



OCMW DILSEN-STOKKEM

## **Uittreksel uit het register der beraadslagingen van de raad voor maatschappelijk welzijn.**

**Zitting van 09 september 2019**

**Aanwezig:** Lydia Peeters, Voorzitter van de raad voor maatschappelijk welzijn  
Sofie Vandeweerd, Koen Sleypen, Kelly Issaris, Mathieu Schurgers, Jos Opdenakker,  
Pieter Indemans, Ingrid Erlingen, Henri Neyens, Jan Geuskens, Nicole Coenen, Chrétien  
Van De Beek, Ellen Bours, Gerry Hurkens, Jackie Beuten, Magith Wahhabi, Dirk Slaets,  
Noëlla Venken, Roberto Prata, Theo Snijkers, Ronny Vankevelaer, Dirk Flipkens, Theo  
Leenders, Fiel Haldermans, Sara Vacca, -leden  
Eddy Stevens, algemeen directeur wvd.

**Verontschuldigd:** Jochen Ochal, Sandra Deckers, -leden  
Patrick Doumen, Algemeen Directeur

**Afwezig:**

### **Vaststelling kader van organisatiebeheersing.**

DE RAAD,

Gelet op de organieke wet betreffende de Openbare Centra voor Maatschappelijk Welzijn dd. 08.07.1976;

Gelet op het decreet lokaal bestuur dd. 22.12.2017, inzonderheid artikels 77 en 78, betreffende de bevoegdheden van de raad voor maatschappelijk welzijn en de artikels 326 tot en met 341 betreffende het bestuurlijk toezicht;

Gelet op het Bestuursdecreet dd. 07.12.2018, inzonderheid de bepalingen betreffende actieve en passieve openbaarheid;

Gelet op het decreet lokaal bestuur dd. 22.12.2017, inzonderheid artikel 217 tot en met 219 betreffende organisatiebeheersing, waarin wordt bepaald dat een lokaal bestuur dient te beschikken over een organisatiebeheersingssysteem en waarbij het kader dient te worden vastgesteld door de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn;

Overwegende dat organisatiebeheersing gedefinieerd wordt als “het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat men de vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico’s om deze te bereiken kent en beheerst, wetgeving en procedures naleeft, over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt, op een effectieve en efficiënte wijze werkt en de beschikbare middelen economisch inzet, en de activa beschermt en fraude voorkomt”;

Gelet op het decreet betreffende de organisatie van de Openbare Centra voor Maatschappelijk Welzijn dd. 19.12.2008, inzonderheid artikel 98 tot en met 100 betreffende de interne controle op hun activiteiten;

Gelet op artikel 592 van het decreet over het lokaal bestuur waarin wordt bepaald dat bestaande regelingen aangaande organisatiebeheersing (interne controle) tot uiterlijk 1 juli 2019 van kracht blijven;

Gelet op het besluit van de raad dd. 26.09.2012 inzake de vaststelling van het algemeen kader van interne controle;

Gelet op het besluit van het vast bureau dd. 23.08.2019 houdende de goedkeuring tot agendering van het kader voor organisatiebeheersing en -ontwikkeling in de raad voor maatschappelijk welzijn dd. 09.09.2019;

Overwegende dat in samenspraak met het managementteam en steunend op een basisvoorstel van de Vlaamse Vereniging voor Steden en Gemeenten (VVSG) een kader voor organisatiebeheersing en -ontwikkeling werd opgesteld dat van toepassing is voor zowel het stads- als het OCMW-bestuur;

Overwegende dat de vaststelling van het kader voor organisatiebeheersing en -ontwikkeling tot bevoegdheid van de raad voor maatschappelijk welzijn behoort;

Gelet op het besluit van de gemeenteraad van heden inzake vaststelling van het kader voor organisatiebeheersing en -ontwikkeling;

Overwegende dat het noodzakelijk is dat de raad voor maatschappelijk welzijn een analoog besluit neemt;

Gelet op het ontwerp van “Kader organisatiebeheersing en -ontwikkeling”;

Gelet op het voorstel van de Voorzitter en na erover beraadslaagd te hebben,

**BESLUIT,** met éénparigheid van stemmen

Art.1.- Goedkeuring te hechten aan hiernavolgend kader van organisatiebeheersing en -ontwikkeling.

