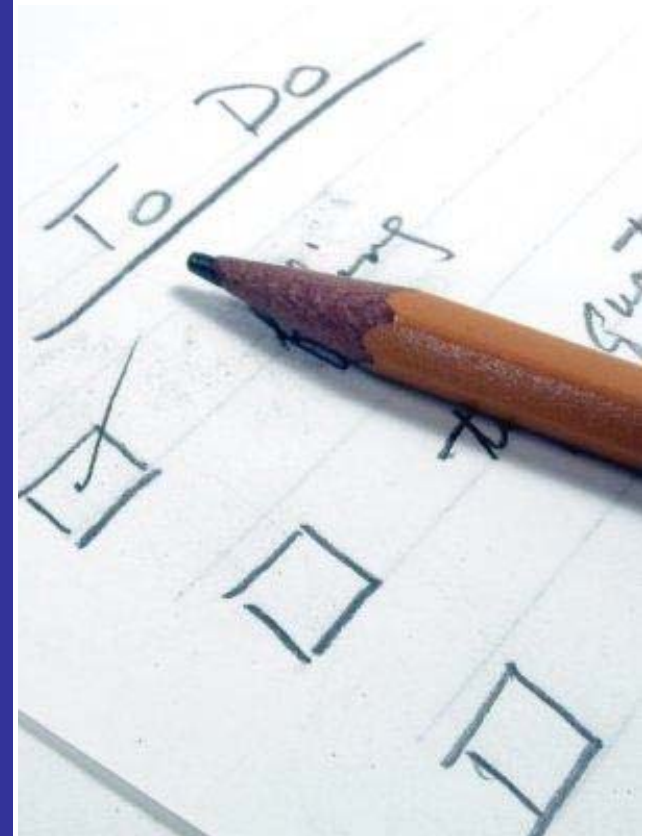


Organisatie- beheersing

2022-2025

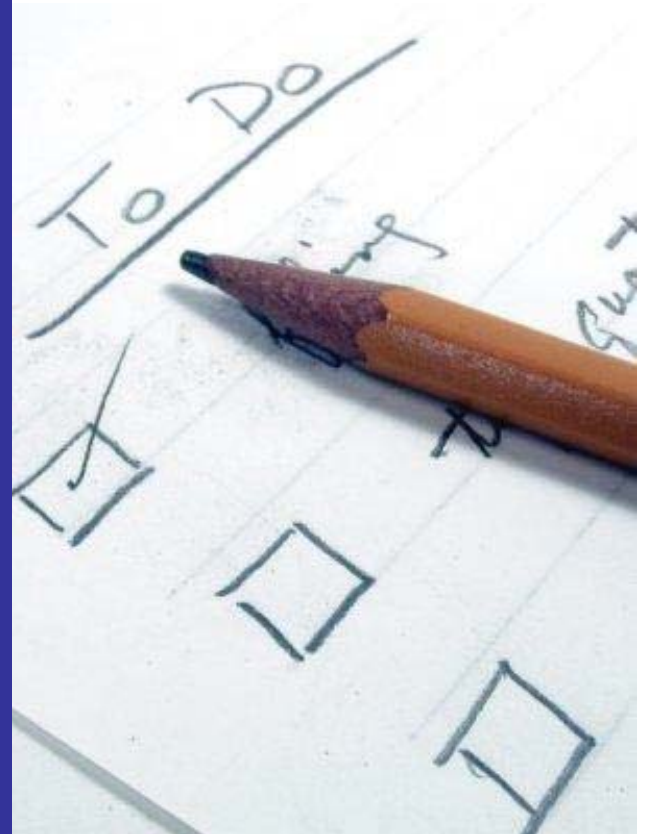
Q&A

Answer to your Questions



Het kader

Het kader voor organisatiebeheersing licht het model, aanpak, de periodiciteit en de rapportering toe.





Het decreet lokaal bestuur ...

Art. 171. § 1. De algemeen directeur staat in voor het organisatiebeheersings-systeem, overeenkomstig artikel 217 tot en met 220.

Art. 217 Organisatiebeheersing is 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;
- de activa beschermt en fraude voorkomt.

Het decreet lokaal bestuur ...

Art. 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.

Art. 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 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.**

Een draagvlak op twee sporen ...

Het uiteindelijke doel van interne controle en organisatiebeheersing is het **beheersen van risico's** in de organisatie om zo te komen tot een kwaliteitsvolle werking van het geheel, en van alle onderdelen. Daarom wordt de organisatiebeheersing aangestuurd op **twee sporen**. Tegelijk wordt hiermee een breed draagvlak gecreëerd binnen de ganse organisatie.

Spoor 1

Beheersen van de specifieke diensten.

Elk diensthofd staat in voor het beheersen van de **(dienst)specifieke risico's** verbonden aan zijn/haar dienst.

Spoor 2

Beheersen van de organisatie als geheel.

Het management (MAT) staat in voor het beheersen van de **organisatie-brede risico's**.



Spoor 1: risicoanalyse op dienstenniveau

In Spoor 1 worden de diensten/medewerkers van gemeente en OCMW geconsulteerd. De specifieke werkomgeving wordt getoetst aan diverse **risicotypes**.

Tegelijk worden (beheers)maatregelen voorgesteld die bijdragen tot het indekken van deze risico's.

1. Naleven van regelgeving en afspraken
2. Transparantie en communicatie
3. Fysieke veiligheid
4. Informatieveiligheid
5. Bescherming van activa
6. Integriteit en ethiek
7. Tijdigheid
8. Continuïteit en ontwikkeling

✓ Spoor 2: de zelfevaluatie op organisatieniveau

De risico's uit de risico-analyse (Spoor 1) worden gekaderd binnen de thema's uit de 'leidraad organisatiebeheersing'. Met het MAT worden binnen elk thema de **organisatiedoelstellingen** geëvalueerd. Bij elk thema worden maatregelen, acties geformuleerd die bijdragen tot het realiseren van de organisatiedoelstellingen. In deze aanpak worden de **10** thema's vertaald naar **6 thema's** (zonder afbreuk te doen aan de inhoud van de 10 thema's van de leidraad):



1. Doelstellingen en belanghebbenden
2. Organisatiestructuur en -cultuur
3. Personeelsbeleid
4. Informatie en communicatie
5. Financieel management
6. Facilitaire middelen en ICT



Monitoring en rapportering

Eén keer per jaar wordt een **MAT-vergadering** gewijd aan de organisatiebeheersing. Hierbij wordt de stand van uitvoering van de geplande maatregelen geëvalueerd en desgevallend bijgestuurd.

