



# ORGANISATIEBEHEERSINGSSYSTEEM (OBS) KADER 2020 - 2026 RAPPORT 2024 Lokaal bestuur Waregem

Vastgesteld door de algemeen directeur na overleg met het managementteam in zitting van 11 juni 2025.

Ter kennisgeving voorgelegd aan de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn in zitting van 1 juli 2025.

# Inhoud

## 1. Inleiding

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

## 2. Gegevensbronnen OBS-rapport

- 2.1 Legaliteitstoets
- 2.2 OBS-kader 2020-2026
- 2.3 Prioritaire risico's
- 2.4 Maatregelen
- 2.5 Integratietraject stad-OCMW
- 2.6 Audit Vlaanderen
- 2.7 Audit ISO 45001
- 2.8 ICT-veiligheidsaudit
- 2.9 Inspectie POD MI
- 2.10 Overige bronnen

## 3. Uitvoering maatregelen

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

## 4. Actiepunten uit andere bronnen

- 4.1 Resultaten audit systeem-i door Audit Vlaanderen
- 4.2 Rapport klachtenbehandeling
- 4.3 Financiële rapportering
- 4.4 Risico's m.b.t. informatieveiligheid
- 4.5 Rapportering uit software voor overheidsopdrachten
- 4.6 Risico's personeelsbeheer
- 4.7 Risico's inzake arbeidsveiligheid
- 4.8 Project Microsoft 365

## 5. Bijlagen

- 5.1 Resultaten legaliteitstoets
- 5.2 Rapportering 3P - overheidsopdrachten

# 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<sup>e</sup> 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<sup>o</sup> + 78-8<sup>o</sup>:**

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<sup>o</sup>).
- 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<sup>o</sup> de wijze waarop de gemeentelijke vennootschap, vereniging of stichting zal voorzien in een systeem van organisatiebeheersing (artikel 247-3<sup>o</sup>).*
- 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<sup>e</sup> alinea).
- 10) Als het organisatiebeheersingssysteem daarvoor een regeling bevat, kunnen provisie 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<sup>e</sup> 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).

### 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, informatiekanalen. 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
- 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
	<b>TOTAAL</b>	<b>79</b>	<b>970</b>	<b>3548</b>	<b>2177</b>	<b>551</b>	<b>7325</b>	<b>3,15</b>
	<b>Procentueel</b>	<b>1,08%</b>	<b>13,24%</b>	<b>48,44%</b>	<b>29,72%</b>	<b>7,52%</b>	<b>100,00%</b>	

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 scores 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
	<b>TOTAAL 2020</b>	<b>65</b>	<b>160</b>	<b>125</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>362</b>
	<b>TOTAAL 2014</b>		<b>193</b>	<b>126</b>	<b>38</b>	<b>5</b>	<b>362</b>

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 overgedragen 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 <u>juist en tijdig</u> 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-2-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.
RVMW	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 Legaliteitstoets

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

Naam document	Status	Wetgeving
Rapportering debiteurenbeheer	Deze rapportering dient overkoepelend te gebeuren voor stad en OCMW. Na beslissing tot aankoop in het CBS van 27 april 2022 werd het centraal invorderingsplatform iController in gebruik genomen begin 2023. De verwachtingen werden echter niet volledig ingelost. Daarom besliste het CBS op 22 november 2023 om over te schakelen naar CS Debiteuren, het nieuwe centraal invorderingsplatform van Cipal, dat vlotter informatie kan uitwisselen met de bestaande Mercurius-boekhoudsoftware en ook beschikt over een flexibelere module voor afbetalingsplannen. De overschakeling naar CS Debiteuren werd samen met de leverancier verder voorbereid in 2024, zodat er effectief kan gestart worden op 1 januari 2025. Vanuit het regionale SHIFT-project voor digitale transformatie Zuid-West-Vlaanderen wordt er ook gewerkt aan een rapporteringsoplossing hiervoor tegen eind 2025.	DLB art 177

### 2.2 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

## 2.3 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.

## 2.4 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.

## 2.5 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.

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

In oktober 2023 startte Audit Vlaanderen bij ons een thema-audit uit rond de burgerzakenprocessen “reispassen en rijbewijzen”. Het eindrapport van 20 maart 2024 was positief want op alle facetten was de score geel (gestructureerde aanzet) of lichtgroen (gedefinieerd systeem). Geen enkel facet scoorde rood (onbestaand) of oranje (ad hoc). Er waren slechts enkele verbeterpunten en maar één formele aanbeveling: “Neem bijkomende initiatieven om de deontologische code actief en periodiek in de organisatie onder de aandacht te brengen en moedig aan dat diensten dit vertalen naar de context van hun eigen werking.” Als toelichting gaf men hierbij: “Het is belangrijk dat de medewerkers en mandatarissen binnen een lokaal bestuur zich bewust zijn van de deontologische aspecten die bij hun functie horen. Bij gebrek aan regelmatige sensibiliserende initiatieven is dit organisatiebreed onvoldoende

gegarandeerd. Hierdoor vergroot het risico dat medewerkers en mandatarissen niet weten wat te doen in deontologisch gevoelige situaties.”

Bij elke thema-audit onderzoekt Audit Vlaanderen ook de aanpak van organisatiebeheersing. Het aparte eindrapport van 20 maart 2024 was positief, we behaalden de score lichtgroen (gedefinieerd systeem), zonder formele aanbevelingen. Er werden wel een aantal verbeterpunten geformuleerd, zoals het beknopter, leesbaarder en hanteerbaarder maken van het kader organisatiebeheersing en de rapportering.

Wat betreft de aanbeveling rond onze deontologische code: we zullen extra initiatieven nemen om deze actiever en frequenter onder de aandacht te brengen. We gaan ook bekijken hoe we dit voor onze diensten concreter kunnen vertalen naar de context van hun specifieke werking

## 2.7 Audit ISO 45001:2018

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 45001:2018, bekomen. Met dit certificaat kunnen we aantonen dat we als organisatie op de stedelijke werkplaats zorgen voor goede en veilige werkomstandigheden en dat er aandacht is voor het welzijn en de gezondheid van de medewerkers. Op woensdag 14 juni 2023 vond op de stedelijke werkplaats de externe hercertificatie-audit plaats. We ontvingen op 22 september 2023 een gunstig eindverslag en behouden dus het certificaat.