**“Kader voor organisatiebeheersing & -ontwikkeling”**

## Context

Conform het decreet lokaal bestuur moeten de stad Dilsen-Stokkem en OCMW Dilsen-Stokkem een systeem van organisatiebeheersing ontwikkelen en implementeren binnen haar werking en organisatie.

Het decreet lokaal bestuur (DLB) bepaalt hierover het volgende:

**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.

**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.

**Artikel 219:** 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 (AD) rapporteert jaarlijks aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn en het vast bureau over de organisatiebeheersing. Die **rapportering** gebeurt jaarlijks uiterlijk voor 30 juni van het daaropvolgende jaar.

De algemeen directeur legt in overleg met het managementteam een algemeen kader voor organisatiebeheersing vast. De raad keurt dit algemene kader voor organisatiebeheersing goed.

Dit kader bepaalt minstens:

- Welk model de organisatie wil hanteren om aan haar organisatiebeheersing te werken;
- Met welke periodiciteit en op welke manier de organisatie stil wil staan bij haar eigen werking;
- Hoe de algemeen directeur (managementteam) minstens jaarlijks rapporteert aan het college en de raad over de mate waarin de risico's beheerst zijn.

De algemeen directeur en bij uitbreiding het managementteam rapporteren jaarlijks aan het politieke niveau over de beheersing van de organisatie.

Onderliggende tekst heeft als doel het algemene kader voor organisatiebeheersing van de stad Dilsen-Stokkem & OCMW Dilsen-Stokkem vast te leggen en goed te keuren.

## Algemeen kader voor organisatiebeheersing

De stad en OCMW Dilsen-Stokkem gaan aan de slag met de visie, aanpak en instrumenten van het Traject naar Uitmuntendheid van de VVSG, met dien verstande dat eerder reeds ontwikkelde evaluatie- en verbeterbronnen hierin maximaal worden geïntegreerd. Dit betekent ook dat hierbij niet per definitie voor elk organisatieonderdeel van een nieuwe nulmeting wordt vertrokken, inzonderheid met betrekking tot die organisatieonderdelen die reeds vertrouwd zijn met een werking inzake integrale kwaliteitszorg overeenkomstig de PDCA-filosofie, inzonderheid binnen de cluster zorg en welzijn.

## Traject naar Uitmuntendheid

Het Traject naar Uitmuntendheid heeft als doel lokale besturen mee te nemen in een **lange termijnvisie op organisatiebeheersing, -ontwikkeling en kwaliteitsmanagement**. Als besturen de stap naar uitmuntendheid willen zetten op lange(re) termijn, moeten ze eerst investeren in het volledig ontwikkelen en implementeren van de **PDCA (Plan-Do-Check-Act)** verbetercyclus op alle niveaus en binnen alle onderdelen en domeinen van hun werking, organisatie en dienstverlening. Dit gebeurt uiteraard stap voor stap: domein per domein, niveau per niveau. Het consequent en stapsgewijs doortrekken van de PDCA-filosofie binnen elk segment van de organisatie, maakt de organisatie sterk van binnen uit, waardoor de **weg naar verbeteren** niet meer te stuiten is.

Als de lokale besturen de **PDCA-filosofie** (= plannen, uitvoeren, evalueren en bijsturen) correct en volledig toepassen op alle niveaus en binnen alle onderdelen en domeinen van hun organisatie, kunnen ze ernaar streven de lat elke keer weer wat hoger te leggen. Het **correct en consequent toepassen** van de PDCA-filosofie op alle niveaus en binnen alle onderdelen en domeinen van een organisatie, stelt ze in staat om op een permanente wijze betere prestaties na te streven jaar na jaar.