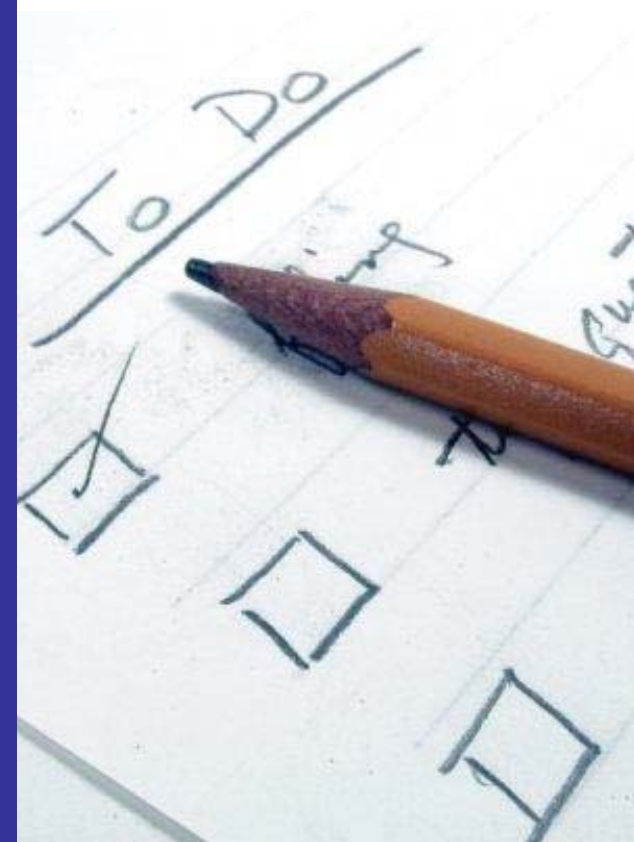
Eén keer per jaar wordt de organisatiebeheersing toegelicht en geëvalueerd door het **MAT** samen met het **CBS**.

Eén keer per jaar (uiterlijk 30/06) wordt aan het **CBS** en de **Raad** gerapporteerd over de organisatiebeheersing. Deze rapportering refereert naar de uitgevoerde risico-analyse en de zelfevaluatie van de organisatiedoelstellingen. In de rapportering wordt aangegeven welke maatregelen binnen dit kader zijn uitgevoerd in het afgelopen jaar. Per thema wordt gerapporteerd over de ondernomen acties en verwezenlijkingen in de organisatiebeheersing.

Met de opmaak van het **meerjarenplan** wordt de **risico-analyse** (Spoor 1) en de **zelfevaluatie** van de organisatiedoelstellingen (Spoor 2) geactualiseerd.

Risico- analyse

Spoor 1



Beheersen van de specifieke diensten.

Elk diensthofd staat in voor de beheersing van de
(dienst)specifieke risico's verbonden aan zijn/haar dienst.

Risico's als vertrekpunt ...

Risico's kunnen opgedeeld worden in verschillende categorieën op basis van hun thematische samenhang. Wij onderscheiden **8 risicocategorieën** :

1. Naleven van regelgeving en afspraken
2. Transparantie en communicatie
3. Fysieke veiligheid
4. Informatieveiligheid
5. Bescherming van activa
6. Integriteit en ethiek
7. Tijdigheid
8. Continuïteit en ontwikkeling



Naleven van regelgeving en afspraken

- De regelgeving van toepassing op de diensten is doorgaans goed gekend en wordt goed opgevolgd. Omwille van de complexiteit van de regelgeving of bij specifieke problematieken wordt extern een oplossing of advies ingewonnen (bv. in naburige gemeenten of netwerken, collegagroepen, VVSG, ISB/NLS, externe experts/juristen, ...). Wijzigingen in regelgeving, actualia ... worden vaak opgepikt op basis van nieuwsbrieven en via andere kanalen. Door de beperkte bezetting van diensten is er soms te weinig tijd voor back-office, studie en het opvolgen van opleiding en actualia.
- Het is van belang dat medewerkers aangesloten zijn op een kennisnetwerk, en geabonneerd zijn op (de juiste) gespecialiseerde nieuwsberichten en -kanalen, en deze ook effectief opvolgen. Medewerkers moeten minstens geïnformeerd worden over wijzigingen en actualia binnen hun vakgebied.
- Het is van belang dat de netwerken en informatie gedeeld worden binnen de cluster (bv. gedeelde map op server).
- Organisatiebrede afspraken, processen en informatie zijn niet door iedereen voldoende gekend (OCMW). Medewerkers respecteren de organisatiebrede afspraken niet altijd.
- Organisatiebrede afspraken moeten regelmatig worden herhaald en toegelicht.
- Er is nood aan meer toezicht op het naleven van organisatiebrede afspraken (bv. thuiswerk, overuren, aankoopprocedure ...). Organisatiebrede afspraken en regels moeten consequent worden toegepast.

Transparantie en communicatie

- De interne communicatie binnen de afdelingen en diensten verloopt goed. In sommige diensten zijn er periodieke teamvergaderingen (al dan niet met een formeel verslag en opvolging). In andere diensten is dit beperkt tot een informeel overleg.
- Een periodiek 'teamoverleg' waarbij incidenten, vragen, problemen, planning, beslissingen, nieuwigheden ... worden besproken (en feedback wordt gegeven), gekoppeld aan een opvolging van gemaakte afspraken is een meerwaarde voor alle diensten.
- Er is geen periodiek sectoroverleg. Overleg tussen diensten gebeurt eerder adhoc en gekoppeld aan specifieke projecten. Er is weinig overleg tussen de sectoren.
- Er is een maandelijks MAT en een maandelijks coördinatorenoverleg. Het OCMW is (op dit moment) niet betrokken in het overleg. De informatiedoorstroming vanuit het CBS naar de administratie/medewerkers kan beter. Niet elke medewerker heeft toegang tot Echo. Er wordt een beknopte (geanonimiseerde) samenvatting gemaakt van de besluiten van het CBS. Diensten kunnen hun eigen agendapunten (via Echo) consulteren, maar hebben geen zicht op andere punten.
- Beslissingen van het CBS moeten sneller en effectiever worden gecommuniceerd naar de medewerkers (ook de buitendiensten en OCMW). De algemeen directeur kan na het CBS mondeling de relevante beslissingen toelichten aan de betrokken diensten.
- De financiële dienst moet vooraf geconsulteerd worden over agendapunten en beslissingen met een financiële impact.
- Er is nood aan opleiding over het (efficiënt) gebruik van Echo.

