

Rapportage Organisatiebeheersing Gemeente en OCMW Wommelgem

Juni 2020 - Juni 2021

1.	Algemeen	3
1.1.	Situering	3
1.2.	Rollen en verantwoordelijkheden	3
2.	Aanpak van organisatiebeheersing	3
2.1.	Kader	3
2.2.	Ingezette middelen en instrumenten	4
2.3.	Koppeling met het meerjarenplan	5
3.	Rapportage 2020-2021	6
3.1.	Missie, visie en waarden	6
3.2.	Adviesraden	7
3.3.	On boarding	8
3.4.	Dienstverlening	10
3.5.	Beleidsrapportage	10
3.6.	Audits	11
3.7.	Financiële processen	12
3.8.	Kassamodulesysteem	13
3.9.	Facturatie	13
3.10.	Debiteurenbeheer	14
3.11.	Organogram	14
3.12.	Back-up	16
3.13.	Exit	16
3.14.	Vormingsplan	17
3.15.	Leiderschapontwikkelingstraject	18
3.16.	Welzijn op het werk	18
3.17.	Personeelsdatabase	19
3.18.	Deontologie	20
3.19.	Interne communicatie	20
3.20.	Informatiebeheer	21
3.21.	Website	22
3.22.	Masterplan Fort II	22
3.23.	Keuringen	23
3.24.	Bestel- en levering	23

3.25. ICT	24
4. Toekomstige projecten	25

1. Algemeen

1.1. SITUERING¹

Artikel 219, lid 2 van het decreet over het lokaal bestuur bepaalt dat de algemeen directeur aan het college van burgemeester en schepenen, het vast bureau, de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn rapporteert over het organisatiebeheersingssysteem uiterlijk op 30 juni van het daaropvolgende jaar.

Organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen en procedures om een redelijke zekerheid te verschaffen dat de organisatie:

- de vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst
- de wetgeving en procedures naleeft
- over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt
- effectief en efficiënt werkt en de beschikbare middelen economisch inzet
- de activa beschermt en fraude voorkomt

Het organisatiebeheersingssysteem van het lokaal bestuur bepaalt hoe dit moet gebeuren (bijvoorbeeld de procedures en controlemaatregelen). Dat systeem beantwoordt minstens aan het principe van functiescheiding waar mogelijk en is verenigbaar met de continuïteit van de werking van de diensten. Een aantal onderdelen van dit systeem zijn ook decretaal bepaald (bv. visum).

Organisatiebeheersing is dus een middel om de doelstellingen te bereiken en een continue opdracht waar al de medewerkers dagelijks, al dan niet bewust, mee bezig zijn.

1.2. ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN²

De algemeen directeur stelt, in overleg met het managementteam, het organisatiebeheersingssysteem vast. Het kader daarvoor is onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.

Audit Vlaanderen is het agentschap van de Vlaamse overheid, dat audits uitvoert bij de Vlaamse administratie en lokale besturen. Audit Vlaanderen gaat na of de aanpak van organisatiebeheersing adequaat is en formuleert aanbevelingen tot verbetering daarvan. Het volgt deze aanbevelingen ook steekproefsgewijs op. Audit Vlaanderen bezorgt de verslagen van de audits aan de voorzitter van de gemeenteraad of de raad voor maatschappelijk welzijn, die ze bezorgt aan de leden van de gemeenteraad of de raad voor maatschappelijk welzijn.

De gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn kunnen ook een interne audit organiseren. Ze kunnen er daarbij voor kiezen om de personeelsleden die belast zijn met de interne audit niet onder de algemene leiding van de algemeen directeur te plaatsen of hiervoor beroep doen op partners.

2. Aanpak van organisatiebeheersing

2.1. KADER

De gemeenteraad van 24 juni 2014 en de raad voor maatschappelijk welzijn van 22 maart 2011 keurden een kader voor het interne controle systeem goed. De gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn keurden op 27 juni 2019 een gezamenlijk kader goed, met name de Leidraad

¹ “Rapportering over en vanuit een visie op organisatiebeheersing”, ABB, VVSG, Audit Vlaanderen VVP.

² Idem

Organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen. Op 25 juni 2020 werd een uitbreiding van dit kader goedgekeurd door beide raden.

Een goed beheerste organisatie doet de juiste dingen (effectiviteit) en doet de dingen juist (efficiëntie, kwaliteit en integriteit). Centraal in de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen staat dan ook het streven naar effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit en integriteit. Deze vier doelstellingen van een goede organisatiebeheersing omkaderen het model achter deze leidraad:

- Effectiviteit: de organisatie doet wat ze moet doen binnen de politiek vastgelegde klijtlijnen
- Efficiëntie: de organisatie zet haar middelen correct in
- Kwaliteit: de organisatie streeft naar voortdurende verbetering, rekening houdend met wat de belanghebbenden van de organisatie verwachten
- Integriteit: de organisatie zet in op de versterking van de integriteit van de organisatie in haar geheel en van het integer handelen van de individuele personeelsleden

Naast de vier algemene doelstellingen hanteert de leidraad de PDCA-cyclus. De vier activiteiten van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) garanderen een continue organisatieverbetering.

Het model achter de Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen bestaat verder uit tien thema's:

1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement
2. Belanghebbendenmanagement
3. Monitoring
4. Organisatiestructuur (=ORG)
5. Personeelsbeleid (=HRM)
6. Organisatiecultuur (=CUL)
7. Informatie en communicatie (=ICO)
8. Financieel management (=FIM)
9. Facilitaire middelen (=FAM)
10. Informatie- en communicatietechnologie (=ICT)

Elk van deze 10 thema's omvat:

- Doelstellingen over organisatiebeheersing
- Risico's
- Beheersmaatregelen

2.2. INGEZETTE MIDDELEN EN INSTRUMENTEN

In 2019 werd een zelfevaluatieworkgroep organisatie-breed opgericht die, op basis van de leidraad, een risicoanalyse heeft uitgevoerd gedurende de maanden september tot en met december 2019. De analyse van de interne en externe risico's die de realisaties van de organisatiedoelstellingen kunnen belemmeren, sluit aan bij het rapport van de externe organisatieaudit die door Audit Vlaanderen in november en december 2019 werd uitgevoerd.

De bevindingen van de zelfevaluatieworkgroep werden getoetst bij het managementteam en er werd tijdens een diensthoofdenoverleg een prioritering van de verbeteracties opgemaakt.

Door zowel medewerkers uit de volledige organisatie, alsook alle leidinggevendenden te betrekken, is er een grote mate van gedragenheid en betrokkenheid.

Het actieplan werd in april 2020 gefinaliseerd waarbij er per actie een verantwoordelijke werd aangeduid.

De zelfevaluatiewerkgroep werd tevens omgevormd tot een stuurgroep die de opvolging van de uitvoering van dit actieplan zal opnemen. Deze stuurgroep zal om de zes maanden vergaderen. Naast het opvolgen van de voortgang, zal deze stuurgroep ook de uitgevoerde acties evalueren om ze desgevallend bij te sturen. De bevindingen van de stuurgroep worden gerapporteerd aan het managementteam opdat deze erover kan waken dat de verbeteracties hun doelstellingen behalen.