Om besturen hierbij concreet te helpen, heeft de VVSG de **publicatierreeks “Verbeteren door zelfevaluatie”** uitgewerkt, bestaande uit:

- Een **generieke leidraad** (= houvast) en een bijhorend zelfevaluatiemodel
- **Vertalingen** van deze generieke leidraad en het bijhorende zelfevaluatiemodel naar de taal, het vakjargon, de context en (werk)praktijk van alle onderliggende domeinen en onderdelen van een lokaal bestuur

zodat:

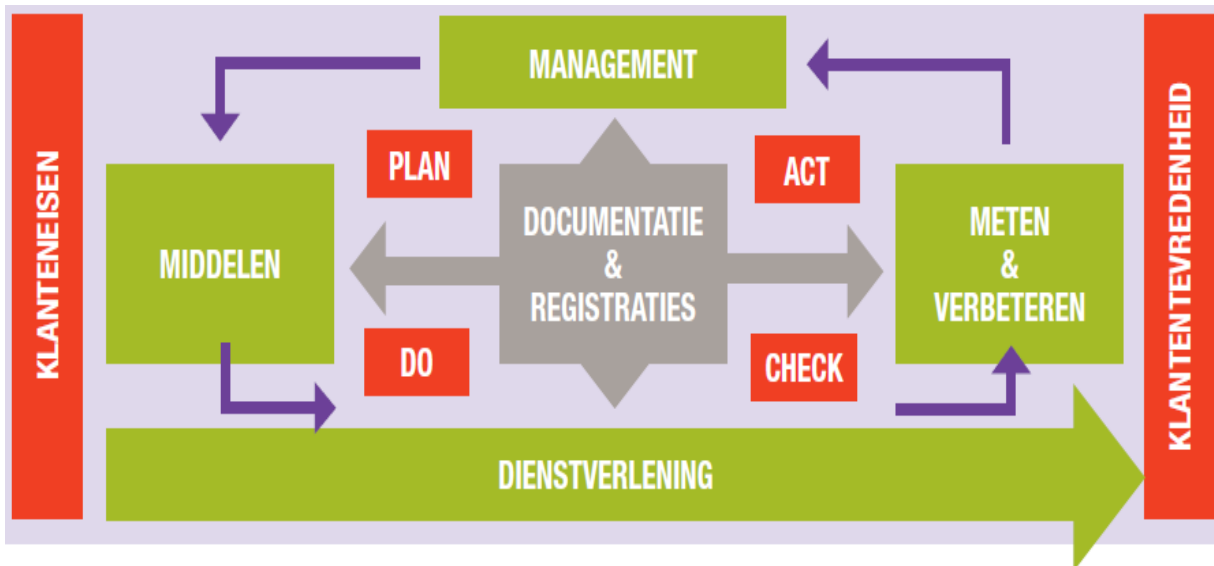
- Iedereen vanuit zijn eigen praktijk, taal en vakjargon kan nagaan hoe ver dat hij staat op het vlak van het realiseren van de PDCA-verbetercyclus op zijn niveau en binnen zijn domein of onderdeel → **ZELFEVALUATIE (ANALYSE) OP MAAT**
- Iedereen vanuit zijn eigen praktijk, taal en vakjargon gericht kan toewerken naar het stapsgewijs realiseren van de PDCA-verbetercyclus op zijn niveau en binnen zijn domein of onderdeel → **LEIDRAAD OP MAAT**

## VVSG-model

In het kader van de uitwerking van het Traject naar Uitmuntendheid en met het oog op het concreet ondersteunen en begeleiden van lokale besturen heeft de VVSG **een kader of model** ontwikkeld, helemaal als een schil gebouwd rond de plan-do-check-act verbetercyclus en bestaande uit 5 belangrijke onderdelen:

