

ORGANISATIEBEHEERSYSTEEM (OBS)

KADER 2020 - 2026

RAPPORT 2022

Lokaal Bestuur Waregem

Vastgesteld door de Algemeen Directeur na overleg met het managementteam in
zitting van 15 mei 2023.

Ter kennisgeving voorgelegd aan de Gemeenteraad en Raad voor Maatschappelijk
Welzijn in zitting van 6 juni 2023

Inhoud

1. Inleiding

1.1	Voorwoord	4
1.2	Wettelijk kader	4
1.3	Prioritaire risico's	8
1.4	Risicobeheersing	10
1.5	Maatregelen	10
1.6	Actieplan	11
1.7	Terminologie en afkortingen	11

2. Gegevensbronnen OBS-rapport

2.1	Implicaties corona-pandemie	13
2.2	Legaliteitstoets	14
2.3	OBS-kader 2020-2026	14
2.4	Prioritaire risico's	15
2.5	Maatregelen	16
2.6	Integratietraject stad-OCMW	16
2.7	Audit Vlaanderen	17
2.8	Auditering ISO 45001	18
2.9	Overige externe audits	18
2.10	Overige bronnen	18
2.11	Actualisering risico's + maatregelen	19
2.12	Actieplan (opbouw)	19

3. Uitvoering maatregelen

3.1	Maximaliseren geïntegreerde werking van het lokaal bestuur	20
3.2	Optimaliseren geïntegreerde werking van het managementteam	21
3.3	De sleutelprocessen definiëren en organisatiebreed uitrollen	22
3.4	Een accurate monitoring en rapportagesysteem uitbouwen	23
3.5	Certificaat ISO 45001 voor de stedelijke werkplaats	24
3.6	Duiding van de beleidsdoelstellingen aan de beleidsmedewerkers	25
3.7	De ICT-infrastructuur versterken en kennis ICT-projecten verbeteren	25
3.8	Diensten herlocaliseren i.f.v. opportuniteiten en/of maatschappelijke wijzigingen	26
3.9	Kwaliteitsvolle opvolging van grote projecten en doelstellingen	27

4. Actiepunten uit andere bronnen

4.1	Resultaten audit systeem-i door Audit Vlaanderen	28
4.2	Rapport klachtenbehandeling	28
4.3	Financiële rapportering	29
4.4	Risico's i.k.v. GDPR	32
4.5	Rapportering uit software voor overheidsopdrachten	32
4.6	Risico's personeelsbeheer	33
4.7	Interne maatregelen i.k.v. de bestrijding van de corona-pandemie	34
4.8	Risico's inzake arbeidsveiligheid	35
4.9	Microsoft 365	36

5. Bijlagen

5.1	Resultaten legaliteitstoets	39
5.2	Rapportering 3P - overheidsopdrachten	41

1. Inleiding

1.1 Voorwoord

Het implementeren van een organisatiebeheersingssysteem (OBS) en de rapportering zijn decretale verplichting.

In het decreet lokaal bestuur wordt veel aandacht besteed aan het OBS. De wetgever heeft meer duidelijkheid verschaft over de inhoud en de onderwerpen die zeker in het OBS moeten worden opgenomen: artikels 41-7°, 78-8°, 171§1, 175, 176-4°, 180, 181, 188§1, 193, 217, 218, 219, 220, 222, 247-3), 266, 272§1, 303§1, 382, 589§2 en 592.

Het decreet lokaal bestuur geeft, in navolging van het gemeentedecreet, een definitie wat organisatiebeheersing is (zie hierna 1.2 Wettelijk kader).

Audit Vlaanderen heeft een leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen opgemaakt. Via deze leidraad kunnen de lokale besturen een zelfevaluatie uitvoeren, waardoor ze een beeld krijgen van de risico's, waarvoor bijkomende maatregelen moeten voorzien worden om de organisatie van het lokaal bestuur te versterken. De leidraad Audit Vlaanderen is een gids met doelstellingen rond organisatiebeheersing, risico's en beheersmaatregelen, die ondersteuning biedt om een kader voor organisatiebeheersing uit te bouwen.

Het is de bedoeling van de wetgever om een geïntegreerd OBS-kader voor het lokaal bestuur op te maken en op te volgen.

Autonome gemeentebedrijven (zoals het Waregems Autonoom Gemeentebedrijf Stadsontwikkeling WAGSO) kunnen via de raad van bestuur beslissen om het OBS-kader van het lokaal bestuur geheel of gedeeltelijk van toepassing te maken op de eigen organisatie, en/of aan te passen ingevolge specifieke bevoegdheden of risico's.

1.2 Wettelijk kader

Het implementeren en uitbouwen van een organisatiebeheersingssysteem (OBS) is dus een decretale verplichting, die werd opgenomen in het decreet lokaal bestuur (DLB).

Het DLB geeft zelf een definitie aan het OBS:

Artikel 217:

Organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat men:

- 1° de vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst;
- 2° wetgeving en procedures naleeft;
- 3° over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt;

4° op een effectieve en efficiënte wijze werkt en de beschikbare middelen economisch inzet;

5° de activa beschermt en fraude voorkomt.

Artikel 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.

Het DLB legt de bevoegdheid voor het OBS bij de algemeen directeur en het managementteam. Het kader moet vastgesteld worden door de gemeenteraad, en jaarlijks dient er gerapporteerd te worden:

Artikel 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.

Artikel 171 §1 2° alinea + artikel 175:

De algemeen directeur staat in voor het organisatiebeheersingssysteem, overeenkomstig artikel 217 tot en met 220. De adjunct-algemeendirecteur staat hem hierin bij.

Artikel 41-7° + 78-8°:

Het goedkeuren van het algemene kader van het organisatiebeheersingssysteem kan door de gemeenteraad of de raad voor maatschappelijk welzijn niet gedelegeerd worden aan het college van burgemeester en schepenen of vast bureau.

Overige bepalingen van het DLB:

- 1) Toevertrouwen bevoegdheden van de algemeen directeur en/of de financieel directeur aan andere personeelsleden (artikel 220).
- 2) De financieel directeur staat, onder de functionele leiding van de algemeen directeur, in voor het thesauriebeheer, met behoud van de toepassing van de bepalingen daarover in het organisatiebeheersingssysteem (artikel 176-4°).
- 3) Het managementteam vergadert geregeld onder het voorzitterschap van de algemeen directeur, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem (artikel 180).
- 4) Het managementteam ondersteunt de coördinatie van de diensten van de gemeente en het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn bij de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie. Het managementteam bewaakt de eenheid in de werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de diensten van de gemeente en van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn, alsook de interne communicatie, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem (artikel 181).
- 5) De personeelsleden oefenen hun ambt op een loyale en correcte wijze uit. De personeelsleden zetten zich op een actieve en constructieve wijze in voor de realisatie van de opdracht en de doelstellingen van de gemeente en van het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem (artikel 188 §1).
- 6) De gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn stellen een gezamenlijke deontologische code vast voor het personeel. Die concretiseert de bepalingen van deze afdeling, en kan bijkomende deontologische rechten en verplichtingen opnemen, overeenkomstig het organisatiebeheersingssysteem (artikel 193).
- 7) Audit Vlaanderen evalueert de organisatiebeheersing, gaat na of ze adequaat is en formuleert aanbevelingen tot verbetering daarvan... (artikel 222).
- 8) Tussen de gemeente en de gemeentelijke vennootschap, vereniging of stichting wordt een samenwerkingsovereenkomst gesloten voor de uitvoering van de toevertrouwde taken van gemeentelijk belang. De samenwerkingsovereenkomst regelt de volgende aangelegenheden:

3° de wijze waarop de gemeentelijke vennootschap, vereniging of stichting zal voorzien in een systeem van organisatiebeheersing (artikel 247-3°).
- 9) Het organisatiebeheersingssysteem bepaalt de voorwaarden die gelden om advies te kunnen vragen aan de financieel directeur over de wettigheid en regelmatigheid van verrichtingen die van de visumverplichting zijn uitgesloten (artikel 266 - 4^e alinea).
- 10) Als het organisatiebeheersingssysteem daarvoor een regeling bevat, kunnen provisies ter beschikking gesteld worden van personeelsleden voor het betalen van geringe exploitatie-uitgaven, die voor de goede werking van de dienst onmiddellijk moeten worden gedaan (artikel 272 §1 2^e alinea).

- 11) Het systeem van klachtenbehandeling wordt zowel voor de gemeente als voor het openbaar centrum van maatschappelijk welzijn georganiseerd op ambtelijk niveau en is maximaal onafhankelijk van de diensten waarop de klachten betrekking hebben. De algemeen directeur neemt dat op in het organisatiebeheersingssysteem (artikel 303 §1).

Meerjarenplan

De regels voor interne kredietaanpassingen worden hiervoor de nodige bepalingen opgenomen in het organisatiebeheersingssysteem.

Woonzorgdecreet (DWZ)

De Vlaamse Regering keurde het woonzorgdecreet van 15 februari 2019 goed. Het woonzorgdecreet heeft betrekking op de lokale dienstencentra, de diensten voor gezinszorg, de diensten voor oppashulp, de diensten voor thuisverpleging, de diensten maatschappelijk werk van het ziekenfonds, de diensten voor gastopvang, de centra voor dagverzorging, kortverblijf en herstelverblijf, de groepen van assistentiewoningen en de woonzorgcentra en verenigingen voor mantelzorgers en gebruikers.

Op 22/02/19 werd door de Vlaamse Regering het besluit principieel goedgekeurd dat de werking van de woonzorgvoorzieningen regelt, naar aanleiding van het goedgekeurde woonzorgdecreet. Bijlage 11 bij dit besluit omvat een beschrijving van het kwaliteitssysteem met conditionele, operationele en garantie-elementen. Daarbij wordt gedetailleerd omschreven wat het kwaliteitssysteem moet omvatten: organogram, functieomschrijvingen, overleg- en communicatiekanalen, personeel, budget en kwaliteitsmethodieken, vormingsbeleid, een aantal primaire processen (onthaal, opname, planning en organisatie van de zorg, ...), een aantal secundaire processen (distributie voeding, geneesmiddelenmanagement,...) en een aantal managementprocessen (functioneren van medewerkers, procedure om de documenten van het kwaliteitshandboek te beheren,...) en moet het woonzorgcentrum een beleid voeren rond de volgende aspecten: dementiezorg, omgaan met gedragsproblemen, valpreventie, voorkomen van doorligwonden, toepassing van vrijheidsbeperkende maatregelen, mond- en tandzorg, ondervoeding, voorkomen van infecties, vroegtijdige zorgplanning, mantelzorg, vrijwilligerswerk,...).

De werking van het dienstencentrum is eveneens in het kwaliteitssysteem omschreven, en omvat volgende elementen: organisatiestructuur, personeel, vrijwilligers, accommodatie, samenwerkingsverbanden, aanspreekpunt voor gebruikers, inspraakkanalen, informatiekkanalen. Daarbij moeten minstens de procedures worden omschreven om de buurtanalyse op te stellen en uit te voeren, om opdrachten te realiseren, om zorg- en ondersteuningsvragen te ontvangen en te behandelen, om klachten te ontvangen en te behandelen, om het functioneren van medewerkers te begeleiden, om het inzetten van vrijwilligers in de werking te stimuleren, om de eigen werking te evalueren, om de documenten van het kwaliteitshandboek te beheren en om het kwaliteitshandboek te onderhouden. Het kwaliteitshandboek bevat minstens o.a. een weergave van het kwaliteitsbeleid en een weergave van het kwaliteitssysteem met conditionele, operationele en garantie-elementen.