Op 4 juni 2024 vond er een opvolgingsaudit plaats. De bevindingen worden besproken en opgevolgd in het veiligheidsoverleg van de stedelijke werkplaats. Er werden geen minor of major afwijkingen vastgesteld. In 2025 is er een nieuwe opvolgingsaudit voorzien en in 2026 dan terug een hercertificatie-audit.

## 2.8 ICT-veiligheidsaudit

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 mei-juni 2023 werd er op onze eigen vraag een externe **ICT-veiligheidsaudit** uitgevoerd door de firma Deloitte, met cofinanciering door de Vlaamse overheid. Men deed observaties op 3 domeinen: interne infrastructuur, externe infrastructuur en toegangscontrole.

We ontvingen het finale rapport (12 pagina's, zonder technische details) en het verslag (82 pagina's, met technische details) op 16 augustus 2023.

Er werden 31 kwetsbaarheden ontdekt:

- 10 met hoog risico
- 10 met gemiddeld risico
- 11 met laag risico

Deze audit werd in eerste instantie besproken op de werkgroep digitaal (22 augustus 2023 en 18 september 2023), op het MAT (2 oktober 2023) en op de informatieveiligheidscommissie (10 november 2023). Het werd ter kennis gebracht aan het CBS op 18 oktober 2023. De dienst ICT werkte in 2024 verder aan het wegwerken van de risico's, waar nodig met externe ondersteuning. De informatieveiligheidscommissie volgt dit verder op.

## 2.9 Inspectie POD MI

Een van de doelstellingen van de Programmatorische Overheidsdienst Maatschappelijke Integratie (POD MI) is het toezien op een uniforme en correcte toepassing van de wetgeving en reglementering aangaande de subsidies die de federale staat toekent aan de OCMW's.

De voorbije jaren waren er een aantal inspecties bij OCMW Waregem, met kennisname door het VB op 14 augustus 2019, 14 juli 2021 en 22 juni 2022.

In december 2023 was er een nieuwe inspectie gedurende 3 dagen. Het inspectieverslag werd opgemaakt op 6 maart 2024 en op 24 april 2024 ter kennis gebracht van het VB.

De focus lag op de verwerking van de dossiers in het kader van:

- De wet van 2 april 1965 onderdeel medische kosten (zowel inhoudelijk als boekhoudkundig)
- Het Recht op Maatschappelijke Integratie (zowel inhoudelijk als boekhoudkundig)
- De behandeling van de knipperlichten

Er werden een aantal opmerkingen meegegeven die we binnen de werking moeten aanpassen:

- Er moet een duidelijke vermelding komen van de hoofdbegunstigde en de andere gezinsleden op wie de beslissing betrekking heeft in het kader van de medische kosten.
- In het kader van het sociaal onderzoek moet er een grotere alertheid zijn voor mensen die louter om medische redenen naar België komen en hiervoor een steunaanvraag indienen.
- De kennisgeving van de beslissingen RMI moeten nog beter gemotiveerd worden in klare taal.
- Er wordt geen maandelijkse beslissing genomen bij de goedkeuring van het variabel aanvullend leefloon. De berekening van het aanvullende leefloon kan bij deze dossiers in lijstvorm worden voorgebracht op het BCSD.

De eindconclusie van het rapport meldt dat de inspecteur geen tekorten en geen te veel ontvangen toelagen kon vaststellen. De POD MI meldde tevens een mooie vooruitgang inzake de begeleiding en administratieve opvolging van het GPMI, een goed behoud van de opvolging knipperlichten en een positieve evolutie in de opmaak van kennisgevingen en jaarlijkse sociale verslagen voor LOI-bewoners.

## 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 informatieveiligheid
- 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.

## 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, RVMW, CBS en VB werkt geïntegreerd en hetzelfde notuleringsprogramma wordt gebruikt. Eind 2024 werd ook voor het BCSD overgeschakeld naar hetzelfde notuleringsprogramma Cobra, met een koppeling naar de New Horizon software van het welzijnshuis. De leden van het BCSD hebben toegang tot de documenten via Cobra@Home. Er is periodiek overleg tussen beide secretariaten met als doel uniformer te werken en best practises te delen.
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 (BBC) 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 CBS van 16 juni 2021.
- De procedures overheidsopdrachten worden maximaal gezamenlijk gevoerd.
- Het geïntegreerd organogram werd goedgekeurd door het CBS en VB 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 2023 werd voorgelegd aan de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn van 2 juli 2024.
- Het lokaal bestuur beschikt over een geïntegreerd managementteam sedert 2019.

### 3.2 Optimaliseren geïntegreerde werking van het managementteam

De doelstelling van deze maatregel is om de integratie van het lokaal bestuur vanuit het managementteam te begeleiden. De helicoptervisie 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 (MAT) in 2024 volgende punten behandeld in functie van een geïntegreerde werking:

