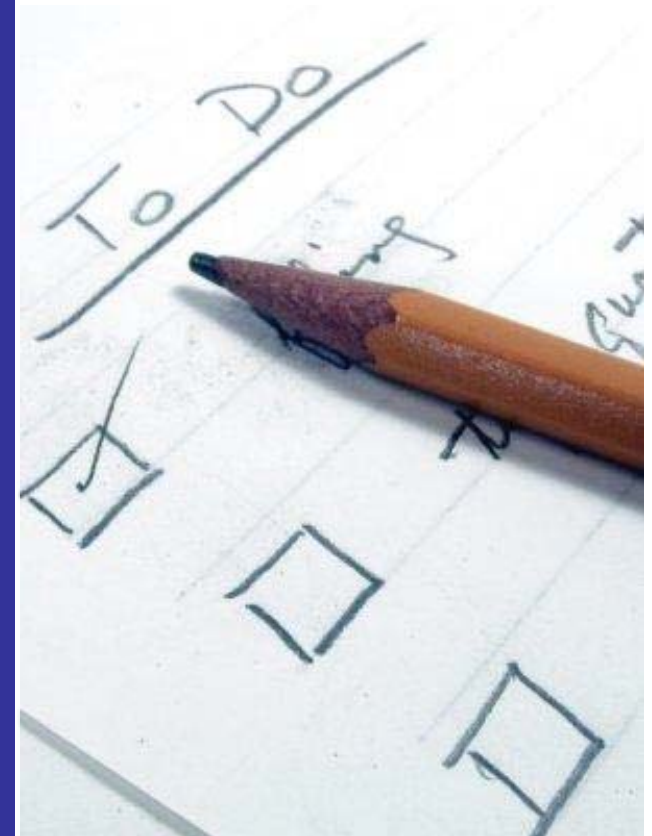


Organisatie- beheersing

2020-2025

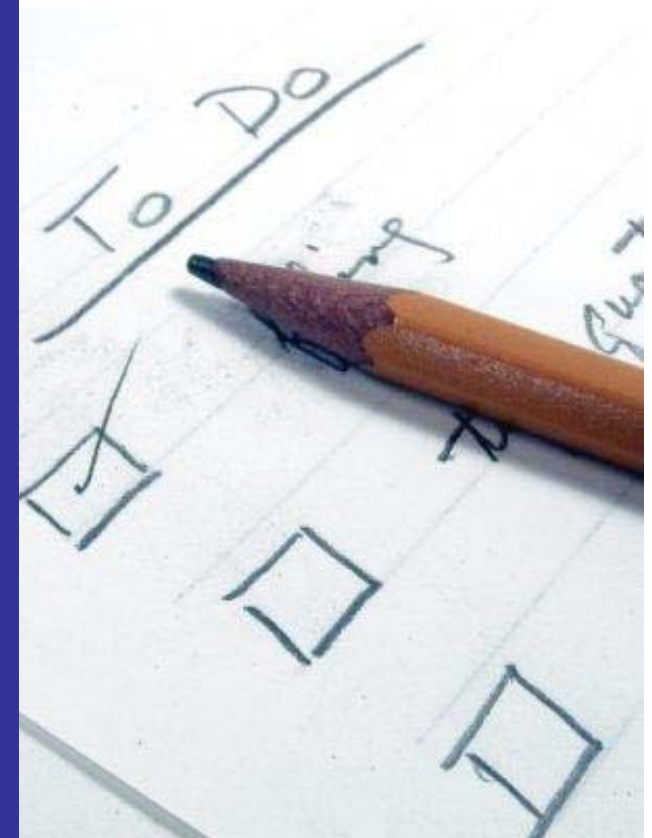
Q&A

Answer to your Questions



Het kader

Het kader voor organisatiebeheersing ligt 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 organisatiebeheerding aangestuurd op **twee sporen**. Tegelijk wordt hiermee een breed draagvlak gecreëerd binnen de ganse organisatie.

Spoor 1

Beheersen van de organisatie als geheel.

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

Spoor 2

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: risicoanalyse op dienstenniveau

In Spoor 1 worden de diensten/medewerkers van gemeente en OCMW geconsulteerd, gegroepeerd in 4 clusters. In elke cluster wordt de specifieke werkomgeving 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

Clusters:

- Burgerzaken en sociale dienst
- Vrije tijd
- Grondgebiedzaken
- Algemene diensten

✓ Spoor 1: de zelfevaluatie op organisatieniveau

De risico's uit de risico-analyse (Spoor 2) 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

3 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.