Er wordt eveneens een deel uitgewerkt over het centrum voor dagverzorging, centrum voor kortverblijf en groepen van assistentiewoningen.

1.3 Prioritaire risico's

Om te bepalen welke risico's prioritair moeten aangepakt worden, werd in de loop van 2019-2020 een intern traject opgestart, waarbij alle diensten van het lokaal bestuur betrokken werden.

Aan de hand van een digitale bevraging, op punt gezet door VONK, en op basis van de Leidraad Organisatiebeheersing Vlaanderen, werden een aantal risico's gedetecteerd.

De deelnemers kregen elk 362 stellingen voorgelegd uit de 10 thema's van de Leidraad Vlaanderen.

Elke deelnemer kreeg de opdracht om voor elke stelling een waardering te geven:

1 = Helemaal oneens

2 = Oneens

3 = Eens

4 = Helemaal oneens

En tenslotte de optie "geen zicht op".

Hieronder de resultaten in reële cijfers:

THEMA	OMSCHRIJVING	Score 1	Score 2	Score 3	Score 4	GZ	TOT	GEM
1	Doelstellingen, proces- en risicomanagement	23	142	385	179	31	760	2,99
2	Belanghebbendenmanagement	1	50	245	207	17	520	3,31
3	Monitoring	10	117	266	101	86	580	2,93
4	Organisatiestructuur	11	92	291	172	22	588	3,10
5	Personeelsbeleid	5	121	663	584	97	1470	3,33
6	Organisatiecultuur	0	31	178	121	31	361	3,27
7	Informatie en communicatie	3	90	402	228	17	740	3,18
8	Financieel management	10	101	317	227	85	740	3,16
9	Facilitaire middelen	3	84	388	196	49	720	3,16
10	ICT	13	142	413	162	116	846	2,99
	TOTAAL	79	970	3548	2177	551	7325	3,15
	Procentueel	1,08%	13,24%	48,44%	29,72%	7,52%	100,00%	

Score 1= waardering 1 of helemaal oneens

Score 2= waardering 2 of oneens

Score 3= waardering 3 of eens

Score 4= waardering 4 of helemaal eens

GZ= geen zicht op

GEM= gemiddeld

Uit deze tabel blijkt dat 5 725 stellingen van de 7 325 een score van 3 of meer behalen, hetzij 78,16%. 1 049 beoordelingen gaven een quotatie van 2 of minder, hetzij 14,32%. 551 keer werd vastgesteld dat er geen zicht is op de stellingen, hetzij 7,52%.

Uit onderstaande tabel blijkt daarenboven dat geen enkele stelling lager scoort dan 2, en dat slechts 12 stellingen scoren tussen 2 en 2,5 op 4.

THEMA	OMSCHRIJVING	+3,5	3-3,5	2,5-3	2-2,5	-2	SUBTOT
1	Doelstellingen, proces- en risicomanagement	2	18	14	4	0	38
2	Belanghebbendenmanagement	10	9	7	0	0	26
3	Monitoring	2	6	19	2	0	29
4	Organisatiestructuur	4	11	13	0	0	28
5	Personeelsbeleid	20	38	12	0	0	70
6	Organisatiecultuur	2	15	1	1	0	19
7	Informatie en communicatie	7	21	9	0	0	37
8	Financieel management	9	12	15	1	0	37
9	Facilitaire middelen	6	16	14	0	0	36
10	ICT	3	14	21	4	0	42
	TOTAAL 2020	65	160	125	12	0	362
	TOTAAL 2014		193	126	38	5	362

De best scorende thema's zijn:

- thema 2: het belanghebbendenmanagement
- thema 5: personeelsbeleid.

De slechtst scorende thema's zijn:

- thema 3: monitoring
- thema 10: doelstellingen, proces- en risicomanagement
- thema 10: ICT.

Vermits deze meting de eerste is van het geïntegreerd lokaal bestuur, zal deze in de toekomst kunnen gebruikt worden als een nulmeting, en waarop dus de vooruitgang kan gemeten worden.

Daarenboven kunnen vanuit de slechtst scorende thema's een aantal prioritaire risico's aangeduid worden.

Uiteraard zijn er nog bronnen om eventuele risico's te detecteren, zoals:

- de legaliteitstoets;
- de resultaten van externe audits (waaronder Audit Vlaanderen);
- de stand van zaken van de uitvoering van de vroegere OBS-kaders;
- de stand van zaken van grote dossiers en projecten;
- het jaarlijks rapport klachtenbehandeling;
- de beleidsplannen;

- de omgevingsanalyse;
- de rapportering uit bepaalde software (overheidsopdrachten, HR, ...)
- evolutie- en evaluatiegesprekken;
- rapportering kasfuncties;
- financiële rapportering;
- ...

De volledige oefening resulteert in een aantal (prioritaire) risico's, waarvoor de nodige maatregelen moeten voorzien worden.

1.4 Risicobeheersing

Organisatiebeheersing bestaat dus vooral uit het beheersen van de risico's.

Vanuit de gedetecteerde risico's wordt geëvalueerd in hoeverre het lokaal bestuur beschikt over de nodige maatregelen om een redelijke zekerheid te geven dat de risico's voldoende beheerst zijn.

De beoordeling van de risico's geschiedt op basis van:

- De inherente risico's: de risico's van de organisatie, afgewogen op de kans dat ze zich voordoen in combinatie met de impact op de organisatie als ze zich effectief manifesteren;
- De residuele risico's: de inschatting van de grootte van de risico's na beoordeling van de bestaande maatregelen.

Risicobeheersing kan verwezenlijkt worden onder vier verschillende vormen:

- Accepteren: de meeste risico's zijn slechts gedeeltelijk beheersbaar, en vaak dient er een (deel)risico aanvaard te worden. Trouwens de wetgever zelf accepteert in het OBS het niveau van *redelijke* zekerheid.
- Beheersen: voor bijna alle inherente risico's dienen beheersmaatregelen voorzien te worden. Minstens over de uitvoering van de beheersmaatregelen van de prioritaire risico's dient op regelmatige basis gerapporteerd te worden.
- Vermijden: sommige risico's kunnen vermeden worden. Een typisch voorbeeld hiervan is de kasfuncties zoveel mogelijk beperken om fraude of geldverlies te voorkomen.
- Overdragen: voor sommige risico's kunnen de (vooral financiële) gevolgen over-gedragen worden naar derden. Het risico op activaverlies door brand kan bijvoorbeeld ingedekt worden door het afsluiten van de gepaste verzekeringspolissen.

Vaak bestaat de beheersing van risico's in een mixte van vermelde vormen. Bijna altijd zullen er beheersmaatregelen zijn, en zal er een restrisico overblijven, dat moet geaccepteerd worden. Deze combinaties verlenen het OBS de nodige effectiviteit en efficiëntie, en houdt de risicobeheersing op een aanvaardbaar peil binnen de organisatie.

1.5 Maatregelen

Op basis van alle gedetecteerde risico's, worden er bijgevolg de nodige maatregelen voorzien of worden de reeds bestaande maatregelen bevestigd of aangepast.

Per maatregel worden de nodige acties voorzien, verrijkt met een aantal gegevens, zoals de uitvoeringstermijn, om de opvolging te optimaliseren.

1.6 Actieplan

De acties voor de realisatie van deze maatregelen worden opgenomen in een globaal actieplan.

Voor elke maatregel worden de nodige acties opgenomen.

Quick-wins worden bij voorkeur gerealiseerd binnen een groter veranderingsproces. Het louter realiseren van quick-wins houdt immers het risico in dat de focus op de grotere problematieken vermindert en enkel kleinere problemen opgelost worden.

Het globaal actieplan wordt jaarlijks geüpdatet met de status van de acties, en eventueel aangepast met de nieuwe risico's, doelstellingen en maatregelen.

1.7 Terminologie en afkortingen

Term	Definitie
BBC	Beleids- en Beheercyclus (nieuwe manier van budgetteren en boekhouding met ingang van 01/01/2014)
BD	Bestuursdecreet
CBS	College van burgemeester en schepenen
CTF	Communicatie-toerisme-feestelijkheden
DGW	Decreet houdende de gemeentewegen
DLB	Decreet Lokaal Bestuur
DWZ	Woonzorgdecreet
Effectiviteit	Geeft de graad aan in hoeverre <u>de juiste taken</u> uitgevoerd worden.
Efficiëntie	Geeft de graad aan in hoeverre de taken juist en tijdig uitgevoerd worden.
GDPR	General Data Protection Regulation = de wetgeving die zorgt voor bescherming van persoonlijke data van EU-bewoners en de plichten bepaalt van organisaties die deze data beheren.
GR	Gemeenteraad
Integriteit	Geeft aan in hoeverre de organisatie de taken op een betrouwbare,

	eerlijke manier uitvoert.
IVT	Informatieveiligheidsteam
IW	Interne Werking
MJP	Meerjarenplan
OBS	Organisatiebeheersysteem
OCMW	Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn
OM	Organisatiemaatregel (een maatregel die voorzien is in het OBS)
WZH	Welzijnshuis
Process-to-Flow	Softwareprogramma waarin eigen toepassingen kunnen ontwikkeld worden
Referentieperiode	De tijdspanne tussen 01/01/2020 en 31/12/2026, waarbinnen de werking van het OBS, zoals besproken in onderhavig document, gekaderd wordt.
RMW	Raad voor Maatschappelijk Welzijn
SMART	Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdsgebonden
SWOT-analyse	Analyse op basis van de sterktes, zwakten, opportuniteiten en bedreigingen van een organisatie
VB	Vast Bureau
WAGSO	Waregems Autonoom Gemeentebedrijf Stadsontwikkeling

2. Gegevensbronnen OBS-rapport

2.1 Implicaties van de corona-pandemie

In maart 2020 brak de corona-pandemie wereldwijd uit. De Belgische overheden namen maatregelen om de verspreiding van het corona-virus te beperken.

Deze maatregelen hadden zowel beperkende gevolgen voor de werking van diverse diensten (lockdowns), als bijkomende opdrachten (organisatie triagecentrum, communicatie naar burgers en bedrijven, ondersteunende maatregelen, handhaving van de maatregelen, vaccinatiecentrum,...).

De impact was heel ingrijpend voor de organisatie, en dus ook voor de uitvoering van het voorziene actieplan in functie van het OBS-kader.

De pandemie hield zowel nieuwe risico's in (besmettingen van het personeel, taakinfilling van bepaalde personeelsleden door verminderde dienstverlening,...) als nieuwe uitdagingen (organisatie telewerken, openhouden van de scholen en/of voorzien van opvang, de continuïteit van de dienstverlening, de bestendiging van het besluitvormingsproces bij de diverse beleidsorganen,...).

Maar vooral ook de nood om een aangepaste werking binnen de zorg en om de indijking van de besmettingen in het woon- en zorgcentrum De Meers te garanderen, waren van primordiaal belang. De flexibiliteit en doorzettingsvermogen van de zorgverleners werden zwaar op de proef gesteld, dit in combinatie met, in de beginfase, het ontbreken van de nodige beschermingsmaterialen.