Datum zitting MAT	Agendapunt gerelateerd aan geïntegreerde werking
15 januari 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ontwerp nieuwe rechtspositieregeling</li> <li>- aanpak onthaaldag nieuwe medewerkers</li> <li>- organisatiestudie wzc De Meers: stand van zaken</li> <li>- Project 365: uniformisering personeelsinfo op nieuwe intranet (wie is wie?)</li> <li>- Project 'De Toekomstvisie' van Leiedal ism Scopernia</li> </ul>
5 februari 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wzc De Meers: overlegstructuur directeur cluster zorg</li> <li>- wzc De Meers: overzicht kader zorgpersoneel</li> <li>- wzc De Meers: organogram</li> <li>- wzc De Meers: aansturing/overheidsopdracht keuken</li> <li>- ontwerp nieuwe rechtspositieregeling: verloven</li> <li>- ontwerp nieuwe rechtspositieregeling: evaluaties</li> <li>- vormingsbeleid: aanpak vernieuwing</li> </ul>
4 maart 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SHIFT - atelier 4: datastrategie</li> <li>- rapport Audit Vlaanderen ivm reispassen/rijbewijzen en organisatiebeheersing</li> <li>- wzc De Meers: organogram</li> <li>- wzc De Meers: aansturing/overheidsopdracht keuken</li> <li>- Project 'De Toekomstvisie' van Leiedal ism Scopernia</li> <li>- personeelsreis 2024: aanpak en timing</li> </ul>
15 april 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wzc De Meers: organogram</li> <li>- wzc De Meers: aansturing/overheidsopdracht keuken</li> <li>- wzc De Meers: evaluatie uurroosters</li> <li>- weddeschalen satellieten</li> </ul>
6 mei 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organogram grondgebiedzaken</li> <li>- wzc De Meers: evaluatie uurroosters</li> <li>- Artificiële intelligentie (AI): richtlijnen rond gebruik</li> <li>- Project 365: 'open by default' principe voor bestanden op Sharepoint</li> </ul>
3 juni 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geïntegreerd jaarverslag 2023</li> <li>- geïntegreerd rapport organisatiebeheersing 2023</li> <li>- jaarrekening stad en OCMW + rapportage 2023</li> <li>- organogram grondgebiedzaken: voorstel stedelijk werkplaats</li> <li>- organogram: aanpak na diverse personeelsverschuivingen</li> <li>- wzc De Meers: aansturing/overheidsopdracht keuken</li> </ul>

10 juli 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- welzijnsbevraging: verdere aanpak</li> <li>- personeelsvergadering: aanpak, timing en thema's</li> <li>- omgevingsanalyse: timing en aanpak</li> <li>- SHIFT-opleidingen: concrete aanpak</li> <li>- smartphone-abonnementen Orange: standpunt mbt Travel Data Control</li> <li>- wzc De Meers: organogram</li> </ul>
4 oktober 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visiedagen: verdere stappen</li> <li>- mobiliteitsbudget</li> <li>- Trefdag Vlaanderen Digitaal 2024</li> </ul>
16 oktober 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wzc De Meers: overzicht bezetting en projectvpk/zk</li> <li>- wzc De Meers: inzet zorgondersteuning</li> <li>- wzc De Meers: jaarrapport Probis</li> <li>- welzijnshuis: organisatie secretariaat-welzijnswinkel nav pensionering</li> <li>- welzijnshuis: verslag DPO-rondgang</li> </ul>
4 november 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visievorming: stand van zaken inspiratienota</li> <li>- uurroosters en flexibel werken: bepalen uitgangspunten</li> <li>- interne mobiliteit: inname standpunt</li> <li>- wzc De Meers: aanpak rechtspositieregeling</li> </ul>
2 december 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wzc De Meers: ontwerp rechtspositieregeling</li> <li>- flexibel werken: toelichting kader</li> <li>- langdurige afwezigheid en progressieve werkhervatting: algemeen kader</li> <li>- onthaaltraject nieuwe medewerkers: voorstel tot differentiatie</li> <li>- informatiebeheer: toekomstgerichte aanpak</li> <li>- project 'De Toekomstvisie' van Leiedal ism Scopernia: regionale visievorming</li> </ul>
20 december 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bevoegdheidsverdeling burgemeester en schepenen - verfijning</li> <li>- afsprakennota tussen het MAT en de uitvoerende beleidsorganen</li> <li>- visievorming: stand van zaken inspiratienota MAT</li> </ul>

### 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, optimaliseren en eventueel automatiseren van een aantal sleutelprocessen is voorzien in 2025 als 3e en laatste fase van ons eigen Project Microsoft 365. Voorafgaand zijn fase 1 hogere persoonlijke productiviteit en fase 2 beter samenwerken voorzien.

Daarnaast is er het regionale project SHIFT, dat focust op een doorgedreven digitale transformatie en ook loopt vanaf 2023 tot minstens eind 2025. Hierbij zullen er onder andere werkgroepen worden opgericht met medewerkers van verschillende lokale besturen om via

digitale transformatie te komen tot efficiëntere processen, bvb. op vlak van financiën, HR en projectmanagement. Ook rond informatiebeheer wordt regionale samenwerking onderzocht.

### 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 wetmatigheidscontrole	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. Na beslissing tot aankoop in het CBS van 27 april 2022 werd het centraal invorderingsplatform iController in gebruik genomen begin 2023. De verwachtingen werden echter niet volledig ingelost. Daarom besliste het CBS op 22 november 2023 om over te schakelen naar CS Debiteuren, het nieuwe centraal invorderingsplatform van Cipal, dat vlotter informatie kan uitwisselen met de bestaande Mercurius-boekhoudsoftware en ook beschikt over een flexibelere module voor afbetalingsplannen.	DLB art 177
Rapportering beheerscontrole en evolutie budgetten	Deze rapportering gebeurt bij goedkeuring van de rekening (GR + RMW 2 juli 2024) en van het opvolgingsrapport (GR + RMW 1 oktober 2024)	DLB art 177
Rapportering thesaurietoestand en liquiditeitsprognose	Deze rapportering gebeurt bij goedkeuring van de rekening (GR + RMW 2 juli 2024).	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 2023 GR en RVMW 2 juli 2024	DLB art 219
Rapport klachtenbehandeling	Rapport klachtenbehandeling 2023 GR en RVMW 2 juli 2024	DLB art 303

Daarenboven voorziet de organisatie zelf ook in bijkomende jaarlijkse rapportering:

Soort Rapport	Uitvoering rapportering
Jaarverslag	Jaarverslag 2023 GR en RVMW 2 juli 2024
Uitvoering dagelijks bestuur	Rapport dagelijks bestuur 2023 GR en RVMW 2 juli 2024

### 3.5 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. Op woensdag 14 juni 2023 vond op de stedelijke werkplaats de hercertificatie-audit plaats. We ontvingen op 22 september 2023 een gunstig eindverslag, we behouden dus het certificaat. Op 4 juni 2024 vond de eerste opvolgingsaudit plaats. De tweede opvolgingsaudit is voorzien in 2025 en de volgende hercertificatie in 2026.