- **Onderdeel 1: Management** → Dat onderdeel bevat verschillende elementen van aansturing, zoals onder meer betrokkenheid, verwachtingen, ambities, doelstellingen, planning, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en communicatie
- **Onderdeel 2: Middelen** → Dat onderdeel bevat de verschillende randvoorwaarden waarmee rekening moet gehouden worden, zoals onder meer financiële middelen, personeel en competenties, infrastructuur en ICT
- **Onderdeel 3: Dienstverlening** → Dat onderdeel bevat aandachtspunten i.k.v. de uitwerking, uitvoering en beheersing van de uitvoering van de kernprocessen, -taken, -activiteiten en –opdrachten
- **Onderdeel 4: Meten en verbeteren** → Dat onderdeel bevat aandachtspunten van bewaken, meten, opvolgen en verbeteren
- **Onderdeel 5: Kwaliteitsmanagementsysteem** → Dat onderdeel bevat enkele meer formele ondersteunende elementen, zoals opvolging regelgeving, documenten- en registratiebeheer

Illustratie:



### Totaalconcept van organisatiebeheersing en -ontwikkeling

Het totaalconcept van organisatiebeheersing, -ontwikkeling en kwaliteitsmanagement sluit helemaal aan bij het Traject naar Uitmuntendheid, zijnde het ontwikkelen en implementeren van de **PDCA-verbetercyclus op alle niveaus, vlakken en binnen alle onderdelen, lagen en domeinen van de organisatie**. Het komt er op neer om overal in de organisatie stapsgewijs **systematiek** in te bouwen. Om besturen hierin concreet te ondersteunen, is het **VVSG-kwaliteitskader** voor organisatiebeheersing, -ontwikkeling en kwaliteitsmanagement naar alle niveaus, domeinen en onderdelen van hun organisatie vertaald, zodat er uiteindelijk **1 uniform kader of kapstok** is die op alle niveaus, vlakken en binnen alle lagen, onderdelen en domeinen van de organisatie kan gebruikt of toegepast worden om finaal te verbeteren en te evolueren naar uitmuntendheid op lange(re) termijn.

**Altijd hetzelfde model, hetzelfde denk- en werkkader, hetzelfde stramien, dezelfde methodiek, dezelfde filosofie en visie**, maar telkens toegepast op een ander niveau of vlak en binnen een ander onderdeel of domein van een lokaal bestuur, dat is de opzet en dat moet garanderen dat er overal in alle lagen en op alle niveaus van de organisatie **een interne, zichzelf versterkende dynamiek van beheersing, ontwikkeling en verbetering** tot stand komt.

Zoals hierboven reeds aangehaald, heeft de VVSG heeft via haar Traject naar Uitmuntendheid kwaliteitskaders en zelfevaluatie-instrumenten ontwikkeld op maat van alle niveaus, onderdelen en domeinen van het lokaal bestuur. Zo bestaan er op maat uitgewerkte kwaliteitskaders en zelfevaluatie-instrumenten in de taal, praktijk en het vakjargon van:

- De **gemeenten, OCMW's**, politiezones en hulpverleningszones
- **Managementteams** (cf. werking managementteams)
- De **sturende/ondersteunende domeinen** zoals HRM, financieel management, ICT, interne/externe communicatie, facility management, aankopen en secretariaten (administratieve en juridische ondersteuning)
- De **domeinen van (hulp- en) dienstverlening**:
  - **Cluster omgeving (ruimte en economie)**: lokale economie, technische diensten (incl. openbare werken), ruimtelijke ordening en stedenbouw, milieu, wonen en mobiliteit
  - **Cluster vrije tijd en toerisme**: vrije tijd, sport, jeugd, cultuur (incl. cultuurcentra), bibliotheken en toerisme
  - **Cluster sociaal beleid, burger en samenleving**: burgerzaken, sociale diensten, flankerend onderwijs, mondiaal beleid (internationaal), integrale veiligheid, preventie en handhaving
  - **Cluster zorg en welzijn**: woonzorgcentra, dagverzorgingscentra, assistentiewoningen (serviceflats), lokale dienstencentra, gezins- & thuiszorg en kinderopvang

### Concrete aanpak

De stad Dilsen-Stokkem en OCMW Dilsen-Stokkem willen op een haalbare, realistische en pragmatische manier aan de slag met het concept en de instrumenten van het Traject naar Uitmuntendheid.

