Algemene principes organisatie-beheersing

Bilzen-Hoeselt

2026

STAF - organisatieontwikkeling

Deken Paquayplein 1, 3740 Bilzen-Hoeselt
089 39 74 00 • info@bilzenhoeselt.be
bilzenhoeselt.be

INHOUD

Inhoud

1 Organisatiebeheersing: uitgangspunt

2 Organisatiebeheersing als onderdeel van het strategisch organisatiekader

2.1 Schakelfunctie tussen strategie en uitvoering 5

2.2 Versterkt prestatiesturing en monitoring 5

2.3 Integreert risicomanagement 5

2.4 Cultuur en gedrag als fundament 5

2.5 Ondersteunt goed bestuur (governance) 6

2.6 Continu verbeteren 6

SAMENGEVAT 6

3.1 Bestuur/beleid 7

3.2 Managementteam 7

3.3 Werkgroep organisatiebeheersing 8

3.4 Medewerkers 8

3.5 Interne beheersingsexperts – team organisatieontwikkeling 8

3.5 Externe audit 9

4.1 Leidraad organisatiebeheersing als inhoudelijk kader voor organisatiebeheersing 9

4.2 De organisatiewaarden binnen organisatiebeheersing 10

4.3 De PDCA-cyclus om continu te verbeteren (governance) 12

4.4 Werkgroepen om draagvlak en brede aanpak van organisatiebeheersing te garanderen 13

4.5 iGEN als organisatiebeheersingssysteem 14

5.1 Rapportering aan beleid 15

5.2 Permanente opvolging en rapportering (organisatie) 16

1. Organisatiebeheersing: uitgangspunt

Naar aanleiding van artikelen 171, 217, 218, 220 uit het decreet lokaal bestuur van 22 december 2017 organiseert stad Bilzen-Hoeselt een organisatiebeheersingssysteem.

Conform artikel 219 van het decreet lokaal bestuur van 22 december 2017 is de gemeenteraad bevoegd voor het goedkeuren van het algemene kader van organisatiebeheersing. Conform datzelfde artikel rapporteert de algemeen directeur jaarlijks over organisatiebeheersing.

Organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen, processen, structuren en cultuur waarmee een organisatie zekerheid creëert dat ze haar doelstellingen op een efficiënte, effectieve, integere en betrouwbare manier bereikt.
Het gaat dus over **sturing én beheersing**: weten waar je naartoe wil, hoe je daar komt, en of je onderweg blijft bijsturen.

Organisatiebeheersing biedt redelijke zekerheid dat:

- doelen worden bereikt
- middelen efficiënt worden ingezet
- wet- en regelgeving wordt nageleefd
- risico's onder controle blijven
- de organisatie betrouwbaar en voorspelbaar functioneert

Organisatiebeheersing = zorgen dat de organisatie doet wat ze zegt, bereikt wat ze belooft, en leert waar het beter kan.

2. Organisatiebeheersing als onderdeel van het strategisch organisatiekader

Wanneer je organisatiebeheersing als onderdeel plaatst binnen een **strategisch organisatiekader**, wordt dit een *essentiële hefboom* om strategie om te zetten in betrouwbare uitvoering.

Een strategisch organisatiekader bestaat uit:

- Missie en visie
- Strategische doelstellingen
- Organisatiewaarden

Organisatiebeheersing vormt de verbindende laag die ervoor zorgt dat al deze elementen consequent, meetbaar en controleerbaar worden uitgevoerd.

2.1 Schakelfunctie tussen strategie en uitvoering

Organisatiebeheersing vertaalt strategische keuzes naar:

- duidelijke processen en procedures
- rollen en verantwoordelijkheden
- beslissingsstructuren
- opvolgings- en rapporteringsmechanismen

Daardoor wordt strategie niet enkel geformuleerd, maar effectief gerealiseerd.

2.2 Versterkt prestatiesturing en monitoring

Door middel van:

- KPI-dashboards
- Risicomanagement
- interne controles
- auditmechanismen
- lerende evaluaties - verbetertrajecten

zorgt organisatiebeheersing ervoor dat de organisatie tijdig kan bijsturen.