### 3.6 Duiding van de beleidsdoelstellingen 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.

Alle nieuwe medewerkers van niveau B en A krijgen tijdens hun onthaaltraject een infosessie *Interne werking* met thema's zoals missie/visie en de prioritaire beleidsdoelstellingen uit de strategische meerjarenplanning.

### 3.7 ICT-infrastructuur versterken en kennis ICT-projecten verbeteren

De doelstelling van deze maatregel is om een geïntegreerde werking ook op digitaal vlak mogelijk te maken. Bij de opmaak van het kader organisatiebeheersing 2020-2026 werkten beide organisaties nog op afzonderlijke netwerken met vaak andere software.

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 moest optimaliseren en waarbij het databeheer en -gebruik ook voldoende rekening houdt met GDPR. Tevens dienden aspecten als beveiliging, opslagcapaciteit en performante back-upmogelijkheden deel uitmaken van het voorstel.

Op basis van dit advies werd door in de gemeenteraad van 2 maart 2021 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. Meer info over het Project 365 is als een apart onderdeel opgenomen in dit rapport.

In 2022 werden de Cevi-servers van de sociale dienst overgezet naar de nieuwe infrastructuur van de stad. In het voorjaar van 2023 werden de administratieve diensten van het welzijnshuis overgezet naar de Citrix omgeving van de stad. Op deze manier werken Stad en welzijnshuis op dezelfde IT infrastructuur wat ondersteuning een stuk eenvoudiger maakt.

In functie van uniformiteit en duidelijkheid werd in 2023 ook alles in gereedheid gebracht om vanaf 2024 het maildomein @welzijn.waregem.be over te schakelen naar @waregem.be.

In maart 2023 werd beslist om een abonnement te nemen op Topdesk. Dit is een software-as-a-service die organisatiebreed gebruikt wordt voor een gestroomlijnd beheer van de service desk.

Om het hoofd te bieden aan de vele ICT-uitdagingen en nog meer de continuïteit te garanderen werd het team in 2023 verder versterkt met 1 beleidsmedewerker B4-B5 en 3 stafmedewerkers B1-B3, deels ter vervanging van medewerkers die langdurig afwezig (2) waren of met pensioen gingen (1) maar ook ter versterking, vooral op vlak van data en de implementatie van Microsoft 365 (1).

In 2024 werd er een nog 1 extra stafmedewerker helpdesk (B1-B3) en 1 stafmedewerker GIS aangesteld (B1-B3). In eerste instantie ligt de focus van de stafmedewerker GIS op geografische data, om ter ondersteuning van de diensten omgeving, publiek domein, stedelijke werkplaats en publieke relaties. Maar het is de bedoeling om vanuit die functie ook ondersteuning te kunnen bieden rond niet-geografische data, zodat we de komende jaren kunnen komen tot een meer datagedreven beheer en beleid.

### 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 werd het lokaal van de dienst ICT groter gemaakt wegens de verdere uitbreiding van het team. Er werd in het stadhuis ook een nieuw opleidingslokaal 'Grote Steeple' in gebruik genomen. In dit lokaal zal ook online of hybride overleg mogelijk zijn. Daarnaast werd lokaal 'Kleine Steeple' aangepast zodat het flexibel kan gebruikt worden in kader van het Project Microsoft 365. Zowel voor dit lokaal als voor de ruimte achter de stadswinkel zal verder onderzocht worden of het op termijn (deels) kan gebruikt worden als stille werkplek.

In functie van een meer optimale (samen)werking kregen de medewerkers van autonoom gemeentebedrijf WAGSO in de loop van 2024 een andere plaats in het stadhuis. Naargelang hun functie was dit bij de dienst financiën of bij de dienst gebouwen. Er werd beslist om de vroegere ruimte van WAGSO opnieuw in te richten zodat in 2025 de dienst ICT daar kan intrekken. Het grotere lokaal zal uit 4 zones bestaan: onthaal/helpdesk, informatiebeheer/data/GIS, systeembeheer/projectwerking en overleg. Dit moet meer mogelijkheden bieden voor een optimale werking van de dienst ICT.

### 3.9 Kwaliteitsvolle opvolging van grote projecten en doelstellingen

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.

In het Project Microsoft 365 met uitrol tussen 2023 en 2025 is het voorzien om te bekijken welke technische opportuniteiten er zijn om te komen tot een betere opvolging van projecten en doelstellingen.

Op regionaal vlak loopt ook het SHIFT-project van 2023 tot 2025 waarin samen met andere besturen zal nagedacht worden over tools voor een vlotte projectopvolging.

## 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 2021-2024 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. De rapportering wordt jaarlijks ter kennisgeving aan de GR en RMW voorgelegd.

Uit het rapport klachtenbehandeling 2024 van de stad blijkt dat er 3 klachten zijn ontvangen: 1 wordt als gegrond beschouwd, 1 wordt als ongegrond beschouwd en 1 wordt als niet traceerbaar beschouwd.

De domeinen waarop de klachten betrekking hadden:

-	Burgerzaken	1
-	Stedelijk basisonderwijs	1
-	Stedelijke werkplaats	1

Uit het rapport klachtenbehandeling 2023 van het OCMW blijkt dat er 7 klachten zijn ontvangen. 4 klachten worden als gegrond beschouwd, 1 wordt als ongegrond beschouwd en 2 worden als niet traceerbaar beschouwd.

De domeinen waarop de klachten betrekking hadden:

-	Sociale dienst	1
-	Extramurale dienst	1
-	Intramurale dienst	5

De hoeveelheid en de aard van de klachten 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.

### 4.3 Financiële rapportering

In het oorspronkelijke meerjarenplan werden 11 financiële risico's opgenomen die ook telkens bij de aanpassingen van het MJP werden geëvalueerd en bijgestuurd. In onderstaande tabel bekijken we deze risico's in de context van de huidige aanpassing en de informatie waarover we nu beschikken. De risico's en de gevolgen van de coronapandemie waren niet opgenomen bij de start van het meerjarenplan. Inmiddels is gebleken dat een pandemie in het algemeen, mede door de globalisering, een permanente bedreiging kan vormen. We nemen dit dan ook verder mee in de risicoanalyse. Intussen werden we geconfronteerd met een oorlogssituatie in Oekraïne en Israël met zeer grote impact. Gezien die een gevaar vormt voor een normale budgettering en werking van ons lokaal bestuur, dient deze ook bij de grote risico's te worden opgenomen.