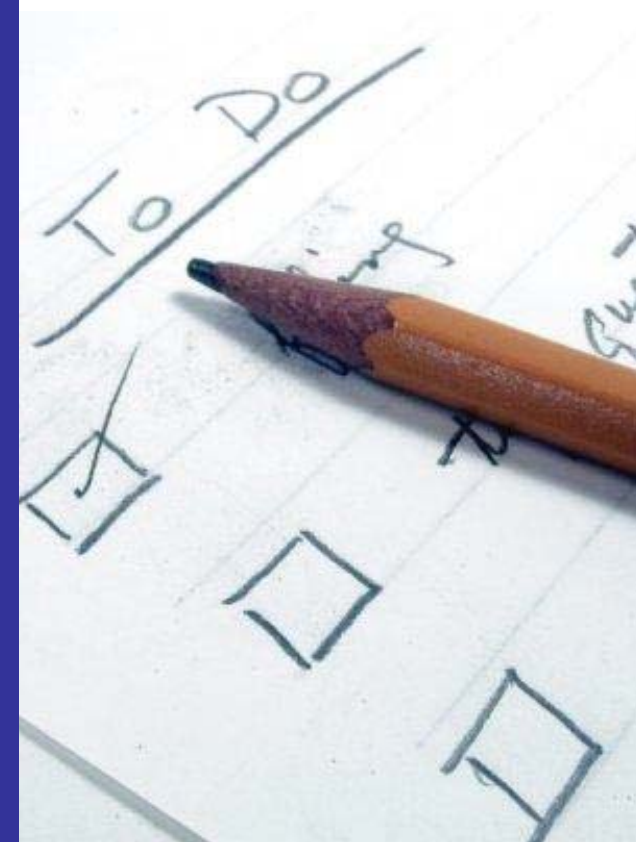
Eén keer per jaar (uiterlijk 30/06) wordt aan de **Raad** gerapporteerd over de organisatiebeheersing. Deze rapportering refereert naar de uitgevoerde risico-analyse en de zelfevaluatie van de organisatiedoelstellingen. In de rapportering wordt aangegeven welke maatregelen binnen dit kader zijn uitgevoerd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

De beheersmaatregelen worden daarnaast ook opgenomen en bijgewerkt in een **GANTT-chart**.

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

Risico- analyse

Spoor 2



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

In elke cluster wordt de specifieke werkomgeving getoetst aan deze risico-types. Tegelijk worden **(beheers)maatregelen** voorgesteld die bijdragen tot het indekken van deze risico's. **Clusters**:

- Algemene diensten
- Burgerzaken en sociale dienst
- Grondgebiedzaken
- Vrije tijd

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 wordt ook vaak extern een oplossing of advies ingewonnen (bv. in naburige gemeenten of netwerken, collegagroepen, VVSG, Inforum, ISB, externe experts/juristen ...). Wijzigingen in regelgeving, richtlijnen van hogere overheden (actualia) worden doorgaans op tijd opgepikt op basis van nieuwsbrieven en via andere kanalen (bv. abonnementen).
- ▶ Het is van belang dat diensthoofden (en eventueel ook 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.
- Praktijken binnen gemeente en OCMW zijn al goed op elkaar afgestemd.
- Organisatiebrede processen en afspraken (bv. visum- en bestelproces) zijn door iedereen voldoende gekend, en worden correct nageleefd. De vertrouwddheid van medewerkers met wetgeving overheidsopdrachten en het decreet lokaal bestuur (DLB) kan worden verbeterd.
- ▶ Nieuwe medewerkers zouden een basisopleiding kunnen krijgen over de werking van een lokaal bestuur.
- ▶ Organisatiebrede processen en afspraken worden best op periodieke basis op een laagdrempelige manier toegelicht voor de medewerkers (bv. bestelprocedure).
- Regelgeving en afspraken worden op een centrale plaats beschikbaar gesteld (W-schijf), maar deze blijkt niet bij iedereen gekend.
- ▶ De informatie op en de structuur van de W-schijf moet worden toegelicht voor medewerkers.

Transparantie en communicatie

- De interne communicatie binnen de clusters en diensten verloopt goed. In de meeste clusters zijn er periodieke teamvergaderingen (al dan niet met een formeel verslag en opvolging). In andere clusters is dit beperkt tot een informeel overleg.
- ▶ Een structureel periodiek 'teamoverleg' waarbij incidenten, vragen, problemen, planning, beslissingen, nieuwigheden ... worden besproken (en feedback wordt gegeven), gekoppeld aan een opvolging van gemaakte afspraken is nuttig in elke cluster.
- Er is (4x per jaar) een afdelingsoverleg. Er is slechts occasioneel overleg en contact met andere diensten buiten de sector/afdeling. De fysieke scheiding van diensten bemoeilijkt soms het overleg en de communicatie.
- ▶ Er is (ook buiten specifieke projecten) nood aan méér sectoroverschrijdende contacten en samenwerking.
- Er is een tweewekelijks MAT. De informatiedoorstroming vanuit het CBS en het MAT naar de administratie/medewerkers loopt goed maar niet altijd gestructureerd en uniform. De werking van het MAT is niet transparant voor sommige medewerkers.
- ▶ Beslissingen van het CBS en het MAT moeten sneller en effectiever worden gecommuniceerd vanuit het MAT naar de medewerkers. Er moeten binnen het MAT (beter) afspraken gemaakt worden over tijdstip, en manier van communicatie naar de organisatie.
- De burgemeester en voorzitter BCSD maken deel uit van het MAT. De contacten met het politiek bestuur verlopen op een correcte manier.
- ▶ De afsprakennota moet worden geactualiseerd.