Daarnaast bleek de organisatie in eerste instantie onvoldoende voorbereid te zijn op werken op afstand, dit zowel op vlak van hard- als software. Dit bleek een groot pijnpunt, zowel op bestuurlijk vlak als op vlak de dienstverlening en uitvoering van de taken. Het globaal actieplan werd dan ook gevoed met bijkomende acties.

Een aantal interne veranderingsprocessen werden vertraagd of on hold gezet. Dit om andere opdrachten in het kader van de corona-pandemie op te nemen, of omdat bepaalde processen te grote fysieke aanwezigheid vergden om te kunnen doorgaan.

De situatie verbeterde aanzienlijk vanaf februari 2022, waardoor de meeste maatregelen sterk versoepeld of zelfs afgeschaft werden. Twee voorbeelden ter illustratie: de zittingen van gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn gingen terug fysiek door vanaf maart 2022 en het vaccinatiecentrum sloot zijn deuren eind november 2022.

2.2 Legaliteitstoets

Met de legaliteitstoets wordt onderzocht in hoeverre het lokaal bestuur voldoet aan alle nieuwe wettelijke verplichtingen. Uit de vorige legaliteitstoets stond nog onderstaande punt open.

Naam document	Status	Wetgeving
Rapportering debiteurenbeheer	Deze rapportering dient overkoepelend te gebeuren voor stad en OCMW. Er werden de voorbije jaren beloftes gemaakt door de huidige softwareleverancier, maar deze werden niet ingelost. Daarom werd er in juni 2022 beslist om specifieke software voor rapportering debiteurenbeheer aan te kopen bij een andere leverancier. Dit centrale invorderingsplatform zal operationeel zijn vanaf januari 2023.	DLB art 177

2.3 OBS-kader 2020-2026

In zitting van de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn van 7 juli 2020 werd het kader voor het organisatiebeheersysteem (OBS) 2020-2026 goedgekeurd.

Dit kader werd ontwikkeld op basis van volgende bronnen:

- De openstaande punten van de vorige kaders van de stad en het OCMW;
- Het uitvoeren van een zelfevaluatie op basis van de Leidraad Audit Vlaanderen;
- De omgevingsanalyse die uitgevoerd werd voor het meerjarig beleidsplan;
- De naleving van de wetgeving en de implicaties uit nieuwe wetgevingen;
- De interne processen/procedures/interne afspraken;
- Grote doelstellingen en projecten;
- Het integratietraject stad-OCMW;
- De resultaten van de audits uitgevoerd door Audit Vlaanderen;
- De externe audit(s) in het kader van het certificaat ISO 45001 voor de stedelijke werkplaats;
- Eventuele andere externe audit(s);
- Overige bronnen:
 - * de diverse beleidsplannen;
 - * de afsprakennota van het managementteam met de diverse beleidsorganen;
 - * de jaarlijkse rapportering klachtenbehandeling;
 - * de rapportering uit de software voor overheidsopdrachten (3P);

- * de gegevens en rapportering vanuit de opvolging van projecten en/of dossiers;
- * de protocolovereenkomst stad-OCMW;
- * de samenwerkingsovereenkomsten met de EVAP's;
- * de definitie dagelijks bestuur;
- * de financiële rapportering;
- * de rapportering vanuit de kasfuncties;
- * de deontologische code van het personeel;
- * de aanpassingen nodig in het kader van GDPR;
- * de vaststellingen vanuit de evolutie- en evaluatiegesprekken;
- * de rapportering vanuit de HR-software;
- * diverse rapportering aan het managementteam;
- * ...

2.4 Prioritaire risico's

Aan de hand van de in 1.3 en 1.4 beschreven methode werden volgende prioritaire risico's gedetecteerd:

- Er is nog geen volledig geïntegreerde werking van de diensten binnen het lokaal bestuur. Bepaalde werkwijzen moeten nog op elkaar afgestemd worden om een eenheid in kwaliteit en dienstverlening te garanderen. De geïntegreerde taakstelling van het managementteam moet nog verder uitgewerkt worden.
- Om de eenheid in kwaliteit en dienstverlening te kunnen garanderen, is het noodzakelijk om in te zetten om de huidige procedures van de beide organisaties generiek te maken in geïntegreerde versies.
- De monitoring en het rapporteren verlopen nog niet helemaal gestroomlijnd. Ook hier dient de integratie nog verder uitgewerkt te worden.
- De kwaliteitseisen van de zorgsector en de huidige graad van arbeidsveiligheid moeten naar de toekomst minstens behouden worden en continu opgevolgd worden.
- De organisatie dient zich voor te bereiden op een meer geïntegreerde werking van de kritieke dienstverlening door ICT.
- De lokalen van sommige diensten zijn op vandaag niet aangepast aan het aantal personeelsleden of aan de uitgewerkte dienstverlening.
- De opvolging van grote projecten en beleidsdoelstellingen zijn een kritieke factor voor het efficiënt functioneren van de organisatie.
- De organisatie moet zich continu aanpassen aan wijzigingen in de maatschappij en/of omgeving.

2.5 Maatregelen

Volgende maatregelen werden voorzien voor de gedetecteerde prioritaire risico's:

- Maximaliseren van de geïntegreerde werking van het lokaal bestuur.
- Optimaliseren van de geïntegreerde werking van het managementteam.
- De sleutelprocessen definiëren en organisatiebreed uitrollen.
- Een accurate monitoring en rapportagesysteem uitbouwen.
- Voldoen aan de verplichtingen voor het behouden van het certificaat ISO 45001 voor de stedelijke werkplaats.
- De beleidsdoelstellingen zullen geduid worden aan de beleidsmedewerkers.
- De ICT-infrastructuur zal versterkt worden in functie van een efficiënte geïntegreerde werking en de kennis van de ICT-projecten zal verhoogd worden.
- Diensten herlocaliseren in functie van opportuniteiten en/of maatschappelijke wijzigingen.
- De kwaliteitsvolle opvolging van grote projecten en doelstellingen garanderen.

2.6 Integratietraject stad-OCMW

Het integratietraject is een groot intern project dat kwalitatief dient gerealiseerd te worden.

Bepaalde (vooral interne) diensten moeten geïntegreerd worden in functie van een eenheid van werking en een eenheid van leidinggeven.

De bedoeling is om de volledige interne werking op elkaar af te stemmen. Aan de hand van een inventaris van procedures, doelstellingen, formulieren,... wordt zoveel mogelijk gezocht naar de best mogelijke gezamenlijke oplossing. De sleutelprocessen zullen in die zin ontwikkeld worden.

Deze integratie vormt de komende jaren een groot veranderingstraject voor zowel stad als OCMW. Het traject zal geleidelijk doorlopen worden, zodat de aanpassingen door beide organisaties kunnen gedragen worden. Daarom wordt er voorgesteld om het integratietraject hier als een apart onderdeel van het OBS op te nemen.

De tekortkomingen die beide organisaties ondervonden bij het "nieuwe werken" vergen ingrijpende organisatorische oplossingen, die tevens als opportuniteit kunnen aangegrepen worden om het integratietraject operationeel te verwezenlijken (bijvoorbeeld de transitie naar Microsoft 365).

Hiermee wordt tevens aangegeven dat dit voor de organisatie een prioritaire doelstelling op zich is, die nauwgezet zal opgevolgd worden en waarover uitvoerig dient gerapporteerd te worden naar de diverse beleidsorganen.

2.7 Audit Vlaanderen

Een partner van de lokale besturen voor het uitvoeren van externe audits is Audit Vlaanderen.

Audit Vlaanderen evalueert het systeem van organisatiebeheersing van de Vlaamse administratie en van de lokale besturen en formuleert hierover aanbevelingen.

Bij het evalueren van het systeem van organisatiebeheersing is de focus het beoordelen van:

- het bereiken van de doelstellingen
- het naleven van wetgeving en procedures
- de beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersinformatie
- het efficiënt en economisch gebruik van middelen
- de bescherming van activa
- het voorkomen van fraude

Audit Vlaanderen kan op eigen initiatief of op vraag van derden ook forensische opdrachten uitvoeren bij de entiteiten waarvoor ze bevoegd is. Dit gebeurt bij vermoedens van onregelmatigheden (bv. fraude).

In de loop van 2015 ontvingen zowel het stadsbestuur als het OCMW het eerste auditrapport van Audit Vlaanderen. Hieruit staan geen actiepunten meer open.

In de loop van 2019 werd door Audit Vlaanderen een thema-audit over het systeem I uitgevoerd. Op 17 maart 2020 werd het rapport overgemaakt. Dit rapport werd ter kennis gebracht aan de raad voor maatschappelijk welzijn van 7 april 2020.

Uit de thema-audit systeem I werd één aanbeveling geformuleerd:

“OCMW Waregem evalueert alle lopende cliëntendossiers, waarvan de opening van de systeem-I-rekening bij de opstart niet door het BCSD werd goedgekeurd en gaat na in hoeverre deze aansluiten met wat beleidsmatig werd vooropgesteld. De organisatie voert tevens functiescheiding in bij de beslissing tot het openen van systeem-I-rekeningen. Risico's die hiermee kunnen worden beheerst: 1) onnodige inzet van middelen van het eigen OCMW - 2) ongelijke behandeling van cliënten.”

Daarnaast constateerde Audit Vlaanderen dat het lokaal bestuur nog niet over een geïntegreerd organisatiebeheersingssysteem beschikt op datum van de audit, alhoewel het lokaal bestuur in het verleden reeds hier sterk heeft op ingezet, en op datum van

de externe audit reeds een groot stuk gevorderd was in de opmaak van een nieuw kader.

De geformuleerde aanbeveling werd opgenomen in het actieplan van de organisatiebeheersing.

Door de goedkeuring van het kader organisatiebeheersing op 7 juli 2020, voldoet ons lokaal bestuur aan de decretale verplichting om over een geïntegreerd organisatiebeheersingssysteem te beschikken.

2.8 Auditering ISO 45001

De stedelijke werkplaats had tot halverwege 2020 het certificaat OHSAS 18001:2007. Dit certificaat beoordeelt het managementsysteem van de arbeidsveiligheid. Dit certificaat liep nog tot 20 september 2020. Inmiddels heeft de stad de opvolger van dit certificaat, de ISO 45001, bekomen.

In het actieplan organisatiebeheersing wordt de opvolging van de opmerkingen van externe audits in het kader van het certificaat arbeidsveiligheid opgenomen.

In 2023 is er een nieuwe certificatie-audit voorzien van de ISO 45001.

2.9 Overige externe audits

Op vraag van het lokaal bestuur kunnen ook andere externe audits voorzien worden.

De resultaten van deze externe audits en de daaraan gekoppelde maatregelen zullen mee opgevolgd worden.

In 2023 is er een externe ICT-veiligheidsaudit voorzien door de firma Deloitte, met cofinanciering door de Vlaamse overheid.

2.10 Overige bronnen

Daarnaast zijn er nog andere bronnen om het OBS te voeden:

- De diverse beleidsplannen;
- De afsprakennota managementteam met de diverse beleidsorganen;
- Het jaarlijkse rapport klachtenbehandeling;
- De rapportering vanuit de software voor overheidsopdrachten (3P);
- De rapportering vanuit software voor opvolging projecten en/of dossiers;
- De protocolovereenkomst stad-OCMW;
- De samenwerkingsovereenkomsten met de EVAP's;
- De definitie dagelijks bestuur;
- Financiële rapportering;

- Rapportering kasfuncties;
- De deontologische code van het personeel;
- De aanpassingen die nodig zijn in het kader van het GDPR;
- Evolutie- en evaluatiegesprekken;
- Rapportering vanuit de HR-software;
- Diverse rapportering aan het managementteam;
- ...

