

A photograph of a modern, multi-level architectural interior. The space is characterized by white, curved walls and railings. A prominent feature is a long, straight staircase with a metal handrail, leading upwards. The ceiling is high and features a series of curved, glass-paneled skylights that allow natural light to filter in. The overall atmosphere is clean, bright, and futuristic.

ORGANISATIEBEHEERSING

Rapport lokaal bestuur Herk-de-Stad

15 MAART 2019



1. INLEIDING

INLEIDING

Context

Dit rapport schetst het kader van interne controle & organisatiebeheersing dat het lokaal bestuur Herk-De-Stad de komende jaren wenst te hanteren. In 2018-2019 zijn de Algemeen Directeur, leidinggevende medewerkers van de gemeente en OCMW Herk-De-Stad en BDO samengekomen om de uitbouw van het organisatiebeheersingssysteem te bespreken. Aan de hand van diverse overlegmomenten werd in kaart te gebracht hoe ver het lokaal bestuur staat met betrekking tot het systeem van organisatiebeheersing; welke risico's en beheersmaatregelen vandaag aanwezig zijn, waar zich mogelijke knelpunten bevinden en wat de prioriteiten van het management zijn voor de komende jaren. De opzet was hierbij steeds kritisch voor de bestaande werking van de organisatie en tegelijkertijd ambitievol te zijn naar de toekomst toe. De meetings resulteerden in een prioriteitsbepaling waarbij duidelijk wordt welke processen moeten aangepakt worden en met welke prioriteit.

Het lokaal bestuur Herk-De-Stad wil werk maken van haar interne controlesysteem omwille van verschillende redenen zo wil de organisatie:

- voldoen aan de wettelijke verplichtingen i.f.v. organisatiebeheersing (art. 217-220 van het Decreet Lokaal Bestuur);
- in de toekomst verder bewust omgaan met haar interne controlesysteem en een systematische aanpak ontwikkelen om de organisatie te beheersen;
- tegemoetkomen aan en rekening houden met de uitdagingen en aandachtspunten van de externe audit die periodiek het interne controlesysteem van lokale besturen zal evalueren.

Hieronder beschrijven we de wettelijke bepalingen (Art. 217-220 Decreet Lokaal Bestuur) die van toepassing zijn:

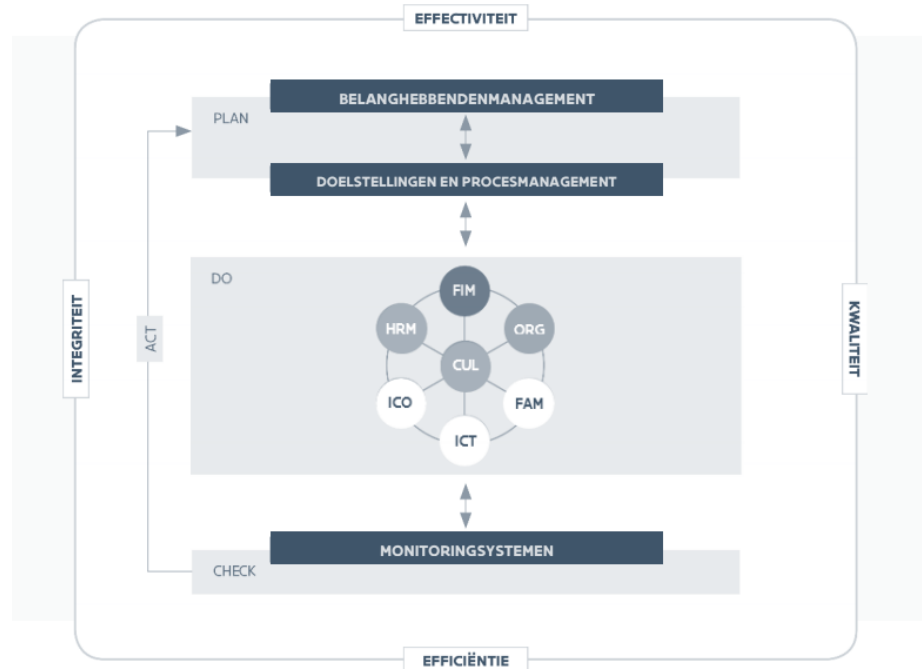
- Organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat men:
 - de vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst;
 - wetgeving en procedures naleeft;
 - over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt;
 - op een effectieve en efficiënte wijze werkt en de beschikbare middelen economisch inzet;
 - de activa beschermt en fraude voorkomt.
- Het organisatiebeheersingssysteem bepaalt op welke wijze de organisatiebeheersing 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.

INLEIDING

Context

Hieronder beschrijven we de wettelijke bepalingen (Art. 217-220 Decreet Lokaal Bestuur) die van toepassing zijn:

- 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.
- De algemeen directeur kan, binnen de grenzen van het organisatiebeheersingssysteem, zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de gemeente of het OCMW. Ook de financieel directeur kan zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de gemeente of het OCMW. In beide gevallen gebeurt dat schriftelijk en met een ondubbelzinnige omschrijving van de toegekende bevoegdheden en de daaraan verbonden opdrachten, middelen en rapporteringsverplichtingen. Dit ontslaat de algemeen directeur of de financieel directeur nooit van zijn verantwoordelijkheid.





2. TRAJECT ORGANISATIEBEHEERSING

TRAJECT ORGANISATIEBEHEERSING

Planning

De inhoud van deze nota is tot stand gekomen via werkgroepen met een delegatie van de gemeente en OCMW Herk-De-Stad. Samengesteld uit:

- De Algemeen Directeur
- Projectbegeleider
- Medewerker boekhouding
- Diensthoofd Personeel
- Medewerker Communicatie
- Afdelingshoofd Vrije Tijd
- Diensthoofd Logistiek, Veiligheid en Preventie
- Diensthoofd Burgerzaken
- Coördinator IGS Wonen in West-Limburg
- Medewerker ICT
- Omgevingsambtenaar
- Diensthoofd Sociale Dienst OCMW
- Coördinator Thuiszorgdiensten OCMW
- Medewerker huisvesting OCMW

De evaluatie werd uitgevoerd op:

- 16 mei 2018
- 23 mei 2018
- 28 juni 2018
- 7 februari 2019

Dit rapport behandelt de tien thema's van de leidraad organisatiebeheersing.

- Per thema en op organisatieniveau wordt aan de hand van een “roos” een visuele inschatting gegeven van het niveau van organisatiebeheersing zoals door BDO / gemeente Herk-De-Stad ingeschat (score) en de streefwaarde organisatiebeheersing die de organisatie volgens BDO / gemeente Herk-De-Stad moet beogen (norm). De score en norm betreffen een waarde van 0 tot 4. De betekenis van iedere score wordt op volgende pagina weergegeven;
- Per thema wordt eveneens een overzicht gegeven van de sterktes en zwaktes per thema.

TRAJECT ORGANISATIEBEHEERSING

Kader

Risico-inschatting: norm en score

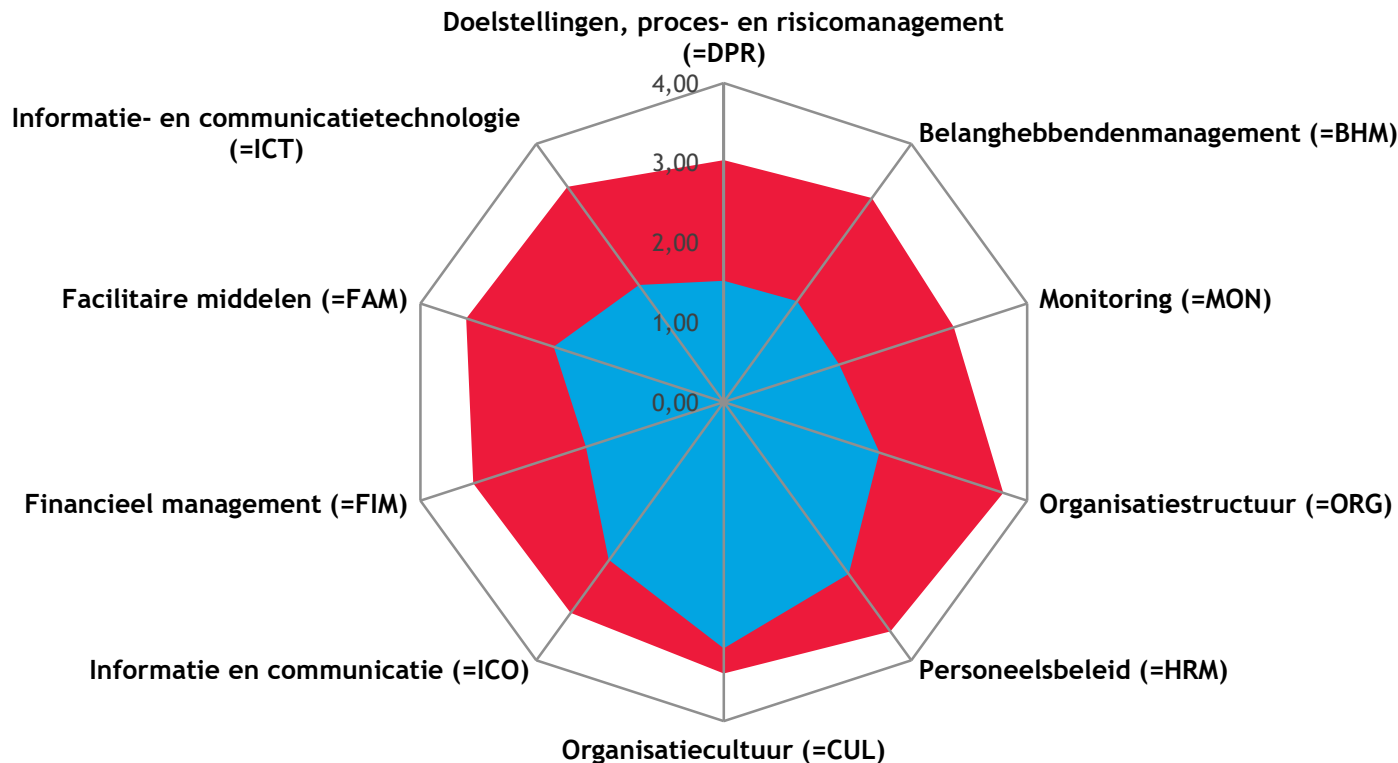
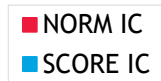
0	Onbestaand	<ul style="list-style-type: none">• De kritische risico's zijn ongekend en niet uitgewerkt;• De belangrijk(st)e activiteiten of processen zijn niet gekend en niet uitgewerkt;• De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen zijn niet uitgewerkt en geformaliseerd;
1	Ad-hoc	<ul style="list-style-type: none">• De kritische risico's zijn ad hoc gekend, maar niet uitgewerkt;• De belangrijk(st)e activiteiten of processen zijn ad hoc gekend, maar niet uitgewerkt;• De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen zijn ad hoc gekend, maar niet uitgewerkt;
2	Gedeeltelijk uitgewerkt	<ul style="list-style-type: none">• De kritische risico's zijn gekend, maar niet steeds uitgewerkt;• De belangrijk(st)e activiteiten of processen zijn gekend, maar niet steeds uitgewerkt;• De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen zijn gekend, maar niet steeds uitgewerkt;
3	Gestructureerd en beheerst	<ul style="list-style-type: none">• De kritische risico's zijn gekend en uitgewerkt;• De activiteiten of processen zijn gekend en uitgewerkt;• De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen zijn gekend en uitgewerkt;
4	Gestructureerd, beheerst en opgevolgd	<ul style="list-style-type: none">• De kritische risico's zijn gekend en uitgewerkt;• De activiteiten of processen zijn gekend en uitgewerkt;• De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen zijn gekend en uitgewerkt;• Het systeem wordt continu bijgestuurd.