Fysieke veiligheid

- De werkomgeving is goed. Er is veel aandacht voor het welzijn van de medewerkers en de ergonomie op de werkvloer.
- De (interne) preventieadviseur is voldoende aanwezig op de werkvloer. Er zijn infosessies en opleidingen inzake veiligheid op het werk. Bij de aanschaf en gebruik van machines en technisch materieel is er voldoende aandacht voor veiligheidsaspecten. De medewerkers zijn op de hoogte van en houden zich doorgaans goed aan de specifieke veiligheidsvoorschriften.
- ▶ Er is meer toezicht nodig op het naleven van de interne preventie- en veiligheidsvoorschriften.
- Er is degelijk werkmaterieel beschikbaar. Toestellen, materiaal, infrastructuur ... wordt regelmatig gekeurd en nagezien.
- Medewerkers (en hun contacten) worden beschermd tegen gezondheidsrisico's bij klantencontact.
- Medewerkers voelen zich zelden bedreigd of oncomfortabel in contacten met klanten/burgers. Er zijn zelden incidenten van fysieke of verbale agressie. De spreeklokalen van de maatschappelijk werkers zijn beveiligd. Er is een panieknop en vluchtwegen in de sociale dienst.
- ▶ De toegang tot het gemeentehuis moet beter worden bewaakt/afgesloten/gecontroleerd zodat onbevoegden geen rechtstreekse toegang hebben tot de diensten.
- ▶ De cursus omgaan met agressie moet periodiek worden herhaald.

Fysieke veiligheid

- Er is een procedure bij grensoverschrijdend gedrag of agressie-incidenten, maar deze blijkt niet door alle medewerkers gekend.
- ▶ De werking en coördinaten van de (externe) vertrouwenspersoon moeten regelmatig worden gecommuniceerd (zeker ook voor nieuwe medewerkers).
- ▶ Er moet een procedure worden uitgewerkt ingeval van grensoverschrijdend gedrag en incidenten.
- Het gemeentelijk algemeen nood- en interventieplan (GANIP) is niet geactualiseerd.
- ▶ Het gemeentelijk algemeen nood- en interventieplan (GANIP) moet worden geactualiseerd.
- Er worden geen frequente brandoefeningen georganiseerd.
- ▶ Er moeten (in alle gebouwen/sites) periodiek evacuatie- en rampoefeningen worden georganiseerd.

Informatieveiligheid

- Medewerkers zijn op de hoogte van de GDPR en zijn zich bewust van het belang van informatieveiligheid. Er wordt voorzichtig en discreet omgegaan met informatievragen en met gevoelige en persoonsgebonden informatie. Er is een externe DPO (provincie).
- ▶ De afspraken inzake GDPR en informatieveiligheid moeten periodiek worden herhaald. Er is meer/frekwenter nood aan sensibilisering rond GDPR.
- ▶ De DPO moet beter consulteerbaar en aanspreekbaar zijn.
- Er is een informatieveiligheidsplan. Er is een passwordbeleid en er wordt vaak gesensibiliseerd en gewerkt rond ICT-veiligheid. De mappenstructuur op server is duidelijk en is afgegrensd zodat informatie beschermd is.
- ▶ Er moet nagedacht worden over de impact van thuiswerk op het vlak van informatieveiligheid.
- Bureaus worden doorgaans afgesloten. Dossiers, documenten worden doorgaans afgeschermd. De printers zijn beveiligd met een password. Er is niet overal een 'clean-desk'.
- ▶ Er moet een 'afdrukbeleid' worden afgesproken, zodat er minder papier circuleert in de diensten.
- ▶ Er kan meer aandacht zijn voor digitalisering van dossiers en dossierstukken (burgerzaken, sociale dienst, e-facturatie, e-post ...).
- ▶ Kasten moeten beter (kunnen) worden afgesloten (bv. personeelsdienst).

Informatieveiligheid

- Het archief is goed georganiseerd en voldoende veilig afgesloten.
- Er gebeurt ICT-monitoring waardoor ICT-risico's en –problemen vooraf kunnen worden gedetecteerd. Er worden back-ups gemaakt (op servers) van gegevens en informatie, maar er is geen 'continuïteitsplan' (disaster-recovery-plan) dat aangeeft hoe de heropstart na een ICT-crash moet verlopen, maar dat is niet actueel.
- ▶ Een continuïteitsplan moet worden opgemaakt.
- Documenten worden doorgaans op basis van een uniform systeem opgeslagen. Er zijn nog verschillen tussen de praktijk in de gemeente en in het OCMW.
- ▶ Er is nood aan een beter documentenbeheersysteem en afstemming tussen gemeente en OCMW.
- Er is een grote ICT-afhankelijkheid. Tegelijk is de eigen ICT-dienst beperkt in capaciteit. Een gedeelte van de ICT-werking wordt extern ondersteund (Topdesk, provincie).
- ▶ Er is nood aan verdere versterking van de ICT-capaciteit en een back-up voor essentiële ICT-processen.
- ▶ Er moet sterker/verder worden ingezet op digitaliseren.

Bescherming van activa

- Er is nog beperkt cashgeld in omloop in diverse diensten (bv. burgerzaken, toerisme, jeugd ...). In de meeste diensten wordt een kassasysteem gebruikt (gekoppeld aan de boekhouding). De kassa's worden veilig bewaard en periodiek afgerekend.
- ▶ Cashgeld moet verder worden ontraden en elektronische alternatieven moeten worden gepromoot.
- ▶ De bankkaarten dringende steun en 'voedingsbudget' moeten beter worden bewaard, en apart worden bewaard van de codes.
- Provisies worden opgevolgd en gecontroleerd.
- De waardebonnen (voor jubilea) worden veilig bewaard en correct geregistreerd.
- Dossiers van budgetbeheer (en bankrekeningen van cliënten) worden niet gecontroleerd. Begunstigden kunnen enkel worden aangemaakt met tussenkomst van de financiële dienst.
- ▶ Er moet periodiek en steekproefgewijs een controle worden uitgevoerd op de dossiers van budgetbeheer ('vier-ogen-principe').
- Er is een inventaris van het technisch materieel, maar niet (integraal) van het ICT-materieel.
- ▶ De inventaris van het ICT-materieel moet worden vervolledigd en opgevolgd.
- ▶ De Theaterzaal moet beter worden afgesloten.
- ▶ Er moet een inventaris van sportmateriaal worden opgemaakt.