Het is de bedoeling om de dagelijkse werking te screenen, zodat het OBS zo veel mogelijk up-to-date blijft, in functie van een optimale monitoring en rapportering.

2.11 Actualisering risico's en maatregelen

Het actieplan geeft input over de stand van zaken en uitvoeringsgraad van de acties voorzien binnen de vastgestelde maatregelen.

Het OBS-kader 2020-2026 wordt uitgevoerd naarmate de acties en de maatregelen uitgewerkt zijn.

Anderzijds worden er jaarlijks ook bijkomende risico's gedetecteerd, waarvoor bijkomende maatregelen en acties moeten voorzien worden.

2.12 Actieplan (opbouw)

Het actieplan is opgebouwd op basis van de voorziene maatregelen.

Iedere maatregel kan aanleiding geven tot verscheidene acties, en sommige acties kunnen invloed hebben op meerdere maatregelen.

Toch werd gekozen om de acties strikt per maatregel toe te kennen.

Door aan iedere actie een waarde toe te kennen bij de uitvoering, kan strikt opgevolgd worden hoever het staat met de uitvoering van het actieplan en het bereiken van de doelstellingen binnen het OBS-kader.

3. Uitvoering maatregelen

3.1 Maximaliseren geïntegreerde werking van het lokaal bestuur

De doelstelling van deze maatregel is om alle ondersteunende diensten binnen het lokaal bestuur op een gemeenschappelijke werkwijze en cultuur te laten samenwerken.

Hierna volgt een overzicht van de integratie van de diensten:

Ondersteunende dienst	Status
1.1 Financiële dienst	Reeds geïntegreerd in de periode vóór 2020.
1.2 Aankoopdienst	Reeds geïntegreerd in de periode vóór 2020.
1.3 Sociale dienst	Reeds geïntegreerd in de periode vóór 2020.
1.4 Patrimonium	Reeds geïntegreerd in de periode vóór 2020.
1.5 Dienst gebouwen	Reeds geïntegreerd in de periode vóór 2020.
1.6 Dienst secretariaat	Het secretariaat van de GR, RMW, CBS en VB werkt geïntegreerd en hetzelfde notuleringsprogramma wordt gebruikt. Voor het BCSD wordt sedert 2020 de agenda tijdelijk beschikbaar gesteld aan de leden via Cobra. De eigenlijke notulering gebeurt vooralsnog in het bestaande pakket New Horizon van het OCMW.
1.7 Dienst HR	Geïntegreerd in juli 2022.
1.8 Dienst ICT	Geïntegreerd in maart 2022.
1.9 Juridische Dienst	Vanuit het OCMW wordt ad hoc juridische ondersteuning geboden aan de stad.
1.10 Archiefdienst	De eerste contacten werden in 2020 gelegd. In 2022 werd er al projectmatig samengewerkt door de dienst archief van de stad en de collega's van het welzijnshuis, bvb. voor het correct vernietigen van documenten. Verdere integratie volgt in functie van de concretisering van de nieuwe afspraken en procedures binnen het lokaal bestuur.
1.11 GDPR	In 2020 werd er een gezamenlijke externe DPO aangesteld. Een interne DPO voltooide de opleiding in 2021, en voert de taken uit in samenspraak met de externe DPO.
1.12 Technische diensten	De volledige integratie van de technische diensten werd in oktober 2020 gerealiseerd.

Hierna een overzicht van de geïntegreerde werking:

- De beleids- en beheerscyclus werd goedgekeurd in de zittingen van de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn van 18 december 2019.
- Aanpassingen van het meerjarenplan werden goedgekeurd in de zittingen van de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn van 14 december 2022.
- Het geïntegreerd kader organisatiebeheersing 2020-2026 werd goedgekeurd in zittingen van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn van 7 juli 2020.
- Er wordt een gezamenlijk beleid gevoerd inzake informatieveiligheid. Het informatieveiligheidsplan 2021-2023 werd goedgekeurd in het college van burgemeester en schepenen van 16 juni 2021.
- De procedures overheidsopdrachten worden maximaal gezamenlijk gevoerd.
- Het geïntegreerd organogram werd goedgekeurd door het college van burgemeester en schepenen en vast bureau op 4 april 2019. Aanpassingen aan de cluster grondgebiedszaken en de afdeling ICT worden voorbereid.
- De definities dagelijks bestuur van de stad en OCMW sluiten nauw bij elkaar aan en wijken enkel af voor specifieke werking (zorg, verkeer, begraafplaatsen,...) en werden goedgekeurd in zittingen van de gemeenteraad van 5 februari 2019 en in de raad voor maatschappelijk welzijn van 5 februari 2019 en 18 december 2019.
- Er is een gezamenlijke procedure klachtenbehandeling goedgekeurd in zitting van de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn van 3 maart 2020. Het rapport over de klachten van 2022 werd voorgelegd aan de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn van 6 juni 2023.
- Het lokaal bestuur beschikt over een geïntegreerd managementteam sedert 2019.

3.2 Optimaliseren van de geïntegreerde werking van het managementteam

De doelstelling van deze maatregel is om de integratie van het lokaal bestuur vanuit het managementteam te begeleiden.

De helikoptervisie over het volledige lokaal bestuur kan nog geoptimaliseerd worden.

De acties hiervoor houden rechtstreeks verband met de navolgende maatregelen:

- de sleutelprocessen definiëren en organisatiebreed uitrollen;
- een accurate monitoring en rapportagesysteem uitbouwen;
- het versterken van de ICT-infrastructuur;

- het herlocaliseren van diensten in functie van de integratie;
- de kwaliteitsvolle opvolging van projecten en doelstellingen garanderen.

De bespreking van deze maatregelen volgt in de betrokken onderdelen van het rapport. Daarnaast heeft het managementteam in 2022 volgende punten behandeld in functie van een geïntegreerde werking:

Datum zitting managementteam	Agendapunten
17 januari 2022	- Bestek positieve managementondersteuning Zorg
14 maart 2022	- Offerten organisatiestudie Zorg - Werking personeelsdienst na integratie
25 april 2022	- Organisatiestudie Zorg
16 mei 2022	- Geïntegreerd jaarverslag 2021
13 juni 2022	- Personeel - aanpassingen organogram
30 juni 2022	- Ontwerp structuur organisatie
19 september 2022 (met CBS)	- Visie op toekomstige organisatiestructuur
17 oktober 2022	- Toekomstige organisatiestructuur
14 november 2022	- Rapport organisatiestudie WZC De Meers
19 december 2022	- Tijdsregistratiesysteem: toekomstvisie

3.3 De sleutelprocessen definiëren en organisatiebreed uitrollen

De doelstelling van deze maatregel is om de processen over het hele lokaal bestuur te ordenen en op elkaar af te stemmen.

De bedoeling is om aan de hand van een aantal sleutelprocessen de procedures vast te leggen. Het is niet meer de bedoeling om alle processen te beschrijven, maar om een generiek proces op te maken, dat bruikbaar is voor alle soortgelijke processen. Tevens worden in de sleutelprocessen de rapporteringslijnen uitgetekend

Voorbeeld: het sleutelproces “toekennen subsidie”, waarin de krijtlijnen uitgetekend worden voor alle procedures voor het toekennen van subsidie. Hierdoor zullen alle subsidieaanvragen en behandeling gelijkaardig verlopen, evenals de rapportering hierover.

De sleutelprocessen zullen bepaald worden per dienst, per cluster en uiteindelijk voor de volledige organisatie.

De opstart van het bepalen van de sleutelprocessen was voorzien in 2021. Maar aangezien het bepalen van de sleutelprocessen gebeurt in samenwerking en overleg met de diensten zelf, heeft de corona-pandemie de opstart verhinderd. Vergadermomenten moesten immers zoveel mogelijk ingeperkt worden, en thuiswerken was vaak een sterke aanbeveling of een verplichting. De opstart werd dan ook uitgesteld tot na de gepaste versoepelingen van de maatregelen ter bestrijding van de corona-pandemie.

Het bepalen van de sleutelprocessen zal meegenomen worden in het geplande transitietraject Microsoft 365 in de periode 2023-2025.

3.4 Een accurate monitoring en rapportagesysteem uitbouwen

De doelstelling van deze maatregel is om de interne rapportering uit te bouwen tot een performante tool in functie van de voorbereiding en evaluatie van de beleidsbeslissingen. Het uittekenen van een groot deel van de rapportagelijnen is voorzien binnen het project van het bepalen van de sleutelprocessen. De uitwerking zal dus mee opgestart worden met dit project na de versoepelingen van de maatregelen ter bestrijding van de corona-pandemie. Bepaalde rapportagelijnen zijn ook decretaal voorzien. Hieronder een overzicht van de decretaal voorziene rapportering, en de uitvoering ervan:

Soort Rapport	Uitvoering rapportering	Wetgeving
Krediet- en wetmatigheids-controle	Deze rapportering wordt uitgevoerd via de budgetcontroles in CBS, VB, GR en RMW	DLB art 177
Debiteurenbeheer	Deze rapportering dient overkoepelend te gebeuren voor stad en OCMW. Er zijn door de huidige softwareleverancier al beloftes gemaakt, maar die werden niet tijdig ingelost. Daarom werd er in juni 2022 beslist om specifieke software voor rapportering debiteurenbeheer aan te kopen bij een andere leverancier. Dit centrale invorderingsplatform zal operationeel zijn vanaf januari 2023.	DLB art 177
Rapportering beheerscontrole en evolutie budgetten	Deze rapportering gebeurt op vandaag in de opvolgingsrapportering (GR + RMW 04/10/2022), en uiteindelijk bij de rekening (GR + RMW 07/06/2022).	DLB art 177
Rapportering thesaurietoestand en liquiditeitsprognose	Deze rapportering gebeurt op vandaag enkel bij de rekening (GR + RMW 07/06/2022). De bedoeling is om deze rapportering ook bij de opvolgingsrapportering mee te geven.	DLB art 177

Rapportering financiële risico's	De financiële risico's zijn beschreven in het MJP. De evaluatie gebeurt ook bij de liquiditeitsprognose.	DLB art 177
Organisatiebeheersing	Rapport OBS 2021 GR 07/06/2022 RMW 07/06/2022	DLB Art 219
Rapport klachtenbehandeling	Rapport klachtenbehandeling 2021 GR 07/06/2022 RMW 07/06/2022	DLB art 303

Daarenboven voorziet de organisatie zelf ook in bijkomende jaarlijkse rapportering:

Soort Rapport	Uitvoering rapportering
Jaarverslag	Jaarverslag 2021 GR 07/06/2022 RMW 07/06/2022
Uitvoering dagelijks bestuur	Rapport dagelijks bestuur 2021 GR 07/06/2022 RMW 07/06/2022

3.5 Voldoen aan de verplichtingen voor het behouden van het certificaat ISO 45001 voor de stedelijke werkplaats

De doelstelling van deze maatregel is om de arbeidsveiligheid te garanderen bij de uitoefening van de taken van de stedelijke werkplaats (ISO 45001).

