



Organisatiebeheersing doorheen de beleidscyclus

Bart De Peuter
Instituut voor de Overheid, KU Leuven

CPS studiedag Organisatiebeheersing
8 mei Hasselt

Inhoud

- Context en achtergronden
- Afbakening en methodiek
- Organisatiebeheersing doorheen de cyclus van beleid



- Verander(en)de beleidscontext...
 - Complexiteit van beleidsissues
 - Verwevenheid van problemen en noden
 - Beschikbaarheid en toegang tot informatie
- ...nieuwe uitdagingen
 - Netwerking
 - Specialisatie en coördinatie
 - Verantwoording van keuzes en beslissingen



- De overheid op zoek naar antwoorden via hervormingen
 - Om **verantwoording** af te leggen over:
 - Effectiviteit
 - Efficiëntie
 - Zuinigheid
 - Om te **verbeteren** (uitvoering/dienstverlening, interne werking)
 - Om te **leren** (“Wat werkt?”)
 - Om **draagvlak** te verwerven



Organisatiebeheersing: context en achtergronden

- De overheid op zoek naar antwoorden via hervormingen
 - **Structuren en bevoegdheden**
 - Decentralisatie
 - Coördinatiemechanismen
 - **Evidence-based beleid**
 - Monitoring
 - Evaluatie
 - **Interactief beleid**
 - Inspraak
 - Participatie
 - **Organisatiebeheersing (interne controle) en audit:**
goed beheer in functie van goed beleid



- Niet exclusief voor politie in België...
 - Federale overheid (KB 17-8-2007)
 - Vlaamse overheid (leidraad interne controle/OB, IAVA)
 - Gemeentedecreet (6 juli 2005)
- EU

New Public Management (vooral jaren '90)

Interne controle en audit (vooral sinds 2000)

Anno 2012: “breed verspreid, integraal en essentieel onderdeel van de meeste bestuurlijke systemen in Europa”

(Europese Commissie,

Compendium of the public internal control systems in the EU Member States)



- Definitie
- Principes
- Methodiek
- Beheersing van risico's

- Link met de beleidscyclus: organisatiebeheersing ihkv:
 - **Beleidsplanning**
 - Beleidsuitvoering
 - **Beleidsevaluatie**



‘Internal control’ *since 1949*

Vanuit boekhoudkundig en financieel beheer / verantwoording

‘Metingen, toetsingen, verificaties,... die een redelijke zekerheid moesten verschaffen over de betrouwbaarheid van de financiële en beheersinformatie en de vrijwaring van de activa’

‘Internal control’ = interne controle?

! *Beheersen* ipv controleren



Reactie op schandalen: kaders voor 'internal control', bv.:

- COSO → COSO-ERM: 'integrated framework, Enterprise Risk Management'
- INTOSAI (koepel rekenkamers): guidelines for internal control standards for the public sector

Meer aandacht voor ethisch gedrag, voorkómen en opsporen van fraude en corruptie in overheidsinstellingen, vrijwaren van middelen in de overheidssector, controle op gebruik van informatiesystemen



Definitie van organisatiebeheersing

Processen om redelijke zekerheid* te bekomen over:

- het halen van de doelstellingen en uitvoering van en opvolging van beslissingen
- de naleving van regulering
- de kwaliteit van financiële en beheersinformatie (nauwkeurigheid, correctheid, volledigheid, tijdigheid, bruikbaarheid)
- bescherming van activa en voorkoming van fraude



Principes bij organisatiebeheersing

- ingebouwd in de werkingsprocessen van de organisatie
- een zaak van iedereen (opzet, toepassing, opvolging)
- een middel, geen doel op zich en kosteneffectief
- gericht op redelijke zekerheid

Wanneer opstarten?

- Preventief / Diagnose / Curatief



- RISICO's :

- interne en externe factoren die de realisatie van de doelstellingen kunnen belemmeren en bijgevolg ook de kwaliteit van producten en dienstverlening kunnen beïnvloeden of bedreigen
- niet (tijdig) benutten van opportuniteiten

! Veranderingen (intern of extern) kunnen bestaande risico's veranderen of nieuwe risico's doen ontstaan



Risico's identificeren:

- **Processen** van de werking van een organisatie uiteenrafelen vanuit de basisvraag:

“Wat kan er mislopen waardoor het behalen van de doelstelling (van de organisatie, het beoogd resultaat van het proces, beleidsdoelstelling) kan belemmerd worden?”