Voor de opmaak van de interne omgevingsanalyse, de voorbereiding van de ambtelijke inspiratienota en van het meerjarenplan zal de volgende zelfevaluatie ingepland worden in 2023-2024. Er wordt dan ook minstens om de 6 jaar, één per legislatuur, een zelfevaluatie uitgevoerd door een organisatiebrede stuurgroep, behoudens noodwendigheden die een vroegere zelfevaluatie vragen. Op basis van deze zelfevaluatie wordt een actieplan opgemaakt, waarvoor een coördinator wordt aangeduid, alsook een verantwoordelijke per actie. De coördinator vult de voortgangsrapportage van het actieplan 3-maandelijks in. Bovendien evalueert hij, samen met de stuurgroep, minstens twee keer per jaar het actieplan en stuurt dit bij indien nodig. De voortgang wordt jaarlijks geagendeerd op het managementteam en er is tevens een jaarlijkse rapportage aan de raden voorzien. Deze rapportage wordt gestructureerd opgebouwd met een situering en duiding van de aanpak van organisatiebeheersing door het bestuur, een terugblik op het afgelopen jaar met een stand van zaken, alsook een vooruitblik met de lopende/toekomstige projecten voor de volgende periode.

2.3. KOPPELING MET HET MEERJARENPLAN

Ter voorbereiding van het meerjarenplan 2020-2025 werd een uitgebreide externe omgevingsanalyse gemaakt op basis van o.m. de gemeentemonitor, statistieken Vlaanderen, data beschikbaar op de verschillende diensten en op basis van input van de diverse adviesraden. De interne analyse werd opgesteld aan de hand van een SWOT-analyse op basis van een brede participatieoefening bij de medewerkers. De gegevens van zowel de interne, als externe analyse werden gebundeld in een ambtelijke inspiratienota.

Op basis van de ambtelijke inspiratienota en het bestuursakkoord werd samen met de verschillende diensten een organisatie-brede doelstellingenboom opgemaakt aan de hand van een gestructureerd beleidsplanningsproces en rekening houdend met de financiële beleidsruimte.

De huidige doelstellingenboom is opgebouwd rond vier strategische doelstellingen, afgestemd op de nieuwe organisatiestructuur, en geeft duidelijk richting aan de organisatie en de afdelingen. Hierbij werd gezocht naar een evenwicht tussen nieuw beleid, wekerende dienstverlening en de interne werking. Binnen de strategische doelstelling 'Een kwaliteitsvolle dienstverlenende organisatie met gemotiveerde medewerkers opzetten' werden op basis van de interne analyse dan ook een aantal concrete acties opgenomen die kaderen binnen organisatiebeheersing, waaronder het uitrollen van een uniform systeem van organisatiebeheersing dat op basis van een jaarlijkse selectie van prioriteiten wordt omgezet in de praktijk. Uit deze zelfevaluatie en de audit van Audit Vlaanderen vloeiden ook een aantal nieuwe acties die nog niet opgenomen waren in de doelstellingenboom, maar hierbij wel aansluiten. De timing van de verschillende acties uit het actieplan n.a.l.v. de zelfevaluatie en de audit werden dan ook afgestemd op de doelstellingenboom.

3. Rapportage 2020-2021

De stuurgroep Organisatiebeheersing kwam op 17 november 2020 en 17 mei 2021 samen om de acties voor de periode juli 2020-juni 2021 op te volgen. Vanuit het MAT werd het actieplan Organisatiebeheersing besproken op 6 mei 2021 en de rapportage werd gevaloriseerd tijdens het MAT van 3 juni 2021.

Hieronder vindt u een stand van zaken van deze acties. Per actie wordt de doelstellingen, de risico's en de beheersmaatregelen opgenomen. Tevens kan u terugvinden of het risico tijdens de zelfevaluatie of tijdens de audit werd geïdentificeerd.

3.1. MISSIE, VISIE EN WAARDEN

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement				
De organisatie heeft het planningsproces volledig doorlopen.	Medewerkers kennen de toekomstfocus van de organisatie niet.	Zelfevaluatie 2019 Audit 2020	Interactieve toelichting meerjarenplan aan personeel waarin omgevingsanalyse, alsook de missie-visie-waarden worden geduid.	Gerealiseerd
	Medewerkers kennen de toekomstfocus van de organisatie niet.	Zelfevaluatie 2019	Interne communicatiecampagne omtrent de missie-visie-waarden lanceren opdat deze vertrouwd geraken bij alle medewerkers.	Gerealiseerd

7. Organisatiecultuur				
De organisatie heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in haar dagelijkse werking.	Beslissingen in de dagelijkse werking staan haaks op de vooropgestelde organisatiecultuur.	Zelfevaluatie 2019	Een systematische toets van de waarden van het meerjarenplan 2020-2025 voorzien bij de uitwerking van nieuwe projecten.	Gerealiseerd

Het meerjarenplan, met de daarbijhorende de omgevingsanalyse en de missie-visie-waarden, werd tijdens een interactieve sessie op dienstniveau door de algemeen directeur toegelicht. De medewerkers hadden een goed zicht op de doelstellingen van hun dienst maar misten het globale beeld. Het vormde bovendien een goede kans om te luisteren naar ideeën van de verschillende teams. Het is dan ook de ambitie om deze ‘rondgang’ jaarlijks te herhalen. De missie-visie-waarden zijn opgenomen in de onthaalbrochure voor nieuwe medewerkers. Bovendien werd, zowel tijdens de toelichting van het meerjarenplan, als tijdens de onthaaldag nieuwe medewerkers een oefening uitgewerkt omtrent de missie, visie en waarden van de organisatie. In plaats van een postercampagne of een artikel in de nieuwsbrief, wordt ervoor gekozen om de missie, visie, waarden op regelmatige basis op een dynamische manier opnieuw onder de aandacht te brengen bij o.m. de jaarlijkse rondgang en de personeelsvergadering. Projecten in het kader van het meerjarenplan 2020-2025 worden voorbereid, goedgekeurd en opgevolgd aan de hand van een projectfiche waarin de doelstellingen, de projectstructuur (sponsor, projectleider en projectgroep), de verschillende mijlpalen, stappen en middelen (mandagen en budget) worden opgenomen. Er werd ook een waardentoets ingevoerd om bij nieuwe projecten de waarden bij aanvang systematisch af te toetsen.

3.2. ADVIESRADEN

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
2. Belanghebbendenmanagement				
De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen	Burgers en andere externe actoren zijn ontevreden en klagen over de werking omdat er te weinig rekening wordt gehouden met de verwachtingen van de belanghebbenden	Zelfevaluatie 2019	Vormen van secretarissen van raden om deze te dynamiseren	Op te starten

Binnen de adviesraden werd geëxperimenteerd met verschillende technieken, alsook werden er voor projecten zoals het masterplan Fort en de toekomststraat Dasstraat-Ternesselei creatieve vormen van inspraak gebruikt. Door de huidige coronacrisis werd deze vorming niet gerealiseerd, maar deze werd wel opgenomen in het vormingsplan 2021-2022.