3. ANALYSE LEIDRAAD ORGANISATIENIVEAU

Risicoprofiel organisatie

RISICOPROFIEL ORGANISATIE (GEMEENTE)



RISICOPROFIEL ORGANISATIE (GEMEENTE)

Toelichting

De respondenten kennen de gemeente Herk-De-Stad een **gemiddelde score** toe van **2,06**. Deze score houdt in dat de **risico/organisatiebeheersing gedeeltelijk is uitgewerkt**. Meer gespecificeerd zijn bij deze score:

- De kritische risico's gekend, maar niet steeds uitgewerkt;
- De belangrijk(st)e activiteiten of processen gekend, maar niet steeds uitgewerkt;
- De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen gekend, maar niet steeds uitgewerkt.

De respondenten bepaalden dat de GAP tussen score en norm in aflopende volgorde het grootst is voor volgende domeinen (zie volgende blz):

- | | |
|--|------------------------------|
| • Organisatiestructuur | • Financieel management |
| • Belanghebbendenmanagement | • Facilitaire middelen |
| • Informatie- en communicatietechnologie | • Personeelsbeleid |
| • Monitoring | • Informatie en communicatie |
| • Doelstellingen, proces- en risicomangement | • Organisatiecultuur |

Voor de thema's willen de respondenten op korte termijn een **gemiddelde norm 3,30** bereiken waarbij de **risico/organisatiebeheersing gestructureerd en beheerst** is:

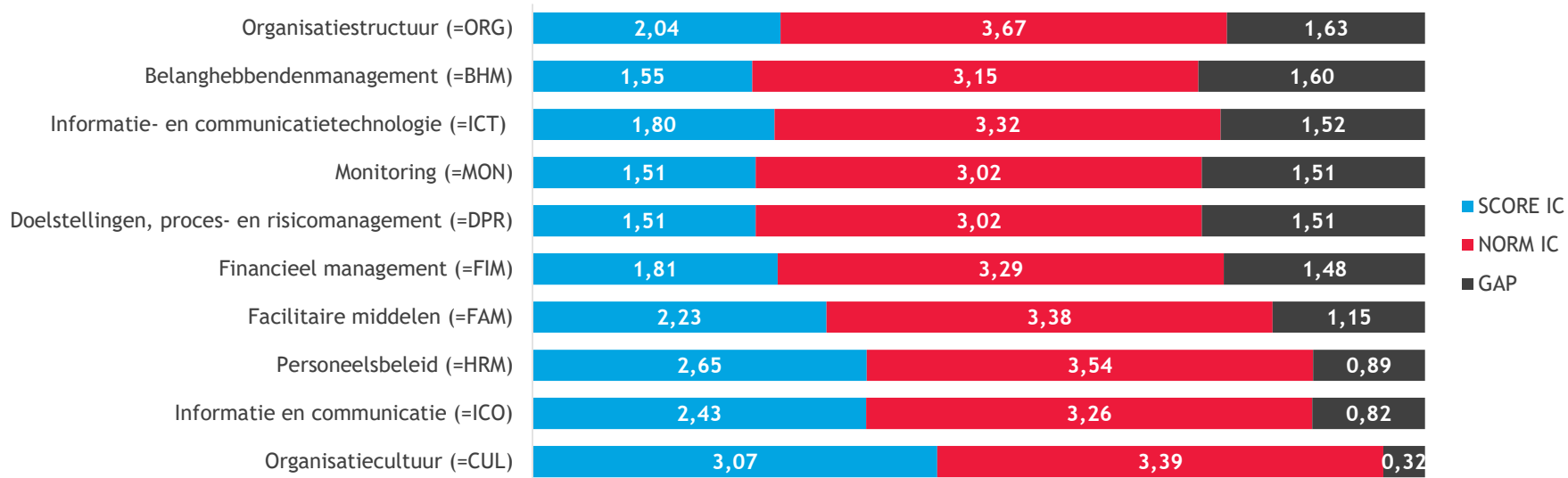
- De kritische risico's zijn gekend en uitgewerkt;
- De activiteiten of processen zijn gekend en uitgewerkt (bvb. schriftelijk vastgelegd);
- De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen zijn gekend en uitgewerkt.

De finale doelstelling moet zijn om een **norm 4,00** voor alle domeinen te behalen.

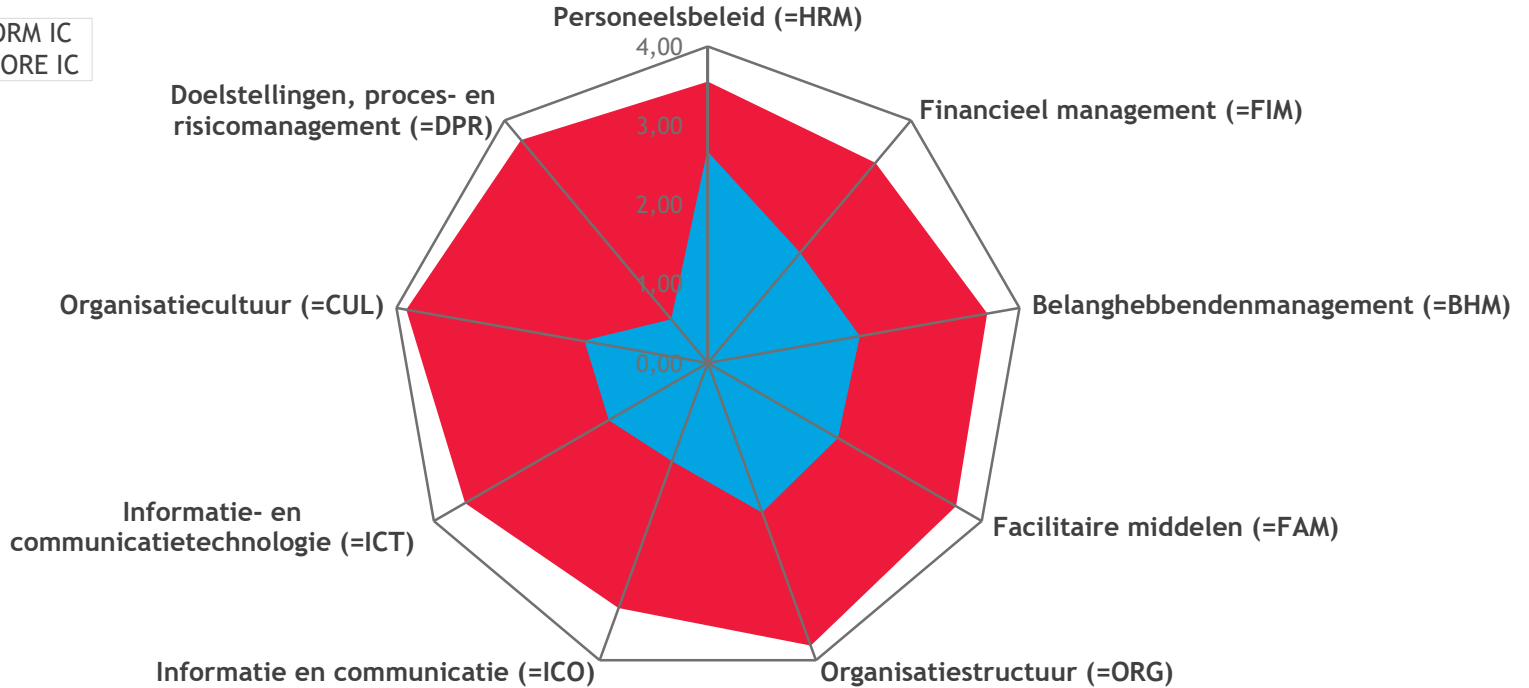
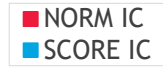
RISICOPROFIEL ORGANISATIE (GEMEENTE)

GAP analyse organisatiebeheersing

Onderstaande grafiek geeft de gap weer tussen waar de gemeente Herk-De-Stad vandaag staat m.b.t. organisatiebeheersing en de norm waaraan de organisatie op middellange termijn wenst te voldoen. Zo bevindt de gemeente zich zo goed als op het gewenste niveau m.b.t. het thema organisatiecultuur. De gap is het grootst voor de thema's organisatiestructuur en belanghebbendenmanagement.

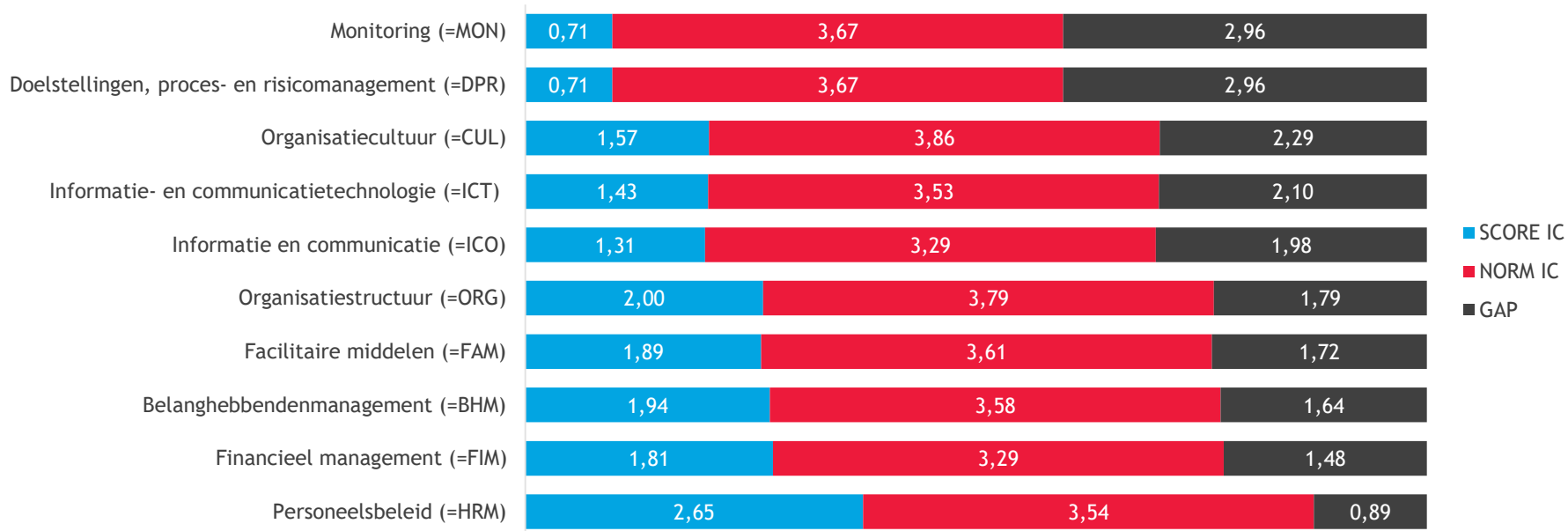


RISICOPROFIEL ORGANISATIE (OCMW)



RISICOPROFIEL ORGANISATIE (OCMW)

GAP analyse organisatiebeheersing



3. ANALYSE LEIDRAAD THEMANIVEAU

- Doelstellingen, proces- & risicomanagement
- Belanghebbendenmanagement
- Monitoring
- Organisatiestructuur
- HRM
- Organisatiecultuur
- Informatie & Communicatie
- Financieel Management
- Facilitaire middelen
- ICT



THEMA: DOELSTELLINGEN-, PROCES- EN RISICOMANAGEMENT



1

Doelstellingen, proces- & risicomanagement

Dit thema bepaalt de richting en inhoud van de andere thema's. Die moeten immers zo worden georganiseerd dat ze maximaal bijdragen tot het bereiken van de beleidsdoelstellingen. Tegelijk moeten ze ervoor zorgen dat het bestuur over de nodige informatie beschikt om deze doelstellingen op te volgen en bij te sturen. In het kader van de beleids- en beheerscyclus moet elk bestuur zijn beleidsdoelstellingen formuleren in een meerjarenplan. De beleidsdoelstellingen waarvan de raad vindt dat ze zo belangrijk zijn dat ze deze regelmatig wil opvolgen, zijn prioritair. Doelstellingen kunnen over de interne organisatie gaan en over de externe omgeving. Om tot gedragen beleidsdoelstellingen te komen, is het nodig om bij de opmaak van het meerjarenplan medewerkers, diensthoofden, managementteam, politieke actoren, burgers, bedrijven en andere organisaties te betrekken. De raad (en het college) moet systematisch over de noodzakelijke informatie beschikken om zijn democratische rol degelijk op te nemen.