Bescherming van activa

- Er is beperkt pro-actief beleid omtrent het onderhoud van gebouwen en installaties.
- ▶ Er is nood aan een pro-actief onderhoudsplan voor gebouwen (bv. in 3P).
- Het verbruik van gas, water, energie wordt opgevolgd/gemonitord.
- ▶ Medewerkers moeten prijs- en budgetbewust worden gemaakt, en moeten worden gesensibiliseerd rond energiebesparing en duurzaamheid.
- De materialen die worden uitgeleend worden beperkt gecontroleerd wanneer deze worden binnengeleverd. De staat van de lokalen die verhuurd worden, wordt na afloop van het evenement systematisch nagekeken.
- ▶ Uitleenmateriaal moet beter gecontroleerd worden bij terug inleveren.
- Prestaties van diensten verlopen meestal via registratie/reservatiesoftware. Deze is echter niet altijd gekoppeld aan de boekhouding. Facturen worden soms aangemaakt bij ontvangst van de gelden en niet bij levering van de prestatie.
- Er zijn beperkte voorraden (economaat). Deze worden veilig bewaard. Het magazijn is goed georganiseerd en beveiligd.
- ▶ Voorraden PMD-zakken en GFT-labels moeten beter worden afgeschermd (garage). Het verbruik en de verkoop van de PMD-zakken en GFT-labels moet beter worden geregistreerd (in bijzonder levering/facturatie aan warenhuizen).
- ▶ Het sleutelplan magazijn moet worden opgemaakt.

Bescherming van activa

- Niet alle subsidiemogelijkheden en –kanalen zijn gekend en worden opgevolgd/uitgeput. Er is nood aan een betere opvolging van subsidiemogelijkheden, subsidiedossiers en -initiatieven.
- ▶ Er moet beter worden opgevolgd dat subsidies effectief worden aangevraagd en ingevorderd.
- Er is een strikte debiteurenopvolging. Er is geen formeel uitgewerkte procedure van debiteurenopvolging.
- ▶ Het proces debiteurenopvolging moet worden geactualiseerd en uitgewerkt.
- Contracten worden niet centraal geregistreerd en niet consequent opgevolgd.
- ▶ Er is nood aan een centraal overzicht en striktere opvolging van contracten.

Integriteit en ethiek

- De deontologische code is gekend door alle medewerkers. Medewerkers handelen conform deze code en de normen en waarden van de organisatie.
- ▶ De deontologische code en de concrete toepassing ervan worden best periodiek opgefrist en toegelicht (ook voor raadsleden en vrijwilligers). In het bijzonder wordt deze best jaarlijks per dienst 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 bij het gebruik van social media moeten worden toegelicht.

Tijdigheid

- De diensten slagen er doorgaans in om met de beschikbare middelen en capaciteit de dienstverlening te garanderen. Deadlines en wettelijke termijnen worden doorgaans gehaald. Door de beperkte bezetting van diensten zijn medewerkers genoodzaakt pragmatisch te werken.
- Er is een klachtenprocedure, maar er zijn zelden formele 'klachten'. Meldingen worden niet centraal geregistreerd/opgevolgd, en worden niet altijd door medewerkers tijdig beantwoord en behandeld.
- ▶ De klachten- en meldingenprocedure moet worden geactualiseerd.
- ▶ Technische taken zullen via werkopdrachten verlopen. Werkopdrachten moeten geregistreerd en opgevolgd worden (bv. in 3P).
- Werken op afspraak kan bijdragen tot efficiënt werken.

Continuïteit en ontwikkeling

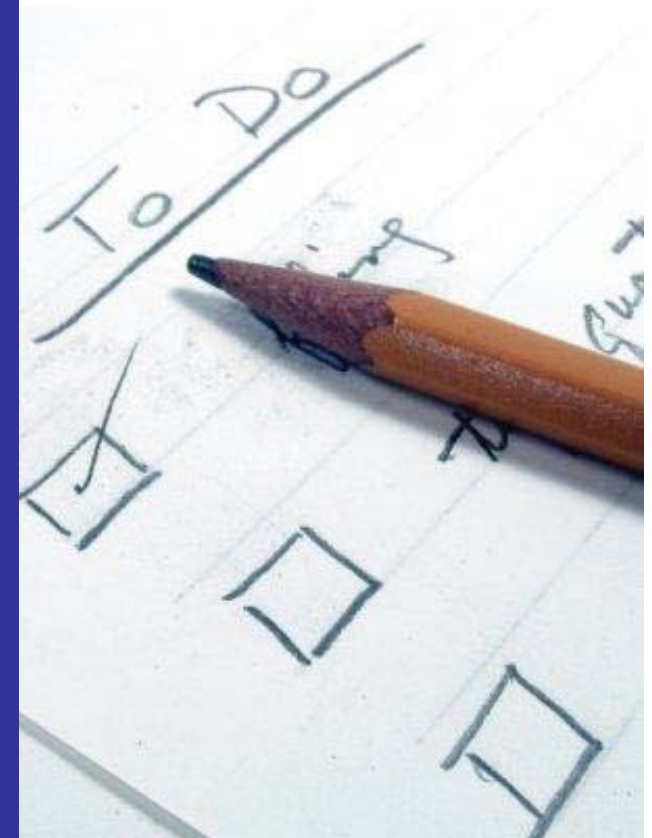
- Er is voldoende ruimte en mogelijkheid om opleidingen te volgen of te participeren aan netwerkmomenten. Er is geen vormingsplan (persoonlijk ontwikkelingsplan).
- ▶ Er is nood aan een 'opleidingsplan'.
- Niet in alle cluster is voor elke taak een back-up voorzien. De basisdiensten zijn minstens gekend en verzekerd. Voor specifieke taken is niet altijd een back-up.
- ▶ Vervanging van medewerkers bij pensionering zou eerder moeten gebeuren zodat meer tijd is voor kennisoverdracht.
- In sommige diensten werden sleutelprocessen beschreven en gedocumenteerd (bv. draaiboeken) 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. De processen moeten op een coherente manier worden samengebracht en beheerd.