Hieronder het overzicht van de financiële risico's uit de jaarrekening van 2023 zoals vastgesteld op de gemeenteraad van 2 juli 2024. Deze risico's waren ongewijzigd bij het kennis nemen van het opvolgingsrapport uitvoering MJP 20-25 1e semester 2024 op de gemeenteraad van 1 oktober 2024.

<p>1. Technische risico's</p> <p>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</p>
<p>2. Schuld</p> <p>De financiering van de reeds voorziene en bijgekomen investeringen was gepland met leningen (2023 - 5,5 mio. EUR   2024 - 6 mio. EUR). Rekening houdende met de grote omvang van het nu ingeschreven investeringsprogramma en de betrokken externe actoren bij openbare werken (AWV, diverse subsidiërende instanties) is het niet realistisch dat dit helemaal uitgevoerd wordt. In 2023 was een opname van de geplande leningen alvast niet nodig. Vermoedelijk zal dit dus een deel uitvlakken naar komende jaren en 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.</p>
<p>3. Ontvangsten - belastingen</p> <p>Voor 2023 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. De dividenddaling is voor de volgende legislatuur wel een financieel risico. Momenteel wordt die ingedekt door een compensatietoelage van Vlaanderen die stelselmatig vermindert. Ook de nieuwe polis i.k.v. 2de pensioenpijler houdt enkele financiële onzekerheden voor de toekomst in, nauwlettend in het oog te houden.</p>
<p>4. Investeringen</p> <p>Het volledig uitvoeren van het investeringspakket zoals het voorligt, is door externe en interne actoren onmogelijk. Timing van de investeringen juist inschatten is niet evident. Vooral de toezeggingen en planningen van de grotere dossiers worden door hogere besturen bepaald (AWV, Watergroep, Fluvius, Aquafin,...) Belangrijk is wel dat rekening gehouden wordt met de sterke evolutie van de prijzen, die een toch wel wezenlijke impact op het prijskaartje hebben. Blijven investeren en het openbaar domein opwaarderen is een maatschappelijke noodzaak, maar in moeilijke tijden ook een bijdrage aan de economische heropleving.</p>
<p>5. Personeel</p> <p>Door de indexkoppeling en de sterk stijgende inflatie (voornamelijk t.g.v. grondstof- en energieprijzen) werd ook het loonbudget in 2022 - 2023 heel snel en sterk beïnvloed (&gt;10%). De loonmassa dient dus goed bewaakt te worden, want de inflatie was en is nog steeds tamelijk hoog. Eens te meer is het belangrijk onze kerntaken regelmatig te evalueren. Doen we met onze mensen de juiste taken en doen we die taken op een juiste goede manier (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) verder door Vlaanderen gefinancierd. Het is een blijvende noodzaak deze vacatures zelf in te vullen in tegenstelling met het huidige structurele pakket interim-arbeid.</p>
<p>6. Exploitatie</p> <p>Grondstoffen en energie maken een groot deel uit van de exploitatie-uitgaven.</p>

<p>Extreme stijging van die prijzen waren bijgevolg heel erg voelbaar en zeer moeilijk in te schatten in de tijd. Wat gedragsveranderingen (minder verbruik) en prijsnivellering hebben de budgetten van het eigen bestuur en die van de onderliggende besturen zoals de EVAP's Sport en Cultuur, en het Autonoom Gemeentebedrijf Wagso weer naar min of meer normale niveaus terug gebracht. De gemeentelijke bijdragen aan de politie- en hulpverleningszones blijven binnen de legislatuur zoals ze bepaald werden. In de exploitatieontvangsten bij onze EVAP's Sport en Cultuur zien we gelukkig de verwachte relance in de deelname van de burgers</p>
<p>7. Waarborgen</p> <p>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 om geen groot financieel risico te vormen.</p>
<p>8. Invloed van de regeringsakkoorden</p> <p>Het belang van regeringsakkoorden (in het verleden o.m. rond energie en indexatie en in de toekomst mogelijks rond andere zaken) is groot. In een jaar van federale en Vlaamse verkiezingen, vallen wel meer veranderingen en verschuivingen te verwachten, afhankelijk van de snelheid en samenstelling van de regering. Wijzigingen kunnen dus op lokaal vlak wel budgettaire gevolgen hebben. We hebben hierop weinig of geen impact, maar ze moeten wel van dichtbij opgevolgd worden.</p>
<p>9. Fraude in het betalingsverkeer (en cybercriminaliteit in het algemeen)</p> <p>Het voorkomen van hacking of het ongeoorloofd binnendringen in computersystemen moet een prioriteit blijven van de dienst ICT. Extra voorzichtigheid en controle in de voorbereidingen en uitvoering van betalingen is een noodzaak geworden voor de financiële dienst. De hele organisatie dient tegenwoordig heel alert te zijn in het e-mail- en internetgebeuren en heeft hierin een signaalfunctie.</p>
<p>10. Opvolgen van subsidies</p> <p>De inkomende subsidies worden verder goed 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.</p>
<p>11. Effecten van een wereldwijd probleem - pandemie</p> <p>Deze generatie werd nog nooit zo hard geconfronteerd met een wereldwijd probleem als covid19. 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 werken 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 de digitale mogelijkheden binnen onze organisatie vnl. in het onderwijs en de administratie.</p>
<p>12. Effecten van een oorlogssituatie met wereldwijde impact</p> <p>Nagenoeg aansluitend aan de Covid-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 herstelde wereldorde en einde van de oorlog) over meerdere jaren zal kunnen</p>

normaliseren. Inmiddels is ook een oorlogssituatie in Israël/Palestina ontstaan. Dergelijke gebeurtenissen hebben in ieder geval een invloed op de overheidsfinanciën en de financiële gevolgen, die niet onmiddellijk in te schatten zijn, zullen in de nabije toekomst mee door de lokale besturen en burgers moeten worden gedragen.