2.3 Integreert risicomanagement

Risicodenken is onmisbaar in een modern strategisch kader.
Organisatiebeheersing zorgt voor:

- identificatie van strategische, operationele en compliance-risico's
- inschatting van impact en waarschijnlijkheid
- duidelijke beheersmaatregelen
- opvolging via risico-registers

Dit vergroot de wendbaarheid én de robuustheid van de organisatie.

2.4 Cultuur en gedrag als fundament

Organisatiebeheersing is niet alleen structureel; het is ook cultureel.
Belangrijke principes:

- integriteit & transparantie
- verantwoordelijkheid & aanspreekbaarheid
- open feedbackcultuur
- leren van fouten

Zonder gedragsverankering blijft beheersing een papieren oefening.

2.5 Ondersteunt goed bestuur (governance)

Goede organisatiebeheersing versterkt:

- besluitvorming
- rolzuiverheid tussen lijn, management en bestuur
- verantwoording en rapportering
- compliance (wetgeving, kwaliteitsnormen, interne regels)

Duidelijke afspraken, kaders, rollen en verantwoordelijkheden geeft structuur aan de organisatie.

2.6 Continu verbeteren

Als onderdeel van een strategisch kader is organisatiebeheersing cyclisch:

plannen → uitvoeren → monitoren → evalueren → verbeteren

Deze PDCA-logica (Plan-Do-Check-Act) maakt de organisatie zowel controleerbaar als lerend.

SAMENGEVAT

Organisatiebeheersing in een strategisch organisatiekader:

- maakt strategie uitvoerbaar
- ondersteunt prestatiesturing
- verankert risicobewustzijn
- bouwt aan een cultuur van integriteit en verantwoordelijkheid
- versterkt governance
- stimuleert continue verbetering

Het is dus geen aparte “laag”, maar een doorlopende, integrale component van strategisch management.

3. Rollen en verantwoordelijkheden binnen organisatiebeheersing

Organisatiebeheersing werkt wanneer iedereen — van bestuur tot medewerker — zijn specifieke rol opneemt in het realiseren, bewaken en verbeteren van doelstellingen, processen, integriteit en risico's.

3.1 Bestuur/beleid

Rol: richtinggevend en toezichthoudend

Zij zorgen voor:

- vastleggen van missie, visie, strategische doelstellingen
- het creëren van een kader voor goed bestuur en integriteit
- goedkeuren van beleids- en beheersplannen
- toezicht op risico's, financiën, compliance en prestaties
- opvolging van interne en externe auditbevindingen
- een cultuur van transparantie en voorbeeldgedrag

Zij bepalen dus de strategische koers én zien toe op een verantwoorde uitvoering.

3.2 Managementteam

Rol: sturend en opvolgend

Hun verantwoordelijkheden:

- veilige omgeving creëren voor een open en transparante cultuur
- processen en procedures opvolgen
- risico's binnen hun domein identificeren en opvolgen
- interne controles inbouwen in dagelijkse werking
- medewerkers begeleiden in het naleven van afspraken
- acties uit het actieplan organisatiebeheersing opvolgen
- acties uit audit- of evaluatierapporten opvolgen

Zij vertalen strategie naar concrete sturing in de organisatie.

3.3 Werkgroep organisatiebeheersing

Rol: implementerend

Hun taken bestaan uit:

- processen en procedures uitwerken en beheren
- risico's binnen hun domein omzetten naar acties
- acties binnen hun domein uitvoeren en opvolgen (actieplan organisatiebeheersing)
- rapporteren over prestaties, knelpunten, incidenten
- acties uit audit- of evaluatierapporten uitvoeren

Zij zetten organisatiebeheersing om in concrete acties voor de organisatie.

3.4 Medewerkers

Rol: uitvoerend en signalerend

Ze dragen bij door:

- processen correct en volgens afspraken uit te voeren
- risico's, fouten, problemen of misbruik tijdig te melden
- bijdragen aan een integere en transparante cultuur
- actief deelnemen aan verbeterinitiatieven

Iedereen draagt bij aan organisatiebeheersing — het zit in het dagelijks werk.