Organisatie- doelstellingen

Spoor 1

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 '**Beheersdoelstellingen**' geven wij weer welke beheersmaatregelen de organisatie zal nemen om de beleidsdoelstellingen beter na te streven en dus de risico's beter te beheersen. Het zijn deze beheersmaatregelen die ook per thema in de GANTT-Chart worden opgenomen en opgevolgd.

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

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** die wordt geactualiseerd bij significante evoluties en veranderingen in de mate dat die een impact hebben op het beleid en de beleidsopties. Nieuwe en gewijzigde omstandigheden en risico's worden 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. De diensten hebben een sterke input geleverd in dit proces en kennen daardoor ook de focus van de organisatie.
- De beleidsdoelstellingen en onderliggende actieplannen en acties werden binnen de organisatie gecommuniceerd (op het afdelingsoverleg). Medewerkers kennen dan ook de beleidsdoelstellingen en onderliggende acties, zeker deze die op hun sector betrekking hebben. Medewerkers werken ook conform de geformuleerde acties.
- De doelstellingen zijn niet 'SMART' geformuleerd, maar de onderliggende actieplannen en acties zijn concreet. Er werden geen **indicatoren** gekoppeld aan de doelstellingen of actieplannen/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 jaarlijks opgemaakt en bevat naast de financiële informatie ook een beleidsevaluatie. Het rapport wordt toegelicht aan de Raadscommissie. De rapportering bevat in beperkte mate ook concrete metingen en indicatoren.
- De financiële planning wordt opgevolgd door de financiële dienst. De evaluatie en **opvolging** van beleid en beleidsdoelstellingen gebeurt vanuit de financiële dienst en binnen het MAT.
- Aanpassingen van het meerjarenplan worden vanuit de administratie (MAT) voorbereid, en voorgelegd aan het politiek bestuur. De burgemeester en voorzitter BCSD maken deel uit van het MAT. Er zijn weinig structurele **overlegmomenten** met het CBS over de stand van de financiën/kredieten en de voortgang van de realisatie van doelstellingen.

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 geen inventaris van **sleutelprocessen**. Processen zijn niet in elke dienst in kaart gebracht en niet op een formele manier beschreven. Voor zover er wel procesbeschrijvingen zijn gemaakt, gebeurde dat niet op een gelijklopende, uniforme wijze. De processen die wel werden uitgewerkt worden ook niet steeds geactualiseerd.
- De **back-up** kan niet in alle diensten worden verzekerd. Door de schaal van de gemeente zijn er 'één-mans-diensten'. Ook **functiescheiding** is daardoor niet steeds gegarandeerd. Het uitwerken van de sleutelprocessen kan hier mogelijks en in beperkte mate een oplossing bieden.
- Zowel bij de opmaak en uitvoering van het meerjarenplan als bij specifieke projecten worden burgers en andere externe actoren (adviesraden) betrokken. Ook bij belangrijke initiatieven en projecten is er aandacht voor consultatie en **participatie** van belanghebbenden. Er wordt verder ook thematisch en projectmatig teruggekoppeld naar belanghebbenden.
- De organisatie is **toegankelijk** en heeft een laagdrempelig systeem voor meldingen van burgers (bv. via het gemeentelijk meldpunt op de website). De klachten- en meldingenprocedures zijn niet geactualiseerd.

1 Doelstellingen- en belanghebbendenmanagement

Beheersmaatregelen

- De doelstellingen, actieplannen en acties worden jaarlijks naar aanleiding van de aanpassing van het meerjarenplan op het afdelingsoverleg toegelicht voor medewerkers.
- In functie van een transparantere rapportering en een betere opvolging van de realisatie van het beleid zullen in de beleidsrapportering (waar nuttig en mogelijk) indicatoren worden verwerkt.
- De inventaris van de sleutelprocessen zal worden opgemaakt.
- Jaarlijks zullen binnen elke afdeling sleutelprocessen worden uitgewerkt/geactualiseerd. Hierbij zullen de medewerkers worden betrokken.
- De klachten- en meldingenprocedures zullen worden geactualiseerd.