Niettegenstaande zoveel onvoorziene omstandigheden tijdens de voorop gestelde periode van het MJP is de financiële toestand van Waregem nog altijd zeer goed. De gezonde situatie zorgt ervoor dat een ambitieus investeringsprogramma niet moet ingekrompen worden en de financiële evenwichten binnen het lokaal bestuur Waregem niet in gevaar komen.

#### 4.4 Risico's m.b.t. informatieveiligheid

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. De acties van het informatieveiligheidsplan worden opgevolgd door de informatieveiligheidscel bestaande uit een externe Data Protection Officer van C-smart, de algemeen directeur van stad en OCMW Waregem, het afdelingshoofd beleidsondersteuning en de beleidsmedewerker ICT.

Er werd een Microsoft Teams opgezet voor een efficiënt documentbeheer. In het kader van de opvolging van het informatieveiligheidsbeleid is de informatieveiligheidscel samengekomen op de volgende data: 26 januari, 26 februari, 18 maart, 22 april, 27 mei, 01 juli, 09 september, 21 oktober, 18 november en 16 december 2024.

Het jaar 2024 stond verder ook in het teken van het uitvoeren van de aanbevelingen van de ICT-veiligheidsaudit van Deloitte. De audit werd in 2023 uitgevoerd door Deloitte en omvatte interne intrusietesten, externe intrusietesten, een test van het wachtwoordbeheer en het overkoepelende logisch toegangsbeheer, een bespreking van de voornaamste werkpunten en een documentanalyse over bedrijfscontinuïteitsplanning. In 2024 heeft het bestuur verder werk gemaakt van de implementatie van de aanbevelingen van de audit.

Eind 2024 heeft het bestuur de formele beslissing genomen tot de aankoop van een Security Operations Center (SOC) die het netwerk 24/7 monitort op bedreigingen. De SOC zal begin 2025 geïmplementeerd worden en onderstaande kerntaken uitvoeren:

- Het netwerkverkeer monitoren
- Verdachte activiteiten opsporen
- Incidenten onderzoeken
- Snel reageren op dreigingen.

Andere belangrijke verwezenlijkingen waren onder andere het opleiden van nieuwe medewerkers op vlak van informatieveiligheid. De opleiding werden georganiseerd door de DPO en ging door op 21 maart en 7 november 2024. Naast de opleidingen voor nieuwe medewerkers wordt er ook ingezet op algemene sensibilisering via de interne nieuwsbrief BLVD, affiches en specifieke mails, bijvoorbeeld bij pogingen tot phishing.

Specifiek rond toepassingen die gebruik maken van artificiële intelligentie (AI) werd er een infosessie georganiseerd midden 2024 voor alle beeldschermwerkers, waarin ruim aandacht werd besteed aan de risico's verbonden aan deze nieuwe technologie. De uitdaging is om de kracht van AI ten volle te omarmen, weliswaar op een betrouwbare manier.

Na bespreking op het MAT van 6 mei 2024 heeft het CBS-VB op 15 mei 2024 de visie ("AI is democratisch, betrouwbaar, mensgericht en duurzaam, met correct gebruik en beheer van data en toegepast met kennis van zaken") en de 7 concrete richtlijnen van de Vlaamse Overheid onderschreven. Er is monitoring door onze dienst ICT, waarbij medewerkers enkel groen licht krijgen om een AI-toepassing te gebruiken indien ze als betrouwbaar wordt bestempeld

De wettelijk verplichte jaarlijkse vragenlijst van de KSZ werd ingevuld en bezorgd aan de Kruispuntbank Sociale Zekerheid (KSZ).

Over het algemeen stelt de DPO vast dat het bestuur veel inspanningen doet op vlak van informatieveiligheid. De DPO is ook gekend bij de meeste medewerkers van het lokaal bestuur, waardoor men voldoende de reflex heeft om waar nodig advies te vragen.

## 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 2024 waren er 12 aandachtspunten, terug te vinden als bijlage achteraan dit rapport. Bij alle aandachtspunten konden de betrokken diensten de nodige toelichting geven.

## 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, niet enkel met de private sector maar ook met andere (lokale) overheden.  
In 2024 werd er verder ingezet op employer branding, onder andere voor het vernieuwen van de campagnefoto's en het gericht online publiceren van wervende vacatures. Daarbij werd voor het eerst gebruik gemaakt van korte filmpjes om de sollicitanten een beter beeld te geven van de functie. De komende jaren zullen we daar blijven op inzetten via onze sociale mediakanalen zoals Facebook, Instagram en LinkedIn.  
Daarnaast werd er ook ingezet op fysieke aanwezigheid met een stand op een aantal evenementen zoals een mini-jobmarkt schoonmaak in stadhuis op 23 mei 2024 (met VDAB), een jobstand tijdens de jaarmarkt op 26 augustus 2024, deelname aan de jobbeurs van de Werkplek in Waregem Expo op 17 oktober 2024 en deelname aan de jobbeurs van Vives voor graduaat verpleegkundige op 12 december 2024.
- Het CBS en het VB keurden op 4 oktober 2023 ook de regeling goed rond fietslease, met bijhorende policy.
- Specifiek voor de knelpuntberoepen dienen er bijkomende maatregelen voorzien te worden om het geschikte personeel aan te werven en in dienst te houden.  
De voorbije jaren werden er al aanpassingen gedaan aan het organogram. Op 15 maart 2023 keurden het CBS en het VB de regeling goed omtrent bedrijfswagens, met bijhorende policy. De personeelsdienst volgt de arbeidsmarkt en de lijst van de VDAB inzake knelpuntberoepen verder op in functie van bijkomende maatregelen.
- Op 20 januari 2023 keurde de Vlaamse regering het nieuwe rechtspositiebesluit goed. De teksten creëren voor de lokale besturen meer vrijheid en autonomie, bijvoorbeeld op vlak van selectie, verloning en loopbaanontwikkeling. De RPR van stad en OCMW Waregem was sowieso toe aan een update en we zullen van de gelegenheid gebruik maken om de totaliteit te herbekijken. Het CBS gaf in dit kader op 15 februari 2023 groen licht voor externe ondersteuning door Jurplus. De nieuwe rechtspositieregeling voor lokaal bestuur (stad en OCMW m.u.v. wzc De Meers) werd op 12 juni 2024 goedgekeurd door het CBS. De nieuwe regeling specifiek voor De Meers werd ook voorbereid in 2024 in functie van goedkeuring begin 2025.
- Er dient blijvend gezocht te worden naar de correcte functieweging en taakverdeling bij een organisatie in verandering (zoals bij de integratie stad - OCMW).
- Nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen, zoals werken op afstand of online samenwerken, 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 bijstellingen.  
Met de uitvoering van het transactietraject Microsoft 365 zullen in de periode 2023-2025 nieuwe tools aangereikt worden zoals Teams en Sharepoint, waardoor de organisatie een passend antwoord kan bieden aan nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen.
- Om onze ICT-infrastructuur voldoende snel te kunnen vernieuwen en al onze medewerkers voldoende ICT-ondersteuning te kunnen bieden (helpdesk + interne opleiding/begeleiding) werd de dienst ICT versterkt. In 2023 hebben we 1 beleidsmedewerker ICT (B4-B5) en 3 stafmedewerkers ICT (B1-B3) aangeworven. In 2024 kwam er nog een bijkomende stafmedewerker bij voor de ICT-helpdesk en ook een stafmedewerker GIS.
- We hebben nieuwe software nodig voor een beter en digitaler personeelsbeheer en -beleid. In 2022 werd HR-softwarepakket Lima al in gebruik genomen. Het VB heeft op 26 april 2023