3.3. ON BOARDING

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
1. Doelstellingen, proces- en risicomanagement				
De organisatie heeft het planningsproces volledig doorlopen.	Medewerkers kennen de toekomstfocus van de organisatie niet.	Zelfevaluatie 2019	De missie-visie-waarden wordt opgenomen in de onthaalbrochure voor nieuwe medewerkers.	Gerealiseerd
2. Belanghebbendenmanagement				
De organisatie houdt rekening met signalen van burgers en organisaties voor de optimalisatie van haar dienstverlening.	Klanten zijn ontevreden over de dienstverlening. Ze geven dit aan, maar er gebeurt niets mee.	Zelfevaluatie 2019	De klachtenprocedure wordt opgenomen in het onthaaltraject van nieuwe medewerkers.	Gerealiseerd
4. Financieel management				
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.	Door een gebrek aan overleg met diensten/afdelingen zijn de voorziene middelen ontoereikend voor een goede projectuitvoering of dienstverlening.	Zelfevaluatie 2019	Het proces van de financiële planning wordt opgenomen in het onthaaltraject	Gerealiseerd
6. Personeelsbeleid				
De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.	Nieuwe medewerkers krijgen niet de instructies/opleiding/materialen om hun opdrachten uit te voeren.	Zelfevaluatie 2019	Er is een onthaaltraject voor nieuwe medewerkers uitgewerkt.	Gerealiseerd

De organisatie heeft voor haar personeelsbeleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.	Het werk van de medewerkers met opdrachten rond personeelsbeleid verloopt ad hoc. Er zijn geen lijnen uitgezet.	Zelfevaluatie 2019	De visie op het personeelsbeleid wordt opgenomen in de recruiterings- en onthaalprocedure.	Gerealiseerd
De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers die terechtkomen in deontologische gevoelige situaties.	Medewerkers weten niet wat te doen in deontologisch gevoelige situaties.	Zelfevaluatie 2019	De deontologische code opnemen in het onthaaltraject.	Gerealiseerd

Een goed onthaalbeleid zorgt er voor dat nieuwe medewerkers zich sneller thuis voelen en zich vlotter inwerken. Niet alleen wordt iedere nieuwe medewerker dan op dezelfde manier onthaald, maar bovendien vormt dat een goede basis om verder op te bouwen. Dit bespaart ook veel tijd omdat heel veel vragen voor zowel de nieuwe medewerker, de leidinggevende, als de collega's op voorhand helder beantwoord zijn.

Voor het onthaal van nieuwe medewerkers werd een toolbox On Boarding uitgewerkt. Deze toolbox omvat een onthaalbrochure, een informatiemap en een opleidingsdag voor alle nieuwe medewerkers. Daarnaast werd ook een checklist uitgewerkt met concrete stappen om dit onthaal adequaat voor te bereiden en op te volgen, waarbij de rol van de personeelsdienst, secretariaat en ICT, de leidinggevende en de meter/peter duidelijk wordt gespecificeerd. Tot slot omvat deze toolbox ook een boardingpass, om de medewerker voor te stellen aan alle medewerkers.

Bij de samenstelling van deze toolbox werd rekening gehouden met het actieplan Organisatiebeheersing, met name:

- De missie-visie-waarden van het meerjarenplan 2020-2025 zijn opgenomen in de onthaalbrochure voor nieuwe medewerkers en worden ook toegelicht tijdens de onthaalopleiding.
- In de onthaalbrochure voor nieuwe medewerkers wordt verwezen naar de klachtenprocedure. Deze wordt bovendien toegelicht tijdens de opleidingsdag aan de nieuwe medewerkers. De rol van de klachtenbehandelaar en het belang om deze klachten te gebruiken als instrument om de werking te verbeteren, wordt hierbij sterk benadrukt.
- Zowel de aankoopprocedure, als de financiële planning werd opgenomen in de onthaalopleiding voor nieuwe medewerkers.
- De visie op het personeelsbeleid werd uitgewerkt vanuit het MAT en het diensthooftoverleg. Deze werden aan alle medewerkers toegelicht in januari 2020 door de algemeen directeur tijdens een interactieve sessie waarbij ook het groeitraject werd voorgesteld. Dit groeitraject werd opgenomen in de onthaalbrochure en de visie op het personeelsbeleid wordt ook toegelicht tijdens de opleidingsdag voor nieuwe medewerkers. Bij de recrutering van nieuwe medewerkers zetten we ook deze visie in de verf om kandidaten te trekken. Momenteel doen we dit vooral tijdens de gesprekken, maar we willen dit ook verwerken in de publicatie van de vacature.
- De deontologische code wordt tijdens de opleidingsdag op interactieve wijze a.d.h.v. stellingen besproken.

3.4. DIENSTVERLENING

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
2. Belanghebbendenmanagement				
De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze met haar belanghebbenden omgaat en stuurt bij waar nodig.	De algemene werking wordt onvoldoende effectief bijgestuurd omdat er geen rekening wordt gehouden met klachten.	Zelfevaluatie 2019	Actieplan op basis van bevraging dienstverlening en de klachten van de afgelopen 2 jaar.	Gerealiseerd

Er werd in 2021 een projectgroep opgericht om het huidige dienstverleningsmodel te evalueren en bij te sturen. Vanuit deze groep werd een klantenanalyse en een evaluatie van de huidige dienstverlening gemaakt per dienst. Hierbij werden tevens de klachten van de voorbije 2 jaar bekeken. De bundeling van deze resultaten heeft geleid tot een actieplan waarin per klantensegment acties worden opgenomen om de dienstverlening te verbeteren en waaruit een klantencharter zal vloeien.

3.5. BELEIDSRAPPORTAGE

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
3. Monitoring				
De organisatie weet over welke rapporten ze wil beschikken om de realisatie van haar doelstellingen en haar dienstverlening op te volgen.	De organisatie beschikt over allerlei rapporten en ziet door de bomen het bos niet meer.	Zelfevaluatie 2019	Er wordt een duidelijk overzicht gemaakt van de registers en de resultaten worden opgenomen in de beleidsrapportage.	Gerealiseerd
De organisatie gebruikt de gerapporteerde informatie als sturingsinstrument.	De rapportgebruikers interpreteren gegevens foutief.	Zelfevaluatie 2019 Audit 2020	Het beleidsrapport op interactieve manier bekend maken bij de medewerkers.	Gerealiseerd
6. Personeelsbeleid				
Personeelsuitgaven blijven binnen het budget en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd.	De organisatie kan continuïteit van haar dienstverlening onvoldoende garanderen omdat ze geen zicht heeft op belangrijke personeelsgegevens en dus met verrassingen geconfronteerd wordt.	Zelfevaluatie 2019	De kerngegevens worden opgenomen in structurele rapporten.	Gerealiseerd

Het beleidsrapport maakt deel uit van een brede monitoring met als doel een goede opvolging, evaluatie en bijsturing van deze doelstellingenboom te garanderen. Dit werkrapport biedt dan ook op een overzichtelijke manier een actueel zicht op de realisatie van het meerjarenplan, zowel van de projecten die deze periode op de planning staan, alsook over de dagelijkse werking aan de hand van indicatoren. De resultaten van de registers op bestuursniveau, die centraal beheerd worden door het secretariaat, worden opgenomen in het onderdeel over de dagelijkse werking. Ook de kerngegevens van het personeelsbeleid worden opgenomen in dit rapport.

Het rapport werd op een interactieve manier a.d.h.v. een quiz voorgesteld tijdens een rondgang aan de teams en werd ter beschikking gesteld via de interne nieuwsbrief.