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

- Er is een geactualiseerd **organogram** dat is afgestemd op de integratie van gemeente en OCMW. Het organogram beantwoordt zoveel als mogelijk aan de beoogde dienstverlening en is gericht op de beleidsdoelstellingen (rekening houdend met de beschikbare budgettaire ruimte).
- Er zijn diverse formele en informele **overlegplatforms** (tweewekelijks MAT, afdelingsoverleg, teamoverleg). De informatiedoorstroming vanuit het MAT naar de diensten verloopt niet steeds uniform.
- De burgemeester en voorzitter BCSD maken deel uit van het MAT, zodat standpunten en beslissingen van administratie en politiek bestuur direct op elkaar worden afgestemd.
- Zowel binnen de gemeente- als OCMW-diensten wordt ingespeeld op nieuwe maatschappelijke noden en bestuurskundige tendensen (bv. werken op afspraak, telewerk, glijdende uren ...).

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.
- Er is geen uitgewerkte **missie**, visie en waarden.
- Er is een externe **vertrouwenspersoon**. Er is een procedure bij grensoverschrijdend gedrag of agressie-incidenten. De coördinaten en werking van de vertrouwenspersoon en de procedures zijn onvoldoende gekend door medewerkers.
- Er is een **deontologische code** die ook werd gecommuniceerd aan en beschikbaar is voor alle medewerkers. Deontologie en ethiek moeten vaker en meer aandacht krijgen.

2 Organisatiestructuur en -cultuur

Beheersmaatregelen

- Beslissingen van het CBS en 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.
- De afsprakennota moet worden geactualiseerd en praktisch geïmplementeerd binnen de organisatie.
- De missie, waarden en normen van de organisatie moeten worden geformuleerd en 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 toegelicht.

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 is geactualiseerd en wordt periodiek geëvalueerd (met het CBS).
- Er is zicht op de **personeelsbehoefte** (kwantitatief en kwalitatief) en op **personeelsbezetting**.
- Er zijn geactualiseerde **functieomschrijvingen**. Medewerkers werden betrokken bij de opmaak ervan. Voor elke functie werden competenties en doelstellingen (van de functie) geformuleerd.
- Niet alle functies zijn ingevuld (bv. ICT, technische diensten). Bij gebrek aan specifiek personeel wordt een beroep gedaan op externen.
- De wervings- en selectieprocedures verlopen conform de rechtspositieregeling en de geldende regelgeving. Er is een '**onthaaldraaiboek**' en een '**onthaalgesprek**' met de personeelsdienst. Er is geen echt introductietraject. Het afdelingshoofd en de diensthoofden volgen de introductie van de nieuwe medewerkers zelf op.
- Er wordt in de mate van het mogelijke geanticipeerd op **uitstroom** (en dubbellopen bij vertrek/pensionering). Er is een checklist bij 'vertrek'. Er wordt geen formeel **exit**-gesprek gevoerd.

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 is mogelijkheid tot interne mobiliteit en jobrotatie. Nieuwe **werkvormen** (bv. telewerk) worden toegepast. Er is een kader in opmaak voor 'thuiswerken'.
- 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. Vaak ontbreekt de tijd voor medewerkers om opleidingen effectief te volgen. Er is geen '**opleidingsplan**'. Het afdelingshoofd en diensthoofd stellen aan nieuwe medewerkers eventuele basisopleidingen voor. Verdere opleidingen worden in functie van de vraag en het aanbod gevolgd.
- Er worden jaarlijkse **feedback-gesprekken** gevoerd. In de rechtspositieregeling (RPR) werd het nieuwe proces inzake functionering/feedback en evaluatie opgenomen. Leidinggevendenden werden hiervoor ook opgeleid. Medewerkers kregen een toelichting over het nieuwe proces.
- Er zijn geen structurele initiatieven om de leidinggevende capaciteiten van de **leidinggevendenden** te ontwikkelen. Gezien de schaal van de organisatie wordt een leidinggevende ook voor operationele taken ingezet, waardoor het leidinggeven niet altijd 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. De medewerkers houden zich doorgaans strikt aan de specifieke veiligheidsvoorschriften.
- Ziekteverzuim wordt gemonitord en opgevolgd.
- Het gemeentelijk algemeen nood- en interventieplan (GANIP) is niet geactualiseerd. Er worden frequente brand- en evacuatieoefeningen georganiseerd.
- De personeelsdienst van gemeente en OCMW is geïntegreerd. De **personeelsadministratie** verloopt correct. De personeelsdienst is steeds beschikbaar/toegankelijk, en probeert de vragen van medewerkers te beantwoorden. De personeelsfunctie is zowel administratief als pro-actief. Naast de personeelsadministratie wordt ook de **HR-functie** van de personeelsdienst ingevuld.
- De **rechtspositieregeling** en het **arbeidsreglement** zijn niet geactualiseerd.

3 Personeelsbeleid

Beheersmaatregelen

- Het 'onthaaldraaiboek' moet verder worden uitgewerkt/verdiept om nieuwe medewerkers te begeleiden in hun startperiode.
- Het feedbacksysteem met feedback-gesprekken wordt strikter toegepast.
- Leidinggevenden moeten worden opgeleid in de 'groeicyclus', en moeten zelf een opleiding krijgen rond 'kwaliteitsvol leidinggeven' (leiderschapstraining).
- Het preventieplan wordt uitgevoerd. De preventieadviseur rapporteert hierover jaarlijks.
- De cursus omgaan met agressie moet periodiek worden herhaald.
- Het gemeentelijk algemeen nood- en interventieplan (GANIP) moet worden geactualiseerd.
- Er wordt periodiek een rampen- en evacuatieoefening georganiseerd.
- De rechtspositieregeling en het arbeidsreglement worden geactualiseerd.