Processtappen afbakenen:

- chronologisch
- vanuit taakverdeling

Focus op:

- ‘kernprocessen’ (cf. kerntaken / extern gerichte output)
- ‘managementprocessen’ (sturing van de organisatie)
- ondersteunende processen (facilities, input)



Risico's **beoordelen**:

- **Impact** van een risico dat zich voordoet inschatten

“Wat zijn de mogelijke gevolgen wanneer een risico zich manifesteert? Wat is de ernst van deze gevolgen?”

- Belangrijkheid van de processtap voor het resultaat van het proces
- Belang van de doelstelling die wordt bedreigd

- **Kans** dat een risico zich voordoet inschatten

- Frequentie van het doorlopen van het proces
- Samenhang met andere risico's



Risico's beheersen:

- **Prioriteiten: grootste risico's (impact, kans) eerst**
 - **Beheersmaatregelen ontwikkelen en toepassen**
 - Effectief: risico's afdekken (vermijden / beperken)
 - Zelf functioneel voor het behalen van de doelstellingen
- Niet vanaf nul te beginnen wellicht: 'Wat hebben we al?'
- Raakvlakken met kwaliteitszorg

Via bevraging, reflectie, zelfevaluatie, inspiratie uit ervaringen en goede voorbeelden elders,...



Domeinen voor beheersmaatregelen:

- Organisatiestructuur
- Personeelsbeleid
- Organisatiecultuur
- Communicatie
- Belanghebbendenmanagement
- Verwerving en gebruik van beleidsinformatie
- Logistiek

(Zie ook andere indelingen / raamwerken)



Methodiek organisatiebeheersing

Voorbeelden van beheersmaatregelen:

- Organogram afgestemd op opdrachten organisatie
- Efficiënte overlegformules
- Uitgeschreven procedures en processen
- Autorisatie en delegatieregeling
- Functieomschrijvingen uitgewerkt en gebruikt
- Vormingstrajecten en personeelsevaluatie
- Aandacht voor waardegebonden competenties bij aanwerving
- Stakeholdermanagement
- Meetsystemen gekoppeld aan doelstellingen
- Checklist volledigheid dossier
- Rapporteringslijnen
- Kwaliteitsbewaking van informatie(systeem) (correctheid, up-to-date, ontsluiting, toegangsbeveiliging, back-up...)
- Kennisborging via databank
- Technisch onderhoud van logistiek
- Afsluiten van een verzekering



Wat met 'restrisico's'?

- Aanvaarding (cf. limiet, kost van beheersing)
- Eliminatie / beperking (extra maatregelen)
- Delen / spreiden (back-up / decentralisatie)
- Overdragen (bv. verzekering)
- Vermijden (aanpassing procesverloop / procedure)