3.5 Interne beheersingsexperts – team organisatieontwikkeling

Rol: adviserend, toetsend, ondersteunend en implementerend

Zij helpen door:

- methodieken voor risicobeheersing, procesbeheer en interne controle te ontwikkelen
- teams te begeleiden bij het opzetten van beheersmaatregelen
- stimuleren van opvolging via rapportages en dashboards
- interne audit of toetsingen voor te bereiden
- opleidingen en bewustmaking rond integriteit en governance
- beoordelen of processen, controles en governance effectief zijn
- risico's en tekortkomingen signaleren
- aanbevelingen formuleren voor verbetering
- begeleiden en opvolgen van de werkgroep organisatiebeheersing
- rapporteren rechtstreeks aan Algemeen Directeur en managementteam

Zij zijn de “kritische vriend” en de motor van continue verbetering.

3.5 Externe audit

Rol: extern controlerend

Bijvoorbeeld: financiële audit, inspecties,…

Taken:

- controle van financiële rapportering
- naleving van wetgeving en normen
- objectieve beoordeling en aanbevelingen

Zij verhogen de betrouwbaarheid en transparantie naar de buitenwereld.

4. Methodiek organisatiebeheersing Bilzen-Hoeselt

4.1 Leidraad organisatiebeheersing als inhoudelijk kader voor organisatiebeheersing

De Leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen is voor Bilzen-Hoeselt het belangrijkste inhoudelijk kader om organisatiebeheersing systematisch vorm te geven.

- De leidraad biedt een duidelijk referentiekader waarmee Bilzen-Hoeselt aan de slag kan. Het bevat duidelijke doelstellingen, typische risico’s en mogelijke beheersmaatregelen voor alle domeinen van organisatiebeheersing.
    - Doelstellingen- en procesmanagement
    - Financieel management
    - Monitoring
    - Organisatiestructuur
    - Personeelsbeleid
    - Organisatiecultuur
    - Informatie & communicatie
    - ICT
    - Belanghebbendenmanagement
    - Facilitaire middelen

- De leidraad wordt ingezet als zelfevaluatie-instrument bij een interne omgevingsanalyse. Hierdoor kunnen we:
    - beoordelen waar we vandaag staan
    - vaststellen welke domeinen voldoende ontwikkeld zijn
    - verbeterpunten identificeren
    - prioriteiten bepalen voor verdere ontwikkeling

- De leidraad is het bindmiddel tussen producten en diensten, processen en verbetertrajecten.
  De leidraad helpt ons om:
    - Verbetertrajecten te koppelen aan producten en diensten/processen
    - Verbeterpunten systematisch te identificeren
    - beheersmaatregelen te nemen waar ze nodig zijn
    - concrete tekortkomingen zichtbaar te maken
    - focus te leggen op kerntaken/kernprocessen

- De leidraad ondersteunt rapportering aan onze raden. De algemeen directeur moet jaarlijks rapporteren aan de raad over de organisatiebeheersing (verplichting decreet lokaal bestuur).
  De leidraad geeft hiervoor:
    - structuur
    - relevante thema's

4.2 De organisatiewaarden binnen organisatiebeheersing

Organisatiewaarden geven betekenis aan hoe een organisatie werkt, beslist en samenwerkt. **Organisatiebeheersing** beschrijft hoe je processen, verbeterpunten, opvolging en sturing organiseert.

De organisatiewaarden van Bilzen-Hoeselt:

- **Ondernemend**
  In organisatiebeheersing betekent dit:
  ruimte inbouwen voor innovatie, experimenten en beslissingskracht
- **Verbindend**
  In organisatiebeheersing betekent dit:
  mechanismen creëren die samenwerking, dialoog en mensgerichtheid bewaken
- **Professioneel**
  In organisatiebeheersing betekent dit:
  duidelijke normen, kwaliteitsbeheersing, transparante afspraken en opvolging
- **Betrokken**
  In organisatiebeheersing betekent dit:

medewerkers eigenaarschap geven, participatie inbouwen en bijdragen zichtbaar maken

Wanneer je waarden integreert in organisatiebeheersing, zorg je dat beheersing niet alleen technisch is, maar ook mensgericht, gedragen en cultuurversterkend. Waarden worden een onderdeel van hoe de organisatie wordt bestuurd, gevolgd en verbeterd.

- Waarden als toetssteen voor beleid en processen
  Bij het opstellen van processen, procedures en richtlijnen stel je telkens de vraag:
  - Is dit in lijn met onze waarden?
  - Bevordert dit de cultuur die we willen?