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

- We weten welke initiatieven er rond (interne en externe) communicatie genomen moeten worden om de doelstellingen te realiseren. Er is geen interne nieuwsbrief. De interne communicatie verloopt vaak via informele kanalen en contacten. Organisatiebrede topics moeten meer aandacht krijgen in de interne communicatie.
- De regels over het gebruik van **social media** zijn niet door alle medewerkers gekend.
- Er wordt sterk ingezet op externe communicatie (informatieblad, burgerbrieven, LED-borden, website ...), maar deze verloopt niet volgens een formele communicatiestrategie. De website wordt up-to-date gehouden. Het bereik van de **communicatiekanalen** wordt niet formeel gemeten, maar wordt wel opgevolgd zodat het mogelijk is om bij te sturen. De organisatie communiceert extern duidelijk en doelgericht over dienstverlening en over initiatieven. De sociale doelgroep wordt mogelijks onvoldoende bereikt met de huidige externe communicatie.
- De communicatiedienst ondersteunt sterk in de externe communicatie van diensten en projecten.

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

- Er zijn organisatiebrede richtlijnen inzake **informatiebeheer**. Er is een informatieveiligheidsplan en een 'data protection officer' (DPO). Er is weinig sensibilisering omtrent informatieveiligheid. Vragen inzake informatieveiligheid blijven soms onbeantwoord.
- Reglementen en verordeningen worden op de website **gepubliceerd**. Er zijn richtlijnen over de **openbaarheid van bestuur**, maar deze zijn onvoldoende gekend door medewerkers.
- Het registratiesysteem van de inkomende en uitgaande **briefwisseling** (brieven, enz.) verschilt in de gemeente en het OCMW. Inkomend en uitgaand **e-mail verkeer** wordt nog niet geregistreerd. Er is nood aan een sterker uniform, gedigitaliseerd documentenbeheerssysteem.
- Vertrouwelijke documenten zijn enkel raadpleegbaar door medewerkers die deze documenten nodig hebben om hun taken uit te voeren. De toegang tot digitale info is beveiligd.
- Er is een externe archivaris en **archiefwerking**. Er is een structuur voor het bewaren van **informatie**. Er is bepaald wanneer welke informatie vernietigd wordt en wie hiervoor verantwoordelijk is (vernietigingsbeleid). Het archief wordt stelselmatig gedigitaliseerd.

4 Informatie en communicatie

Beheersmaatregelen

- De externe communicatie wordt in beeld gebracht en geoptimaliseerd. Er wordt een communicatieplan/-strategie opgemaakt.
- Organisatiebrede topics moeten meer aandacht krijgen in de interne communicatie.
- De algemene informatie op en de structuur van de W-schijf moet worden toegelicht voor medewerkers.
- De afspraken inzake GDPR en informatieveiligheid moeten periodiek worden herhaald. Er moet meer/frekwenter gesensibiliseerd worden rond GDPR.
- De DPO moet beter consulteerbaar en aanspreekbaar zijn.
- Er moet nog meer aandacht zijn voor digitalisering van dossiers en dossierstukken.
- Er is nood aan een uniform en digitaal documentenbeheersysteem. Er wordt een systeem opgezet voor het registreren en opvolgen van inkomend en uitgaande post.
- De archiefwerking wordt verder geoptimaliseerd en archief wordt gedigitaliseerd.

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, samen met de diensten en het CBS. Aanpassingen en opvolging van kredieten gebeurt decentraal door diensten, en worden gecoördineerd door de financiële dienst.
- De taakverdeling binnen de financiële dienst kan niet altijd georganiseerd worden met voldoende aandacht voor **functiescheiding** en **back-up** (bv. belastingen, debiteurenopvolging).
- 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).
- Niet alle **financiële processen** zijn uitgeschreven.
- Het gebruik van **provisies en bankkaarten** werd formeel vastgelegd.
- De bepalingen over het dagelijks bestuur zijn helder en worden gerespecteerd.
- Er is een **visumprocedure** die correct wordt toegepast. Er wordt echter niet jaarlijks gerapporteerd over het visum.

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

- Er wordt niet altijd vooraf een **vordering** in de boekhouding opgemaakt voor alle tegoeden en prestaties (bij het ontstaan van de transactie). Deze wordt pas bij de ontvangst van de gelden ingeboekt (bv. huur, subsidies).
- De uitgaande **facturatie** verloopt efficiënt, tijdig en correct. De meeste facturatie verloopt via facturatiesoftware (bv. Recreatex, New Horizon ...), en is waar mogelijk gekoppeld met de boekhouding (Alfa). Ook de steunverlening (en de terugvordering ervan) is gekoppeld met de boekhouding.
- Er is een **debiteurenopvolgingssysteem** maar dit is niet in een formele procedure uitgewerkt, en wordt niet altijd consequent toegepast. De vorderingen sociale dienst worden periodiek besproken met de maatschappelijk werkers. Er wordt niet periodiek gerapporteerd over het debiteurenbeheer.
- Er is geen procedure voor het opvolgen van verworven subsidies (en de koppeling met de financiële dienst).