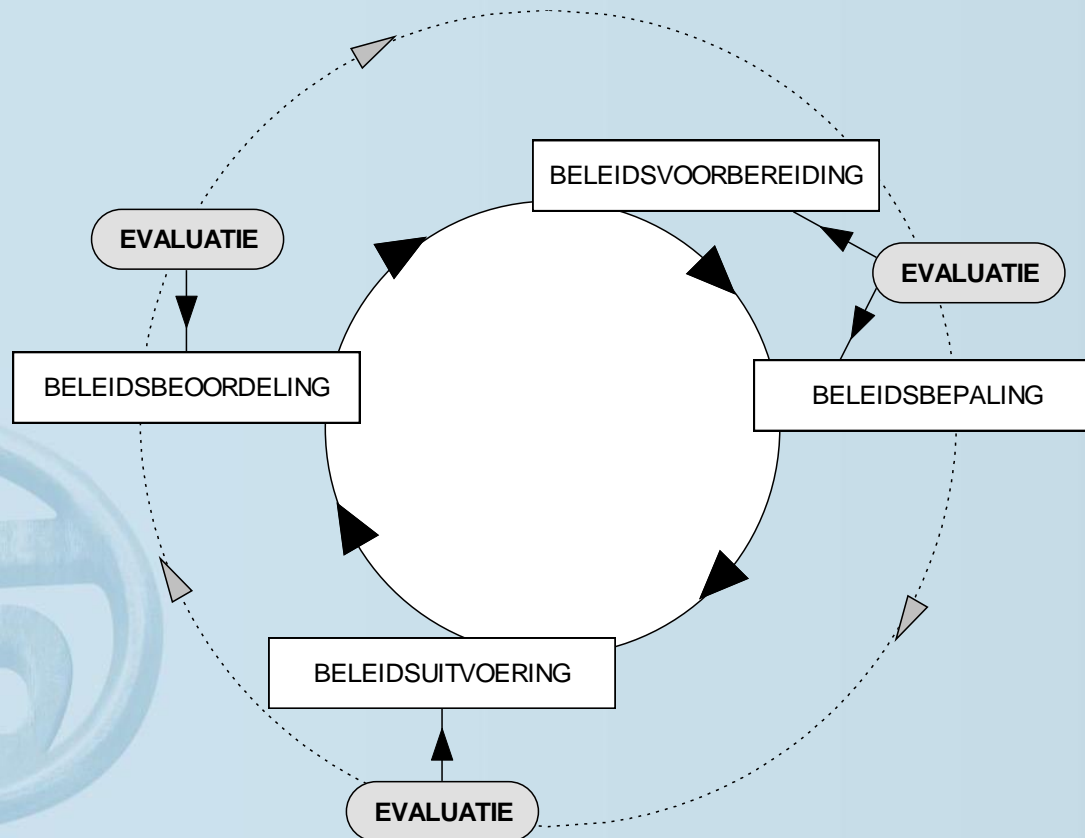


Wat met veranderingen / detectie nieuwe risico's?

- Periodieke evaluatie van de bestaande organisatiebeheersing: interne of externe audit
- Koppeling met klachtenmanagement
- Koppeling met monitoring en evaluatie



Organisatiebeheersing in functie van effectief en efficiënt beleid



Organisatiebeheersing i.h.k.v. **beleidsplanning**

- Doelstellingen m.b.t. het resultaat: beleidsplan

Gedragen?

Onderbouwd?

Financieel haalbaar?

Praktisch uitvoerbaar?

Evalueerbaar?

Consistent met andere beleidskaders en wetgeving?



Organisatiebeheersing i.h.k.v. beleidsplanning

- Basisstappen

- opmaak stappenplan
- omgevingsanalyse en toekomstverkenning (interactief)
- visievorming en ontwikkeling van doelstellingen
- consultatie
- verfijning van doelstellingen
- consolidatie en besluitvorming



Organisatiebeheersing i.h.k.v. beleidsplanning

- Voorbeelden van risico's

- Onduidelijkheid (aanpak, beleidsruimte, budget, timing, taakverdeling)
- Kwaliteit van informatie over problemen en noden
- Geen consensus over oorzaken, trends
- Onduidelijkheid of ontbreken van consultatie
- Gebrek aan capaciteit voor planning (tijd, expertise)
- Geen SMART doelstellingen
- Geen zicht op budgettaire impact
- Onduidelijkheid over juridische implicaties
- Geen uitvoerbaarheidstoets



Organisatiebeheersing i.h.k.v. **beleidsevaluatie**

- Doelstellingen m.b.t. het resultaat: evaluatierapport en bevindingen

Bruikbaarheid

Accuraatheid

Eigenaarschap

Haalbaarheid



Organisatiebeheersing i.h.k.v. beleidsevaluatie

- Basisstappen

- Afbakening
- Dataverzameling
- Analyse
- Beoordeling



Organisatiebeheersing i.h.k.v. beleidsevaluatie

- Voorbeelden van risico's

- Onduidelijke afbakening van evaluandum
- Onduidelijkheid of geen consensus over evaluatievragen en/of -criteria
- Geen budget, doorlooptijd, capaciteit gekend/beschikbaar
- Beleidsactie (nog) niet evalueerbaar
- Kwaliteit van informatie onvoldoende
- Dataverzameling niet in functie van evaluatievragen
- Analyse niet in functie van informatienoden
- Conclusies niet gebaseerd op resultaten analyse
- Tegenstrijdige conclusies
- Laattijdige beschikbaarheid van evaluatieresultaten