beslist prijs te vragen voor het leveren en implementeren van een geïntegreerd tijdsregistratie- en personeelsplanningssysteem, dat kan koppelen aan Lima. Op 28 juni 2023 werd deze opdracht gegund aan Syntegro nv. Eind 2024 werd deze software uitgerold voor wzc De Meers en tegen eind 2025 zal dit ook gebeuren voor de andere diensten.

## 4.7 Risico's inzake arbeidsveiligheid en welzijn op het werk

Sinds 2022 worden de veiligheidsvergaderingen op dezelfde manier georganiseerd voor het OCMW (welzijnshuis en wzc De Meers) als voor de stedelijke werkplaats. Voor de stedelijke werkplaats, waar de grootste risico's zijn, wordt de risicobeheersing bewaakt door het ISO 45001-certificaat.

### ARBEIDSONGEVALLEN STAD

Jaar	2022	2023	2024
Arbeidsongevallen (A.O.)	8	7	9
Ongevallen zonder werkverlet of niet erkend als A.O.	3	6	4
Ongevallen op de weg	5	2	0
Dagen werkverlet	176	187	169
Dagen forfaitair per graad van voorziene blijvende arbeidsongeschiktheid	0	0	225
Dagen totaal	176	187	394
Frequentiegraad (Fg)	19,85	19,86	22,15
Werkelijke ernstgraad (Eg)	0,44	0,53	0,41
Globale ernstgraad (Eg)	0,44	0,53	0,96

### ARBEIDSONGEVALLEN OCMW

Jaar	2022	2023	2024
Arbeidsongevallen (A.O.)	9	10	7
Ongevallen zonder werkverlet of niet erkend als A.O.	4	6	2
Ongevallen op de weg	5	9	7
Dagen werkverlet	66	134	154
Dagen forfaitair per graad van voorziene blijvende arbeidsongeschiktheid	0	0	0
Dagen totaal	66	134	154
Frequentiegraad (Fg)	16,39	18,30	13,40
Werkelijke ernstgraad (Eg)	0,12	0,24	0,29
Globale ernstgraad (Eg)	0,89	0,24	0,29

*Fg = verhouding van het aantal ongevallen tot het aantal werkuren, vermenigvuldigd met 1.000.000.*

*Eg = verhouding van het aantal verloren kalenderdagen door arbeidsongevallen tot het aantal uren blootstelling aan het risico, vermenigvuldigd met 1.000.*

## 4.8 Project 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 de 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.*

Op basis van de roadmap die werd goedgekeurd door het CBS op 21 december 2022 werd het project opgesplitst in 4 fases:

- *Fase 1: technische voorbereiding (februari - juni 2023)*
- *Fase 2: persoonlijke productiviteit via opleiding nieuwe tools (mei 2023 - oktober 2023)*
  - Lancering Project 365 tijdens de algemene personeelsvergadering (27 april 2023 en 11 mei 2023)
  - Algemene infosessies met introductie in de Microsoft 365-omgeving (9 mei 2023 en 16 mei 2023)
  - Praktijkopleiding in kleine groepjes: gebruik van Teams, OneNote, To Do en OneDrive
  - Webinars: Outlook en To Do, OneNote, OneDrive, Teams en Sharepoint
- *Fase 3: samenwerken en informatiebeheer (juni 2023 - december 2025)*
  - Per dienst: bestandsmigratie van de server naar een op maat gemaakte cloud-omgeving
  - Per dienst: opleiding over het werken binnen de nieuwe omgeving
  - Verdere uitbouw van een nieuw gezamenlijk intranet voor stad en OCMW (lancering op 6 december 2023)
- *Fase 4: rapportering en automatisering van processen (ten vroegste eind 2025)*

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

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

Naast de hierboven vermelde werkgroepen wordt de voortgang van dit project ook opgevolgd door het CBS, het MAT en de werkgroep digitaal.