Transparantie en communicatie

- Er is geen interne nieuwsbrief. Interne communicatie verloopt vooral via informele kanalen in de organisatie.
- Het contact en de interactie tussen de diensten en het politiek bestuur is beperkt, en zijn zeer afhankelijk van de bevoegde schepen.
- De afsprakennota moet worden opgemaakt/geactualiseerd.
- Er zijn weinig afspraken rond externe communicatie. Elke dienst voert de externe communicatie via de eigen kanalen. Er is geen communicatiedienst.

Fysieke veiligheid

- De werkomgeving is doorgaans goed. Geluidsisolatie is in sommige ruimten een probleem. Er is voldoende aandacht voor de ergonomie op de werkvloer.
- Er is een externe preventieadviseur (Haviland). De preventieadviseur is voldoende aanwezig op de werkvloer. Er zijn regelmatig infosessies en opleidingen inzake veiligheid op het werk. Bij de aanschaf en gebruik van machines en technisch materieel is er aandacht voor veiligheidsaspecten. De medewerkers zijn op de hoogte en houden zich strikt aan de specifieke veiligheidsvoorschriften.
- Er is degelijk werkmaterieel beschikbaar. Toestellen, materiaal, infrastructuur ... wordt regelmatig onderhouden, gekeurd en nagezien. Keuringen worden strikt gepland en opgevolgd.
- Bij negatief veiligheidsadvies moet het materiaal direct buitengebruik worden gesteld.
- Medewerkers voelen zich zelden bedreigd of oncomfortabel in contacten met klanten/burgers. Er zijn zelden incidenten van fysieke en/of verbale agressie. Het onthaal, de loketten en de spreeklokalen van de maatschappelijk werkers zijn niet beveiligd (alarmknop en vluchtweg). Er zijn geen specifieke afspraken en instructies voor huisbezoeken (maatschappelijk werkers).
- Er is geen organisatiebreed agressiebeleid. De spreeklokalen van de maatschappelijk werkers en loketten moet worden voorzien van een panieknop.
- De cursus omgaan met agressie moet periodiek worden herhaald.

Fysieke veiligheid

- De coördinaten van de externe vertrouwenspersoon (Mensura) zijn onvoldoende gekend bij medewerkers. Er is geen procedure bij grensoverschrijdend gedrag of agressie-incidenten.
- De werking en coördinaten van de (externe) vertrouwenspersoon en de procedure bij veiligheidsincidenten moeten regelmatig worden gecommuniceerd (zeker ook voor nieuwe medewerkers).
- Er moet een procedure voor grensoverschrijdend gedrag en agressie-incidenten worden opgesteld.
- Medewerkers (en hun contacten) worden beschermd tegen gezondheidsrisico's. Er zijn overal EHBO-kistjes en op vele plaatsen ook defibrilatoren aanwezig.
- Er moeten vaker EHBO-opleidingen worden gegeven.
- Het gemeentelijk algemeen nood- en interventieplan (GANIP) is geactualiseerd.
- Er zijn evacuatieplannen. Er worden frequente brandoefeningen georganiseerd.
- Er is een sleutelplan.
- Alarmcodes moeten worden aangepast (bv. als medewerkers de organisatie verlaten).

Informatieveiligheid

- Medewerkers zijn op de hoogte van de GDPR en zijn zich bewust van het belang van informatieveiligheid. Er wordt doorgaans voorzichtig en discreet omgegaan met informatievragen en met gevoelige en persoonsgebonden informatie. Er is een incidentenregister. De externe DPO is maandelijks aanwezig (veiligheidscel) en is aanspreekbaar en consulteerbaar. De DPO sensibiliseert de organisatie.
- De afspraken inzake GDPR en informatieveiligheid moeten periodiek worden herhaald.
- Er is een informatieveiligheidsplan. Er is rechtenmanagement, een passwordbeleid en er wordt gesensibiliseerd en gewerkt rond ICT-veiligheid. De mappenstructuur op server is duidelijk en is afgegrensd zodat informatie beschermd is. Er gebeurt sensibilisering rond veilig gebruik van het internet en digitale kanalen (bv. Phishing).
- Er moet 2-traps identificatie worden uitgerold.
- Bureaus (en kasten) worden niet altijd afgesloten. Geluidsisolatie is in sommige lokalen onvoldoende (OCMW), waardoor privacy niet kan worden gegarandeerd. Kasten worden niet altijd afgesloten, waardoor dossiers, documenten niet altijd zijn afgeschermd. Niet alle printers zijn beveiligd met een password. Er is niet overal een 'clean-desk'.
- Bureaus, kasten (en archief) moeten beter (kunnen) worden afgesloten.
- Er kan meer aandacht zijn voor verdere digitalisering van dossiers en dossierstukken (personeelsdienst, secretariaat)

Informatieveiligheid

- Er is geen archivaris. Er is een archief- en vernietigingsbeleid ('archieflijsten'), maar dit wordt niet toegepast.
- Er is een grote ICT-afhankelijkheid. De ICT-dienst en-ondersteuning is onvoldoende.
- De ICT-capaciteit moet worden versterkt.

Bescherming van activa

- Er is nog beperkt cashgeld in omloop in sommige diensten (bv. dienst bevolking, bibliotheek). Er worden diverse alternatieven aangeboden (Payconiq, facturatie). In de meeste diensten wordt een kassasysteem gebruikt (gekoppeld aan de boekhouding). De centrale kassa (van dienst financiën) wordt veilig bewaard en periodiek afgedragen naar de bank. Ook fietskaarten en vuilzakken worden veilig bewaard en geregistreerd. Waardebonnen worden niet veilig bewaard en geïnventariseerd.
- Cashgeld moet vaker worden afgerekend naar de financiële dienst en veiliger worden afgesloten
- De waardebonnen moeten beter worden geïnventariseerd en geregistreerd.
- Er zijn geen kasprovisies. Er is een debetkaart die door diensten kan worden gebruikt voor kleine en online-uitgaven. LOI-leefgeld wordt toegekend via pre-paid oplaadkaarten.
- Er gebeurt geen controle op de rekeningen van budgetbeheer (sociale dienst). De bankrekeningen van budgetbeheer zijn consulteerbaar door de financieel directeur.
- Er moet periodiek en steekproefsgewijs een controle worden uitgevoerd op de dossiers van budgetbeheer ('vier-ogen-principe').
- Er is meer nood aan controle op de betaalopdrachten van individuele steun en leefloon.
- Er is een inventaris van het ICT-materieel, en van het technisch materieel (loods).
- Er zijn beperkte voorraden (loods). Deze worden veilig bewaard. De toegang tot de loods is voldoende beveiligd en gecontroleerd. Het klein gereedschap is geïnventariseerd en wordt gecontroleerd.