**Op organisatieniveau**

De stad Dilsen-Stokkem en OCMW Dilsen-Stokkem gaan een **globale organisatiebrede zelfevaluatie** uitvoeren:

- Ofwel door het managementteam
- Ofwel door een representatieve zelfevaluatiegroep (max. 12 personen) waarin zowel management, middenkader als medewerkers vertegenwoordigd zijn

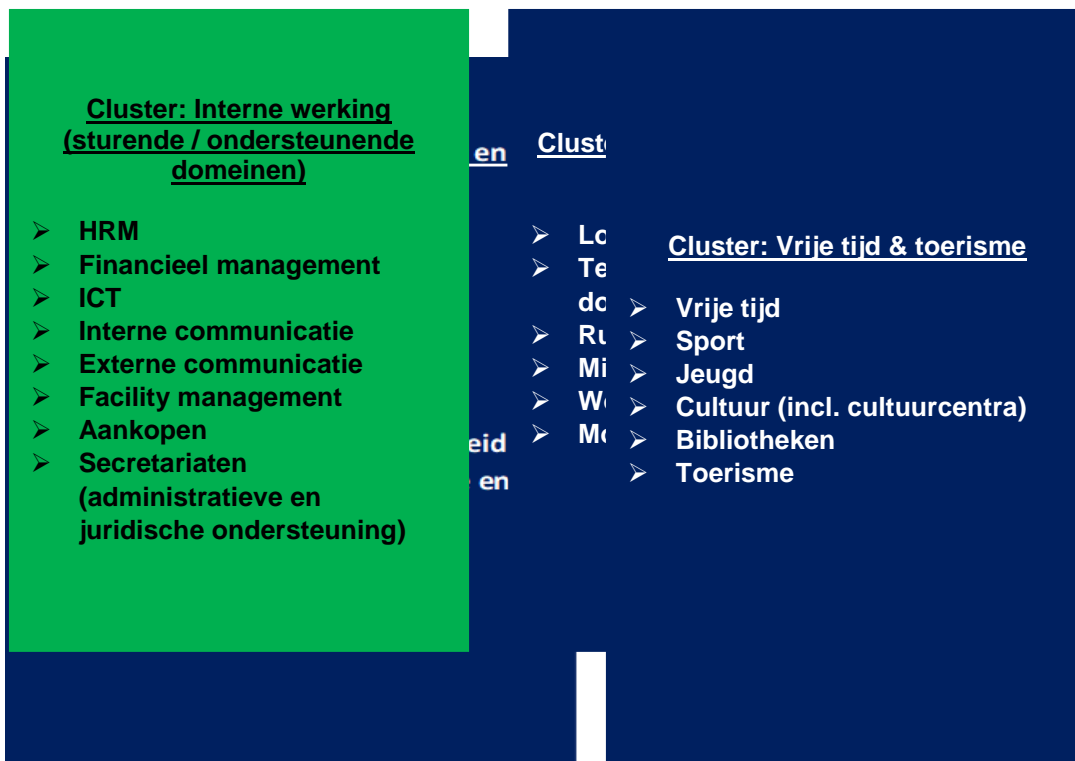
Deze zelfevaluatie zal uitgevoerd worden op basis van het VVSG-kwaliteitskader voor gemeenten/OCMW's en conform een intern opgesteld stappenplan, dat haalbaar, wenselijk en realistisch is voor de organisatie.

De zelfevaluatieresultaten worden als globaal beeld aan de raad gerapporteerd.