De stedelijke werkplaats werkte al sinds 2011 volgens het veiligheidsmanagementsysteem **OHSAS 18001**. Dit betekent dat er op een gestructureerde manier gestreefd wordt om het welzijn, de arbeidsveiligheid en de gezondheid van de werknemers te verbeteren en te verzekeren. In 2018 werd er een nieuwe en internationale norm geïntroduceerd: de ISO 45001. Deze norm verving OHSAS 18001.

Op 22 juli 2020 kreeg stad Waregem voor de stedelijke werkplaats het **ISO 45001**-certificaat, dit is hét label voor arbeidsveiligheid en welzijn op het werk. In de privésector hebben al enkele bedrijven het certificaat. Het Waregemse stadsbestuur is tot nu toe het enige lokaal bestuur in België dat dit certificaat ontving. Het certificaat is de kers op de taart voor de jarenlange en continue geleverde inspanningen op de stedelijke werkplaats.

Op 3 juni 2021 en 15 juni 2022 werden er door auditkantoor Bureau Veritas succesvolle opvolgingsaudits uitgevoerd. In 2023 is er de 3-jaarlijkse audit tot hercertificatie voorzien. Deze maatregel wordt in de toekomst verder opgevolgd en hierover zal verder gerapporteerd worden.

3.6 De beleidsdoelstellingen zullen geduid worden aan de beleidsmedewerkers

De doelstelling van deze maatregel is om te zorgen dat minstens vanaf de functie van beleidsmedewerkers de beleidsdoelstellingen gekend zijn. Dit bevordert de gedragenheid en zorgt ervoor dat deze doelstellingen organisatiebreed gekend zijn.

Er is wekelijks overleg met de decretale graden en de diensthoofden, waar de (nieuwe) beleidsdoelstellingen geduid worden.

Daarnaast geeft de financiële dienst enkele keren per jaar een specifieke toelichting aan alle diensthoofden: stand van zaken van de lopende dossiers/projecten, toelichting meerjarenplanning en halfjaarlijkse opvolgingsrapportering.

Tijdens de corona-pandemie 2020-2022 waren grote fysieke bijeenkomsten verboden of moeilijk te organiseren.

De bedoeling blijft om niet enkel de diensthoofden (niveau A) duiding te geven bij de beleidsdoelstellingen, maar om ook alle beleidsmedewerkers (niveau B) hier verder bij te betrekken de komende jaren.

Nieuwe beleidsmedewerkers kregen de voorbije jaren hierrond een eerste toelichting kort na hun indiensttreding tijdens een interne vorming rond de interne werking.

3.7 De ICT-infrastructuur zal versterkt worden in functie van een efficiënte geïntegreerde werking en de kennis van de ICT-projecten zal verhoogd worden

De doelstelling van deze maatregel is om een geïntegreerde werking ook op digitaal vlak mogelijk te maken. Momenteel werken beide organisaties nog op afzonderlijke netwerken met vaak andere software.

Bepaalde softwarepakketten zijn ondertussen reeds op elkaar afgestemd, zoals die voor de boekhouding, notulering en personeelszaken.

Toch is het gebruik van gegevens nog niet optimaal omwille van de afzonderlijke netwerken. Daarenboven vergt een geïntegreerde werking ook aangepaste tools en software, die momenteel nog niet beschikbaar is.

Begin 2020 werd opdracht gegeven aan een extern deskundige om een advies uit te brengen over een nieuwe ICT-infrastructuur, die de geïntegreerde werking voor de komende jaren moet optimaliseren, maar waarbij het databeheer en -gebruik ook voldoende rekening houdt met GDPR. Tevens dienen aspecten als beveiliging, opslagcapaciteit en performante back-upmogelijkheden deel uitmaken van het voorstel.

Op basis van dit advies werd door de ICT-diensten een voorstel uitgewerkt dat in de loop van 2021 ter goedkeuring zal voorgelegd worden. Na deze goedkeuring zal de nieuwe ICT-infrastructuur gefaseerd uitgerold worden over de ganse organisatie.

In de gemeenteraad van 2 maart 2021 werd de vernieuwing van de serverinfrastructuur en bijhorende software voor de stad en het OCMW goedgekeurd.

Er werd ook een visie ontwikkeld om de nieuwe werking van de diensten te optimaliseren, waarbij een traject zal uitgewerkt worden voor de implementatie van Microsoft 365.

Binnen dit project is ook de uitbouw van een nieuw gezamenlijk intranet voorzien voor stad en OCMW via Sharepoint. Dit onderdeel zit vervat in fase 2 april 2023 - september 2023. Meer info over het project 365 is als een apart onderdeel opgenomen verder in dit rapport.

In 2022 werden de Cevi-servers van de sociale dienst overgezet naar de nieuwe infrastructuur van de stad. Dit als voorbereiding van volledige overschakeling in 2023.

In september 2022 werd er een extra beleidsmedewerker ICT aangesteld. Hiermee is de dienst ICT echter nog niet op de vereiste bezetting. In 2023 moet verder gekeken worden om alle voorziene plaatsen in te vullen zodat continuïteit en expertise gegarandeerd kunnen worden.

Om de vele helpdeskvragen te stroomlijnen en te analyseren, zal in 2023 ook gezocht worden naar een performant service desk systeem dat organisatiebreed kan gebruikt worden.

3.8 Diensten herlocaliseren in functie van opportuniteiten en/of maatschappelijke wijzigingen

De doelstelling van deze maatregel is om enerzijds de geïntegreerde werking van bepaalde diensten mogelijk te maken door ze te herlocaliseren en anderzijds in te spelen op opportuniteiten en/of maatschappelijke wijzigingen om de dienstverlening te bestendigen of te optimaliseren.

De dienst publieke relatie en de dienst cultuur werd in 2021 ondergebracht in de voormalige kantoren van de politie op niveau 0 van het stadhuis.

In 2022 konden de geïntegreerde diensten ICT en personeel hun intrek nemen in vernieuwde grotere lokalen op niveau 3 van het stadhuis.

In 2023 zal verder ingezet worden op nieuwe manieren van (samen) werken via digitale toepassingen. Enerzijds door de uitrol van Microsoft 365, anderzijds door het voorzien van een nieuw opleidingslokaal en zalen waar online of hybride overleg mogelijk is.

3.9 De kwaliteitsvolle opvolging van grote projecten en doelstellingen garanderen

De doelstelling van deze maatregel is om het overzicht te behouden van alle lopende projecten en doelstellingen. De twee organisaties (stad en OCMW) hebben apart lopende projecten en doelstellingen, die doeltreffend moeten kunnen opgevolgd worden.

In functie van de opvolging van de grote projecten en doelstellingen werd in 2020 vanuit de financiële dienst een nieuwe matrix opgemaakt, waar de verschillende betrokken diensten de info per jaar kunnen aanvullen. Deze tool maakt het mogelijk om enerzijds de projecten en doelstellingen op te volgen, maar anderzijds ook om de opvolgingsrapportering naar de beleidsorganen voor te bereiden. Deze manier van werken wordt jaarlijks geëvalueerd en bijgewerkt volgens de noden. Hoe dan ook zal bij de uitrol van Microsoft 365 in 2023-2025 onderzocht worden of deze opvolging nog beter en/of efficiënter kan verlopen.

4. Actiepunten uit andere bronnen

4.1 Resultaten uit thema audit systeem i door Audit Vlaanderen

Audit Vlaanderen voerde in de periode oktober 2019 - maart 2020 een thema audit uit m.b.t. systeem i bij het OCMW. Deze audit focuste op het proces rond het beheer van de persoonlijke middelen van cliënten met een 'systeem i-rekening'. Dit is een specifiek type van bankrekening die het OCMW opent op naam van een cliënt. Het rapport, dat concludeerde dat het OCMW correct werkte hierrond, werd voorgelegd aan de raad voor maatschappelijk welzijn in april 2020.

In 2021-2022 werden er geen audits meer uitgevoerd bij OCMW Waregem door Audit Vlaanderen.

4.2 Rapport klachtenbehandeling

In zitting van de GR en RMW van 3 maart 2020 werd een gemeenschappelijk reglement voor klachtenbehandeling goedgekeurd.

Uit het rapport klachtenbehandeling 2022 van de stad blijkt dat er 7 klachten zijn ontvangen. 2 worden als gegrond beschouwd, 3 worden als ongegrond beschouwd en 2 worden als niet traceerbaar beschouwd.

De domeinen waarop de klachten betrekking hadden:

- Omgevingsvergunningen: 1
- Burgerzaken: 4
- Bibliotheek: 1
- Stedelijke werkplaats: 1

De hoeveelheid en de aard van de klachten bij de stad werden door het managementteam beoordeeld, en er kan geconcludeerd worden dat er geen bijkomende risico's gedetecteerd kunnen worden waarvoor bijkomende maatregelen moeten voorzien worden.

Uit het rapport klachtenbehandeling 2022 van het OCMW blijkt dat er 3 klachten zijn ontvangen. 0 klachten worden als gegrond beschouwd, 2 worden als ongegrond beschouwd en 1 wordt als niet traceerbaar beschouwd.

De domeinen waarop de klachten betrekking hadden:

- Sociale dienst: 1
- Extramurale dienst: 1
- Intramurale dienst: 1

De beperkte hoeveelheid en de aard van de klachten bij het OCMW werden door het managementteam beoordeeld, en er kan geconcludeerd worden dat er geen bijkomende risico's gedetecteerd kunnen worden, waarvoor bijkomende maatregelen moeten voorzien worden.

De rapportering wordt jaarlijks ter kennisgeving aan de GR en RMW voorgelegd.

4.3 Financiële rapportering

In het initieel meerjarenplan 2020-2025 werden de financiële risico's opgenomen. Telkens bij de aanpassing van het meerjarenplan worden deze risico's geëvalueerd.

Hieronder de conclusies uit de aanpassing van het meerjarenplan van 14 december 2022:

1. Technische risico's

We zijn overtuigd dat de verplichte rapporten van BBC onvoldoende zijn voor de beslissingsorganen. Het is dus zoeken naar een evenwicht tussen de hoofdlijnen en voldoende verduidelijking/detaillering. Binnen de huidige softwaremogelijkheden is dit nog wat moeilijk. We blijven op zoek gaan naar een goede tool/dashboard om op digitale wijze vanuit algemene cijfers naar details te kunnen gaan.

2. Schuld

Ter financiering van de reeds geplande en bijgekomen investeringen zal budgettair een bijkomende leningslast van 6,5 mio euro voorzien worden. Rekening houdend met de grote omvang van het nu ingeschreven investeringsprogramma en de betrokken externe actoren bij openbare werken (AWV, diverse subsidiërende instanties) is het weinig realistisch dat dit helemaal uitgevoerd wordt. Vermoedelijk zal dit dus een deel uitvallen naar komende jaren in volgende legislatuur. Het is wel goed om weten dat, als alles gebudgetteerd en gefinancierd wordt, dit voor Waregem betaalbaar is en de evenwichten hierdoor niet in het gedrang komen.

3. Ontvangsten - belastingen

Voor 2022 en volgende zijn de inschattingen gebeurd op basis van de informatie van de FOD financiën inzake PB en van de Vlaamse belastingdienst inzake OV.