Bescherming van activa

- De materialen die worden uitgeleend (tenten, nadars, verkeersborden, ...) worden centraal beheerd (3P) en altijd gecontroleerd wanneer deze worden binnengeleverd.
- Subsidies, huren en pachten worden op voorhand als vordering uitgedrukt in de boekhouding.
- Subsidiemogelijkheden en –kanalen zijn voldoende gekend (subsidioloog Haviland).
- Er is een procedure voor debiteurenopvolging.
- Vorderingen van sociale dienst moeten in nauwer overleg met de sociale dienst worden opgevolgd.
- Contracten worden niet (voor de hele organisatie) centraal geregistreerd en consequent opgevolgd.
- Het overzicht van contracten moet worden bijgewerkt en verder opgevolgd.

Integriteit en ethiek

- De deontologische code en het arbeidsreglement worden toegelicht bij aanwerving van nieuwe medewerkers. Medewerkers kennen (het bestaan van) de code en handelen conform deze code en de normen en waarden van de organisatie.
 - De deontologische code en het arbeidsreglement moeten worden geactualiseerd.
 - De deontologische code en de concrete toepassing ervan worden best periodiek opgefrist en toegelicht (ook voor raadsleden). In het bijzonder wordt deze best jaarlijks per dienst op een toegankelijke manier vertaald naar de specifieke werkomgeving.
- Het gebruik van social media (ook in de privé-sfeer) is een toenemend risico dat impact kan hebben op het imago van de gemeente en de dienst.
 - De risico's verbonden aan het gebruik van social media moeten worden toegelicht. De gedragscode moet worden opgenomen in het arbeidsreglement en toegelicht voor alle medewerkers.

Tijdigheid

- Medewerkers slagen er doorgaans in om met de beschikbare middelen en capaciteit de dienstverlening te garanderen. Deadlines en wettelijke termijnen worden doorgaans gehaald. De werkdruk gecombineerd met de toenemende complexiteit van vragen en dossiers vormt soms een bedreiging voor de kwaliteit van de dienstverlening.
- Er wordt niet altijd planmatig en projectmatig gewerkt. Er zijn niet altijd 'draaiboeken' voor terugkerende projecten/evenementen.
- Projecten (en evenementen) moeten beter ('van begin tot einde') worden gepland. Er moet meer tijd vrijgemaakt worden om te plannen en projecten op elkaar af te stemmen.
- Er is een uitgewerkte klachtenprocedure en klachtenregister. Meldingen en klachten worden centraal geregistreerd en tijdig beantwoord en behandeld.

Continuïteit en ontwikkeling

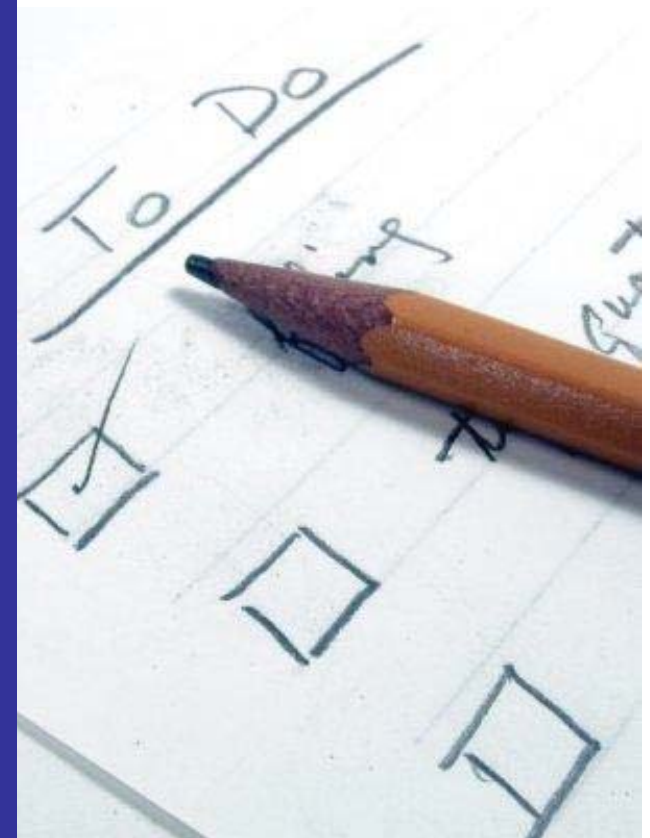
- Er is voldoende mogelijkheid (kredieten) om opleidingen te volgen of te participeren aan netwerkmomenten. Vaak ontbreekt de tijd om (zeker langdurige) opleidingsprogramma's te volgen. Er is geen algemeen 'vormingsplan'. Initiatieven voor het volgen van opleidingen komen doorgaans (op vraag) van de medewerkers.
- Sommige leidinggevenden zijn te operationeel bezig en hebben te weinig tijd voor de strategisch ontwikkeling, beleidsondersteuning en coördinatie van hun dienst.
- Niet in alle afdelingen/diensten is voor elke taak een back-up voorzien. De basisdiensten zijn minstens gekend en verzekerd. Er wordt zoveel als mogelijk kennis overgedragen/gedeeld binnen de diensten. Voor specifieke taken is niet altijd een back-up.
- Er moet meer geanticipeerd worden op pensionering. Vervanging van medewerkers bij pensionering zou eerder moeten worden opgestart zodat meer tijd is voor kennisoverdracht.
- Dienstverlening komt in sommige diensten in het gedrang door langdurige afwezigheid en ziekte van medewerkers.
- Er moet sterker worden ingezet op vervanging van personeel bij langdurige afwezigheid.
- In sommige diensten werden sleutelprocessen beschreven en gedocumenteerd (bv. draaiboeken, checklists) zodat deze kunnen worden overgenomen ingeval van vertrek of afwezigheid van medewerkers, of bij de start van nieuwe medewerkers.
- Sleutelprocessen moeten in alle diensten (verder/beter) beschreven en op een uniforme wijze gedocumenteerd worden, zodat deze kunnen overgenomen worden ingeval van vertrek of afwezigheid van medewerkers.

Organisatie- doelstellingen

Spoor 2

Beheersen van de organisatie als geheel.

Het management staat in voor de beheersing van de **organisatie-
brede risico's** en het nastreven van de **organisatiedoelstellingen**.



De **thema's** ... geïnterpreteerd

De risico's kunnen worden gekaderde binnen de thema's uit de 'leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen'. Binnen elk thema worden doelstellingen geformuleerd waar de organisatie naar streeft.