**Op het niveau van de (onderliggende) organisatieonderdelen en domeinen**

Binnen de stad Dilsen-Stokkem & OCMW Dilsen-Stokkem gaan elk organisatieonderdeel en domein een **zelfevaluatie** uitvoeren.

Deze zelfevaluaties binnen de verschillende organisatieonderdelen en domeinen zullen uitgevoerd worden oa. op basis van de specifiek op maat van hen vertaalde VVSG-kwaliteitskaders.



### Cluster: Zorg & welzijn

- Woonzorgcentra
- Dagverzorgingscentra
- Assistentiewoningen / serviceflats
- Lokale dienstencentra
- Gezinszorg / Thuiszorg
- Kinderopvang

Deze zelfevaluaties binnen de verschillende organisatieonderdelen en domeinen zullen uitgevoerd worden op een voor hen haalbare, wenselijke en realistische manier.

De zelfevaluatieresultaten van deze zelfevaluatieoefeningen per organisatieonderdeel en domein worden als globaal beeld aan de raad gerapporteerd.

### **Samenvattend**

Een zelfevaluatie op het niveau van:

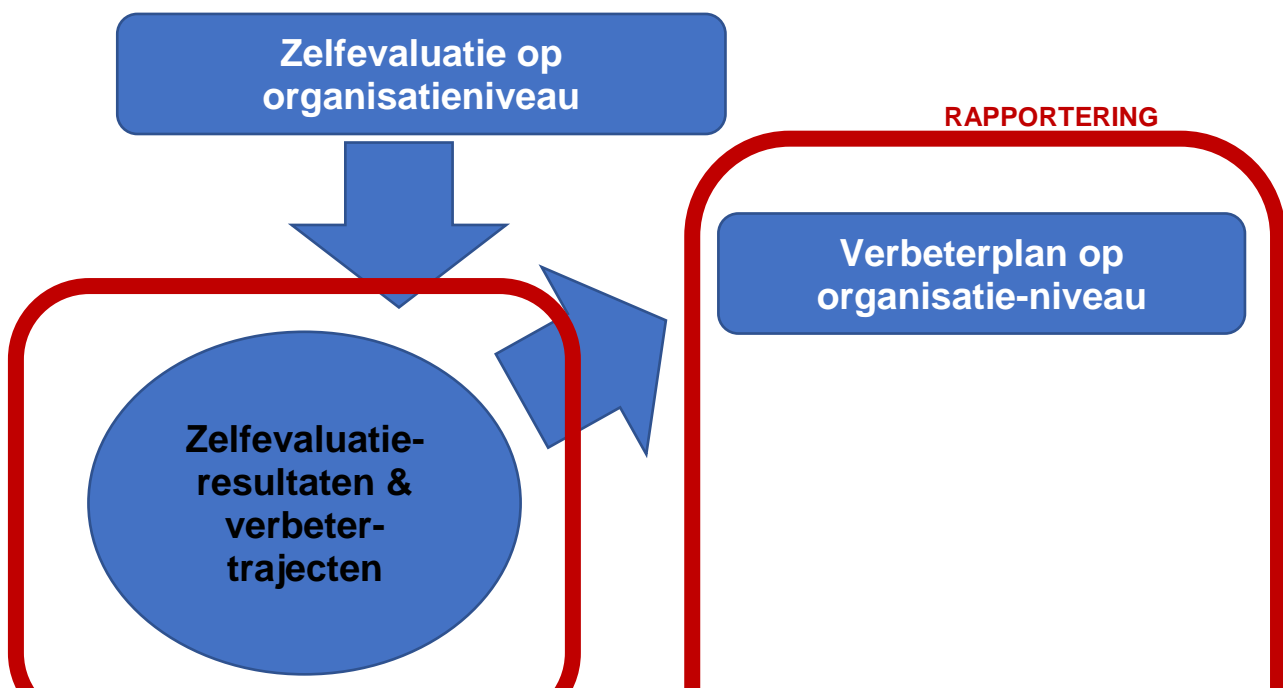
- De gehele organisatie (door het managementteam of een zelfevaluatiegroep)
- Elk organisatieonderdeel en -domein (binnen de teams, diensten of afdelingen)