Ook op het vlak van de eigen belastingen zien we geen noodzaak tot ingrepen. Enkel op vlak van de parkeerbelasting werden de ramingen voor de nabije toekomst verminderd.

De dividenddaling is voor de volgende legislatuur wel een financieel risico. Momenteel wordt die ingedekt door een compensatietoelage van Vlaanderen. Vraag is of die zal blijven toegekend worden.

Ook de nieuwe polis i.k.v. 2^{de} pensioenpijler houdt enkele financiële onzekerheden voor de toekomst in, die nauwlettend in het oog moeten gehouden worden.

4. Investeringspakket

Het volledig uitvoeren van het investeringspakket zoals het voorligt, is door externe en interne actoren quasi onmogelijk. Timing van de investeringen juist inschatten is niet evident. Vooral de toezeggingen en plannings van de grotere dossiers worden door hogere besturen bepaald (AWV, Watergroep, Fluvius, Aquafin,...)

Belangrijk is wel dat rekening gehouden wordt met de sterk gestegen grondstof- en energieprijzen, die een toch wel wezenlijke impact op het prijskaartje zullen hebben. Blijven investeren en het openbaar domein opwaarderen is een maatschappelijke noodzaak, maar in barre tijden ook een bijdrage aan de economische heropleving.

5. Personeel

Door de indexkoppeling en de sterk stijgende inflatie (voornamelijk t.g.v. grondstof- en energieprijzen) wordt ook het loonbudget heel snel en sterk beïnvloed (>10%). De loonmassa dient dus goed bewaakt te worden. Eens te meer is het belangrijk onze kerntaken regelmatig te evalueren. Doen we met onze mensen de juiste taken en doen we die taken juist (effectiviteit en efficiëntie)? Daarnaast is het als lokaal bestuur een blijvende bezorgdheid om voor onze kerntaken kwaliteitsvolle medewerkers te blijven aantrekken en behouden. Ook dit vergt inspanningen en kost geld. Vooral technisch geschoolde profielen en zorgpersoneel blijven knelpuntberoepen.

Hopelijk blijven ook de IFIC-barema's (die toch aantrekkelijker zijn voor de zorgfuncties) nog verder door Vlaanderen gefinancierd.

6. Exploitatie

De stijgende grondstoffen- en energieprijzen hebben een grote impact op de budgetten van het eigen bestuur en die van de onderliggende besturen zoals de EVAP's cultuur en sport, en Wagso. De gemeentelijke bijdragen aan de politie- en hulpverleningszones blijven voorlopig buiten schot.

In de exploitatieontvangsten voornamelijk bij onze EVAP's zien we slechts voorzichtige deelname van de burgers. De relance na corona lijkt nog niet helemaal voltrokken.

7. Waarborgen

In de huidige aanpassing MJP zijn geen extra waarborgen voorzien. Een grote bankwaarborg in functie van de verwerving gronden Blauwpoort t.a.v. Intercommunale Leiedal wordt wel onderschreven. Het project heeft echter voldoende potentieel zodat het geen groot financieel risico vormt.

8. Invloed van de regeringsakkoorden

Het belang van regeringsakkoorden rond energie en indexatie is groot. Wijzigingen kunnen dus op lokaal vlak grote budgettaire gevolgen hebben. Hierop hebben we

weinig of geen impact, ze worden wel van dichtbij opgevolgd.

9. Fraude in het betalingsverkeer

Geen nieuwe elementen. Het voorkomen van hacking of het ongeoorloofd binnen dringen in computersystemen moet een prioriteit blijven van de ICT-cel. Extra voorzichtigheid en controle in de voorbereidingen en uitvoering van betalingen is een noodzaak geworden.

10. Opvolgen van subsidies

De inkomende subsidies worden verder opgevolgd. Bij alle beleidsbeslissingen worden telkens de subsidiestromen naar de raden toe vermeld. In het bijzonder bij openbare werken wordt nu extra aandacht besteed om maximale subsidies te verwerven.

11. Effecten van een wereldwijd probleem - corona-pandemie

Deze generatie werd nog nooit zo hard geconfronteerd met een wereldwijd probleem als corona. Bovendien zorgde de globalisering voor een supersnelle verspreiding en wereldwijde gevolgen voor de gezondheidszorg, de grondstoffen- en arbeidsmarkt. Het was echter niet allemaal negatief. Het zorgde tevens voor een boost van nieuwe werk- en vergadermethodes met heel veel telewerk en digitaal vergaderen als gevolg en een positieve invloed op mobiliteit. Het verdient daarom ook aanbeveling om verder in te zetten op verregaande digitale mogelijkheden binnen onze organisatie vnl. het onderwijs en de administratie.

12. Effecten van een oorlogssituatie met wereldwijde impact

Nagenoeg aansluitend aan de corona-periode zorgt ook de oorlogssituatie in Oekraïne voor zeer grote financiële impact. Door grondstoffen- en energieschaarste kwamen er ongeziene prijsstijgingen en een ongekende inflatiegolf, met enorme gevolgen voor de exploitatie- en personeelskosten van bedrijven en overheden. Dit is een sneeuwbaaleffect dat niet onmiddellijk te stoppen valt, maar hopelijk (afhankelijk van een nieuw georganiseerde wereldorde en hopelijk einde van de oorlog) over meerdere jaren zal moeten uitdeinen. Op welke termijn dit zal normaliseren is een vraagteken. In ieder geval heeft dit een verregaande invloed op de overheidsfinanciën. De financiële gevolgen zullen wellicht mee door de lokale besturen en burgers moeten worden gedragen.

Niettegenstaande de niet in te schatten gevolgen van pandemie en oorlog is de financiële toestand in Waregem nog altijd zeer goed. In de huidige aanpassingen werd hiermee rekening gehouden en de gezonde financiële situatie die er was, zorgt ervoor dat de financiële evenwichten binnen het lokaal bestuur Waregem niet in gevaar komen.

4.4 Risico's in het kader van GDPR

Het lokaal bestuur Waregem is begaan met zijn Informatieveiligheid. Midden 2021 werd er door C-smart een scan van de informatieveiligheid uitgevoerd. De risico's van deze scan werden vertaald in concrete aanbevelingen en zijn neergeschreven in het informatieveiligheidsplan 2021-2023. De acties van het informatieveiligheidsplan worden opgevolgd door de informatieveiligheidscel bestaande uit een externe Data Protection Officer (C-smart), de juriste van het OCMW (interne adjunct DPO), de algemeen directeur van stad en OCMW Waregem, het diensthoofd burgerzaken en de beleidscoördinator ICT.

Er werd een Microsoft Teams opgezet voor een efficiënt informatiebeheer. In het kader van de opvolging van het informatieveiligheidsbeleid is de informatieveiligheidscel samengekomen op de volgende data: 24/01/2022, 21/02/2022, 21/03/2022, 15/04/2022, 31/05/2022, 30/09/2022, 28/10/2022 en 12/12/2022.

2022 stond verder in het teken van vernieuwing van de ICT-infrastructuur. In de loop van 2022 werden onder andere volgende technische stappen ondernomen:

- onderzoek DNS security
- uitrol nieuwe antivirus
- splitsen van antivirus
- uitrol Multi-Factor Authentication (MFA) voor Outlook
- uitrol MFA op citrix
- voortraject vernieuwen firewall.

Andere belangrijke verwezenlijkingen waren onder andere het opleiden van nieuwe medewerkers op vlak van informatieveiligheid. De opleiding werd georganiseerd door de DPO en adjunct DPO en vond plaats op 27/09/2022. Naast de opleiding van nieuwe medewerkers wordt er ook ingezet op algemene sensibilisering van de werknemers via de maandelijkse interne nieuwsbrief Boulevard.

Jaarlijks bezorgen we voor het welzijnshuis de vragenlijst van de Kruispuntbank Sociale Zekerheid (KSZ).

Eind 2022 werd beslist om in 2023 een ICT-veiligheidsaudit te laten uitvoeren. Deze zal uitgevoerd worden door Deloitte met cofinanciering door de Vlaamse overheid.

4.5 Rapportering uit software voor overheidsopdrachten

Alle procedures voor overheidsopdrachten worden door de diensten publiek domein, gebouwen en aankoopdienst gevoerd. Deze procedures worden beheerd in het softwarepakket 3P.

Vanuit dit softwarepakket kan een managementrapport getrokken worden, dat een overzicht biedt van alle aandachtspunten per opdracht.

Voor het jaar 2022 waren er 28 aandachtspunten, terug te vinden als bijlage achteraan dit rapport. Voor alle aandachtspunten werd hierover toelichting verstrekt door de betrokken diensten.

Naar wetmatigheid van de gevoerde procedures kan bijgevolg geconcludeerd worden dat er geen risico's konden gedetecteerd worden.

4.6 Risico's personeelsbeheer

Vanuit het personeelsbeheer werden volgende risico's gedetecteerd:

- Algemeen dient er voldoende aandacht te zijn voor de aantrekkelijkheid als werkgever. Het lokaal bestuur dient hier voldoende concurrentieel te blijven met de private sector.

In 2022 werd sterker ingezet op employer branding, onder andere voor het vernieuwen van de campagnefoto's en het gericht online publiceren van wervende vacatures.

- Specifiek voor de knelpuntberoepen dienen er bijkomende maatregelen voorzien te worden om het geschikte personeel aan te werven en in dienst te houden. Hier speelt zowel de concurrentie met de private sector als met de (lokale) overheidssector.

De voorbije jaren werden er aanpassingen gedaan aan het organogram en in 2022 werden de policy voor het gebruik van dienstwagens en de policy voor bedrijfswagens uitgewerkt. In 2023 zal bekeken worden welke concrete mogelijkheden het nieuwe Vlaamse kaderbesluit rechtspositieregeling kan bieden.

- Er dient blijvend gezocht te worden naar de correcte jobweging en takenverdeling bij een organisatie in verandering (zoals bij de integratie stad - OCMW).
- Nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen, zoals "werken op afstand" of on-line-vergaderen, dienen tijdig onderkend en voorbereid te worden.

Het arbeidsreglement werd in 2020 aangepast om het telewerken ook in de toekomst een blijvend kader te geven. De concrete toepassing wordt opgevolgd in functie van eventuele bijsturingen.

Met de uitvoering van het transactietraject Microsoft 365 zullen in de periode 2023-2025 nieuwe tools aangereikt worden, waardoor de organisatie een passend antwoord kan bieden aan de nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen.

- De implementatie van de nieuwe ICT-infrastructuur dient voldoende rekening te houden met de personele middelen en de nodige opleidingen moeten voorzien worden.
- De digitalisering van de personeelsadministratie en het personeelsbeleid kan geoptimaliseerd worden.

In 2022 werd het HR-softwarepakket Lima in gebruik genomen.

Vanaf 2023 zal er gefaseerd een nieuw tijdsregistratiesysteem uitgerold worden, dat kan koppelen aan het bestaande pakket.

- Correcte inschaling van het zorgpersoneel in de nieuwe IFIC-schalen.

In 2022 werd de IFIC-inschaling afgerond, met retroactieve uitwerking tot 1 juli 2021.

4.7 Interne maatregelen i.k.v. de bestrijding van de corona-pandemie

De corona-pandemie doorkruiste vele lopende projecten binnen het lokaal bestuur, en ze had een groot impact op de interne werking. Maatregelen van de hogere overheden dienden daarenboven toegepast en/of uitgevoerd te worden.