Evaluatie en bijsturing van de beleidsplanning

Het is belangrijk dat de verschillende fasen van het beleidsplanningsproces regelmatig geëvalueerd worden. In elk geval jaarlijks zodat het meerjarenplan correct kan aangepast worden. Maar ook naar het einde van het hele beleidsplanningsproces, zodat lessen kunnen worden getrokken voor het volgende beleidsplanningsproces.

Procesmanagement

Een proces is het geheel van opeenvolgende activiteiten dat middelen (input) omzet in resultaten (output) waardoor een meerwaarde wordt gecreëerd (outcome). Een organisatie werkt best eerst de sleutelprocessen uit waaraan grote risico's verbonden zijn. Voorbeelden zijn processen van grote financiële verrichtingen, processen die fraudegevoelig zijn, processen waarbij de continuïteit van de dienstverlening in het gedrang dreigt te komen, ... de sleutelprocessen moeten organisatie-breed op dezelfde manier worden opgemaakt.

Risicomanagement

Risicomanagement is onlosmakelijk verbonden met het doelstellingenproces. Om een organisatie goed te beheersen, moet er immers duidelijkheid zijn over de risico's die het behalen van de beleidsdoelstellingen bedreigen. Risico's zijn interne en externe factoren die een efficiënte en effectieve dienstverlening, een degelijke algemene werking en de realisatie van de beleidsdoelstellingen kunnen belemmeren. Ook het niet (tijdig) benutten van opportuniteiten kan een risico zijn. Wijzigende interne of externe omstandigheden creëren nieuwe risico's of veranderen bestaande risico's. Externe risico's vinden hun oorzaak buiten de organisatie, zoals de economische crisis, de toename van het aantal politieke vluchtelingen, ... ze zijn vaak moeilijk rechtstreeks te beïnvloeden. Interne risico's vinden hun oorzaak binnen de organisatie. Hier kan de organisatie dus wel een invloed op hebben. Een goed werkende organisatie kan zelfs voorkomen dat bepaalde risico's ontstaan.

Het is belangrijk dat de organisatie zich bewust is van de risico's die haar opdrachten kunnen bedreigen. Opportuniteiten die er zijn, moet ze kunnen aangrijpen. In het interne controlesysteem of organisatiebeheersingssysteem moet de focus liggen op de maatregelen om de grootste interne risico's voor de organisatie te beheersen.



1

Doelstellingen, proces- & risicomanagement

1.1 De organisatie heeft het beleidsplanningsproces volledig doorlopen en duidelijke, coherente beleidsdoelstellingen geformuleerd.

1.2 Het meerjarenplan is samen met de betrokken actoren opgesteld en wordt gecommuniceerd.

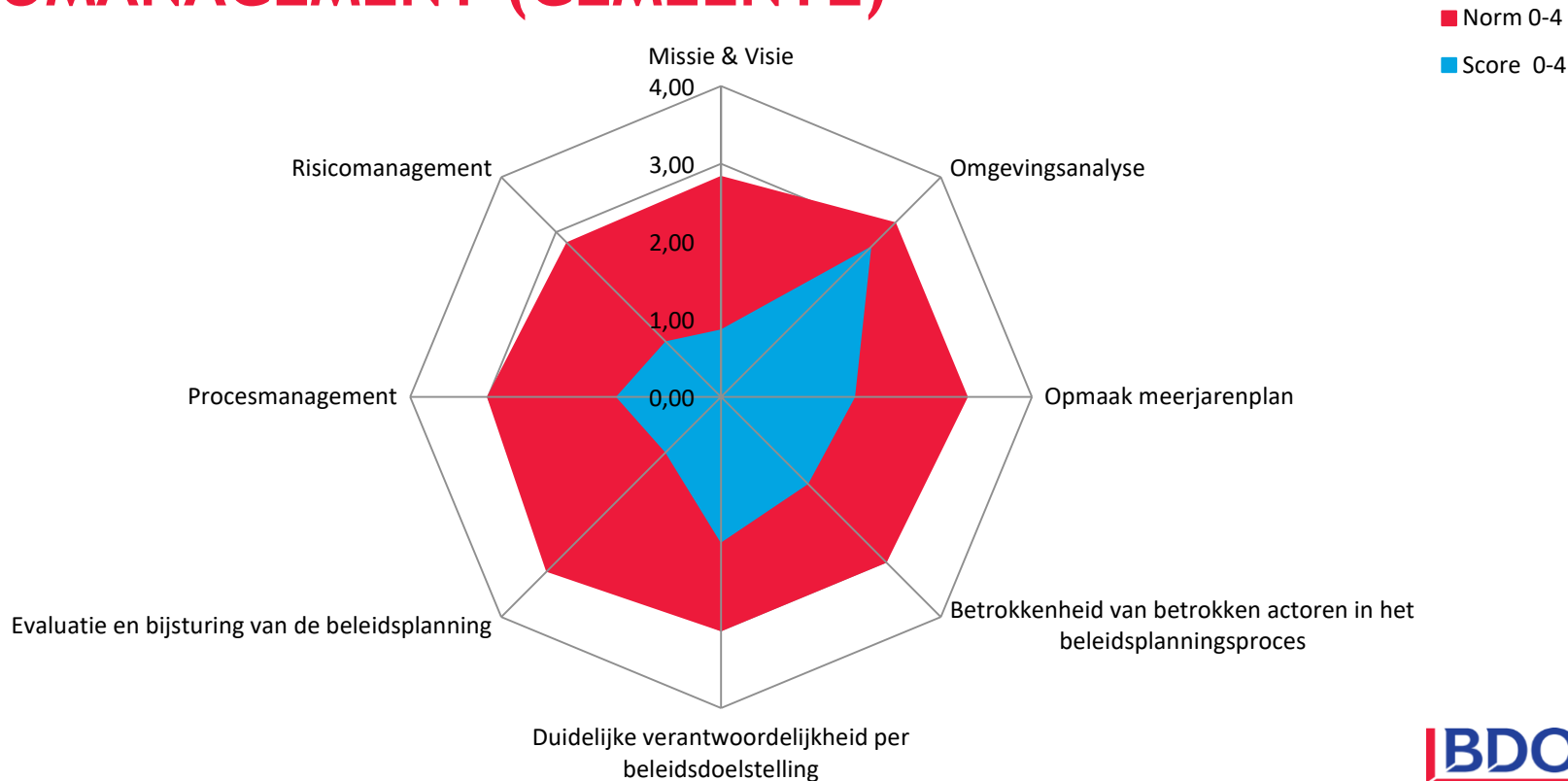
1.3 Het is voor elke dienst/afdeling/medewerker duidelijk aan welke beleidsdoelstellingen hij/zij een bijdrage moet leveren om het meerjarenplan te realiseren.

1.4 Het beleidsplanningsproces wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.

1.5 De organisatie beheert haar sleutelprocessen goed.

1.6 De organisatie kent de belangrijkste risico's waarmee ze kan worden geconfronteerd.

SCORE DOELSTELLINGEN, PROCES- & RISICOMANAGEMENT (GEMEENTE)



STERKE PUNTEN DOELSTELLINGEN, PROCES- & RISICOMANAGEMENT



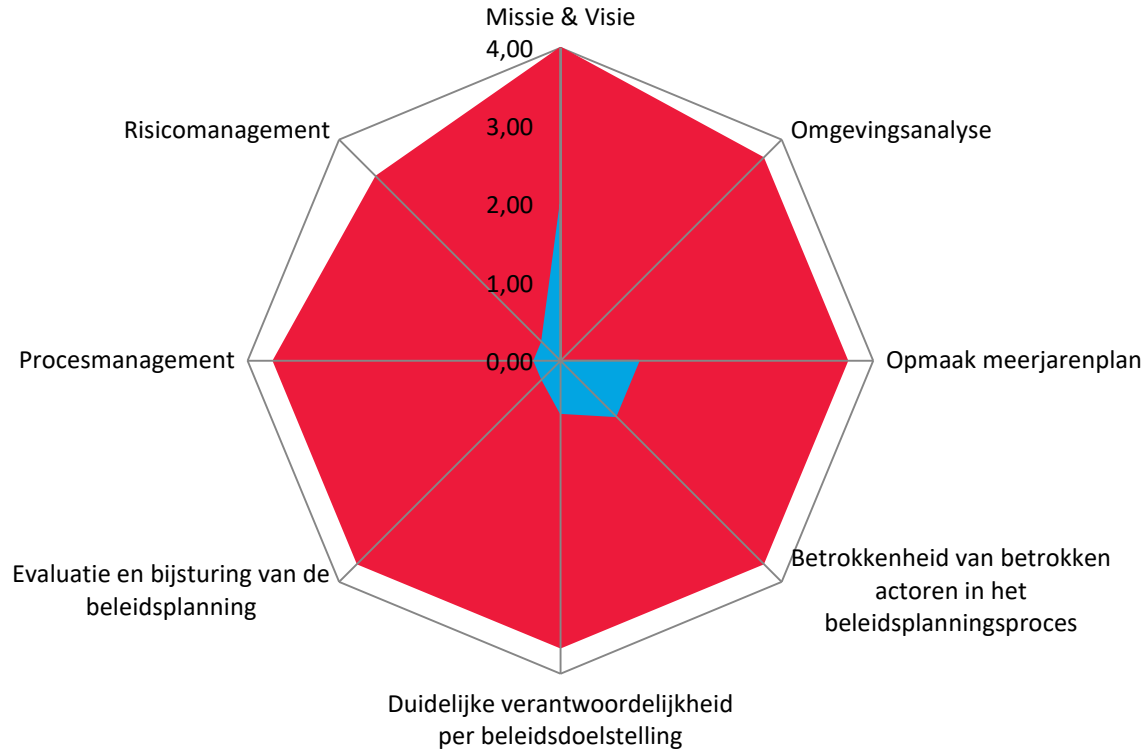
- Gemeente Herk-De-Stad heeft een interne en externe omgevingsanalyse opgemaakt op maat van de organisatie en heeft hiervoor een projectplan en een structuur met werkgroepen ontwikkeld.
- Herk-De-Stad werkt op een dienstoverschrijdende manier aan de opmaak van de omgevingsanalyse a.d.h.v. een gerichte selectie van Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (duurzaamheid, klantvriendelijkheid, kindvriendelijkheid, ...).
- Er werden beleidsdoelstellingen, acties en actieplannen ontwikkeld conform de BBC-wetgeving.
- De opmaak van het meerjarenplan wordt vormgegeven door het MAT en verder ingevuld door de afdelingshoofden.
- De inhoud en methodiek van de strategische meerjarenplanning is afgestemd op maat van gemeente Herk-De-Stad. Per beleidsdoelstelling zijn de verantwoordelijkheden duidelijk.
- De verhouding prioritaire / niet-prioritaire doelstellingen bedraagt ong. 70%/30%.
- De uitvoering van de beleidsplanning werd geëvalueerd waardoor de hiaten van het vorige MJP gekend zijn. Deze worden meegenomen bij de opmaak van het nieuwe MJP.
- De organisatie voldoet aan de formele rapporteringsverplichtingen van de Vlaamse overheid.