3.6. AUDITS

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
3. Monitoring				
De organisatie gebruikt de gerapporteerde informatie als sturingsinstrument.	De organisatie heeft degelijke rapporten maar doet er niets mee.	Zelfevaluatie 2019	De resultaten van de audit organisatiebeheersing worden opgenomen in het actieplan.	Gerealiseerd
	De organisatie heeft degelijke rapporten maar doet er niets mee.	Zelfevaluatie 2019	Er wordt een actieplan opgemaakt van de audit van de POD MI.	Gerealiseerd

De resultaten van de audit werden verwerkt in het actieplan organisatiebeheersing. De meeste acties werden reeds gerealiseerd, zoals de aanpassing van het kader van organisatiebeheersing en het cash free systeem.

Naar aanleiding van de audit van de POD MI in 2019 werden concrete acties ondernomen. In 2021 voerde de POD MI een nieuwe audit uit. Ook deze aanbevelingen worden momenteel geïmplementeerd.

3.7. FINANCIËLE PROCESSEN

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
4. Financieel management				
De organisatie heeft een degelijke, transparante en betrouwbare financiële werking.	De dienstverlening of de uitvoering van projecten verloopt moeizaam door een trage besluitvorming.	Zelfevaluatie 2019	Gedelegeerd budgethouderschap en de decentralisatie van de opmaak van bestelbonnen zijn formeel uitgewerkt.	Lopend
	Beslissingen met een financiële impact worden genomen door onbevoegden.	Zelfevaluatie 2019	Er is een duidelijk overzicht van delegaties en volmachten om een goede coördinatie te garanderen.	Gerealiseerd
	Beleidsbeslissingen worden voorbereid zonder goed financieel inzicht.	Zelfevaluatie 2019	De financiële planning is raadpleegbaar door de medewerkers voor de acties van hun dienst.	Gerealiseerd
	Beleidsbeslissingen worden voorbereid zonder goed financieel inzicht.	Zelfevaluatie 2019	Er wordt een infosessie georganiseerd over het raadplegen van het boekhoudprogramma.	Gerealiseerd
	De organisatie loopt financiële schade op door een verkeerde inschatting	Zelfevaluatie 2019	Er worden richtlijnen uitgewerkt voor een driemaandelijks budgetcontrole.	Gerealiseerd

De financiële planning werd raadpleegbaar gemaakt voor de medewerkers die toegang dienen te hebben tot de budgetten. Er werden verschillende infosessies georganiseerd over het raadplegen van het boekhoudprogramma in kleine groepjes opdat er op maat van de noden een toelichting kon worden gegeven.

Het overzicht van de delegaties en volmachten werd reeds geïnventariseerd en zal verder op punt worden gesteld. Ook de richtlijnen voor een driemaandelijks controle werden uitgewerkt.

Er werd reeds een verkennende analyse gevoerd voor het opzetten van gedelegeerd budgethouderschap en decentralisatie van de opmaak van bestelbons. De uitwerking zal worden verdergezet.

3.8. KASSAMODULESYSTEEM

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Timing
4. Financieel management				
De organisatie heeft een degelijke, transparante en betrouwbare financiële werking.	De organisatie loopt inkomsten mis, omdat haar kassysteem niet voldoende correct is uitgewerkt.	Zelfevaluatie 2019	Er is een nieuw kassamodulesysteem waardoor de financiële verrichtingen via bankcontact wordt gelinkt aan de boekhouding.	Gerealiseerd

Er werd een nieuwe kassamodulesysteem gegund. Bij de implementatie bleek dat door onze informaticastructuur bepaalde kritische functionaliteiten niet gegarandeerd konden worden. De implementatie van het nieuwe kassamodulesysteem werd daarom niet verdergezet. Er werd besloten het bestaande kassamodulesysteem verder uit te werken en te blijven gebruiken. Voor de hoofdgebruikers, met name het Onthaal, werd een infosessie georganiseerd tijdens een teamvergadering om de verantwoordelijkheden en aangescherpte richtlijnen met betrekking tot het gebruik van de kassa en kassamodule te verduidelijken. De financiële dienst volgt het kassabeheer kort mee op.

Daarenboven voert de financiële dienst ook steekproefsgewijze controles uit op de digitale betalingen.

3.9. FACTURATIE

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
4. Financieel management				
De organisatie streeft naar het correct innen van haar inkomsten en naar een goed beheer van haar uitgaven.	De organisatie loopt inkomsten mis omdat niet alle mogelijke ontvangsten worden geregistreerd of niet alle geleverde prestaties worden gefactureerd.	Zelfevaluatie 2019	Door de implementatie van E2E wordt de facturatie van de afdeling dienst vrije tijd gedigitaliseerd.	Gerealiseerd
	De organisatie loopt inkomsten mis omdat niet alle mogelijke ontvangsten worden geregistreerd of niet alle geleverde prestaties worden gefactureerd.	Zelfevaluatie 2019 Audit 2020	Er wordt een controle uitgewerkt van de volledigheid en juistheid van de uitgaande facturen tijdens de driemaandelijke budgetcontroles met de verschillende diensten.	Gerealiseerd

De betalingen van de dienst vrije tijd werden met E2E gedigitaliseerd. Ook voor de buitenschoolse kinderopvang werd het betalingsproces geoptimaliseerd door een digitaal inschrijvingssysteem in te voeren.

Door een driemaandelijkse budgetcontrole met de diensten wordt ook de volledigheid en de juistheid van de uitgaande facturen verbeterd.

3.10. DEBITEURENBEHEER

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
4. Financieel management				
De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten.	De politieke organen kunnen de financiële status van de realisatie van de doelstellingen niet opvolgen.	Zelfevaluatie 2019 Audit 2020	Een rapportage omtrent debiteurenbeheer is opgezet (cf. opmaak jaarrekening).	Gerealiseerd

De raad voor maatschappelijk welzijn en de gemeenteraad namen kennis van het eerste rapport debiteurenbeheer op de raden van januari 2021.

3.11. ORGANOGRAM

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
5. Organisatiestructuur				
De organisatiestructuur wordt geëvalueerd en waar nodig geoptimaliseerd.	De koppeling tussen diensten of personen met de achterliggende rechtspersoon is niet duidelijk	Zelfevaluatie 2019	Een bijsturing van het organogram op basis van een evaluatie tijdens het diensthoofdenoverleg	Gerealiseerd

Het gezamenlijke organogram werd goedgekeurd tijdens de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn op 28 februari 20218. Bij de opmaak werden volgende principes gehanteerd:

1. Verschillende afdelingen en diensten hadden een één-op-één relatie met een bepaald levensdomein of specialisatie. De samenleving was intussen echter sterk geëvolueerd en we moesten onze organisatie-indeling daar beter op afstemmen. De integratie en een doorgedreven clustering van diensten moesten de klant nog meer centraal plaatsen en de schotten tussen diensten wegnemen. Het doel was een integrale benadering waarbij we een brede visie per beleidsdomein implementeren.