In deze aanpak worden de **10** thema's vertaald naar **6 evenwichtige thema's** (zonder afbreuk te doen aan de inhoud van de 10 thema's van Audit Vlaanderen):



1. Doelstellingen en belanghebbenden
2. Organisatiestructuur en -cultuur
3. Personeelsbeleid
4. Informatie en communicatie
5. Financieel management
6. Facilitaire middelen en ICT

1 Thema ...



De zelfevaluatie wordt uitgevoerd over de **thema's** bepaald door Audit Vlaanderen.

Doelstelling



Onder '**Doelstellingen**' worden de organisatiedoelstellingen opgenomen, zoals Audit Vlaanderen deze heeft geformuleerd in de '**Leidraad Organisatiebeheersing**'. Deze doelstellingen moeten binnen elke thema nagestreefd.

- De organisatie ...
- De organisatie ...
- De organisatie ...

Invulling



Bij '**Invulling**' geven wij weer op welke manier de organisatie deze doelstellingen op dit moment (al dan niet) invult, welke hierbij de sterke en zwakke punten zijn zoals blijken uit de zelfevaluatie.

- ...
- ...
- ...

Beheersmaatregelen



Bij '**Beheersmaatregelen**' geven wij weer welke maatregelen de organisatie zal nemen om de beleidsdoelstellingen beter na te streven en dus de risico's beter te beheersen. Het is over deze beheersmaatregelen dat ook jaarlijks zal worden gerapporteerd.

- ...
- ...
- ...

1 Doelstellingen- en belanghebbendenmanagement

Doelstelling

- De organisatie heeft het beleidsplanningsproces volledig doorlopen.
- Het doelstellingenkader is doordacht en geeft richting aan alle aspecten van de organisatie.
- Het is voor elke dienst/afdeling/medewerker duidelijk aan welke doelstellingen hij/zij een bijdrage moet leveren om het meerjarenplan te realiseren.

Invulling

- Het meerjarenplan werd gebaseerd op een uitgebreide **omgevingsanalyse**. De omgevingsanalyse wordt niet jaarlijks geëvalueerd en wordt niet geactualiseerd. Nieuwe en gewijzigde omstandigheden en risico's (bv. Corona-pandemie, energieprijzen) worden wel opgenomen of minstens beschreven en toegelicht in de aanpassing van het meerjarenplan.
- De **beleidsdoelstellingen**, actieplannen en acties werden geformuleerd op basis van de genomen politieke beleidsopties in zowel het intern als extern beleid. Hoewel de diensten een sterke input hebben geleverd en betrokken waren in dit proces, kent niet elke medewerker de focus van de organisatie. Beleidsdoelstellingen blijken niet door alle medewerkers gekend.
- De doelstellingen zijn niet 'SMART' geformuleerd, maar de onderliggende actieplannen en (vooral) acties zijn concreet. Er werden nog geen **indicatoren** gekoppeld aan de acties.
- **Kredieten** zijn waar mogelijk en nuttig gekoppeld aan beleid. In het meerjarenplan wordt de recurrente kernwerking niet gekoppeld aan kredieten, beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties.

1 Doelstellingen- en belanghebbendenmanagement

Doelstelling

- Het (beleids)planningsproces wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.
- De organisatie weet over welke informatie en rapporten ze wil beschikken om de realisatie van haar doelstellingen en haar dienstverlening op te volgen.
- De organisatie gebruikt de gerapporteerde informatie als sturingsinstrument.

Invulling

- Het beleid wordt geëvalueerd bij elke **aanpassing van het meerjarenplan**. Indien opportuniteiten zich voordoen of in functie van bepaalde evoluties en situaties, worden acties, en zeker de timing en kredieten aangepast en bijgestuurd.
- De **opvolgingsrapportering** (30/06) wordt opgemaakt door de financiële dienst in samenwerking met de diensthoofden/MAT-leden. De rapportering bevat naast financiële informatie ook een tussentijdse beleidsevaluatie. Het rapport wordt toegelicht voor het CBS, en voor de gemeenteraad.
- Aanpassingen van het meerjarenplan worden vooral vanuit de financiële dienst aangestuurd, en ingevuld met informatie vanuit de diensten. Kredietverschuivingen en –aanpassingen (vnl. wat betreft investeringen) worden overlegd met het CBS.
- Er zijn weinig structurele **overlegmomenten** met het (voltallige) CBS over de grote lopende dossiers/projecten, en voor een doorgedreven evaluatie van het (recurrent en prioritair) beleid. De opvolging gebeurt voornamelijk tussen de bevoegde schepen en de betreffende dienst.

1 Doelstellingen- en belanghebbendenmanagement

Doelstelling

- De organisatie beheer(s)t haar sleutelprocessen goed.
- De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen en evalueert regelmatig de manier waarop ze met haar belanghebbenden omgaat.

Invulling

- Er is een inventaris van **sleutelprocessen**, maar deze wordt niet geëvalueerd. Processen zijn nog niet in elke dienst in kaart gebracht en nog niet op een formele manier beschreven. De processen die wel werden uitgewerkt worden ook niet steeds geactualiseerd.
- De **back-up** kan niet in alle diensten worden verzekerd, zeker niet in 'één-persoons-diensten'. Ook **functiescheiding** is daardoor niet steeds gegarandeerd. Het uitwerken van de sleutelprocessen kan hier mogelijk en in beperkte mate een oplossing bieden.
- De opmaak en uitvoering van het meerjarenplan werd onderbouwd met een participatie-traject. **Participatie** is belangrijk voor het bestuur. Zeker bij belangrijke initiatieven en projecten is er aandacht voor consultatie van burgers en belanghebbenden.
- De organisatie is heel klantgericht, **toegankelijk** en heeft een laagdrempelig systeem voor meldingen van burgers (bv. via het gemeentelijk meldpunt op de website). De procedure voor klachten en meldingen is geactualiseerd.

1 Doelstellingen- en belanghebbendenmanagement

Beheersmaatregelen

- De omgevingsanalyse wordt tijdens de legislatuur 2 keer met het MAT en CBS herdacht en geactualiseerd. Wijzigingen zullen verwerkt worden in het beleidskader.
- De beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties en de realisatie ervan worden jaarlijks gecommuniceerd aan de medewerkers/diensthoofden. Ook voor nieuwe medewerkers wordt het beleidskader toegelicht.
- De inventaris van de sleutelprocessen zal worden geëvalueerd.

2 Organisatiestructuur en -cultuur

Doelstelling

- Het organogram is opgemaakt met het oog op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
- De nodige coördinatiekanalen zijn ingebouwd, zodat beslissingen van verschillende diensten/afdelingen op elkaar zijn afgestemd.
- De organisatiestructuur wordt geëvalueerd en waar nodig geoptimaliseerd.