MOGELIJKE RISICO'S & VERBETERPUNTEN DOELSTELLINGEN, PROCES- & RISICOMANAGEMENT



- De missie en visie zijn formeel gedocumenteerd, maar niet langer up to date, gekend en doorleefd in de organisatie. Bovendien zijn deze niet gekoppeld aan de waarden.
- Ondanks het gegeven dat heel wat medewerkers werden betrokken bij de opmaak van het meerjarenplan 2014-2019, hangt de kwaliteit van de opmaak, invulling en rapportering van doelstellingen/acties sterk af van dienst tot dienst. Het meerjarenplan is niet voor iedere medewerker even richtinggevend.
- De organisatie kan nog meer aandacht schenken aan de doorstroming en het gebruik van het MJP op iedere dienst.
- Doordat de beleidscolleges niet langer actief zijn, is een forum weggevallen waarin het management en de politieke actoren in dialoog kunnen treden. Dit heeft een impact op de strategie en de uitrol ervan.
- De rapportering en evaluatie van de meerjarenplanning wordt tot op vandaag voornamelijk formeel ingevuld en vertrekt vanuit de financiële dienst. Niet iedereen is zich bewust van de waarde van de rapportering.
- De organisatie heeft nood aan meer sturende indicatoren, gekoppeld aan een relevant actieplan met concrete acties.
- Over het algemeen is er een meer projectmatige aanpak vereist rond de meerjarenplanning. Dit zal de maturiteit rond de beleidsrapportering ten goede komen.
- Op vlak van proces- en risicomanagement merken we op dat er binnen de organisatie awareness is rond risico's, maar deze zijn niet omschreven in een globaal kader.
- De sleutelprocessen (aankopen, in- door en uitstroom personeel, etc) binnen de organisatie zijn niet geformaliseerd.

SCORE DOELSTELLINGEN, PROCES- & RISICOMANAGEMENT (OCMW)



■ Norm 0-4

■ Score 0-4

VASTELLINGEN DOELSTELLINGEN, PROCES- & RISICOMANAGEMENT (OCMW)



- Het OCMW kent zichzelf een gemiddelde score van 0,71 toe m.b.t. doelstellingen, proces- en risicomanagement. Het bestuur geeft aan vooral laag te scoren op vlak van:
 - Omgevingsanalyse
 - Evaluatie en bijsturing van de beleidsplanning
 - Proces- en risicomanagement
 - Een duidelijke verantwoordelijkheid per doelstelling
- Deze scoring werd gegeven vóór de integratie van gemeente en OCMW. Dankzij de eenheid van leiding sinds augustus 2018 (aanstelling waarnemend algemeen directeur) en de inkanteling van het OCMW in de gemeente, zal de geïntegreerde organisatie uniforme processen en risicobeheersingsmaatregelen uitrollen voor zowel gemeente als OCMW. De huidige lage risico inschatting zal hierdoor worden weggewerkt vanuit een geïntegreerd kader (o.a. het geïntegreerd actieplan).
- In onderstaande processen worden risico's gedetecteerd die specifiek van toepassing zijn binnen het OCMW en niet automatisch worden beheerst door de inkanteling. Deze worden aanvullend toegevoegd aan het geïntegreerd actieplan:
 - Kernprocessen thuiszorgdienst
 - Kernprocessen sociale dienst



THEMA: BELANGHEBBENDENMANAGEMENT



2

Belanghebbenden management

Belanghebbenden zijn de verschillende individuen, partijen, organisaties, ... waar een organisatie rekening mee moet houden om een efficiënte, effectieve, kwaliteitsvolle en integere organisatie uit te bouwen. Daarvoor moeten we natuurlijk eerst weten wie ze zijn. Hebben we een zicht op wie de verschillende belanghebbenden van onze organisatie zijn (intern en extern)? En weten we wat ze van onze organisatie verwachten? De mate waarin een organisatie rekening houdt met en tegemoet komt aan de verwachtingen van de verschillende belanghebbenden, bepaalt hoe goed een organisatie is. Externe belanghebbenden van lokale besturen zijn: burgers, organisaties en bedrijven, maar zeker ook andere lokale besturen. De politieke actoren en de medewerkers van de organisatie zijn interne belanghebbenden. De medewerkers als belanghebbenden worden in dit thema niet apart behandeld, maar zijn opgenomen in de andere thema's. Vermits de politieke actoren de lokale besturen aansturen, spelen ze een zodanig cruciale rol dat ze zowel hier als in de andere thema's aan bod komen.

Dialogoog bij de aansturing

De politieke organen spelen een specifieke rol in de werking van een lokaal bestuur. Een goede samenwerking tussen secretaris/provinciegriffier en managementteam met de politieke organen is essentieel voor de werking. Het is belangrijk dat er aan het begin van de legislatuur een dialoog is tussen administratie en mandatarissen over ieders opdrachten, zodat de samenwerking vlot verloopt en er een terugvalbasis is over ieder zijn rol wanneer de samenwerking minder vlot loopt. De afsprakennota is hiervoor een instrument. De afsprakennota wordt bij elke nieuwe legislatuur opgemaakt en wordt best regelmatig geëvalueerd. De politieke organen moeten beslissingen nemen. Om dat goed te kunnen doen, moeten ze optimaal voorbereid zijn. Bovendien moeten die beslissingen goed genoteerd worden, zodat ze kunnen uitgevoerd en opgevolgd worden.

Dialogoog bij samenwerking

Gemeentebesturen en ocmw's werken steeds meer samen met elkaar en/of met andere besturen. Het is zinvol dat lokale besturen onderzoeken waar ze dat kunnen doen om tot effectiviteits- en efficiëntiewinsten te komen. Wanneer opdrachten van de organisatie samen met partners, zoals autonome organisaties of intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, ... worden opgenomen, is het noodzakelijk dat de organisatie de uitvoering ervan opvolgt.

Dialogoog over de dienstverlening

De kerntaak van een lokaal bestuur is de dienstverlening aan burgers en organisaties: identiteitskaarten afleveren, parken onderhouden, leefloon uitbetalen, cliënten begeleiden, ... het is belangrijk dat het lokaal bestuur weet wat de bevindingen van de verschillende klanten zijn over haar dienstverlening, zodat ze die kan aanpassen indien nodig. In het dagelijkse leven merken burgers dingen op over de dienstverlening die aangepakt moeten worden, zoals een beschadigd trottoir, een lamp in een woon- en zorgcentrum die stuk is, ... burgers moeten dit kunnen melden. Deze meldingen worden daarna best in een systeem opgenomen zodat de e verantwoordelijke dienst ze kan oplossen. Burgers en organisaties die niet tevreden zijn over de aangeboden dienstverlening, moeten heel eenvoudig klachten kunnen formuleren. Het is belangrijk dat deze klachten gezien worden als een insteek om de dienstverlening te verbeteren. Door ze op te nemen in een klachtenregistratiesysteem wordt ervoor gezorgd dat klachten niet verloren gaan en dat regelmatig wordt nagegaan of de werking structureel moet worden bijgestuurd. Niet alleen met dingen die fout lopen, moet er aan de slag worden gegaan. Ook positieve feedback kan worden gebruikt om de werking te optimaliseren. Het kan bovendien hardwerkende medewerkers een hart onder de riem steken.



2

Belanghebbenden management

2.1 De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen

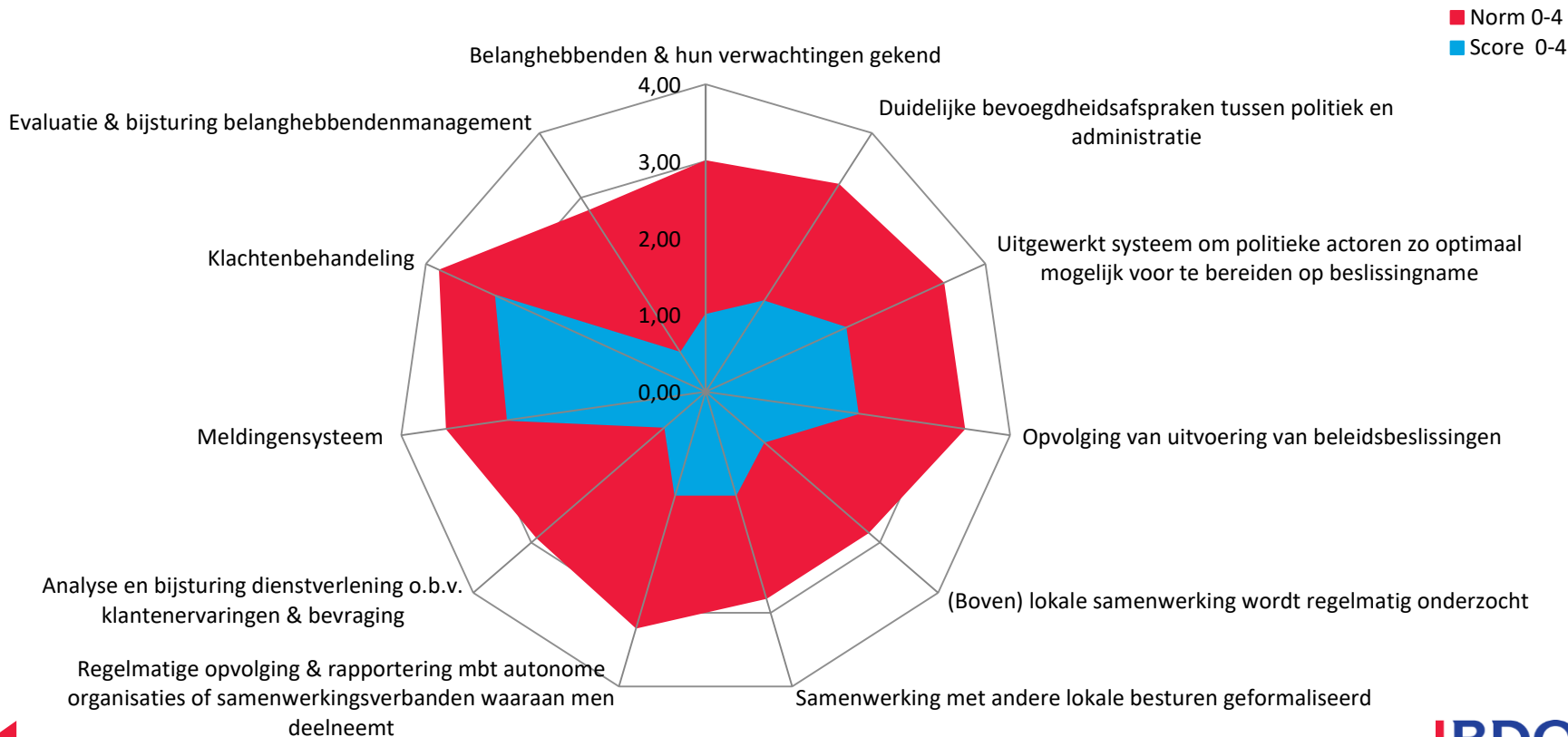
2.2 De samenwerking tussen politieke organen en administratie verloopt goed

2.3 De organisatie zet in op een goede samenwerking met andere lokale besturen

2.4 De organisatie houdt rekening met signalen van de klant voor de organisatie van de dienstverlening

2.5 De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze met haar belanghebbenden omgaat en stuurt bij waar nodig.

SCORE BELANGHEBBENDENMANAGEMENT (GEMEENTE)