2. Meer autonomie en minder hiërarchie is een tendens dat in meer en meer organisaties opduikt. Er werd dan ook gezocht naar een evenwicht tussen enerzijds de huidige hiërarchische oriëntatie en anderzijds voldoende autonomie voor de medewerkers. Een matrix-model, een combinatie van in eerste instantie een lijn-staforganisatie met onderliggend een projectorganisatie bood hierop een antwoord.
3. De gemeente en het OCMW telde 9 managementfuncties. Door deze te verminderen, kwamen er niet alleen middelen vrij voor andere organisatienoden in functie van de beleidsdoelstellingen, maar kon er voor de resterende managementfuncties ook voluit ingezet worden op hun leidinggevende rol i.p.v. hun huidige rol als meewerkend diensthoofd. Dit betekende ook dat er van leidinggevendenden specifieke competenties verwacht worden die bij aanwerving, interne mobiliteit of bevordering moeten getoetst worden op basis van een psychotechnische toets.
4. Het was belangrijk dat het aantal medewerkers die een leidinggevende aanstuurt, goed zit. Een te kleine span of control, leidt tot een veelheid aan leidinggevendenden, terwijl een te grote span of control zorgt voor te weinig aansturing en opvolging van medewerkers, met onderpresteren tot gevolg. Als richting wordt vaak 7 rechtstreekse medewerkers naar voorgeschoven als ideale situatie. Dit is echter afhankelijk van een aantal factoren:
 - Vaardigheden en capaciteiten van het personeel en van de leidinggevende
 - Complexiteit en diversiteit van uitgevoerde taken
 - Aanwezigheid van gestandaardiseerde procedures
 - De geavanceerdheid van het informatie

In het MAT werd een grondige oefening gemaakt waarbij de huidige organisatiestructuur werd geanalyseerd en de verschillende diensten en producten rationeel werden geclusterd. Op basis van deze oefening en op basis van de principes van span of control, thematische clustering en meer continuïteit werd het volgende uitgewerkt:

- 3 robuuste clusters: Grondgebiedszaken, Vrije tijd en Samenleven en Burger en Welzijn onder coördinatie van een afdelingshoofd (A4)
- De ondersteunende diensten worden gegroepeerd in Interne Organisatie en Dienstverlening, elks met een verschillende invalshoek en onder coördinatie van een stafmedewerker (A1-3)
- Vastgestelde leemtes en tekorten worden in de mate van het mogelijke opgevuld
- Een kader bieden voor een gestructureerde samenwerking en een efficiëntere personeelsinzet

Dit organogram werd tijdens het MAT van 14 januari 2021 en tijdens het diensthoofdenoverleg van 21 januari 2021 geëvalueerd. Het huidige organogram werd getoetst aan de basisprincipes die werden vooropgesteld, alsook aan de clustering. Beide toetsen werden positief geëvalueerd. De rol van de leidinggevendenden werd versterkt, de samenwerking tussen de diensten is verbeterd en er wordt binnen de afdelingen meer overkoepelend beleidsmatig gewerkt.

Op basis van deze evaluatie wordt wel voorgesteld om de dienst Mobiliteit en Lokale Economie samen te voegen met de dienst Openbare Werken. De beide diensten werken immers nauw samen waardoor een samenvoeging een versterking van de continuïteit en een betere werkverdeling bewerkstelligt. Tevens zal de huidige audit op de werf een wijziging in de organisatiestructuur vragen. Een aanpassing van het organogram wordt voorbereid naar de afronding van de audit op de werf.

3.12. BACK-UP

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
6. Personeelsbeleid				
De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.	De continuïteit van de dienstverlening kan niet worden gegarandeerd.	Zelfevaluatie 2019	Er wordt een back-up voorzien voor alle kritieke diensten in de dienst burgerzaken.	Gerealiseerd

Voor de dienst Burgerzaken werd er niet alleen een back-up voorzien voor alle kritieke processen, maar wordt de workflow van deze processen ook uitgewerkt.

3.13. EXIT

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
6. Personeelsbeleid				
De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.	De organisatie gaat onzorgvuldig om met afvloeiingen.	Zelfevaluatie 2019	Er wordt een verslag gemaakt van een exitgesprek dat structureel ingepland worden met medewerkers die vertrekken.	Gerealiseerd
	Door de uitstroom van medewerkers ontstaat er een verlies aan kennis over een bepaalde dienstverlening.	Zelfevaluatie 2019	Er is, naast een onthaaltraject, ook een exit-traject uitgewerkt waarin niet alleen een exitgesprek, maar ook de terugvordering van materiaal en de kennisoverdracht wordt voorzien.	Gerealiseerd

Net als het onthaal van een collega, is ook het belangrijk om het vertrek van een collega goed voor te bereiden. Niet alleen op administratief vlak dient alles geregeld te zijn, maar minstens zo belangrijk is het om afspraken te maken over taken die afgerond moeten worden en over de kennisoverdracht. Bovendien is het belangrijk om, om welke reden ook dat collega's vertrekken, oog te hebben voor hun inzet voor onze organisatie en voor de collega als persoon. Het exitgesprek is daarbij belangrijk, alsook kan er bekeken worden vanuit de dienst om een afscheid te voorzien.

Er werd naast de toolbox On Boarding, dan ook een toolbox Exit uitgewerkt. Naast het exitgesprek dat aan de hand van een exitformulier zal gevoerd worden en waarbij concrete tips worden gegeven, omvat deze toolbox ook handvaten om de kennis te borgen en een goede kennisoverdracht te voorzien. Tot slot werd er ook een checklist gemaakt waarin de rollen van de personeelsdienst, de leidinggevende, alsook het secretariaat en ICT worden gespecificeerd.

3.14. VORMINGSPLAN

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
6. Personeelsbeleid				
Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich te ontwikkelen.	De organisatie biedt vorming aan die weinig zinvol is.	Zelfevaluatie 2019	Er wordt een algemeen vormingsplan opgesteld met aandacht voor de toekomstige opleidingsbehoeften en de verschillende vormen van leren.	Gerealiseerd
10. ICT				
De ICT-dienstverlening is kwaliteitsvol.	Er wordt veel tijd verloren om dat de systemen onderbenut worden.	Zelfevaluatie 2019	Er wordt een opleiding Office 365, gedifferentieerd per doelgroep, georganiseerd.	Op te starten

Onze maatschappij ontwikkelt zich erg snel. Dit vraagt van organisaties en hun medewerkers dat zij continu mee ontwikkelen en veranderen. Het aanpassingsvermogen van organisaties en het leervermogen van medewerkers is belangrijker dan ooit tevoren. Een lerende organisatie is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de collega's en van de organisatie:

- Permanent leren: We leren dagelijks op de werkvloer, we leren van uitdagingen, van elkaar, van evaluaties en uit vormingen
- Breed leren: Op basis van onze functiekaart en groeiplan, alsook onze teamdoelstellingen formuleren we gerichte leerdoelstellingen die niet alleen gericht zijn op kennis, maar ook op vaardigheden

Er werd dan ook een vormingsplan 'Keeping up competence' ontwikkeld op basis van deze pijlers en aan de hand van een vormingsmatrix en de ontwikkelingsnaden. In dit vormingsplan worden enerzijds concrete acties genomen om het 'leren op de werkvloer' structureel te ondersteunen en anderszijds wordt er een concreet opleidingsaanbod uitgewerkt voor 2021-2022. Door de uitdagingen die de coronacrisis met zich meebracht, werd de opleiding Office 365 nog niet georganiseerd, maar deze is wel opgenomen in het opleidingsaanbod 2021-2022. De vraag vanuit de gemeenteraad om ook raadsleden te vormen in de mogelijkheden van Teams wordt hierbij opgenomen.