- Waarden verankeren in besluitvorming en sturing
  Organisatiebeheersing omvat vergadermodellen, rapportering en besluitvorming. Waarden kan je daar expliciet in integreren:
  - Kaders, visieteksten, beslisnota's bevatten een rubriek: "Hoe sluit dit aan bij onze waarden?"
  - Leidinggevenden stimuleren en sturen op deze waardes binnen de werking
  - Bij analyses kijken we ook naar waarde-verbeterpunten

  Hierdoor worden waarden consequent meegenomen in strategische en operationele keuzes.

- Waarden inbouwen in verbetertrajecten
  Verbetertrajecten gaan niet alleen over geld, processen en wetgeving, maar ook over gedrag en cultuur.
  Je kan waarden gebruiken om:
  - integriteitsrisico's beter te identificeren
  - cultuur- of samenwerkingrisico's bespreekbaar te maken
  - gewenste gedragingen vast te leggen als "soft controls"

  Soft controls (zoals voorbeeldgedrag, aanspreekbaarheid, open communicatie) zijn rechtstreeks verbonden met organisatiewaarden.

- Waarden integreren in opvolging en monitoring
  Naast klassieke controles (procedures, functiescheiding, checklists) bestaan er cultuur- en gedragscontroles die toetsen of medewerkers volgens de waarden werken.
  Voorbeelden van monitoring die waarden ondersteunt:
  - feedbackrondes over samenwerking
  - evaluaties van leiderschapsgedrag
  - teams die zelfreflecties doen op basis van waarden
  - analyse van incidenten met oog voor waardenbreuken

  Zo wordt opvolging niet 'politie spelen', maar werken aan een gezonde organisatiecultuur.

- Waarden als basis van aanspreekbaarheid en leren
  Organisatiebeheersing draait ook om leren en verbeteren.
  Waarden helpen bepalen hoe je dat doet:
  - fouten worden gezien als leerkansen → waarde ‘ondernemend’
  - medewerkers spreken elkaar aan → waarde ‘verbindend’
  - leidinggevenden tonen voorbeeldgedrag → waarde ‘professioneel’

  Wanneer waarden echt leven, wordt bijsturen vanzelfsprekend en niet bedreigend.

4.3 De PDCA-cyclus om continu te verbeteren (governance)

We passen de **PDCA-cyclus (Plan–Do–Check–Act)** toe binnen **organisatiebeheersing** omdat het een systematische manier biedt om processen te sturen, te verbeteren én te borgen.

- **PLAN – Richting bepalen & beheersing ontwerpen**
  In deze fase definieer je wat de organisatie wil bereiken en welke beheersmaatregelen nodig zijn om dat waar te maken.

  Toepassing in organisatiebeheersing Bilzen-Hoeselt:
  - Strategie en doelstellingen vertalen naar meetbare acties.
  - Procesbeschrijvingen opstellen inclusief rollen en verantwoordelijkheden.
  - Regelmatige overlegstructuren plannen (bv. kwartaalreviews).
  - Kaders en werkafspraken bepalen (bv. privacy, veiligheid, financiën).
  - Beleidsplannen, jaarplannen en budgetten opstellen.

  Hier leggen we de basis van goed bestuur: duidelijke doelen + duidelijke normen.

- **DO – Uitvoering & controles toepassen**
  In deze fase voer je het geplande beleid en de beheersmaatregelen uit.

  Toepassing in organisatiebeheersing Bilzen-Hoeselt:
  - Uitwerken van projecten, processen en dienstverlening volgens de afgesproken standaarden.
  - Uitvoeren van interne controles (bv. vier-ogenprincipe, checklists, validaties).
  - Correct vastleggen van data in systemen (essentieel voor latere monitoring).
  - Opvolgen via operationele vergaderingen.
  - Bewustzijn creëren via interne communicatie en opleidingen.

  Hier zorgen we dat de organisatie “doet wat ze heeft afgesproken” en dat processen betrouwbaar verlopen.

- **CHECK – Meten, evalueren & risico's opnieuw beoordelen**
  Deze stap is cruciaal voor organisatiebeheersing: je controleert of je doelen gehaald worden en of de beheersing effectief is.