Invulling

- Het **organogram** is geactualiseerd en is afgestemd op de strategische beleidskeuzes.
- Er zijn diverse formele en informele **overlegplatforms** (MAT, coördinatorenoverleg). Er zijn weinig MAT-vergaderingen. Het MAT richt zich te weinig op strategie en organisatiebrede materie. De informatiedoorstroming vanuit het MAT naar de diensten verloopt niet optimaal.
- Overleg tussen diensten gebeurt eerder adhoc en gekoppeld aan specifieke projecten. Er is weinig gestructureerd overleg tussen de diensten.
- Interne informatie en beslissingen worden vooral via **informele kanalen** binnen de organisatie verspreid.
- Het **overleg** tussen MAT en CBS is beperkt tot de formele beleidsrapporten. Er is wel informeel overleg en overleg tussen de bevoegde schepen en de betrokken dienst.

2 Organisatiestructuur en -cultuur

Doelstelling

- Projecten worden uitgewerkt volgens een haalbare methodologie.
- De organisatie weet waar ze met haar organisatiecultuur naartoe wil, ze heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in de dagelijkse werking.
- De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers in deontologisch gevoelige situaties.

Invulling

- Er wordt weinig **projectmatig**, maar eerder ad hoc gewerkt. Planning en projectplanning worden niet altijd (op)gevolgd, maar vaak doorkruist door beslissingen. Externe partners bepalen (en beïnvloeden) vaak het verloop van de grote projecten.
- Er is een organisatiebrede uitgewerkte **missie**, visie en waarden maar deze zijn niet gekend binnen de organisatie.
- Er is een externe **vertrouwenspersoon**. De procedure bij grensoverschrijdend gedrag of agressie-incidenten is niet bij iedereen gekend. De coördinaten en werking van de vertrouwenspersoon en de procedures zijn onvoldoende gekend door medewerkers.
- De **deontologische code** en het arbeidsreglement werden geactualiseerd. De deontologische code en het arbeidsreglement worden toegelicht bij aanwerving van nieuwe medewerkers. Medewerkers kennen (het bestaan van) de code maar kennen de specifieke inhoud ervan niet.
- Er zijn nog sterke **cultuurverschillen** tussen gemeente en OCMW.

2 Organisatiestructuur en -cultuur

Beheersmaatregelen

- De samenstelling van het MAT moet worden geëvalueerd. Het MAT moet een sterkere beleidsvoorbereidende rol invullen.
- Standpunten van het MAT moeten sneller en uniform gecommuniceerd worden naar de medewerkers. Er moeten binnen het MAT afspraken gemaakt worden over tijdstip, en manier van communicatie naar de organisatie.
- Er moet projectmatiger worden gewerkt.
- De afsprakennota (tussen CBS en MAT) moet worden geactualiseerd en praktisch geïmplementeerd binnen de organisatie.
- De missie, waarden en normen van de organisatie moeten worden gecommuniceerd binnen de organisatie.
- De werking en coördinaten van de vertrouwenspersoon en de procedure ingeval van grensoverschrijdend gedrag en incidenten moeten regelmatig worden gecommuniceerd (zeker ook voor nieuwe medewerkers).
- De deontologische code en de concrete toepassing ervan worden periodiek opgefrist en (op een laagdrempelige manier) toegelicht en besproken (interviews).

3 Personeelsbeleid

Doelstelling

- De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
- Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende ontwikkelingskansen.

Invulling

- Het (organogram en) **personeelskader** is afgestemd op de strategische beleidskeuzes. Het personeelskader is beperkt en voldoet niet volledig aan de behoefte en ambitie van de organisatie.
- Er werd een personeelsbehoefteplan opgemaakt. Er is zicht op de **personeelsbehoefte** en op de **personeelsbezetting**.
- De **functieomschrijvingen** zijn geactualiseerd, of worden bij elke aanwerving geëvalueerd en aangepast. Bij elke functie worden ook competenties beschreven.
- De wervings- en selectieprocedures verlopen conform de rechtspositieregeling. Er is een '**onthaalbeleid**' met de personeelsdienst. Er is geen checklist bij indienststelling van nieuwe medewerkers. Er is een beperkt **introductietraject** om nieuwe medewerkers gedurende een periode te begeleiden en op te volgen.
- Er wordt zo goed mogelijk geanticipeerd op **uitstroom** (en dubbellopen bij vertrek/pensionering). Er is geen checklist bij 'vertrek'. Er wordt geen exit-gesprek gevoerd bij vertrek van medewerkers.

3 Personeelsbeleid

Doelstelling

- Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende ontwikkelingskansen.
- Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier.

Invulling

- Er wordt voldoende mogelijkheid geboden tot het volgen van **opleidingen** en het participeren aan netwerkmomenten, zodat medewerkers mee zijn met nieuwe ontwikkelingen in hun sector. Opleidingsbudgetten zijn voldoende.
- Er is geen formeel '**vormingsplan**'. Initiatieven tot het volgen van een opleiding komen vooral vanuit de medewerkers.
- Er worden **integratie-** en **functioneringsgesprekken** gevoerd. Leidinggevenden werden hiervoor specifiek opgeleid. Er is weinig kader en opvolging van de feedback-gesprekken.
- Er zijn initiatieven (bv. nieuwsbrieven met tips) om de leidinggevende capaciteiten van de **leidinggevenden** te ontwikkelen. Leidinggevenden worden ook sterk operationeel ingezet, waardoor het leidinggeven in sommige diensten minder primeert.

3 Personeelsbeleid

Doelstelling

- De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers.
- De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord.
- Het personeelsbeleid en de personeels-instrumenten worden regelmatig geëvalueerd.

Invulling

- Er wordt een **welzijnsbeleid** gevoerd dat gezondheids-, veiligheids- en welzijnsvereisten omvat. De preventieadviseur is voldoende aanwezig op de werkvloer. Er zijn infosessies en er wordt gesensibiliseerd inzake veiligheid op het werk.
- Er is een **ziektebeleid**. Er zijn geen afspraken gemaakt rond het opvolgen van zieke/afwezige medewerkers (bv. bij burn-out). Ziekteverzuim wordt gemonitord. Er werd recent geen welzijnsenquête gedaan.
- De **personeelsadministratie** verloopt doorgaans correct. De personeelsdienst is voldoende beschikbaar/toegankelijk, en probeert de vragen van medewerkers te beantwoorden. De personeelsdienst is uitsluitend gericht op personeelsadministratie. De **HR-functie** van de personeelsdienst kan onvoldoende worden ingevuld.
- De **rechtspositieregeling** en het **arbeidsreglement** werden geactualiseerd.
- Nieuwe **werkvormen** (bv. telewerk) worden beperkt toegepast.