3.15. LEIDERSCHAPSONTWIKKELINGSTRAJECT

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
6. Personeelsbeleid				
Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich te ontwikkelen.	Medewerkers zijn onvoldoende bekwaam om hun functie goed te kunnen uitoefenen.	Zelfevaluatie 2019	Er wordt een opleidingstraject situationeel leiderschap georganiseerd voor alle leidinggevendenden.	Gerealiseerd

In navolging van het begeleidingstraject waarbij alle leidinggevendenden samen de nieuwe evaluatiecyclus Opwaarts en een visie op leidinggeven, ontwikkelde, werd een leiderschapsontwikkelingstraject opgestart:

- Deel 1: De rollen van de leidinggevende en vergroten van veerkracht van zowel de leidinggevende, als de medewerkers
- Deel 2: Situationeel leiderschap: leidinggeven op maat en leren responsabiliseren en delegeren
- Deel 3: Voeren van groeigesprekken met medewerkers
- Deel 5: Medewerkers helpen groeien in talenten en kwaliteiten
- Deel 6: Het team verbinden tot een hecht en sterk team

Het traject wordt doorlopen door twee groepen, met name het managementteam en de diensthoofden. Sommige delen worden afzonderlijk en sommige samen gevolgd.

3.16. WELZIJN OP HET WERK

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
6. Personeelsbeleid				
De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn	Er vinden veel en ernstige arbeidsongevallen plaats.	Zelfevaluatie 2019	De rollen en verantwoordelijkheden rond preventie en bescherming zijn opgesteld waarin wijzigingen systematisch worden opgenomen.	Gerealiseerd

Het diensthoofd patrimonium is verantwoordelijk voor de veiligheid op de werkvloer, met name van de infrastructuur en werkmiddelen. Daarnaast is er een stuurgroep Psychosociaal Welzijn o.l.v. de algemeen directeur waarvan een stafmedewerker en een medewerker van de personeelsdienst deel uit maken. In het kader van de veiligheid op de werkvloer wordt er jaarlijkse een rondgang gedaan door de preventieadviseur van IGEAN en de arbeidsgeneesheer, op basis waarvan het diensthoofd Patrimonium een actieplan uitwerkt om desgevallend de opmerkingen en suggesties op te nemen. Daarnaast werden er ook in het kader van het psychosociaal welzijn een aantal acties opgezet:

Er werd een psychosociale risicoanalyse op de werf opgestart in augustus 2020 met als doel om een goed beeld te krijgen op de factoren die het psychosociaal welzijn bevorderen/belemmeren en inzicht te krijgen in de meest prioritaire werkpunten. De preventieadviseur van IDEWE heeft met alle medewerkers individueel gesproken. Op basis van deze bevindingen heeft ze conclusies, alsook preventiemaatregelen geformuleerd, waarmee we aan de slag zijn gegaan om het welzijnsbeleid op de werf en in de bredere organisatie verder uit te bouwen en bij te sturen. Alle acties van dit actieplan zijn ofwel afgerond, ofwel lopend.

Binnen de organisatie werd er, naast de individuele ondersteuning van een aantal medewerkers, ook twee keer beroep gedaan op het team van IDEWE m.b.t. een schokkende gebeurtenissen. Naar aanleiding van het overlijden van een medewerker werden groepsgesprekken, individuele gesprekken en intervisie voor de leidinggevendenden georganiseerd. Bij het overlijden van een kleindochter van een medewerker werd tevens een groepsgesprek georganiseerd. Tot slot zijn we ook gestart met een werkgroep, onder begeleiding van IDEWE, om een beleid inzake middelengebruik uit te werken. Dit is momenteel nog lopend.

3.17. PERSONEELSDATABASE

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
6. Personeelsbeleid				
De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord.	Medewerkers krijgen hun loon niet correct uitbetaald.	Zelfevaluatie 2019	Er is een duidelijke opvolgingstabel waarin wijzigingen systematisch worden opgenomen.	Gerealiseerd
	Medewerkers krijgen hun loon niet correct uitbetaald.	Zelfevaluatie 2019	De personeelsdossiers zijn gedigitaliseerd en worden gestructureerd opgeslagen	Gerealiseerd
Personeelsuitgaven blijven binnen het budget en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd.	Personeelssubsidies worden niet optimaal gebruikt.	Zelfevaluatie 2019	De personeelssubsidies wordt geoptimaliseerd op basis van een gedegen analyse.	Lopend

Er werd een uniforme structuur opgezet om personeelsdossiers digitaal uit te bouwen, alsook om andere aspecten van het personeelsbeleid gestructureerd te bewaren. De bestaande dossiers zijn reeds omgezet naar deze structuur.

Daarnaast werd een database, in excel, uitgewerkt om een adequaat overzicht te bewaren van de belangrijkste personeelsinformatie. In deze tabel worden knipperlichten ingebouwd opdat wijzigingen systematisch worden opgevolgd.

De zoektocht voor een externe consultant om ons te begeleiden in de analyse van de personeelssubsidies verliep moeizaam, maar ondertussen wordt de opdracht toegekend en zal de analyse worden opgestart.

3.18. DEONTOLOGIE

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
7. Organisatiecultuur				
De organisatie heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in haar dagelijkse werking.	De organisatie heeft waarden bepaald, maar de medewerkers kennen ze niet.	Zelfevaluatie 2019	Interne communicatiecampagne om de interne waarden van de organisatie bekend te maken.	Gerealiseerd
De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers die terechtkomen in deontologische gevoelige situaties.	Medewerkers weten niet wat kan en niet kan in deontologische gevoelige situaties.	Zelfevaluatie 2019	Een speciale editie van de nieuwsbrief maken omtrent de deontologische code.	Gerealiseerd
Het intern cultuurbeleid en de toepassing van de waarden worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.	De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat de omgang met de organisatiecultuur niet systematisch wordt bijgestuurd.	Zelfevaluatie 2019	Er is een standaardprocedure die gevolgd wordt bij signalen of klachten van het overtreden van de deontologische code.	Gerealiseerd

De interne waarden van de organisatie zitten gebeiteld in de functiekaart van alle medewerkers en kwamen aan bod tijdens ieders startgesprek i.h.k.v. het nieuwe groeitraject dat in 2020 werd opgestart. Om van de deontologische code een meer levend document te maken, werd dit vertaald naar een 'Eerste hulp bij een dilemma' waarbij de interne waarden centraal werden gezet, alsook waarbij de belangrijkste speerpunten vertaald werden naar meer concrete situaties. Tot slot werd er ook een procedure uitgewerkt dat gevolgd dient te worden bij signalen van of klachten over het overtreden van de deontologische code.

Deze 'Eerste hulp bij een dilemma' werd opgenomen in de interne nieuwsbrief. Daarenboven werd er tijdens een diensthooftoverleg hierrond een intervisie georganiseerd en zal dit tijdens de maandelijkse teamvergadering van elk team opgepikt worden.