STERKE PUNTEN BELANGHEBBENDENMANAGEMENT



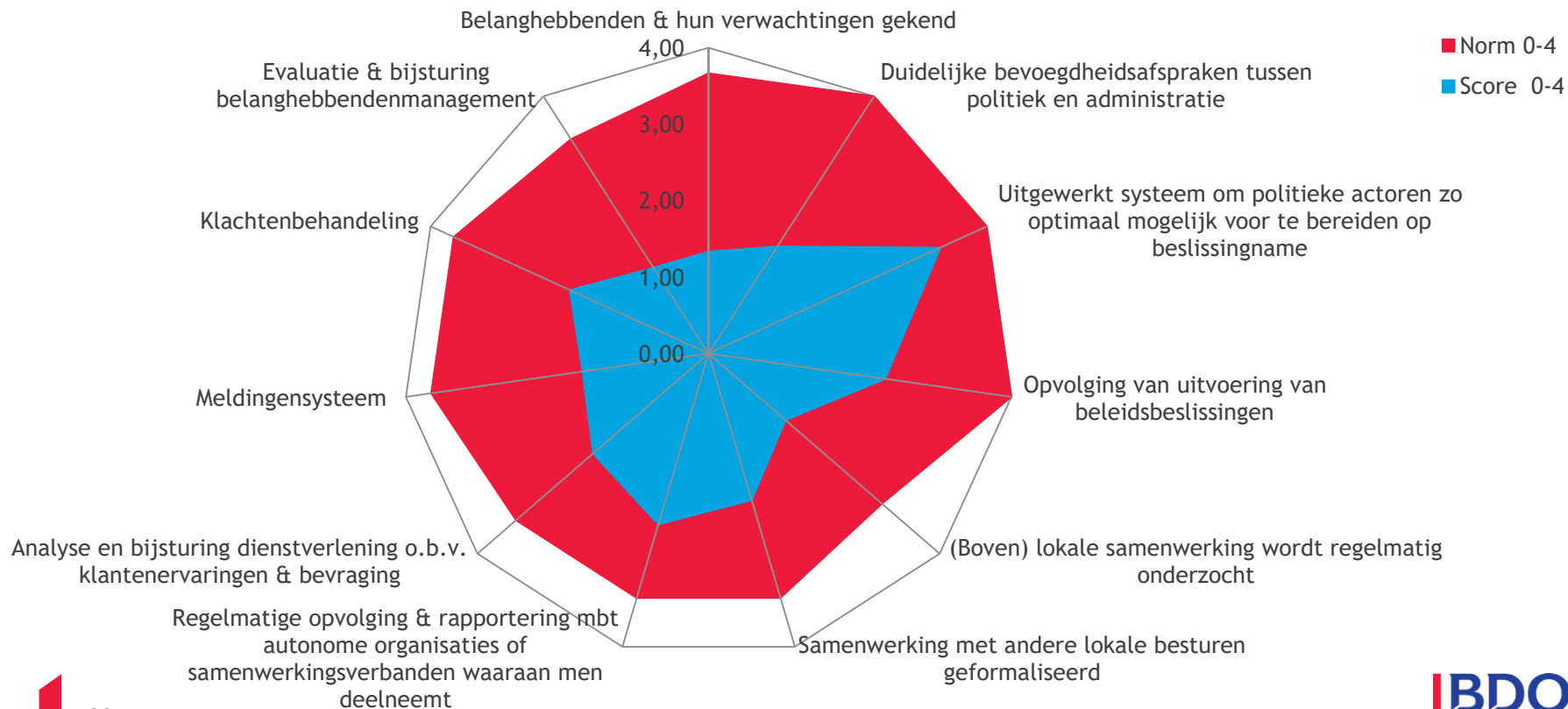
- Het belanghebbendenmanagement is afgestemd op de noden van de organisatie, waarbij nabijheid en bereikbaarheid primeren. De bestuurders en diensten functioneren laagdrempelig. De sterkte ligt in de goede één-op-één contacten.
- Het bestuur organiseert informatievergaderingen om de burger in te lichten over grote projecten in de gemeente.
- Formeel beschikt de organisatie over een afsprakennota die de bevoegdheden vastlegt tussen politiek en administratie.
- De organisatie onderzoekt mogelijkheden voor (boven)lokale samenwerking, vb. in kader van personeelsbehoefte (duurzaamheidsambtenaar). Dit gebeurt vooral op ambtelijk niveau.
- Herk-De-Stad maakt gebruik van een meldingssysteem. Meldingen worden telkens door de correcte dienst behandeld, en vervolgens naar de betrokkene teruggekoppeld. Het College van Burgermeester en Schepenen volgt dit op a.d.h.v. een wekelijkse lijst.
- De organisatie beschikt over een klachtenprocedure die voldoende transparant is. Klachten zijn zeldzaam en gaan zelden of nooit over de werking van het bestuur, maar eerder rond overlast van horecazaken.

MOGELIJKE RISICO'S & VERBETERPUNTEN BELANGHEBBENDENMANAGEMENT



- Herk-De-Stad werkt op ad hoc basis aan belanghebbendenmanagement en beschikt niet over een organisatiebreed overzicht. De verschillende diensten werken los van elkaar met de mogelijke belanghebbenden.
- De afsprakennota die de bevoegdheden vastlegt tussen politiek en administratie betreft een standaarddocument waarvan de dagelijkse toepassing beperkt blijft.
- Binnen de organisatie is er geen duidelijke rol- en taakafbakening tussen het administratief en politiek niveau in het proces van beleidsvoorbereiding en -uitvoering.
- Er is geen duidelijk uitgewerkt systeem om de politieke actoren voor te bereiden voor beslissingname. Het proces van voorbereiding, agendering, ... loopt niet altijd even gestroomlijnd. Ook de terugkoppeling van de beslissingen van het College naar de diensten gebeurt niet steeds rechtlijnig.
- Samenwerkingen met andere besturen worden niet geformaliseerd en berusten vooral op informele contacten. Bepaalde vorm van formalisatie kan belangrijk zijn om deze beter te kunnen opvolgen en resultaten effectief te behalen.
- Autonome instanties (zoals AGB's) worden niet adequaat opgevolgd. Dit brengt financiële risico's met zich mee.
- Er worden geen gestructureerde en systematische bevestigingen gedaan om de tevredenheid van de klanten over de dienstverlening in kaart te brengen.

SCORE BELANGHEBBENDENMANAGEMENT (OCMW)



VASTSTELLINGEN BELANGHEBBENDENMANAGEMENT (OCMW)



- Het OCMW kent zichzelf een gemiddelde score van 1,94 toe m.b.t. belanghebbendenmanagement. Het bestuur geeft aan vooral laag te scoren op vlak van:
 - Belanghebbenden en hun verwachtingen gekend
 - Bovenlokale samenwerking wordt regelmatig gezocht
 - Meldingensysteem
 - Geen duidelijke bevoegdheidsafspraken tussen politiek en administratie
- Deze scoring werd gegeven vóór de integratie van gemeente en OCMW. Dankzij de eenheid van leiding sinds augustus 2018 (aanstelling waarnemend algemeen directeur) en de inkanteling van het OCMW in de gemeente, zal de geïntegreerde organisatie uniforme processen en risicobeheersingsmaatregelen uitrollen voor zowel gemeente als OCMW. De huidige lage risico inschatting zal hierdoor worden weggewerkt vanuit een geïntegreerd kader (o.a. het geïntegreerd actieplan).
- In onderstaande processen worden risico's gedetecteerd die specifiek van toepassing zijn binnen het OCMW en niet automatisch worden beheerst door de inkanteling. Deze worden aanvullend toegevoegd aan het geïntegreerd actieplan:
 - Meldingensysteem in OCMW dient verder te worden uitgewerkt
 - Afsprakennota tussen politiek en administratie is in opmaak. De sociale factor hierin dient tevens te worden bewaakt.



THEMA: MONITORING



3

Monitoring

Monitoring is het systematisch en continu verzamelen van relevante data.

Het doel? Op basis van die data opvolgen of enerzijds de beleidsdoelstellingen gerealiseerd worden en anderzijds de dienstverlening goed verloopt, zodat het bestuur de strategische koers aanhoudt die het had vooropgesteld.

Metten

Voor het opvolgen van de beleidsdoelstellingen moet de juiste informatie verzameld worden over de acties die passen binnen de beleidsdoelstellingen. Voor het opvolgen van de dienstverlening die niet in beleidsdoelstellingen is opgenomen, moet informatie verzameld worden waarmee kan worden nagegaan of de dienstverlening goed verloopt. Hierbij is het belangrijk dat ‘het juiste’ gemeten wordt en dit op ‘de juiste manier’. De relevante informatie die de meetsystemen verzamelen, moet worden opgenomen in rapporten.

Rapporteren en sturen

De rapporten met de informatie van de meetsystemen moeten zodanig worden opgesteld, dat de realisatiegraad van de beleidsdoelstellingen regelmatig kan opgevolgd worden via de jaarrekening, tussentijdse rapporten, beleids- en beheersrapporten. Ook de dienstverlening die niet in de beleidsdoelstellingen is opgenomen, moet worden opgevolgd met rapporten. Het is voor leidinggevend, managementteam, raad, budgethouders, ... opportuun om beleidsdoelstellingen, beheersdoelstellingen en dienstverlening op te volgen, zodat ze de werking kunnen sturen. Om continu over kwaliteitsvolle en betrouwbare meet- en rapportagesystemen te beschikken, is het nodig dat ze regelmatig geëvalueerd worden. Via evaluaties kunnen de systemen bijgestuurd worden zodat ze steeds verbeteren.



3

Monitoring

3.1 De organisatie weet over welke rapporten ze wil beschikken om haar beleidsdoelstelling te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.

3.2 De meetsystemen voor het opstellen van rapporten zijn op een correcte en kwaliteitsvolle wijze opgesteld.

3.3 De organisatie volgt de realisatie van de beleidsdoelstellingen degelijk op en beschikt over accurate rapporten om de dienstverlening op te volgen.

3.4 De organisatie stuurt haar werking op basis van de rapporten.

3.5 De organisatie evalueert regelmatig de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de meet- en rapportagesystemen en stuurt bij waar nodig.



SCORE MONITORING

Voor de resultaten van het thema “Monitoring” verwijzen we naar de resultaten van het eerder omschreven thema “Doelstellingen- proces en risicomanagement” waarin werd ingegaan op de component rapportering.



THEMA: ORGANISATIESTRUCTUUR



4

Organisatiestructuur

Een organisatiestructuur omvat de indeling van de werkzaamheden in diensten / afdelingen / cellen, de coördinatie tussen de verschillende eenheden en de aansturing van de organisatie op verschillende niveaus.

De organisatiestructuur geeft de indeling van de organisatie in logische eenheden weer, zoals diensten/afdelingen/cellen. Het is belangrijk dat hierbij rekening wordt gehouden met factoren als de te realiseren beleidsdoelstellingen, de dienstverlening, de grootte en complexiteit van de organisatie, de mate waarin producten in samenwerking met partners worden aangeboden, ... de organisatiestructuur is dus best voldoende flexibel zodat ze snel met veranderingen kan omgaan. De aansturing van een organisatie verloopt maar optimaal als de gezagslijnen duidelijk zijn. Bovendien moet de delegatie van bevoegdheden geregeld zijn en in verhouding staan tot de toegewezen verantwoordelijkheden.

De opdeling van de organisatie is vereist om de werking vlot te laten verlopen. Hierdoor moet er wel worden ingezet op de coördinatie tussen de verschillende diensten/afdelingen/cellen. Een belangrijk orgaan in de coördinatie van een lokaal bestuur is het managementteam. Ook andere kanalen zoals overlegorganen kunnen hier een plaats in hebben. De organisatiestructuur moet regelmatig en/of afhankelijk van interne of externe wijzigingen in vraag worden gesteld en geoptimaliseerd.