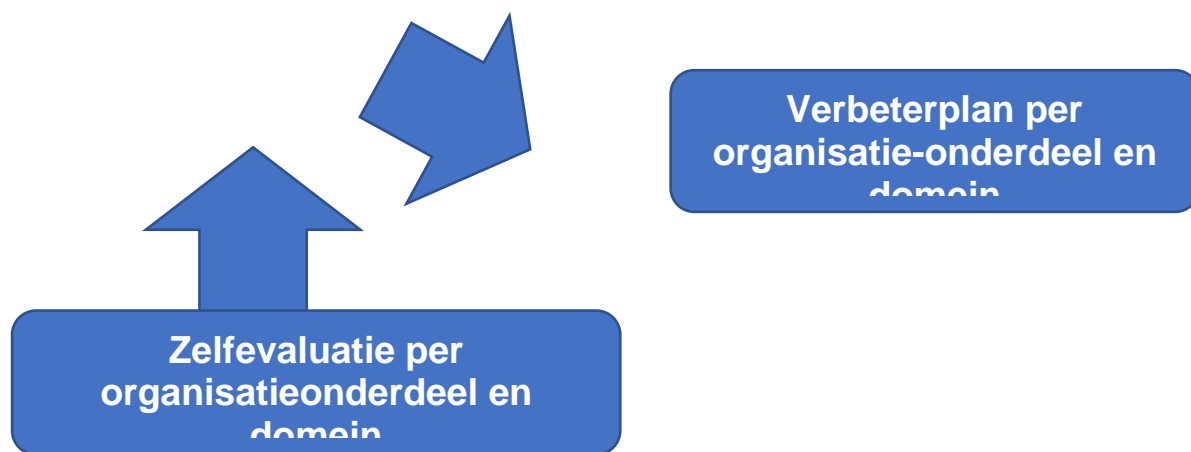
De resultaten van deze zelfevaluatie-oefeningen worden gerapporteerd aan de raad.

Jaarlijkse verplichte rapportering rond organisatiebeheersing is:

- Jaarlijks de voortgang (status) van de verbetertrajecten

Schematisch:





## **PIJLER 2: VERBETERPLANNEN**

### ***Op organisatieniveau***

De stad Dilsen-Stokkem en OCMW Dilsen-Stokkem houden een organisatiebreed verbeterplan bij, waarin alle organisatiebrede verbetertrajecten centraal en gebundeld, gepland, uitgevoerd en opgevolgd kunnen worden.

De stad Dilsen-Stokkem en OCMW Dilsen-Stokkem inventariseren hiertoe alle verbeterbronnen van waaruit verbetertrajecten kunnen ontstaan (bijvoorbeeld metingen, zelfevaluaties, controles, audits, bevragingen, klachten, enz. ...).

De stad Dilsen-Stokkem & OCMW Dilsen-Stokkem rapporteren jaarlijks haar verbeterplan aan de raad.

### ***Op het niveau van de (onderliggende) organisatieonderdelen en domeinen***

Elk organisatieonderdeel en domein van de stad Dilsen-Stokkem en OCMW Dilsen-Stokkem houden een verbeterplan bij, waarin al haar verbetertrajecten centraal en gebundeld, gepland, uitgevoerd en opgevolgd kunnen worden.

Elk organisatieonderdeel en domein van de stad Dilsen-Stokkem en OCMW Dilsen-Stokkem inventariseren hiertoe alle verbeterbronnen van waaruit verbetertrajecten kunnen ontstaan (bijvoorbeeld metingen, zelfevaluaties, controles, audits, inspecties, bevragingen, klachten, risicoanalyses, punctuele of specifieke oefeningen, enz. ...).

Elk organisatieonderdeel en domein van de stad Dilsen-Stokkem en OCMW Dilsen-Stokkem rapporteren jaarlijks haar verbeterplan aan het managementteam en de raad.