3 Personeelsbeleid

Beheersmaatregelen

- Er moet een objectief beeld worden gevormd over de personeelsbezetting en -behoefte in diensten. Er wordt een organisatiebrede werklastmeting uitgevoerd.
- Het ziektebeleid moet beter worden uitgewerkt.
- Het onthaalbeleid van nieuwe medewerkers moet concreter worden uitgewerkt.
- Er moet meer geanticipeerd worden op pensionering. Vervanging van medewerkers bij pensionering zou eerder moeten worden opgestart zodat meer tijd is voor kennisoverdracht.
- De checklist 'in- en uit dienst' moet worden opgemaakt/geactualiseerd.
- Het feedbacksysteem met feedback-gesprekken moet strikter worden toegepast. Er moeten organisatiebrede conclusies en acties worden gekoppeld aan de uitkomst van de feedback-gesprekken.
- De cursus omgaan met agressie moet periodiek worden herhaald.
- Er wordt een organisatiebreed agressiebeleid geformuleerd ('agressieprotocol').

4 Informatie en communicatie

Doelstelling

- De organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.
- De intern en de externe communicatie focussen op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

Invulling

- Er is geen communicatiedienst of communicatieverantwoordelijke.
- De **interne** communicatie verloopt via het coördinatorenoverleg en via informele kanalen. Er is geen interne nieuwsbrief. Beslissingen van het CBS orden via Echo verspreid, maar bereiken niet altijd alle medewerkers. Organisatiebrede topics worden te weinig toegelicht.
- Er wordt sterk ingezet op **externe** communicatie (infobladen, persberichten, website ...).
- De organisatie communiceert extern duidelijk en doelgericht over dienstverlening en over initiatieven. Het bereik van de **communicatiekanalen** wordt niet gemeten, maar wordt wel periodiek bijgestuurd.
- De externe communicatie verloopt zowel digitaal als niet-digitaal.

4 Informatie en communicatie

Doelstelling

- De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.
- De organisatie evalueert regelmatig haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer en stuurt bij waar nodig.

Invulling

- Informatie wordt op servers bewaard. Er zijn geen organisatiebrede richtlijnen inzake **informatiebeheer** (bv. mappenstructuur, toegang). Er is een informatieveiligheidsplan en een 'data protection officer' (DPO). Er gebeurt sensibilisering omtrent informatieveiligheid (bv. nieuwsbrief). Vragen inzake informatieveiligheid worden beantwoord.
- Reglementen en verordeningen worden correct op de website **gepubliceerd**. Er zijn richtlijnen over de **openbaarheid van bestuur**, maar deze zijn onvoldoende gekend door medewerkers.
- Er is nood aan een sterker uniform, gedigitaliseerd documentenbeheerssysteem. Er wordt een registratiesysteem van de inkomende en uitgaande **briefwisseling** (brieven, enz.) en inkomend en uitgaand **e-mail verkeer** opgestart.
- Er is een beperkte **archiefwerking**. Er werd eerder bepaald wanneer welke informatie vernietigd wordt en wie hiervoor verantwoordelijk is (vernietigingsbeleid), maar deze afspraken worden niet altijd toegepast.

4 Informatie en communicatie

Beheersmaatregelen

- De organisatiebrede processen moeten periodiek worden toegelicht/opgeleid. Nieuwe medewerkers moeten een basisopleiding volgen rond de structuur en werking van de organisatie (en een lokaal bestuur).
- De locatie en structuur van de organisatiebrede informatie moet worden geëvalueerd en desgevallend aangepast.
- De beslissingen van het CBS moeten op een directe manier na het CBS worden toegelicht aan de diensten (minstens de punten en beslissingen die de betreffende dienst aanbelangen).
- De afspraken inzake GDPR en informatieveiligheid moeten periodiek worden herhaald. Er moet meer/frequenter en anders gesensibiliseerd worden rond GDPR.
- Er is nood aan een uniform en digitaal documentenbeheersysteem. Er wordt een systeem opgezet voor het registreren en opvolgen van inkomende en uitgaande post.

5 Financieel management

Doelstelling

- 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.
- De organisatie heeft een degelijke, transparante en betrouwbare financiële werking.

Invulling

- De financieel directeur maakt het meerjarenplan op tijd op, in samenwerking met de diensten en het CBS. Aanpassingen en opvolging van kredieten gebeurt samen met diensten, en worden gecoördineerd door de financiële dienst. De aanpassingen worden afgetoetst met het CBS.
- Diensten hebben zelf geen online zicht op hun **kredieten** en consulteren de financiële dienst bij vragen. Diensten kennen onvoldoende de samenstelling van hun kredieten, en de link tussen kredieten en de werking van hun dienst.
- Er is een uitgewerkte taakverdeling binnen de financiële dienst, met aandacht voor **functiescheiding**. Voor de basiswerking van de financiële dienst is een back-up voorzien, maar niet voor alle (gespecialiseerde) taken (bv. visum).
- De financieel directeur heeft zicht op de **financiële risico's** en bewaakt deze. Het financieel beheer van leningen/schulden en de liquide middelen gebeurt transparant en doordacht, en over de beide entiteiten (gemeente en OCMW).
- Veel **financiële processen** zijn uitgeschreven.

5 Financieel management

Doelstelling

- De organisatie hanteert een adequate aanpak voor het correct innen van haar inkomsten en een goed beheer van haar uitgaven.

Invulling

- De uitgaande **facturatie** verloopt tijdig. De facturatie verloopt via facturatiesoftware (bv. Alfa), en is gekoppeld met de boekhouding. Er is echter geen zekerheid dat alle prestaties (bv. klusjesdienst, gebruik zalen ...) effectief leiden tot een (correcte) factuur.
- Er is een **debiteurenopvolgingssysteem**. Vorderingen worden strikt opgevolgd. De vorderingen sociale dienst worden ook opgevolgd (in overleg met de maatschappelijk werkers). Afbetalingsplannen worden opgevolgd.
- Er wordt jaarlijks gerapporteerd over het debiteurenbeheer (met de jaarrekening)
- De **belastingkohieren** worden tijdig opgemaakt. Er is geen jaarplanning voor opmaak van kohieren. Aanslagbiljetten worden tijdig ('onverwijld') verstuurd.
- Het **rendement** en de effecten van de belastingen en retributies zijn niet altijd gekend. Tarieven worden periodiek geactualiseerd maar zijn niet afgestemd op de effectieve kostprijs van diensten.

