt ingezet. Er worden in het model eveneens beheersmaatregelen naar voren geschoven. Door deze beheersmaatregelen uit te voeren, kunnen de risico's tot een minimum worden herleid.

Het model van de leidraad gaat er van uit dat er in een lokaal bestuur drie types van processen zijn:

- *Kernprocessen: gericht op het afleveren van producten en diensten aan externen
- *Managementprocessen: sturen de organisatie
- *Ondersteunende processen: helpen bij de realisatie van de twee bovenvernoemde processen.

De leidraad focust vooral op deze laatste twee soorten van processen. Het idee daarachter is, dat als een organisatie beschikt over goed lopende management- en ondersteunende processen, ze voldoet aan de voorwaarden voor het vlot laten verlopen van de kernprocessen.

De leidraad wordt gebruikt als zelfevaluatie-instrument. Wij zullen de leidraad dan ook gebruiken om een foto te nemen van onze organisatie om te zien waar we staan op vlak van organisatiebeheersing.

Achterliggend aan deze leidraad organisatiebeheersing zijn er tien thema's afgebakend waarvoor telkens doelstellingen rond organisatiebeheersing en beheersmaatregelen zijn uitgewerkt. Die doelstellingen zijn de basisvoorwaarden om onze organisatie goed te kunnen beheersen. De tien thema's zijn:

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

Naast deze tien thema's zijn er ook doelstellingen voor de aanpak van organisatiebeheersing uitgewerkt. De tien + 1 thema's staan dus zeker niet los van elkaar in het model van de leidraad, want ze interfereren constant met elkaar.

De Leidraad hanteert ook de PDCA-cyclus voor het model zelf en voor de tien thema's die er in zijn afgebakend:

- *Plan: doelstellingen formuleren en plannen maken om die doelstellingen te bereiken
- *Do: de organisatie zo uitbouwen dat plannen en doelstellingen op een effectieve, efficiënte manier, integere en kwaliteitsvolle manier kunnen worden gerealiseerd
- *Check: regelmatig opvolgen van de realisaties op basis van de planning
- *Act/adjust: bijsturen van realisaties en mogelijk ook van de plannen en doelstellingen

En nog eens naast, of beter rond de thema's in het model van de leidraad, hangen de vier algemene doelstellingen van organisatiebeheersing:

- *Effectiviteit: geeft aan dat de organisatie de juiste dingen doet. Ze doet wat ze moet doen, steeds binnen de door de politiek vastgelegde klijtlijnen.
- *Integriteit: geeft aan dat de organisatie inzet op de versterking van haar integriteit in haar geheel en van het eerlijk en oprecht handelen van de individuele personeelsleden.

- *Kwaliteit: slaat op de mate waarin de organisatie streeft naar voortdurende verbetering, rekening houdend met wat belanghebbenden van haar verwachten.
- *Efficiëntie: betekent dat de organisatie haar middelen correct inzet.

In 1 zin uitgedrukt: de visie achter de leidraad organisatiebeheersing, het model dat we in Kuurne willen gebruiken, is dat als onze organisatie inzet op een sterke interne werking voor de 10 vermelde thema's, daarmee ook de randvoorwaarden creëert om een effectieve, efficiënte, kwaliteitsvolle en integere organisatie te zijn.

Onze cyclus voor organisatiebeheersing - hoe en wanneer staan we stil bij organisatiebeheersing?

Hieronder geven we een opsomming van de stappen die deel uitmaken van het cyclische proces waarmee we binnen onze organisatie aan de slag gaan met organisatiebeheersing

- Stap 1. Zelfevaluatie a.d.h.v. de tien thema's en de Leidraad organisatiebeheersing ==> omwille van de talloze verbetertrajecten die reeds zijn opgestart, gaan we de zelfevaluatie doen met de projectgroep voor organisatiebeheersing.
- Stap 2. Beoordelen van de maturiteitsscores van de beheersmaatregelen
- Stap 3. Risicobeoordeling van de maturiteitsscores
- Stap 4. Opmaak van het actieplan organisatiebeheersing
- Stap 5. Opvolging en bijsturing van het actieplan a.d.h.v. de PDCA cyclus.

Hoe en wanneer rapporteren we over organisatiebeheersing aan het politieke niveau?

Met de projectgroep die ook de zelfevaluatie uitvoerde, komen we 2x per jaar samen voor de opvolging van het actieplan. De projectgroep rapporteert in de maand mei aan het MAT waarna voor 1 juli van dat jaar door de Algemeen Directeur wordt gerapporteerd aan het College van Burgemeester en Schepenen en aan de Raad, zoals het Decreet Lokaal Bestuur voorschrijft.

De rapportering wordt overgemaakt aan Audit Vlaanderen.

Voorstel van besluit

Enig Artikel

De Raad hecht goedkeuring aan dit kader voor organisatiebeheersing voor het ocmw.