## **PIJLER 3: JAARLIJKSE PUNCTUELE OF SPECIFIEKE OEFENINGEN**

### ***Op het niveau van de (onderliggende) organisatieonderdelen en domeinen***

Binnen de stad Dilsen-Stokkem en OCMW Dilsen-Stokkem gaat elk organisatieonderdeel en domein **jaarlijks** een **kleine punctuele of specifieke oefening** maken aan de hand van haar kwaliteitskader op maat.

Vertrekkende vanuit de eigen prioriteiten, noden, behoeften en werkpunten, gaat elk organisatieonderdeel of domein aan de hand van de poster en het bijhorende werkboek jaarlijks een kleine concrete oefening maken ter verbetering/optimalisatie/bijsturing van haar werking, organisatie en dienstverlening.

Elk organisatieonderdeel of domein gaat jaarlijks concreet aan de slag met een **zelfgekozen onderdeel, thema en/of vraag** van de poster en/of het werkboek. De keuze van onderdeel, thema en/of vraag van het werkboek of de poster waarrond jaarlijks specifiek gewerkt zal worden, is gebaseerd op eigen inzichten, noden, prioriteiten, doelstellingen en mogelijkheden.

Elk organisatieonderdeel en domein moet de verbeteringen die voortkomen uit de jaarlijkse punctuele of specifieke oefening opnemen in en plannen en opvolgen via haar verbeterplan.

Elk organisatieonderdeel en domein rapporteert jaarlijks aan het managementteam over de aanpak en resultaten van haar punctuele of specifieke oefening aan de hand van het kwaliteitskader en haar verbeterplan.

### **Samenvattend**

De stad Dilsen-Stokkem en OCMW Dilsen-Stokkem willen op een haalbare, realistische en pragmatische manier concreet aan de slag rond organisatiebeheersing en -ontwikkeling. De belangrijkste kenmerken van de aanpak zijn:

- *Een realistische, haalbare en positieve aanpak*
- *Vertrekkende vanuit intrinsieke motivatie (= "WILLEN"), op maat, op eigen tempo en volgens eigen doelstellingen, prioriteiten, mogelijkheden en inzichten*
- *Gericht op permanente verbetering en ontwikkeling (gaat verder dan enkel beheersing)*
- *Gericht op het creëren van een permanente verbeterdynamiek en -cultuur in de organisatie*
- *Gericht op het creëren van betrokkenheid en draagvlak bij zowel leidinggevenden als medewerkers*
- *Gericht op het creëren van een duurzaam autonoom functionerend systeem van organisatiebeheersing, -ontwikkeling en kwaliteit*
- *Zowel interne focus als externe focus*
- *Zowel gericht op de interne sturende/ondersteunende processen (= interne organisatie) als op de externe dienstverlening aan klanten, burgers, bedrijven, verenigingen, enz. ...*
- *Aandacht voor de klanten/burgers en kwaliteit van dienstverlening*
- *Afgestemd en in overeenstemming met de verwachtingen van Audit Vlaanderen*

**De stad Dilsen-Stokkem en OCMW Dilsen-Stokkem wil het Traject naar Uitmuntendheid en dit kader als hefboom gebruiken voor het uitbouwen van een professionele, kwalitatieve en duurzame werking, organisatie en dienstverlening als basis voor het behalen van excellente of uitmuntende resultaten op langere termijn.**

Art.2.- Dit besluit vervangt het besluit van de raad dd. 26.09.2012 betreffende de vaststelling van het kader voor interne controle.

Voor de raad OCMW

Bij bevel: De algemeen directeur wnd.  
Get. Eddy Stevens

De voorzitter raad voor maatschappelijk welzijn  
Get. Lydia Peeters

Voor éénsluidend afschrift

Eddy Stevens  
Algemeen directeur wnd.

Sofie Vandeweerd  
Voorzitter van het vast bureau