3.19. INTERNE COMMUNICATIE

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
8. Informatie en communicatie				
De interne communicatie focust op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.	Medewerkers krijgen niet voldoende informatie om hun taken kwaliteitsvol uit te voeren.	Zelfevaluatie 2019	De communicatiedienst werkt met communicatieantennes verspreid over de organisatie.	Gerealiseerd

	Medewerkers krijgen niet voldoende informatie om hun taken kwaliteitsvol uit te voeren.	Zelfevaluatie 2019	Alle personeelsnieuwsbrieven en flashen worden op het intranet geplaatst.	Gerealiseerd
--	---	--------------------	---	--------------

Na intern overleg werd er voor gekozen om alsnog niet te werken met communicatieantennes. Er werd wel een toelichting gegeven over de werking van de communicatiedienst aan de verschillende teams. Daarnaast wordt bij elk nieuw project in het kader van het meerjarenplan 2020-2025 een communicatieplan opgemaakt aan de hand van de uniforme projectfiche.

Alle nieuwsbrieven en flashes worden op de I-schijf geplaatst waartoe de medewerkers toegang hebben. Zodra er een intranet is geïmplementeerd, zullen deze daarop worden geplaatst opdat de toegankelijkheid nog meer wordt bevorderd.

3.20. INFORMATIEBEHEER

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
8. Informatie en communicatie				
De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.	Informatie wordt foutief of ongeordend bewaard.	Zelfevaluatie 2019	Er is een coördinator informatieveiligheid voor zowel de gemeente, als het OCMW.	Gerealiseerd
	Informatie geraakt verloren.	Zelfevaluatie 2019	Een externe archivaris stelt het archief van de gemeenten up to date.	Gerealiseerd
	Informatie geraakt verloren.	Zelfevaluatie 2019	Er is een duidelijke procedure om het archief van de gemeente en OCMW up to date te houden, inclusief een richtlijn over het bijhouden van informatie.	Lopend
	Informatie wordt te snel vernietigd of helemaal niet.	Zelfevaluatie 2019	Er wordt jaarlijks een trash day georganiseerd.	Gerealiseerd
	Burgers vragen informatie waarop ze recht hebben, maar krijgen die niet of met veel vertraging.	Zelfevaluatie 2019	De interne procedure openbaarheid van bestuur wordt schematisch onder de aandacht gebracht.	Gerealiseerd

Er werd een dataprotection officer aangesteld voor zowel het college van burgemeester en schepenen, als het vast bureau op 1 september 2020. Er wordt hiervoor beroep gedaan op C-smart. De dataprotection officer coördineert de informatieveiligheidscel waarin de algemeen directeur, stafmedewerker dienstverlening, administratie medewerker secretariaat en ICT, alsook het diensthoofd burgerzaken vertegenwoordigd zijn. Op 30 maart 2021 keurde het college van burgemeester en schepenen, alsook het vast bureau het actieplan, opgesteld door deze cel, goed.

Het archief van het OCMW werd in 2019 op punt gesteld. In 2020 werd ook een externe archivaris aangesteld om het archief van de gemeente op punt te stellen. Deze externe archivaris gaf ook aanzet tot een procedure om het archief up to date te houden. Dit wordt verder uitgewerkt. In 2021 heeft elke dienst de documenten die verwijderd mogen worden, gecontroleerd opdat de procedure om deze effectief te vernietigen, opgestart kon worden. De dozen werden ondertussen ook verwijderd.

3.21. WEBSITE

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
8. Informatie en communicatie				
De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.	De informatie op de website is verouderd.	Zelfevaluatie 2019	De website van de gemeente is opnieuw up to date.	Gerealiseerd
	De informatie op de website is verouderd.	Zelfevaluatie 2019	Er is een duidelijke procedure om deze website systematisch up to date te houden.	Gerealiseerd

De website werd volledig gescreend en geupdated. Bovendien heeft de website begin 2021 het any surfer label behaald. Elke dienst moet zijn eigen onderdelen up to date houden, maar jaarlijkse gebeurd er ook een scan door de communicatiedienst.

3.22. MASTERPLAN FORT II

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
8. Facilitaire middelen, opdrachten en contracten				
De organisatie weet hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.	De organisatie heeft geen of een onvoldoende zicht op haar roerende en onroerende patrimonium.	Zelfevaluatie 2019	Er is een structurele visie voor het Fort uitgewerkt.	Lopend

Het beheerplan van het Fort II werd goedgekeurd op de gemeenteraad van 15 juni 2020. Op vraag van Agentschap Natuur en Bos werd dit herbekeken. Het masterplan Fort II zal gefinaliseerd worden in december 2021. Er werden al verschillende stakeholders bevraagd bij de uitwerking van deze visie en dat zal ook de komende maanden nog gebeuren.

3.23. KEURINGEN

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
8. Facilitaire middelen, opdrachten en contracten				
De organisatie evalueert regelmatig het facilitair proces en de wijze waarop met de facilitaire middelen wordt omgegaan en stuurt bij waar nodig.	De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat het beheer van de facilitaire middelen, de opdrachten en de contracten niet systematisch wordt bijgestuurd.	Zelfevaluatie 2019	Het overzicht van de keuringen van technisch materiaal is terug up to date.	Gerealiseerd

Het overzicht van de keuringen van technisch materiaal is terug up to date. Er aantal keuringen zijn nog niet in orde, maar hier wordt aangewerkt.

3.24. BESTEL- EN LEVERING

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
8. Facilitaire middelen, opdrachten en contracten				
De organisatie stelt op een systematische en wettige manier partners aan om opdrachten uit te voeren.	Kleine aankopen gebeuren steeds bij dezelfde leveranciers.	Zelfevaluatie 2019	Ook de kleine aankopen, waaronder bureaumateriaal en poetsmateriaal, worden gecoördineerd vanuit een duidelijke aankoopprocedure.	Gerealiseerd
	Bij hoogdringendheid wordt willekeurige ingeroepen bij aankopen.	Zelfevaluatie 2019	Er zijn duidelijke richtlijnen m.b.t. hoogdringendheid, volgens de wettelijke bepalingen.	Gerealiseerd
De organisatie volgt de opdrachten uitgevoerd door partners, grondig op en gaat correct om met contractanten.	De organisatie draait op voor gebreken die niet op tijd werden opgemerkt en gemeld. De organisatie betaalt te veel voor een opdracht. Opdrachten duren langer dan gepland.	Zelfevaluatie 2019	Er zijn duidelijke richtlijnen voor de ontvangst van leveringen en diensten, alsook voor de controle m.b.t. leveringsovereenkomsten en facturen.	Gerealiseerd

De procedure voor kleine aankopen werd gestructureerd waarbij het secretariaat verantwoordelijk is voor het bureaumateriaal en de poetsdienst voor de aankoop van logistieke middelen. Er zijn tevens duidelijke richtlijnen voor de ontvangst van leveringen en diensten, alsook voor de controle m.b.t. leveringsovereenkomsten en facturen.

De richtlijnen voor hoogdringende aankopen in het kader van de COVID-19 maatregelen werden goedgekeurd door de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn op 16 april 2020.

3.25. ICT

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Stand van zaken
10. ICT				
De ICT-dienstverlening is kwaliteitsvol.	Medewerkers weten niet waar ze terecht kunnen bij incidenten.	Zelfevaluatie 2019	Er wordt een SPOC, met duidelijke taakomschrijving, per gebouw aangeduid.	Gerealiseerd
Uitgaven en rapporten rond ICT worden grondig opgevolgd.	De organisatie kent de totale ICT-kosten niet.	Zelfevaluatie 2019	Er is een duidelijk overzicht van de ICT-contracten en de daarbijhorende uitgaven.	Gerealiseerd
	De organisatie heeft onvoldoende zicht op de ICT-werking.	Zelfevaluatie 2019	Er is een actuele inventaris van de ICT-infrastructuur	Gerealiseerd

In maart 2021 startte een administratief medewerker secretariaat/ICT, die de nood een SPOC per gebouw opvangt.