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 **belastingskohieren** worden tijdig opgemaakt. Er is een planning voor opmaak van kohieren, maar deze wordt niet altijd strikt gevolgd. Aanslagbiljetten worden tijdig ('onverwijld') verstuurd. Er gebeurt geen dubbele controle op de juistheid en volledigheid van de kohieren.
- Het **rendement** en de effecten van de belastingen en retributies zijn gekend. Tarieven zijn echter niet altijd geactualiseerd en afgestemd op de effectieve kostprijs van diensten.
- Er is geen uitgewerkte **bestelprocedure** met ingebouwde (krediet)controles. Er is geen formeel proces voor **kredietbewaking**.
- De **controle** en goedkeuring van facturen en het betaalproces verloopt systematisch en volgens duidelijk vastgelegde bevoegdheden. Facturen worden digitaal verwerkt via een opvolgingssysteem gekoppeld aan de boekhouding. Elektronische facturatie via Peppol wordt al beperkt 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 wordt systematisch opgevolgd.
- **Subsidies** worden effectief en correct verleend en opgevolgd. De toepassing van subsidiereglementen wordt gecontroleerd door de betrokken diensten.
- De **jaarrekening** is correct, volledig en tijdig klaar, maar wordt niet altijd binnen de wettelijke termijn aan de raad voorgelegd. Door de softwaretoepassing zijn er soms problemen met de correcte voorstelling van schema's en bijlagen bij de jaarrekening.
- Niet alle transacties met betrekking tot de schoolwerking worden opgenomen in de boekhouding.
- Behalve de verplichte **semesterrapportering** zijn er geen andere beheers- of management-rapporten. De diensten hebben toegang tot de boekhouding waardoor zij zelf de nodige **informatie** (inzake kredieten) kunnen consulteren.
- Indien nodig wordt de financiële werking bijgestuurd.

5 Financieel management

Beheersmaatregelen

- Het gebruik van cash moet verder worden ontraden. Er wordt verder ingezet op elektronische betaalmiddelen.
- De bankkaarten dringende steun en 'voedingsbudget' moeten beter worden bewaard, en apart worden bewaard van de codes.
- De financiële processen worden uitgewerkt, met aandacht voor functiescheiding en controlepunten.
- Er moet periodiek en steekproefsgewijs een controle worden uitgevoerd op de dossiers van budgetbeheer ('vier-ogen-principe').
- Prestaties en tegoeden moeten zoveel als mogelijk van bij de transactie als vordering worden uitgedrukt in de boekhouding (bv. huren, subsidies).
- De procedure debiteurenopvolging moet worden beschreven en strikt toegepast.
- Er wordt een bestelprocedure en een kader rond kredietbewaking en –aanpassing uitgewerkt.
- Er wordt jaarlijks aan de raad gerapporteerd over visum en debiteurenbeheer.
- De toepassing van elektronische facturatie via Peppol moet worden gepromoot.
- De opmaak van kohieren moet beter gepland en steekproefsgewijs gecontroleerd worden.
- Alle ontvangsten en uitgaven, alsook eventuele bankrekeningen met betrekking tot de schoolwerking moeten geïncorporeerd worden in de boekhouding.

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 om **efficiëntie- en schaalvoordelen** te bekomen. Er gebeuren vaak gezamenlijke aankopen en aankopen via een aankoopcentrale (bv. Farys, Fluvijs, provincie).
- Er zijn slechts beperkte **voorraden**. Materiaal wordt doorgaans veilig bewaard en materiaalverbruik goed opgevolgd. Er worden preventieve maatregelen genomen tegen diefstal, schade en verlies. Er is geen geactualiseerde inventaris van het technisch materieel en het ICT-materieel.
- Er is geen proactief **onderhoudsplan** voor de oudere gebouwen. Het beheer van technieken is voor sommige gebouwen overgedragen aan een externe partij. Er is geen volledig overzicht van de noodzakelijke onderhouds- en vervangingsinvesteringen voor de oudere gebouwen.
- Diensten controleren steeds 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

- De aankoopdossiers zijn volledig en goed gedocumenteerd. Offertes worden objectief beoordeeld.
- De invulling van opdrachten die uitgevoerd worden door partners, worden opgevolgd.
- Er is geen volledig overzicht van alle lopende **contracten**.

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 geïnvesteerd in soft- en hardware en ICT-technologie om de dienstverlening zo snel en efficiënt mogelijk te laten verlopen. Voor sommige toepassingen is het aanbod van gespecialiseerde software te beperkt.
- Er is een grote ICT-afhankelijkheid. Tegelijk is de capaciteit van de eigen ICT-dienst beperkt. Een gedeelte van de ICT-werking wordt door externen ondersteund.
- Er is een **paswoordenbeleid**. Er is een degelijk uitgebouwd **rechtenbeheer**. Er gebeurt sensibilisering rond ICT-veiligheid (bv. fishing).
- Er is geen formeel uitgewerkt **ICT-continuïteitsplan/recoveryplan**.

⑥ Facilitaire middelen en ICT

Beheersmaatregelen

- Er is nood aan een centraal overzicht en striktere opvolging van contracten.
- Er wordt een pro-actief onderhoudsplan voor (oudere) gebouwen en materieel opgemaakt.
- De inventarissen van materialen (in bv. technische dienst, vrijetijdsdiensten, ICT-dienst) moeten worden vervolledigd en opgevolgd.
- Voorraden (bv. PMD-zakken en GFT-labels) moeten beter worden afgeschermd en beheerd.
- Het sleutelplan magazijn moet worden opgemaakt.
- Het ICT-continuïteitsplan moet worden opgemaakt.
- Er is nood aan een verdere versterking van de ICT-capaciteit en waar mogelijk een back-up voor de essentiële ICT-processen.

Q&A

Answer to your Questions