## Bijlage 5.1 Resultaten legaliteitstoets

Naam document	Status	Wetgeving
Afsprakennota managementteam met CBS-VB	CBS en VB 17 januari 2019	DLB art 56§3-13° 171§2
Beheersovereenkomst stad-OCMW	GR 3 mei 2016 en GR 6 november 2018 RVMW 25 april 2016 en RVMW 26 november 2018	DLB art 196§2
Beheersovereenkomst stad-WAGSO	GR 3 december 2019: evaluatie verzelfstandiging en nieuwe beheersovereenkomst	DLB art 234§1
Kader organisatiebeheersings-systeem	GR en RVMW 7 juli 2020	DLB art 219
Rapport 2023 organisatiebeheersingssysteem	GR en RVMW 2 juli 2024	DLB art 219
Bepaling dagelijks bestuur	GR en RVMW 5 februari 2019 RVMW 18 december 2019	DLB art 41+78
Huishoudelijk reglement GR + RMW	GR en RVWM 5 februari 2019 en 2 april 2019	DLB art 38+74
Huishoudelijk reglement BCSC	BCSD 21 januari 2019	DLB art 110+111
Deontologische code GR + RMW	GR en RVWM 5 februari 2019	DLB art 39+74
Jaarlijks minstens 10 maal vergadering van GR + RVMW	Aantal vergaderingen 2024: 11	DLB art 18+74
Rapportering krediet- en wetmatigheidscontrole	Deze rapportering gebeurt via de budgetcontroles in CBS, VB, GR en RVMW.	DLB art 177
Rapportering debiteurenbeheer	Deze rapportering dient overkoepelend te gebeuren voor stad en OCMW. Na beslissing tot aankoop in het CBS van 27 april 2022 werd het centraal invorderingsplatform iController in gebruik genomen begin 2023. De verwachtingen werden echter niet volledig ingelost. Daarom besliste het CBS op 22 november 2023 om over te schakelen naar CS Debiteuren, het nieuwe centraal invorderingsplatform van Cipal, dat vlotter informatie kan uitwisselen met de bestaande Mercurius-boekhoudsoftware en ook beschikt over een flexibelere module voor afbetalingsplannen.	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, RVMW, CBS en VB worden gepubliceerd op de stedelijke website. De toezichhoudende overheid wordt op de hoogte gebracht van de publicatie.	DLB art 330 e.v.
Reglement klachtenbehandeling	GR 3 maart 2020 RMW 3 maart 2020	DLB art 302+303 BD art II.74 en volgende
Rapportering klachtenbehandeling 2023	GR en RVMW 2 juli 2024	DLB art 303

## Bijlage 5.2 RAPPORTERING 3P - overheidsopdrachten

---

### ORGANISATIEBEHEERSING RAPPORT 2024 - Stad Waregem

---

Verantwoordelijke voor organisatiebeheersing: Algemeen directeur Frederik Verdonck

---

**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, plannings, 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.

**Er werden 12 aandachtspunten gedetecteerd.**

#### AFDELING I: HET BEREIKEN VAN DE DOELSTELLINGEN

##### I.1) OVERZICHT BUDGET 2024

- Globaal op te volgen budget: € 139.993.700,83
- Waarvan geraamd: € 19.377.091,33
  - Waarvan gegund: € 14.676.042,46
  - Waarvan vastgelegd: € 18.316.823,04
  - Waarvan uitgegeven: € 12.115.947,08
- Subtotaal gewone dienst : op te volgen budget: € 110.396.077,78
- Waarvan geraamd: € 1.172.987,73
  - Waarvan gegund: € 1.159.542,06
  - Waarvan vastgelegd: € 1.858.893,60
  - Waarvan uitgegeven: € 714.235,38
- Subtotaal buitengewone dienst : op te volgen budget: € 29.597.623,05
- Waarvan geraamd: € 18.204.103,60
  - Waarvan gegund: € 13.516.500,40
  - Waarvan vastgelegd: € 16.457.929,44
  - Waarvan uitgegeven: € 11.401.711,70

##### I.2) DETAIL BUDGET

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" :

- [3478] Stedelijke Basisschool Guido Gezelle, nieuwbouw, ontwerper :
  - Er wordt bijkomend krediet voorzien in het meerjarenplan.
- [3283] Openluchtcentrum Racing, nieuwbouw kleedkamers, Lot 1/Ruwbouw en Afwerking :
  - Er wordt bijkomend krediet voorzien in het meerjarenplan.

#### AFDELING II: HET NALEVEN VAN WETGEVING EN PROCEDURES

[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.

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

- [3553] CONTRACT STAD+OCMW - raamovereenkomst voor het leveren en vervangen van autobanden [1+1+1+1] stilzwijgend - Perceel 1 (Banden voor personen- en bestelwagens) :
  - De publicatie werd later verstuurd omdat er nog een technisch probleem was met dit dossier.

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") :

- [3026] Coorenblomme, renovatiewerken :
  - Per flat werd een nieuwe borgtocht gestort van 1.710,00 euro.
- [3360] Uitvoeren van kleine onderhoudswerken en/of werken voor derden langs diverse gemeentewegen :
  - Als de meerwerken worden goedgekeurd, zal een bijkomende borg gesteld worden.

De voorlopige oplevering vond niet plaats binnen de daarvoor voorziene termijn (gerekend vanaf de datum waarop de aannemer de voorlopige oplevering aanvroeg) (fase "Oplevering") :

- [2944] Omgevingswerken site Transvaal - fase II :
  - De voorlopige oplevering vond plaats na het bouwverlof.

### **AFDELING III: DE BESCHIKBAARHEID VAN BETROUWBARE FINANCIËLE EN BEHEERSINFORMATIE**

[EUROPESE OPDRACHTEN] De datum van verzending van de publicatie van gegunde opdracht werd niet ingevuld in fase "Gunning" > tabblad "Detail gunning" > "Publicatie" :

- [3463] Goed te Beaulieu, herbesteding, ontwerper :
  - De opvolging van de publicaties gebeurt via de Vlaams Bouwmeester.

De datum van definitieve oplevering werd nog niet ingevuld in fase "Oplevering" hoewel de waarborgtermijn reeds verstreken is in fase "Oplevering" :

- [3300] Openluchtcentrum Racing, nieuwbouw kleedkamers, Lot 2/Technieken :
  - De definitieve oplevering kan pas plaatsvinden na oplossen openstaande problemen.
- [3283] Openluchtcentrum Racing, nieuwbouw kleedkamers, Lot 1/Ruwbouw en Afwerking :
  - De definitieve oplevering kan pas plaats vinden na oplossen openstaande problemen.

### **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 :

- [3532] Maaien wegbermen en grachtaluds voor dienstjaar 2024 :
  - Facturen worden verder opgevolgd in de boekhouding.
- [3616] Diverse groenzones, inzaaien gazon - Perceel 1 (Bergstraat) :
  - Facturen worden verder opgevolgd in de boekhouding.

#### **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](mailto:feedback@3p.eu).