Cipal nv.en deze administratief medewerker secretariaat/ICT hebben samen de inventaris van de ICT-infrastructuur geactualiseerd. De administratief medewerker heeft tevens een overzicht opgemaakt van de belangrijkste ICT-contracten en daarbijhorende uitgaven. Een optimalisatieoefening dringt zich op.

4. Toekomstige projecten

In 2021-2022 willen blijven inzetten op ons kwaliteitsbeleid en de verdere implementatie van het actieplan organisatiebeheersing door de uitwerking van een reeks beheersmaatregelen. De acties die gepland waren in 2020-2021 maar nog niet opgestart zijn, worden hernomen in 2021-2022.

Doelstelling	Risico	Bron	Beheersmaatregel	Timing
2. Belanghebbendenmanagement				
De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen	Burgers en andere externe actoren zijn ontevreden en klagen over de werking omdat er te weinig rekening wordt gehouden met de verwachtingen van de belanghebbenden	Zelfevaluatie 2019	Vormen van secretarissen van raden om deze te dynamiseren	Mei 2022
3. Monitoring				
	De organisatie heeft degelijke rapporten maar doet er niets mee.	Zelfevaluatie 2019	Er wordt een actieplan opgemaakt op basis van de audit budgetbeheer sociale dienst	Dec 21
	De organisatie heeft degelijke rapporten maar doet er niets mee.	Zelfevaluatie 2019	Er wordt een actieplan opgemaakt op basis van de analyse van de werf	Maart 22
4. Financieel management				
De organisatie heeft een degelijke, transparante en betrouwbare financiële werking.	De dienstverlening of de uitvoering van projecten verloopt moeizaam door een trage besluitvorming.	Zelfevaluatie 2019	Gedelegeerd budgethouderschap en de decentralisatie van de opmaak van bestelbonnen zijn formeel uitgewerkt.	Jan 22
	De organisatie moet middelen aanzuiveren die onrechtmatig zijn uitgegeven.	Zelfevaluatie 2019	De procedures voor het controleren van de rechtmatigheid van verrichtingen op rekeningen buiten de boekhouding worden herwerkt.	Jan 22

De organisatie streeft naar het correct innen van haar inkomsten en naar een goed beheer van haar uitgaven	Debiteuren betalen niet omdat ze niet weten dat ze (nog) moeten betalen.	Zelfevaluatie 2019 Audit 2020	Richtlijnen voor een systematisch debiteurenbeheer via de implementatie van een nieuw softwareprogramma.	Jan 22
De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten.	De politieke organen kunnen de financiële status van de realisatie van de doelstellingen niet opvolgen.	Zelfevaluatie 2019	Een rapportage omtrent het innen van belastingen en retributies werd opgezet.	Jan 22
6. Personeelsbeleid				
De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers.	Medewerkers worden gepest. Er wordt gediscrimineerd. Er is een slechte werksfeer. Medewerkers vallen uit door burn-out. Het ziekteverzuim is hoog.	Zelfevaluatie 2019	Een actieplan WOW is opgemaakt.	Jan 22
Personeelsuitgaven blijven binnen het budget en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd.	Personeelssubsidies worden niet optimaal gebruikt.	Zelfevaluatie 2019	De personeelssubsidies wordt geoptimaliseerd op basis van een gedegen analyse.	Mei 22
8. Informatie en communicatie				
De interne communicatie focust op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.	Medewerkers zijn gedemotiveerd omdat ze belangrijke informatie over hun organisatie enkel via externen vernemen.	Zelfevaluatie 2019	Persteksten zijn beschikbaar op het intranet en worden via een flash verspreid.	Sep 21
De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.	Informatie geraakt verloren.	Zelfevaluatie 2019	Er is een duidelijke procedure om het archief van de gemeente en OCMW up to date te houden, inclusief een richtlijn over het bijhouden van informatie.	Jan 22

9. Facilitaire middelen, opdrachten en contracten				
De organisatie weet hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.	De organisatie heeft geen of een onvoldoende zicht op haar roerende en onroerende patrimonium.	Zelfevaluatie 2019	Er is een structurele visie voor het Fort uitgewerkt.	Dec 21
De organisatie beheert de facilitaire middelen goed.	Middelen worden verspild.	Zelfevaluatie 2019	Er is een goed voorraadbeheer van de verbruiksgoederen aan de hand van een up to date inventaris.	Mei 22
	Materialen worden aangewend voor oneigenlijk gebruik of worden gestolen.	Zelfevaluatie 2019	De richtlijnen omtrent persoonlijk gebruik van facilitaire middelen zijn verfijnd, alsook zijn er preventieve maatregelen tegen diefstal uitgewerkt.	Jan 22
De organisatie stelt op een systematische en wettige manier partners aan om opdrachten uit te voeren.	Er zijn inbreuken op de wet op de overheidsopdrachten.	Zelfevaluatie 2019	Alle diensten ontwikkelen een basiskennis m.b.t. de aankoopprocedures zodat de rol van de aankoopdienst beperkt wordt tot de ondersteuning en de controle.	Jan 22
	Klachten kunnen niet worden weerlegd omdat belangrijke documenten ontbreken of onzorgvuldig zijn opgemaakt.	Zelfevaluatie 2019	Er is een duidelijke procedure, inclusief rollen, bij aanbestedingen.	Jan 22
10. ICT				
De ICT-dienstverlening is kwaliteitsvol.	Er wordt veel tijd verloren om dat de systemen onderbenut worden.	Zelfevaluatie 2019	Er wordt een opleiding Office 365, gedifferentieerd per doelgroep, georganiseerd.	Feb 22
	Er wordt veel tijd verloren om dat de systemen onderbenut worden.		De citrix-werking wordt toegelicht in de onthaalbrochure.	Sep 21

De organisatie beheert de informatie en de ICT-veilig	De juistheid, volledigheid en actualiteit van gegevens wordt onvoldoende gegarandeerd.	Zelfevaluatie 2019	Het toekennen of afnemen van ICT-rechten wordt opgenomen in het onthaal- en exittraject.	Sep 21
	De privacy van medewerkers of burgers wordt geschonden.	Zelfevaluatie 2019	De ICT-policy werd bijgestuurd en de medewerkers worden hieromtrent geïnformeerd en gesensibiliseerd.	Jan 22
	Medewerkers misbruiken te ruime rechten in softwaretoepassingen.	Zelfevaluatie 2019	Het ICT-rechtenbeheer is upgedate op basis van het nieuwe organogram.	Jan 22
	Medewerkers misbruiken te ruime rechten in softwaretoepassingen.	Zelfevaluatie 2019	Het databanken-beheer is upgedate op basis van het nieuwe organogram.	Jan 22
De organisatie evalueert regelmatig haar ICT en stuurt bij waar nodig.	De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat het ICT-beheer niet systematisch wordt bijgestuurd.	Zelfevaluatie 2019	De werking van Citrix en de ondersteuning van Ciral wordt bijgestuurd na een evaluatie.	Sept 21