Projectmanagement

een organisatie die continu haar werking wil optimaliseren, gebruikt hiervoor best een duidelijke methodiek. Projectmanagement is voor dat doel geschikt. Een project is het geheel van acties die bijdragen tot de realisatie van een gemeenschappelijk doel. Het is beperkt in tijd en heeft een bepaald budget. Inhoudelijk kan het gaan over allerlei materies die zich aandienen om de werking te verbeteren. Bijvoorbeeld het invoeren van een nieuwe ict-applicatie op een dienst, kan een project zijn.

Projectmanagement is het gebruik van instrumenten, technieken en competenties om projecten te realiseren. Het wordt ingezet om projecten op een gestructureerde manier voor te bereiden, te realiseren en te evalueren. Het is dus ook een geschikte manier om projecten te beheersen. Projectmanagement krijgt een plaats bij organisatiestructuur, omdat voor de realisatie van projecten vaak los van de normale organisatiestructuur wordt gewerkt.



4

Organisatiestructuur

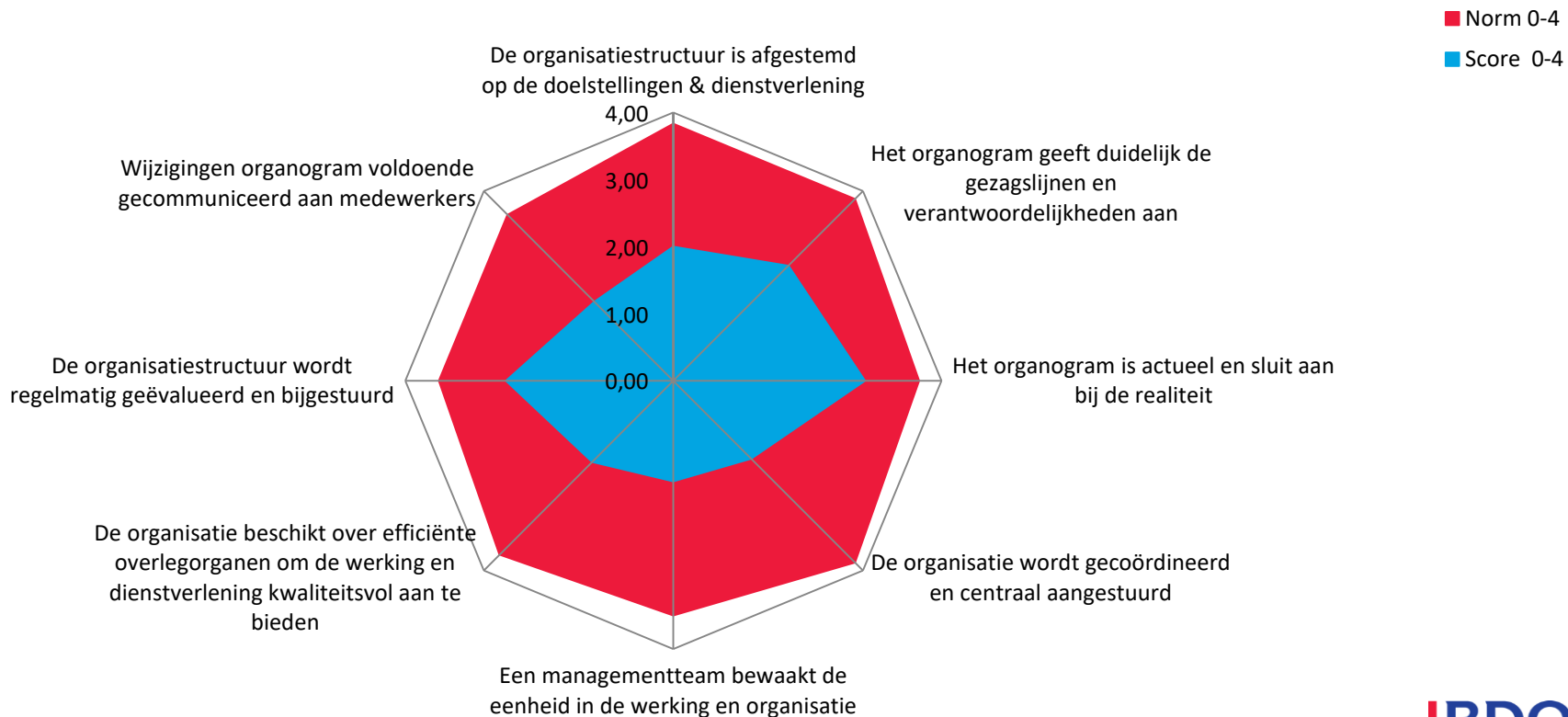
4.1 Het organogram is opgemaakt met het oog op de realisatie van beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

4.2 De nodige communicatiekanalen zijn ingebouwd, zodat de beslissingen van verschillende diensten/afdelingen op elkaar afgestemd zijn

4.3 De organisatiestructuur wordt wanneer nodig en minstens op regelmatige basis geëvalueerd en zo nodig geoptimaliseerd

4.4 Projecten worden uitgewerkt volgens een haalbare methodologie

SCORE ORGANISATIESTRUCTUUR (GEMEENTE)



STERKE PUNTEN ORGANISATIESTRUCTUUR



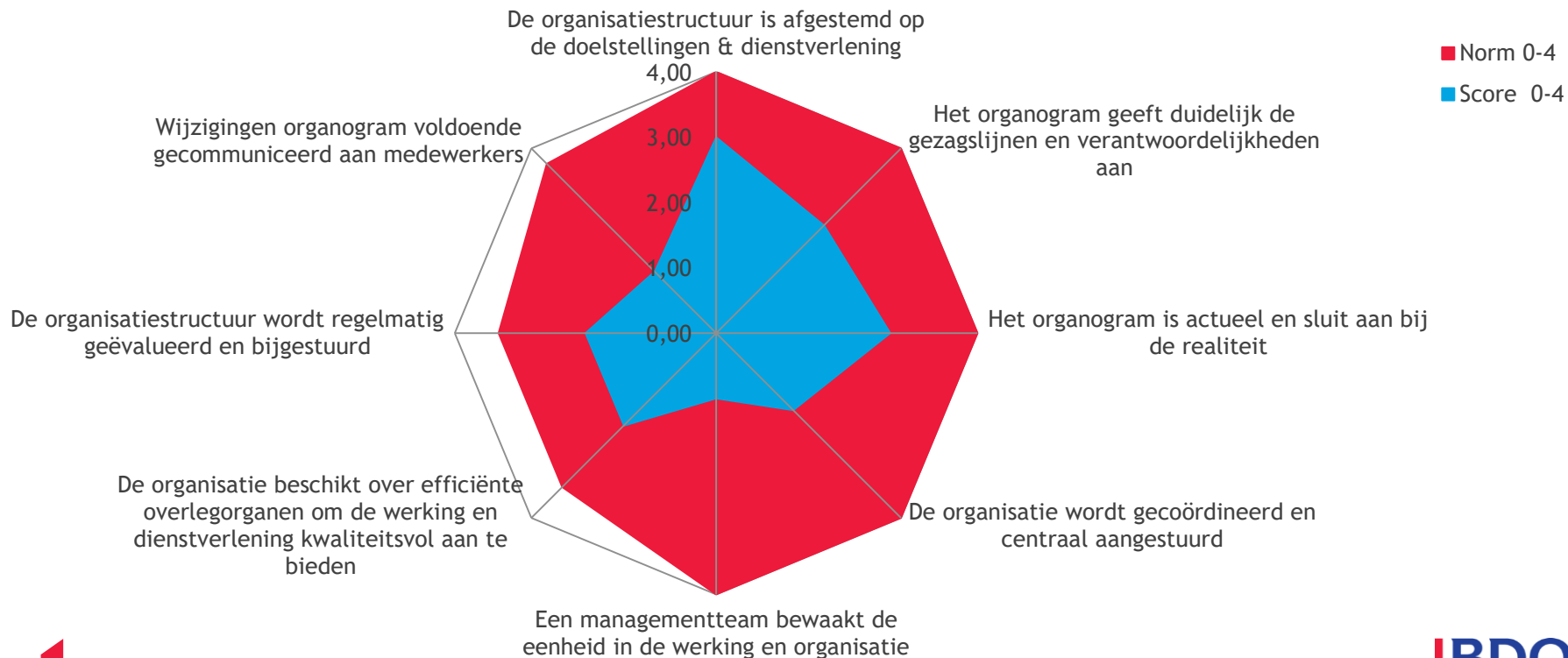
- De organisatiestructuur maakt gebruik van een afdelingenmodel.
- De leden van het managementteam worden aangeduid op het organogram.
- Het organogram is up to date en actueel.
- De organisatiestructuur werd recent bijgestuurd en de organisatie is er zich van bewust dat de organisatiestructuur zal moeten worden bijgestuurd in functie van de integratie van gemeente en OCMW. De nodige stappen werden reeds gezet.
- Er werd 1 waarnemend algemeen directeur en 1 financieel directeur aangesteld.

MOGELIJKE RISICO'S & VERBETERPUNTEN ORGANISATIESTRUCTUUR



- Het huidige organogram tekent duidelijk de gezagslijnen en verantwoordelijkheden uit, maar niet alle functies zijn ingevuld tot op vandaag. Daardoor kunnen bepaalde gezagslijnen of verantwoordelijkheden in de praktijk niet altijd even consequent worden doorgetrokken.
- Het managementteam kan tot op vandaag nog niet worden beschouwd als de spil van de organisatie. Het treedt nog onvoldoende op als strategisch directiecomité van de organisatie als scharnier tussen administratie en politiek.
- De structuur en activiteiten van het MAT zijn voor heel wat medewerkers in de organisatie nog onvoldoende duidelijk: meer informatiedoorstroming en het duidelijk bepalen van de werking van het MAT is vereist om eenheid in de werking te bewaken.
- Wat betreft de efficiëntie van de overlegorganen (MAT, diensthoofdenoverleg, ...) dient de organisatie nog meer te werken aan een consequentere afstemming en gecoördineerde informatiedoorstroming. Momenteel hangt de doorstroom nog te sterk af van de diensthoofden zelf.
- Grote wijzigingen in het organogram worden gecommuniceerd, maar stopt vaak tot op niveau van de diensthoofden. Er is nog ruimte voor bredere communicatie naar alle medewerkers binnen de organisatie.

SCORE ORGANISATIESTRUCTUUR (OCMW)



VASTSTELLINGEN ORGANISATIESTRUCTUUR (OCMW)



- Het OCMW kent zichzelf een gemiddelde score van 1,57 toe m.b.t. organisatiestructuur. Het bestuur geeft aan vooral laag te scoren op vlak van:
 - MAT bewaakt eenheid in de werking en organisatie
 - Coördinatie en aansturing van de organisatie
 - Communicatie en duidelijkheid mbt organogram
- Deze scoring werd gegeven vóór de integratie van gemeente en OCMW. Dankzij de eenheid van leiding sinds augustus 2018 (aanstelling waarnemend algemeen directeur) en de inkanteling van het OCMW in de gemeente, zal de geïntegreerde organisatie uniforme processen en risicobeheersingsmaatregelen uitrollen voor zowel gemeente als OCMW. De huidige lage risico inschatting zal hierdoor worden weggewerkt vanuit een geïntegreerd kader (o.a. het geïntegreerd actieplan).
- In onderstaande processen worden risico's gedetecteerd die specifiek van toepassing zijn binnen het OCMW en niet automatisch worden beheerst door de inkanteling. Deze worden aanvullend toegevoegd aan het geïntegreerd actieplan:
 - De geïntegreerde organisatiestructuur is in opmaak. Het is belangrijk dat de diensten van het vroegere OCMW duidelijk en volwaardig worden geïntegreerd.



THEMA: HRM



5

Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid is een cruciale factor in de organisatiebeheersing. De medewerkers zijn immers essentieel om de beleidsdoelstellingen te realiseren en voor een optimale dienstverlening te zorgen.