Hieronder volgt een niet limitatieve opsomming van de belangrijkste maatregelen, die het lokaal bestuur trof in het kader van de corona-pandemie.

Maatregelen opgelegd door hogere overheden:

- Organiseren, inrichten en bemannen van een triagecentrum;
- Organiseren van aangepaste kinderopvang tijdens de lockdowns van de scholen en tijdens de schoolvakanties;
- Personeel voorzien voor de bedeling van mondmaskers;
- Handhaven van de maatregelen van de hogere overheden en de eigen bijkomende maatregelen (inrichten van aangepaste markten en evenementen, handhaven van de lockdowns, controleren van de toepassing van de maatregelen,...);
- Het toepassen van nieuwe regelgeving in functie van de corona-maatregelen (bijvoorbeeld corona-ouderschapsverlof);
- Organiseren en inrichten van een performant vaccinatiecentrum van begin 2021 tot in eind 2022;

Eigen maatregelen ten behoeve van de bevolking:

- Personeel ter beschikking stellen voor het informeren van burgers, handelaars en ondernemers over de toepassing van de corona-maatregelen en over de lokale toestand;
- Personeel voorzien om de zwaarst getroffen bevolkingslagen te contacteren en te ondersteunen;
- De veiligheid en verzorging van de bewoners continu in stand houden tijdens de corona-pandemie;
- Een werkbare bezoekenregeling voorzien voor de bewoners van de zorginstellingen;
- Met aangepaste maatregelen de nodige dienstverlening blijven garanderen;

Eigen maatregelen ten behoeve van de eigen interne werking en personeel:

- Ter beschikking stellen van de nodige veiligheidsmaterialen (handgels, handschoenen en mondmaskers,...);
- Het thuiswerken faciliteren door het ter beschikking stellen van laptops, aangepaste software en het voorzien van de gepaste afspraken en maatregelen (o.a. in het arbeidsreglement);
- Voorzien van de nodige veiligheidsmaatregelen in functie van het personeel dat niet kan telewerken;
- Het voorzien van hard- en software en inrichten van de nodige lokalen om het vergaderen op afstand mogelijk te maken;

- Het aanpassen van uurroosters om de werking van de diensten te handhaven in toepassing van de corona-maatregelen;
- Werkplaatsen en vergaderzalen aanpassen aan de corona-maatregelen;
- Het gebruik van cash geld tijdelijk verbieden;
- De continuïteit van de tewerkstelling garanderen om (tijdelijke) werkloosheid te voorkomen;
- Evacuatie-oefeningen worden tijdelijk opgeschort, vermits het samenbrengen van een grote groep mensen op de verzamelplaatsen in strijd is met de corona-maatregelen;
- De kennis van de zorgsector verankeren;

Deze interne maatregelen stonden los van de maatregelen die voorzien werden ter ondersteuning van de lokale economie en verenigingen, en waarvoor de bevoegde beleidsorganen de nodige beslissingen genomen hebben.

De situatie verbeterde geleidelijk aan in de loop van 2022 en we kunnen een verdere normalisering verwachten in 2023.

4.8 Risico's inzake arbeidsveiligheid en welzijn op het werk

Vanuit het managementsysteem, opgezet via het ISO-45001-certificaat, konden in 2021 de risico's arbeidsveiligheid gedetecteerd worden, en werden er de nodige beheersmaatregelen voorzien.

Voor de stedelijke werkplaats (waar de grootste risico's zijn) wordt de risicobeheersing bewaakt door het ISO-45001-certificaat.

Het stijgend aantal arbeidsongevallen werd onderzocht en er werd vastgesteld dat er heel vaak geen causaal verband is tussen het ongeval en de ter beschikking gestelde arbeidsmiddelen en persoonlijke preventiemiddelen.

Sinds 2022 worden de veiligheidsvergaderingen op dezelfde manier georganiseerd voor het OCMW (welzijnshuis en woonzorgcentrum) als voor de stedelijke werkplaats.

ARBEIDSONGEVALLEN STAD

Jaar	2020	2021	2022
Arbeidsongevallen (A.O.)	6	10	8
Ongevallen zonder werkverlet of niet erkend als A.O.	6	2	3
Ongevallen op de weg	5	0	5
Dagen werkverlet	284	292	176

Dagen forfaitair per graad van voorziene blijvende arbeidsongeschiktheid	0	750	0
Dagen totaal	284	1042	176
Frequentiegraad (Fg)	14,85	25,22	19,85
Werkelijke ernstgraad (Eg)	0,70	0,74	0,44
Globale ernstgraad (Eg)	0,70	2,63	0,44

ARBEIDSONGEVALLEN OCMW

Jaar	2020	2021	2022
Arbeidsongevallen (A.O.)	10	12	9
Ongevallen zonder werkverlet of niet erkend als A.O.	3	5	4
Ongevallen op de weg	6	2	5
Dagen werkverlet	514	181	66
Dagen forfaitair per graad van voorziene blijvende arbeidsongeschiktheid	0	300	0
Dagen totaal	400	481	66
Frequentiegraad (Fg)	14,29	22,25	16,39
Werkelijke ernstgraad (Eg)	0,57	0,34	0,12
Globale ernstgraad (Eg)	0,57	0,89	0,12

Fg = de verhouding van het aantal ongevallen tot het aantal werkuren, vermenigvuldigd met 1 000 000

Eg = de verhouding van het aantal verloren kalenderdagen door arbeidsongevallen tot het aantal uren blootstelling aan het risico, vermenigvuldigd met 1 000

4.9 Microsoft 365

Omdat de implementatie van Microsoft 365 een grote impact zal hebben op de toekomstige werking van de organisatie, wordt dit project afzonderlijk opgenomen in dit OBS-kader.

Het lokaal bestuur heeft hierrond volgende visie ontwikkeld:

De organisatie wil haar structuur als dusdanig opbouwen dat de diensten en hun medewerkers niet langer gebonden zijn aan een vaststaande fysieke werkplek. Een tweede doelstelling is een structuur van documentopbouw en documentbeheer dat

toelaat om op een eenvoudige manier informatie uit te wisselen tussen diensten intern en/of met externe partners.

Belangrijke randvoorwaarden bij deze doelstellingen zijn:

- *dataveiligheid;*
- *het voorzien in de archiveringsplicht waartoe een lokaal bestuur is gebonden;*
- *waarborgen van de digitale inclusie voor alle medewerkers.*

Vooraleer het transitietraject kan opgestart worden, dient vooraf een duidelijk zicht te zijn op:

- De globale 'as-is'-situatie (stad en OCMW);
- Een uitgewerkte langetermijnvisie en strategie;
- Een beschrijving van de mogelijke overgangsscenario's, met opgave van een afwegingskader;
- Een uitgetekend gepast digitaal documentenbeheer en informatiedoorstroom;
- Een overzicht van de securityvereisten en dito noden;
- Een aanzet tot een afsprakenkader opmaken, die tijdens en na de overgang moeten gerespecteerd worden binnen de organisatie;
- Een inschatting van de duur en een raming van de kostprijs van de mogelijke volledige transitie zoals voorgesteld in het eindrapport.

In 2022 werd uitgebreid verder gewerkt aan dit project. Niet enkel door de specifieke werkgroep, maar ook tijdens:

- De maandelijkse vergadering van de systeemgroep
- Het managementteam (21/01/2022, 25/04/2022, 17/10/2022 en 14/11/2022)
- Het college van burgemeester en schepenen (26/01/2022, 23/03/2022 en 21/12/2022)

De opdracht voor externe begeleiding tijdens het voortraject, werd toegewezen aan firma The Flow. Om een succesvolle implementatie mogelijk te maken wordt er projectmatig gewerkt met verschillende rollen:

- De werkgroep Project 365 met vertegenwoordiging van verschillende diensten
- 1 interne projectcoördinator voor algemene opvolging
- 1 externe projectleider met specifieke ervaring
- 1 interne IT-er en 1 externe IT-er voor de technische ondersteuning
- 2 interne coaches als eerste aanspreekpunt voor diensthoofden en ambassadeurs
- 15 interne ambassadeurs als eerste aanspreekpunt voor de medewerkers en om per dienst/cluster intensief mee te werken aan de bestandsmigratie van de server naar de cloud

Er zal gewerkt worden in verschillende fases:

1. Februari 2023 - juni 2023: technische voorbereiding
2. April 2023 - september 2023: persoonlijke productiviteit via opleiding nieuwe apps
3. September 2023 - begin 2025: samenwerken en informatiebeheer
4. Begin 2025: automatisatie en rapportering

Binnen dit project is ook de uitbouw van een nieuw gezamenlijk intranet voorzien voor stad en OCMW via Sharepoint. Dit onderdeel zit vervat in fase 2 april 2023 - september 2023.

Bijlage 5.1 Resultaten legaliteitstoets

Naam document	Status	Wetgeving
Afsprakennota managementteam met CBS-VB	CBS 17/01/2019 VB 17/01/2019	DLB Art 56§3-13° 171§2
Beheersovereenkomst stad-OCMW	GR 03/05/2016 + GR 06/11/2018 RMW 25/04/2016 + RMW 26/11/2018	DLB Art 196§2
Beheersovereenkomst stad-WAGSO	GR 03/12/2019: evaluatie verzelfstandiging GR 03/12/2019: nieuwe beheersovereenkomst	DLB Art 234§1
Kader organisatiebeheersingssysteem	GR 07/07/2020 RMW 07/07/2020	DLB Art 219
Rapport 2021 organisatiebeheersingssysteem	GR 07/06/2022 RMW 07/06/2022	DLB Art 219
Bepaling dagelijks bestuur	GR 05/02/2019 RMW 05/02/2019 + 18/12/2019	DLB Art 41+78
Huishoudelijk reglement GR + RMW	GR 05/02/2019 + 02/04/2019 RMW 05/02/2019 + 02/04/2019	DLB Art 38+74
Huishoudelijk reglement BCSC	BCSD 21/01/2019	DLB Art 110+111
Deontologische code GR + RMW	GR 05/02/2019 RMW 05/02/2019	DLB Art 39+74
Jaarlijks minstens 10 maal vergadering van GR + RMW	Aantal vergaderingen 2022: 12	DLB Art 18+74
Rapportering krediet- en wetmatigheidscontrole	Deze rapportering gebeurt via de budgetcontroles in CBS, VB, GR en RMW.	DLB Art 177
Rapportering debiteurenbeheer	Deze rapportering dient overkoepelend te gebeuren voor stad en OCMW. Er zijn door de huidige softwareleveranciers al beloftes gemaakt, maar de gepaste software is op vandaag nog niet aanwezig. Voor deze rapportering zal een programma aangekocht worden, die de koppeling met de boekhouding zal maken om deze rapportering mogelijk te maken.	DLB Art 177
Rapportering beheerscontrole en evolutie budgetten	Deze rapportering gebeurt op vandaag in de opvolgingsrapportering, bij de aanpassingen van het MJP, en uiteindelijk bij de rekening.	DLB Art 177

Rapportering thesaurietoestand en liquiditeitsprognose	Deze rapportering gebeurt op vandaag enkel bij de rekening. Bedoeling is om deze rapportering ook bij de opvolgingsrapportering mee te geven.	DLB Art 177
Rapportering financiële risico's	De financiële risico's zijn beschreven in het MJP. De evaluatie gebeurt ook bij opvolgingsrapporting in functie van de liquiditeitsprognose.	DLB Art 177
Algemeen bestuurlijk toezicht	De lijsten van beslissingen van GR, RMW, CBS en VB worden gepubliceerd op de stedelijke website. De toezichthoudende overheid wordt op de hoogte gebracht van de publicatie.	DLB Art 330 en volgende
Reglement klachtenbehandeling	GR 03/03/2020 RMW 03/03/2020	DLB Art 302+303 BD Art II.74 en volgende
Rapportering klachtenbehandeling 2022	GR 06/06/2023 RMW 06/06/2023	DLB Art 303

Bijlage 5.2 RAPPORTERING 3P - overheidsopdrachten

ORGANISATIEBEHEERSING RAPPORT 2022 - Stad Waregem

Verantwoordelijke voor organisatiebeheersing: De heer Guido De Langhe

ZEER BELANGRIJK - Volgens de artikels 217-218-219 van het Decreet Lokaal Bestuur staan de gemeenten in voor de "organisatiebeheersing" van hun activiteiten.

Organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen over:

- 1° het bereiken van vastgelegde doelstellingen;
- 2° het naleven van wetgeving en procedures;
- 3° de beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersinformatie;
- 4° op een effectieve en efficiënte wijze werken en beschikbare middelen economisch inzetten;
- 5° de bescherming van activa en het voorkomen van fraude.

Het organisatiebeheersingssysteem wordt vastgesteld door de algemeen directeur, na overleg met het managementteam. Het beheer van dossiers, planningen, processen, kredieten, aankopen, overheidsopdrachten, openbare werken, wetgeving en procedures, zijn een fundamenteel onderdeel van de organisatiebeheersing en worden volledig met 3P opgevolgd. Dankzij 3P kan u voortaan een waterdicht organisatiebeheersing rapport maken waarmee u alle aandachtspunten van uw bestuur in één oogopslag kan aflezen en de nodige acties kan nemen ter verbetering

28 aandachtspunten gedetecteerd !

AFDELING I: HET BEREIKEN VAN DE DOELSTELLINGEN

I.2) DETAIL BUDGET

Het gegunde bedrag inclusief verrekeningen is groter dan het vastgelegde bedrag. Verhoog de vastlegging of vul de ontbrekende vastleggingsgegevens aan met de knop "Budget" :

- [2877] Pandcomplex, hernieuwbouw :
 - Er werden bijkomende kredieten voorzien in de eerstvolgende aanpassing van de meerjarenplanning.
- [2654] Omgevingswerken en renoveren parking jeugdlokalen in de Koekoekstraat :
 - Op rioleringswerken wordt geen btw gerekend. Om die reden is de vastlegging lager dan het bedrag incl. btw berekend in de vorderingsstaten van 3P.
- [3023] Brandweerkazerne, nieuwbouw, Lot 1/Ruwbouw en afbouw :
 - Er werden bijkomende kredieten voorzien in de eerstvolgende aanpassing van de meerjarenplanning.

Het uitgegeven bedrag van deze opdracht is groter dan het vastgelegde bedrag. Verhoog de vastlegging of vul de ontbrekende vastleggingsgegevens aan met de knop "Budget" :

- [3148] WAR3016_Aansluiten vuilvracht Industrielaan op Aquafin nv collector :
 - Op rioleringswerken wordt geen btw gerekend. Om die reden is de vastlegging lager dan het bedrag incl. btw berekend in de vorderingsstaten van 3P.
- [2877] Pandcomplex, hernieuwbouw :
 - Er werden bijkomende kredieten voorzien in de eerstvolgende aanpassing van de meerjarenplanning.
- [3055] CC De Schakel, cinema, renovatiewerken, Lot 3/Metaalconstructie zaal 1 + handgreep balustrades zaal 2 :
 - Er werden bijkomende kredieten voorzien in de eerstvolgende aanpassing van de meerjarenplanning.
- [2654] Omgevingswerken en renoveren parking jeugdlokalen in de Koekoekstraat :
 - Op rioleringswerken wordt geen btw gerekend. Om die reden is de vastlegging lager dan het bedrag incl. btw berekend in de vorderingsstaten van 3P.
- [3026] Coorenblomme, renovatiewerken :
 - Er werden bijkomende kredieten voorzien in de eerstvolgende aanpassing van de meerjarenplanning.
- [3023] Brandweerkazerne, nieuwbouw, Lot 1/Ruwbouw en afbouw :
 - Er werden bijkomende kredieten voorzien in de eerstvolgende aanpassing van de meerjarenplanning.

AFDELING II: HET NALEVEN VAN WETGEVING EN PROCEDURES

[GUNNING >= € 140.000,00] Bestelbedrag bereikt de limiet voor de "onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking", hoewel de raming eronder lag :

- [3163] Uitvoeren van wegmarkeringen 2022-2023-2024 :
 - De opdracht werd nog verlengd voor 2023, maar eind 2023 wordt een nieuwe prijsvraag uitgeschreven voor de duur van twee jaar.

[UITVOERING >= € 139.000,00] Uitvoeringsbedrag bereikt de limiet voor de "onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking", hoewel de raming eronder lag :

- [2978] WELZIJNSHUIS - Woonzorgcentrum De Meers, heraanleg esplanade :
 - De opdracht werd toegewezen binnen het toegestane budget (126 388,60 euro excl. BTW). De meerkost is te wijten aan een onvoorzien meerwerk betreffende de betonstenen.

[EUROPESE OPDRACHTEN] De publicatie van gegunde opdracht werd niet binnen 30 kalenderdagen na de kennisgeving sluiting verzonden (zie fase "Gunning" > "Detail gunning" > "Publicatie") :

- [2877] Pandcomplex, hernieuwbouw :
 - Er werd gewacht om de publicatie te versturen omdat de meetstaat niet overeenkwam met de meetstaat van de ontwerper. Publicatie werd verstuurd op 17 november 2020.

Aangezien het bestelbedrag met meer dan 20% overschreden wordt door deze verrekening, dient de borgtocht te worden aangepast (Art. 28 van KB Uitvoeringsregels van 14 januari 2013; registreer aanpassingen aan de borgtocht via het verrekening scherm, knop "Aanpassing borg") :

- [2695] Gedwongen verplaatsing collector Zuiderlaan :
 - Het dossier was reeds te ver gevorderd om nog een bijkomende borgstelling te vragen. Dit was niet meer opportuun. Intussen is dossier opgeleverd.
- [3058] CC De Schakel, cinema, renovatiewerken, Lot 6/Herstofferen stoelen zaal 2 :
 - Doordat de verrekening pas op het eind van de opdracht naar boven kwam, was het niet meer opportuun om nog een bijkomende borgstelling te vragen.
- [3026] Coorenblomme, renovatiewerken :
 - Per flat werd een nieuwe borgtocht gestort van 1 710,00 euro.

AFDELING III: DE BESCHIKBAARHEID VAN BETROUWBARE FINANCIËLE EN BEHEERSINFORMATIE

De datum van verzending van de uitnodigingen tot offerte werd niet ingevuld in fase "Prijsvraag" :

- [3224] Heraanleg Trage verbinding Pontstraat - Trakel - rioleringswerken :
 - Werde gegund onder art. 42 §1 1° b (dwingende spoed) en art. 42 §1 1° d (ontbreken van mededinging om technische redenen) aan aannemer dossier Trage verbinding Pontstraat-Trakel (bovenbouw).

De datum van de kennisgeving van de sluiting werd niet ingevuld in fase "Gunning" :

- [3097] Aanleg verkeersplateau koekoekstraat :
 - Het dossier bevat enkel een info-gunningsbrief, verstuurd op 24 februari 2022.

De datum van voorlopige oplevering werd nog niet ingevuld in fase "Oplevering" hoewel de termijn om het PV op te stellen reeds verstreken is in fase "Oplevering" :

- [3097] Aanleg verkeersplateau koekoekstraat :
 - De ontwerper voorziet de PV van oplevering in 2023.

AFDELING IV: HET VOORKOMEN VAN FRAUDE

Als minimaal basisprincipe voor het uitsluiten van fraude geldt uiteraard dat ALLE overheidsopdrachten en aankopen van het bestuur geregistreerd werden en dus niet kunnen ontsnappen aan het intern controlesysteem.

[3 maanden na de gunning nog niets uitgevoerd; NIET voor raamovereenkomsten en erelooncontracten] Gebrek aan transparantie: de uitvoeringsfase van de opdracht wordt niet opgevolgd :

- [3151] Selectieve inzameling snoeihout, huis-aan-huis voor drie seizoenen

(2022/2023;2023/2024;2024/2025) :

- **Facturen worden opgevolgd in boekhoudpakket.**
- [3137] CONTRACT - huis-aan-huisbezorging Stadsinfo Waregem Tussensprong - 01/03/2022 t.e.m. 28/02/2023 (1+1+1+1 SZ) :
 - **Facturen worden opgevolgd in boekhoudpakket.**
- [3133] CONTRACT - Maandelijks drukken van Stadsinfo Waregem Tussensprong - 01/03/2022-28/02/2023 (1+1+1+1 SZ) :
 - **Facturen worden opgevolgd in boekhoudpakket.**
- [3098] Snoeien en rooien bomen winterseizoen 2021/2022 :
 - **Facturen worden opgevolgd in boekhoudpakket.**
- [3172] Diverse sites Stad/OCMW, groenonderhoud :
 - **Facturen worden opgevolgd in boekhoudpakket.**
- [3251] CONTRACT DE SPRONG - STAD - ontwerpen stedelijk infoblad [3] 2023-2025 :
 - **Facturen worden opgevolgd in boekhoudpakket.**
- [3212] Snoeien platanen najaar 2022-2023-2024 :
 - **Facturen worden opgevolgd in boekhoudpakket.**
- [3211] Snoeien bomen winterseizoen 2022/2023 :
 - **Facturen worden opgevolgd in boekhoudpakket.**
- [3252] CONTRACT DE SPRONG - STAD - drukken stedelijk infoblad [3] 2023-2025 :
 - **Facturen worden opgevolgd in boekhoudpakket.**
- [3155] CONTRACT - afschieten van vuurwerk - [1+1+1+1] 2022-2025 :
 - **Facturen worden opgevolgd in boekhoudpakket.**

Hoe deze aandachtspunten interpreteren?

3P controleert automatisch een aantal parameters en meetpunten, en maakt maandelijks melding van de abnormaliteiten die gedetecteerd worden door organisatiebeheersingssysteem. De verantwoordelijke voor de organisatiebeheersing dient deze aandachtspunten te overlopen en waar nodig maatregelen te treffen. Het streefdoel is het aantal aandachtspunten in het maandelijks organisatiebeheersing rapport zoveel mogelijk te beperken. Indien u bepaalde opdrachten onvolledig registreert, zullen uiteraard verschillende aandachtspunten gedetecteerd worden. Een efficiënt werkend organisatiebeheersingssysteem vereist immers dat dossiers correct en volledig worden geregistreerd. In bepaalde omstandigheden is het mogelijk dat sommige gedetecteerde aandachtspunten toch gerechtvaardigd zijn. Hiervoor kan u een motivering registreren via de knop "rechtvaardiging toevoegen".

3P optimaliseert permanent het organisatiebeheersingssysteem. Uw eigen suggesties en ideeën kan u steeds mailen naar feedback@3p.eu.