  Toepassing in organisatiebeheersing Bilzen-Hoeselt:
  - Doelstellingenrealisatie van het MJP
  - Periodieke evaluatie van werking, processen en verbetermogelijkheden
  - Zelfevaluaties
  - Metingen op medewerkerstevredenheid, klantfeedback, procesdoorlooptijden.
  - Financiële rapportering en afwijkingsanalyse t.o.v. begroting en planning.
  - Monitoring en opvolging

  Check maakt zichtbaar waar het goed gaat en waar bijsturing nodig is.

- **ACT – Verbeteren & beheersing versterken**
  Op basis van de bevindingen neem je acties om processen, risico-beheersing en sturing te verbeteren.

  Toepassing in organisatiebeheersing Bilzen-Hoeselt:
  - Corrigerende maatregelen invoeren (bv. proces aanpassen, extra controle toevoegen).
  - Beleidsdoelen bijsturen of prioriteiten herzien.
  - Bijsturen van afspraken en normen.
  - Verbeteracties opvolgen (OBS-actieplan).
  - Leren en best practices opnemen in handleidingen of procesbeschrijvingen.

  Hier sluiten we de cirkel en wordt organisatiebeheersing een continue verbetering.

4.4 Werkgroepen om draagvlak en brede aanpak van organisatiebeheersing te garanderen

Werkgroepen versterken organisatiebeheersing omdat ze:
- Expertise bundelen van verschillende teams of disciplines.
- Eigenaarschap creëren over thema's (kwaliteit, risico's, processen...).
- Sneller signalen capteren uit de organisatie.
- Co-creatie stimuleren → meer gedragenheid van afspraken en processen.
- Continu verbeteren mogelijk maken door samenwerking over diensten heen.

Binnen organisatiebeheersing Bilzen-Hoeselt worden werkgroepen ingezet bij verbeter- en veranderinsgtrajecten (nieuw beleid of nieuwe strategie, procesoptimalisatie, digitale projecten,...) om:

- De huidige werking in kaart te brengen
- Verbeterideeën te verzamelen en te prioriteren
- Impact op de diensten in te schatten
- Testen & pilots te begeleiden
- Communicatie en opleiding mee vorm te geven

Ze creëren een brugfunctie tussen strategie en dagelijkse werking.

4.5 iGEN als organisatiebeheersingssysteem

iGEN is het organisatiebeheersingssysteem dat ons helpt om strategie, informatie, processen en dienstverlening met elkaar te verbinden en consistent te beheren. Daarmee is iGen niet alleen een tool voor dienstverlening maar een volledig instrument voor organisatiebeheersing.

iGEN ondersteunt organisatiebeheersing doordat het:

- Informatie centraal beheert → vermindert fouten, verhoogt transparantie en uniformiteit.
- Processen structureert en vastlegt → verhoogt voorspelbaarheid, continuïteit en interne controle.
- Beleidsdoelen koppelt aan uitvoering → maakt de PDCA-cyclus mogelijk en traceerbaar.
- Rollen en rechten borgt → ondersteunt risicobeheersing en compliance
- Dienstverlening en interne werking verbindt → governance werkt niet alleen op papier, maar in de dagelijkse praktijk.

iGEN als organisatiebeheersingssysteem omvat:

- **Producten- en dienstencatalogus van Bilzen-Hoeselt**
  In iGEN beheren en beschrijven we onze producten en diensten (zowel externe als interne). iGen is onze lokale bron (master), die automatisch updates krijgt vanuit IPDC.

  Vanuit iGen als master ontsluiten we bepaalde producten (indien gewenst):
  - naar LPDC
  - naar de website voor de burger
  - naar onze interne kennisbank

  Hierdoor wordt:
  - foutieve of verouderde informatie vermeden
  - elke wijziging controleerbaar (rollen en rechtenbeheer)
  - consistentie gegarandeerd in alle kanalen (website, KCC, LPDC)

  iGen verhoogt informatiekwaliteit, een cruciaal onderdeel van goede organisatiebeheersing.

- **Procesbeheersingsysteem van Bilzen-Hoeselt**
  iGEN bevat een procesbeschrijvingstool waarmee stad Bilzen-Hoeselt:
  - processen visueel ontwerpen
  - verantwoordelijkheden en beslismomenten vastleggen
  - processen koppelen aan producten/diensten
  - processen digitaliseren in de midoffice

  Hierdoor ontstaat procesbeheersing: elke dienst weet wie wat doet, wanneer en volgens welke afspraak.