5 Financieel management

Doelstelling

- De organisatie hanteert een adequate aanpak voor het correct innen van haar inkomsten en een goed beheer van haar uitgaven.
- De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten.
- De organisatie evalueert regelmatig de financiële organisatieprocessen en stuurt bij waar nodig.

Invulling

- De bepalingen over het dagelijks bestuur zijn helder en worden gerespecteerd.
- Er is een **visumprocedure** die correct wordt toegepast. Er wordt jaarlijks gerapporteerd over het visum.
- Er is een **bestel-/aankoopprocedure** met ingebouwde (krediet)controles. Er is een formeel aankoopproces en een proces voor **kredietbewaking**.
- De **controle** en goedkeuring van facturen en het betaalproces verloopt systematisch en volgens duidelijk vastgelegde bevoegdheden. Facturen worden echter nog niet digitaal verwerkt. Elektronische facturatie via Peppol wordt nog niet toegepast.

5 Financieel management

Doelstelling

- De organisatie hanteert een adequate aanpak voor het correct innen van haar inkomsten en een goed beheer van haar uitgaven.
- De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten.
- De organisatie evalueert regelmatig de financiële organisatieprocessen en stuurt bij waar nodig.

Invulling

- De tijdigheid van **betalingen** en betalingstermijnen/vervaldagen wordt systematisch opgevolgd. Betalingen (mandaten) worden ter kennisgeving voorgelegd aan het CBS.
- (Uitgaande) **subsidies** worden effectief en correct verleend en opgevolgd. De toepassing van subsidiereglementen wordt gecontroleerd door de betrokken diensten.
- De **jaarrekening** is correct en wordt altijd binnen de wettelijke termijn aan de raad voorgelegd.
- Behalve de decretaal opgelegde rapporten (verplichte **opvolgingsrapportering, rapportering visum en debiteuren**) zijn er geen andere beheers- of managementrapporten.
- De diensten hebben geen toegang tot de boekhouding waardoor zij zelf niet de nodige **informatie** (inzake kredieten, acties ...) kunnen consulteren. Zij zijn hierbij aangewezen op de financiële dienst.
- Er zijn beperkte provisies en deze worden correct gecontroleerd en afgerekend.
- Indien nodig wordt de financiële werking bijgestuurd.

5 Financieel management

Beheersmaatregelen

- Het systeem van waardebonnen moet worden geëvalueerd.
- De financiële processen moeten verder worden geactualiseerd.
- Er moet periodiek en steekproefsgewijs een controle worden uitgevoerd op de dossiers van budgetbeheer ('vier-ogen-principe').
- Het proces van uitbetaling van steun en leefloon moet worden uitgewerkt en strikter worden gecontroleerd.
- Er is nood aan meer controle op de juistheid en volledigheid van de facturatie van prestaties.
- De belastingskohieren moeten opgevolgd worden in een 'belastingskalender'.
- Retributiereglementen en –tarieven moeten worden geëvalueerd.
- Het aankoopproces en de verwerking van inkomende facturen moet worden gedigitaliseerd.

⑥ Facilitaire middelen en ICT

Doelstelling

- De organisatie beheert de facilitaire middelen goed.
- De organisatie stelt op een systematische en wettige manier partners aan om opdrachten uit te voeren.

Invulling

- Er wordt steeds vaker samengewerkt met andere lokale besturen of instanties/initiatieven om **efficiëntie- en schaalvoordelen** te bekomen (bv. Creat, Poolstok, energieaankopen).
- Er zijn beperkte **voorraden**. Materiaal wordt doorgaans veilig bewaard en materiaalverbruik goed opgevolgd. Er worden preventieve maatregelen genomen tegen diefstal, schade en verlies. Er is een **inventaris** van het ICT-materieel en van het technisch materieel (loods, uitleendienst).
- De toegang tot de infrastructuur (bv. loods) is voldoende beveiligd en gecontroleerd.
- Er is geen 'gebouwenbeheerder'. Verplichte controles verbonden aan gebouwen worden uitgevoerd. Er is geen proactief **onderhoudsplan** voor de gebouwen. Er is geen volledig overzicht van de noodzakelijke onderhouds- en vervangingsinvesteringen voor de oudere gebouwen. Middelen voor pro-actief onderhoud van gebouwen worden niet voorzien.
- Bij levering van bestelde goederen gebeurt geen controle. Diensten controleren wel of de facturen van **leveringen, diensten en werken** overeenstemmen met de leveringsbon, bestelling en gunning.

⑥ Facilitaire middelen en ICT

Doelstelling

- De organisatie stelt op een systematische en wettige manier partners aan om opdrachten uit te voeren.
- De organisatie volgt opdrachten uitgevoerd door partners grondig op en gaat correct om met contracten.

Invulling

- Er is een 'deskundige aankopen'. De aankoopdossiers zijn volledig en goed gedocumenteerd. Offertes worden objectief beoordeeld.
- De invulling van opdrachten die uitgevoerd worden door partners, worden opgevolgd. Er gebeurt slechts een beperkte evaluatie van de externe partners.
- Er is geen volledig overzicht van alle lopende **contracten**. Contracten worden niet centraal geregistreerd en consequent opgevolgd.

⑥ Facilitaire middelen en ICT

Doelstelling

- De ICT-dienstverlening is kwaliteitsvol.
- De organisatie beheert de informatie en de ICT veilig.
- De organisatie evalueert regelmatig haar facilitaire proces en ICT en stuurt bij waar nodig.

Invulling

- Er wordt sterk geïnvesteerd in soft- en hardware en ICT-technologie om de dienstverlening zo snel en efficiënt mogelijk te laten verlopen.
- Er is een grote ICT-afhankelijkheid. ICT krijgt veel aandacht in de organisatie. De capaciteit van de eigen ICT-dienst toereikend en de ICT-dienst is performant.
- Er is een **passwoordenbeleid**, maar dat moet worden versterkt. Er is een degelijk uitgebouwd **rechtenbeheer en veiligheidsbeleid**. Er gebeurt sensibilisering rond ICT-veiligheid (bv. fishing).
- Er is een **ICT-continuïteitsplan/recoveryplan**.

⑥ Facilitaire middelen en ICT

Beheersmaatregelen

- Er is nood aan een centraal overzicht en striktere opvolging van (alle) contracten.
- Er wordt een pro-actief onderhoudsplan voor (oudere) gebouwen en materieel opgemaakt.

Q&A

Answer to your Questions