De organisatie moet keuzes maken op het vlak van personeelsbeleid. Op alles tegelijk inzetten is immers moeilijk haalbaar. Het is belangrijk dat het personeelsbeleid ten dienste staat van de medewerkers en zorgt voor oplossingen op personeelsvraagstukken.

Op basis van de beleidsdoelstellingen en de dienstverlening, moet in kaart worden gebracht welke functies nodig zijn en hoeveel. Voor elke functie moet een functiebeschrijving worden opgesteld met taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties. Deze functiebeschrijvingen dienen als basis voor aanwervingen, selecties, vormingen en de evaluatiecyclus van de medewerkers.

Daarnaast wordt ook gekeken naar de talenten van de medewerkers om hen zo goed mogelijk in te zetten. Om een organisatie als een geoliede machine te laten lopen, is het belangrijk dat het leidinggeven op een kwaliteitsvolle manier gebeurt. Leidinggevendenden moeten ondersteund worden door de organisatie en de personeelsverantwoordelijke.

Elke organisatie is verplicht een welzijnsbeleid te voeren waarin gezondheid, veiligheid en welzijn een plaats krijgen. De organisatie moet hierop inzetten zodat haar medewerkers op een veilige manier hun opdrachten kunnen uitvoeren.

De personeelsadministratie moet correct zijn: enerzijds omdat dit belangrijk is voor de individuele medewerkers, anderzijds omdat de organisatie een juist beeld heeft van het menselijk kapitaal om hierover beslissingen te nemen.

Het is voor een organisatie immers belangrijk om over rapporten van haar personeelsbeleid te beschikken.



5

Personeelsbeleid

5.1 De organisatie heeft eigen beleidskeuzes gemaakt voor haar personeelsbeleid zodat de beleidsdoelstellingen gerealiseerd worden en de dienstverlening geoptimaliseerd wordt.

5.2 De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

5.3 Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen.

5.4 Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier.

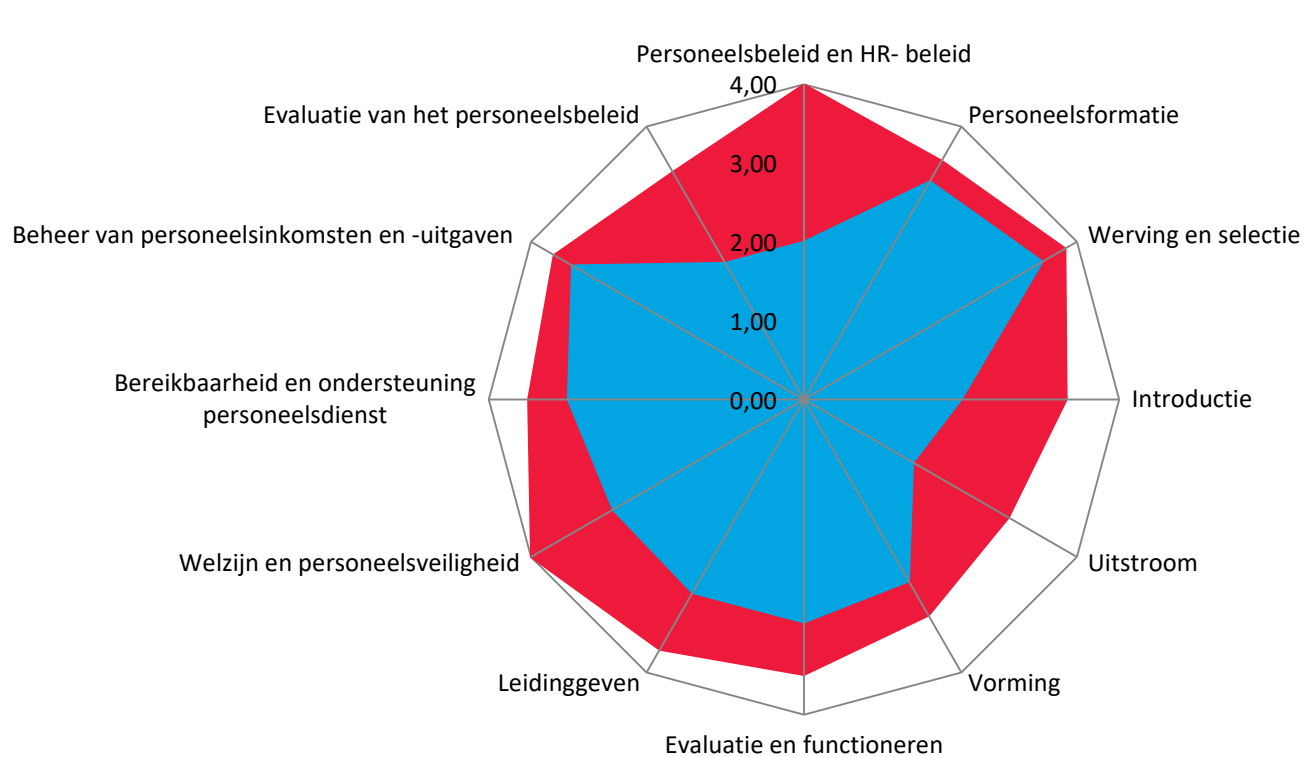
5.5 De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en het welzijn van de medewerkers.

5.6 De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord.

5.7 Personeelsuitgaven blijven binnen het budget en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd.

5.8 Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten die hiervoor worden ingezet, worden regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.

SCORE HRM



■ Norm 0-4

■ Score 0-4

STERKE PUNTEN HRM



- De organisatie beschikt over een uitgebreid en up-to-date arbeidsreglement en RPR als houvast voor de medewerkers.
- De personeelsformatie en -behoefteplan is actueel en sluit aan op het organogram.
- De personeelsdienst is toegankelijk voor alle medewerkers en de aanspreekpunten zijn duidelijk binnen de organisatie.
- De personeelsdienst beantwoordt vragen van personeelsleden en heeft een adviesrol.
- Voor werving en selectie wordt beroep gedaan op externe expertise (examenjury en assessment). Aanwervingen gebeuren objectief en transparant o.b.v. competenties en functiebeschrijvingen, in samenspraak met het betrokken diensthoofd.
- De organisatie is zich bewust van het belang van exit-gesprekken. Deze gebeuren op informele basis zonder verplichting.
- Binnen gemeente Herk-De-Stad worden mogelijkheden tot vorming aangeboden.
- De organisatie heeft een vaste tweejaarlijkse evaluatie- en functioneringscyclus uitgewerkt op maat van de organisatie en werd hierin bijgestaan door externe begeleiding en coaching. Tussentijdse feedbackgesprekken gebeuren op vraag van de medewerker.
- De interne preventieadviseur volgt jaarlijks het welzijn en de personeelsveiligheid op het werk op a.d.h.v. een jaarverslag. Tevens werd recentelijk het psychosociaal welzijn op het werk bevestigd. De organisatie stippelt momenteel een traject uit om te werken aan de verbeterpunten inzake (psychosociaal) welzijn op het werk. De resultaten van de personeelsbevraging worden gebruikt om de werking bij te sturen.
- De personeelsdienst volgt de personeelsuitgaven voldoende op en doet tevens controles op het sociaal secretariaat waarmee wordt samengewerkt. Lonen worden tijdig en correct betaald.

MOGELIJKE RISICO'S & VERBETERPUNTEN HRM



- Het personeelsbeleid in de gemeente Herk-De-Stad is vooral gefocust op de behandeling van de personeelsadministratie. Momenteel ligt er omwille van tijdsgebrek en een overload aan operationele taken nog onvoldoende klemtoon op (het ontwikkelen van een visie rond) HRM.
- Initiële functiebeschrijvingen zijn niet altijd evenredig met de reële actuele invulling van de functies en weddeschalen worden niet steeds coherent toegepast.
- De organisatie beschikt niet over een gestroomlijnd introductieproces voor nieuwe medewerkers. Informeel worden administratieve zaken geregeld met de personeelsdienst, terwijl praktische en inhoudelijke opvolging op de dienst zelf gebeurt.
- Binnenkort is er een uitstroom van enkele sleutelfiguren. Het is belangrijk dat de organisatie tijdig aan kennisoverdracht doet.
- Een centraal vormingsbeleid ontbreekt in de organisatie.



SCORE HRM (OCMW)

Voor de resultaten van het thema “HRM” verwijzen we naar de resultaten van het eerder omschreven thema “HRM” voor de gemeente. De HR-dienst werkt immers al enkele jaren geïntegreerd.



THEMA: ORGANISATIECULTUUR



6

Organisatiecultuur

De organisatiecultuur is een essentiële component in een organisatie. Ze staat dan ook centraal in ons model. Bovendien wordt de organisatiecultuur door alle andere thema's bepaald. De organisatiestructuur, het personeelsbeleid, de kantoorinrichting, ... hebben er een belangrijke impact op. Maar ook andersom: de organisatiecultuur heeft een belangrijke impact op al de andere thema's. Zo wordt de organisatiecultuur weerspiegeld in elk contact met burgers, organisaties, ...

De organisatie dient te bepalen welke waarden ze belangrijk vindt. Dit is een oefening die hoort in het geheel van het beleidsplanningsproces. Om de waarden geen dode letter te laten blijven, moeten initiatieven genomen worden om ze ingang te laten vinden in de dagelijkse werking.

Medewerkers van lokale besturen komen in deontologisch gevoelige situaties terecht. Dit zijn situaties waarbij hun integriteit in het gedrang kan komen. De organisatie moet erop inzetten om medewerkers op een correcte manier met dergelijke situaties te leren omgaan. Dit kan bijvoorbeeld door dilemmatrainingen of door deontologisch gevoelige situaties regelmatig te bespreken. De deontologische code is een instrument waarin de waarden die de organisatie heeft bepaald en hun verdere concretisering, een plaats krijgen. Het is ook een instrument dat handvaten kan bieden aan medewerkers, die niet goed weten wat doen als ze in deontologisch gevoelige situaties terechtkomen. De organisatie moet van dit document iets maken dat 'leeft'.