- **OBS-actieplan van Bilzen-Hoeselt**
  iGEN maakt het mogelijk om:
  - risico's en verbetervoorstellen om te zetten naar concrete acties
  - acties te koppelen aan producten en diensten
  - acties eventueel te koppelen aan meerjarenplandoelstellingen
  - verantwoordelijken te koppelen aan verbeteracties
  - status van de acties op te volgen (via verslaggeving naar MAT en beleid)

  Dit is essentieel voor PDCA, auditopvolging, beleidsopvolging en rapportering.

5. Rapportering over organisatiebeheersing in Bilzen-Hoeselt

De algemeen directeur (AD), in ondersteuning van het managementteam, is de eindverantwoordelijke voor de uitbouw van het organisatiebeheersingssysteem. Zij volgt de uitwerking van het systeem nauw op, overlegt hierover in het MAT en legt het algemeen kader voor aan het college van burgemeester en schepenen/vast bureau/directiecomité en gemeenteraad/OCMWraad/raad van bestuur AGB.

Vanaf 2026 zullen we organisatiebeheersing aanpakken zoals beschreven.

5.1 Rapportering aan beleid

De rapportering aan het beleid (in het voorjaar) is een jaarlijkse momentopname om het geheel van organisatiebeheersing van het voorgaande jaar inzichtelijk te maken.

Het verslag organisatiebeheersing dat ter kennisname wordt voorgelegd omvat:

- **Beknopt overzicht:**
  - Samenvatting van de principes organisatiebeheersing
  - Belangrijkste uitdagingen van het afgelopen jaar
  - Kernboodschap aan het beleid

  Dit helpt om de essentie van organisatiebeheersing te begrijpen.

- **Rapportering per domein van organisatiebeheersing**
    - We gebruiken de domeinen van de leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen (zoals voorgesteld in de principes) ook om te rapporteren.
    - Hierin worden de voornaamste sterktes, zwaktes, risico's en verbeterpunten woordelijk besproken.

  Dit maakt de essentie helder per domein en daardoor duidelijk en herkenbaar voor beleid.

- **Rapportering van acties en opvolging (eveneens opgedeeld per domein)**
    - Welke acties lopen?
    - Wat is afgerond?
    - Wat is vertraagd en waarom?
    - Welke risico's en beheersingsmaatregelen worden hiermee afgedekt?

  Dit maakt vooruitgang per jaar zichtbaar.

5.2 Permanente opvolging en rapportering (organisatie)

Organisatiebeheersing is een dynamisch gegeven. Zowel de interne als de externe risico's kunnen omwille van verschillende factoren frequent veranderen. Door deze veranderende risico's zullen de genomen maatregelen en de voorziene acties telkens hierop moeten afgestemd worden.

1. Om dit permanent op te volgen zal **iGen organisatiebreed ingezet worden**. Op die manier krijgt de hele organisatie inzicht in:
    - De producten- en dienstencatalgus van Bilzen-Hoeselt
    - Het procesbeheersingsysteem van Bilzen-Hoeselt
    - Het OBS-actieplan van Bilzen-Hoeselt
2. Per domein zullen afgevaardigden in de **werkgroep organisatiebeheersing** de verantwoordelijkheid nemen om domeinspecifieke acties uit te werken en op te volgen. Op die manier wordt de verantwoordelijkheid per actie vastgelegd. In deze werkgroep worden afspraken gemaakt in functie van uitvoering en voortgang van verbeteracties enerzijds en opvolging en rapportering anderzijds.
   Via iGen worden de acties uit het actieplan continu opgevolgd door de actieverantwoordelijken.
   De werkgroep engageert zich om **3-maandelijks** samen te komen en actief met organisatiebeheersing aan de slag te gaan.
3. Daarnaast wordt het thema organisatiebeheersing **3-maandelijks een agendapunt op het MAT** om de sturende en opvolgende rol inzake het geheel van organisatiebeheersing mogelijk te maken.

Op deze manier wordt organisatiebeheersing zaak van iedereen!