6

Organisatiecultuur

6.1 De organisatie heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in de dagelijkse werking

6.2 De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers die terechtkomen in deontologische gevoelige situaties

6.3 De organisatie gaat regelmatig na of de waarden die ze vooropstelt ingang vinden

SCORE ORGANISATIECULTUUR



STERKE PUNTEN ORGANISATIECULTUUR



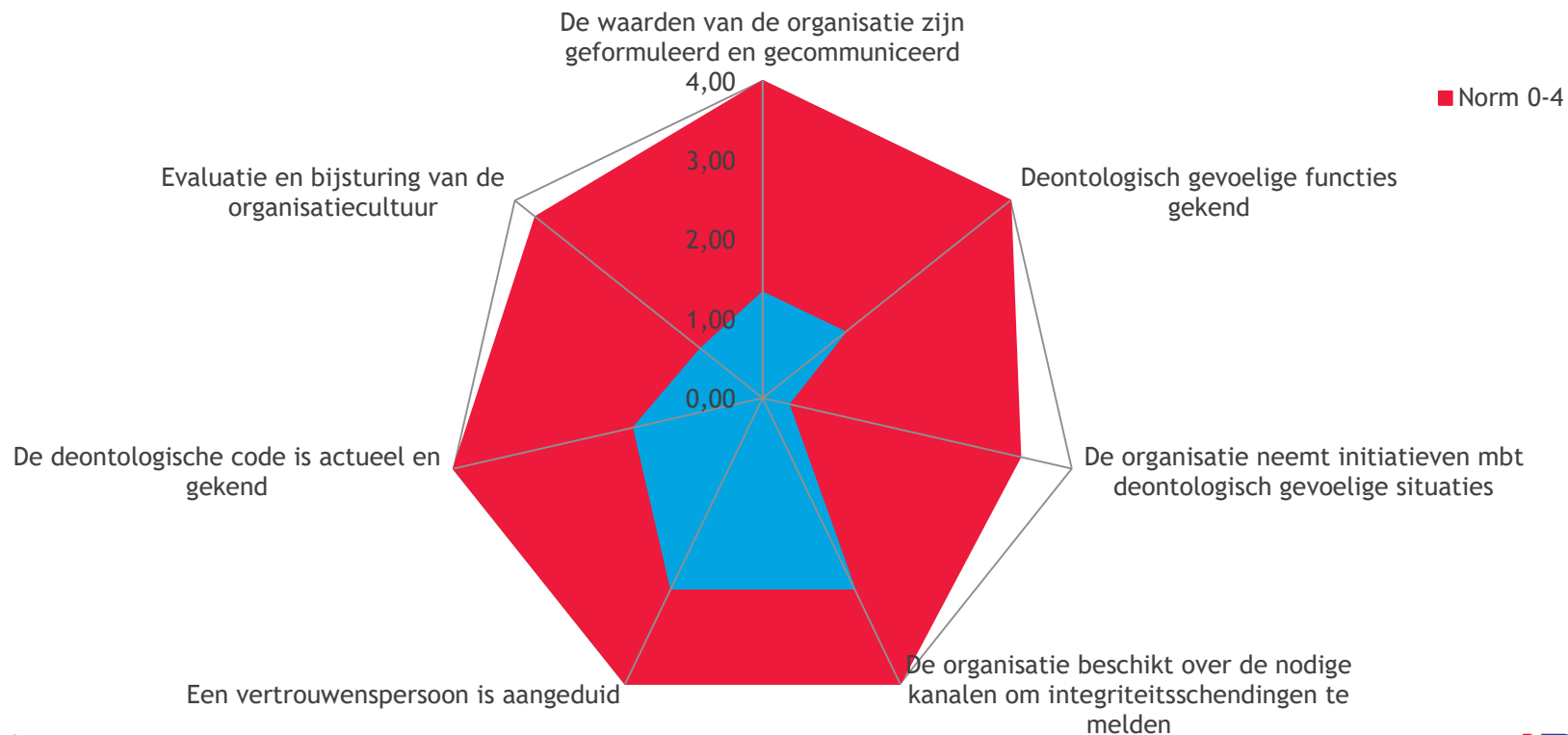
- De organisatie heeft waarden geformuleerd en deze recent gecommuniceerd naar alle medewerkers toe. De waarden leven ook informeel binnen de organisatie. Zo zijn bvb. selecties/functiebeschrijvingen voor een deel geënt op de kernwaarden/competenties. Tevens worden hier opleidingstrajecten en personeelsvergadering rond georganiseerd.
- Herk-De-Stad beschikt over een up to date deontologische code. Deze maakt deel uit van het arbeidsreglement en is beschikbaar voor alle medewerkers.
- Er is zicht op de deontologisch gevoelige functies binnen de organisaties en de mogelijke risico's hieromtrent zijn gekend. De organisatie tracht hier in de mate van het mogelijke zo proactief mogelijk op in te spelen.
- De nodige kanalen om mogelijke integriteitsschendingen te melden staan vermeld in het arbeidsreglement en de procedure werd uitgeschreven.
- Herk-De-Stad heeft een externe vertrouwenspersoon aangeduid die gekend is door de medewerkers (via de personeelsdienst of interne preventieadviseur).
- De organisatiecultuur wordt geëvalueerd en waar nodig bijgestuurd. Zo werd recentelijk een risico-analyse m.b.t. sociale belasting op het werk uitgevoerd. In het najaar van 2018 gaat de organisatie actief aan de slag met de resultaten.

MOGELIJKE RISICO'S & VERBETERPUNTEN ORGANISATIECULTUUR

- De organisatie moet de organisatiecultuur blijvend monitoren, opvolgen en bijsturen op niveau van het managementteam.
- De cultuur is voornamelijk beheersgericht (denken vanuit doelstellingen en regels) en kan verder evolueren naar een innovatieve cultuur waarin innovatie, klantgerichtheid, etc) verder aan belang winnen.



SCORE ORGANISATIECULTUUR (OCMW)



VASTSTELLINGEN ORGANISATIECULTUUR (OCMW)



- Het OCMW kent zichzelf een gemiddelde score van 1,57 toe m.b.t. organisatiecultuur. Het bestuur geeft aan over het algemeen laag te scoren over de hele lijn m.b.t. dit thema.
- De audit van Audit Vlaanderen in 2018 definieerde voor het OCMW een aantal werkpunten inzake deontologie die vanaf 2019 zullen worden uitgerold.
- Deze scoring werd gegeven vóór de integratie van gemeente en OCMW. Dankzij de eenheid van leiding sinds augustus 2018 (aanstelling waarnemend algemeen directeur) en de inkanteling van het OCMW in de gemeente, zal de geïntegreerde organisatie uniforme processen en risicobeheersingsmaatregelen uitrollen voor zowel gemeente als OCMW. De huidige lage risico inschatting zal hierdoor worden weggewerkt vanuit een geïntegreerd kader (o.a. het geïntegreerd actieplan).
- In onderstaande processen worden risico's gedetecteerd die specifiek van toepassing zijn binnen het OCMW en niet automatisch worden beheerst door de inkanteling. Deze worden aanvullend toegevoegd aan het geïntegreerd actieplan:
 - De verdere uitrol van het actieplan inzake deontologie (n.a.v. de audit) dient te worden opgenomen in het geïntegreerd plan.



THEMA: INFORMATIE EN COMMUNICATIE



7

Informatie & Communicatie

Onder het thema informatie en communicatie situeren zich 3 deelthema's: interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer.

Interne communicatie

de interne communicatie moet optimaal zijn zodat de medewerkers over de informatie beschikken die ze nodig hebben om hun opdrachten deskundig uit te voeren. In een lokaal bestuur gaat het onder meer over de beslissingen van de politieke organen. Maar ook medewerkers hebben een verantwoordelijkheid. Ook zij moeten aan de leidinggevenden de informatie doorgeven die relevant is voor de organisatie.

Externe communicatie

de externe communicatie heeft als focus de communicatie over de dienstverlening en de beleidsdoelstellingen. Verschillende communicatiekanalen spelen hier een belangrijke rol in, zoals website en onthaal. Bij bepaalde gelegenheden verwachten burgers ook een actieve communicatie vanuit het lokaal bestuur, bijvoorbeeld bij wegenwerken, de bouw van woonzorgcentra,... een goede externe communicatie voldoet aan deze verwachtingen.

Informatiebeheer

bij het informatiebeheer is een eerste component het beheren van de informatiestromen, zoals post en e-mail. Bereiken inkomende informatiestromen de juiste bestemmingen? Voor heel wat organisaties is het een uitdaging om uitgaande informatiestromen zoals e-mail te kunnen beheren. Een tweede component van informatiebeheer is het bewaren van de informatie. Het doel is dat informatie zo bewaard wordt dat ze snel terug te vinden is. Ervan uitgaande dat er zo veel mogelijk gestreefd wordt naar een (volledig) dossier. Bovendien moet erover worden gewaakt dat vertrouwelijke informatie beveiligd is, zodat ze enkel beschikbaar is voor de medewerkers die opdrachten hiertoe uitvoeren. Ook de toegankelijkheid van informatie voor burgers en organisaties is een belangrijke component van informatiebeheer. Burgers en organisaties moeten snel een juist antwoord krijgen bij een vraag tot inzage, waarbij de regelgeving over openbaarheid van bestuur gerespecteerd wordt. De laatste component van informatiebeheer is de archivering. Zowel de fysieke als de digitale informatie moet gearhiveerd worden volgens de wettelijke verplichtingen.



7

Informatie & Communicatie

7.1 De organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de beleidsdoelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.

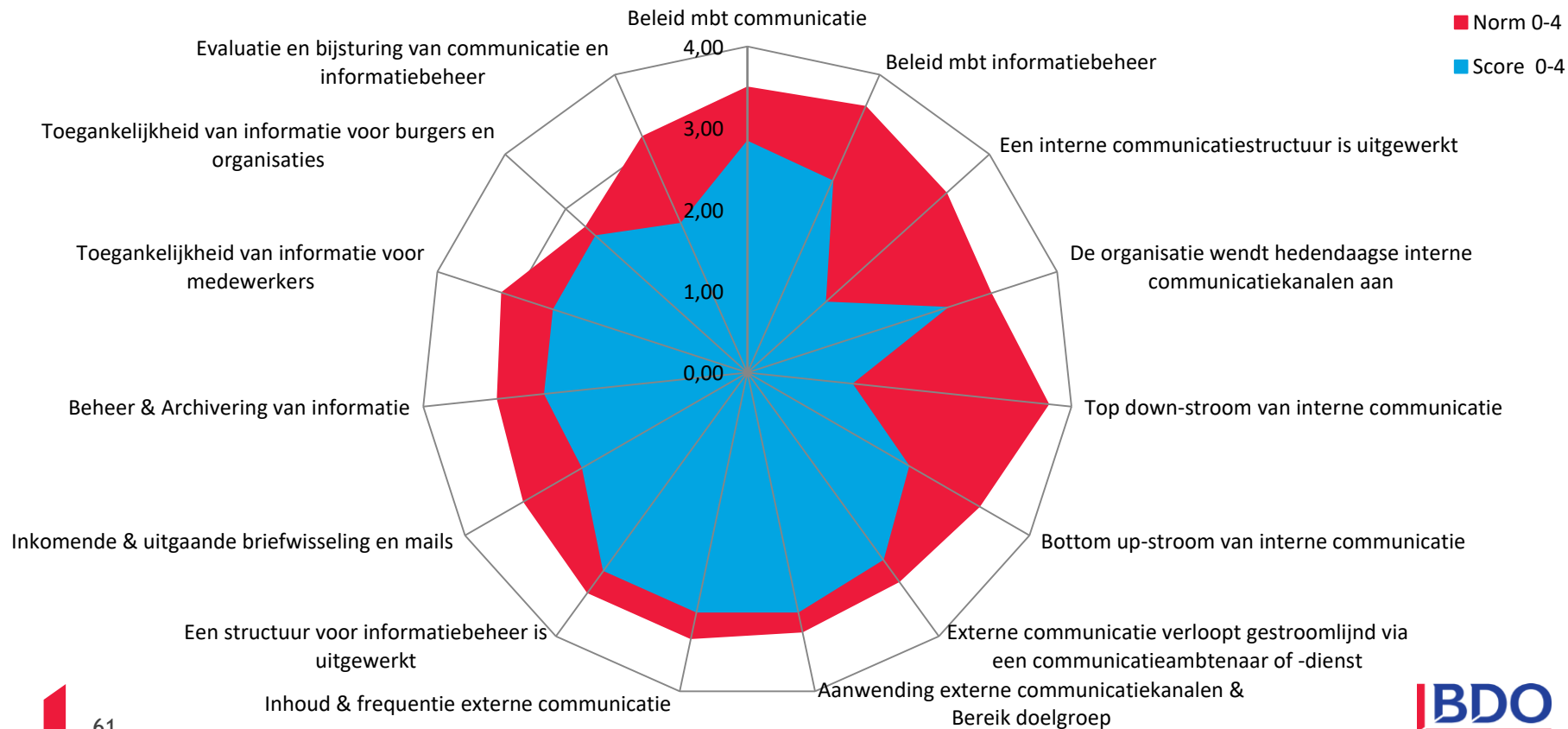
7.2 De interne communicatie focust op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

7.3 De externe communicatie focust op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

7.4 De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.

7.5 De organisatie evalueert regelmatig haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer en stuurt bij waar nodig.

SCORE INFORMATIE EN COMMUNICATIE



STERKE PUNTEN INFORMATIE EN COMMUNICATIE



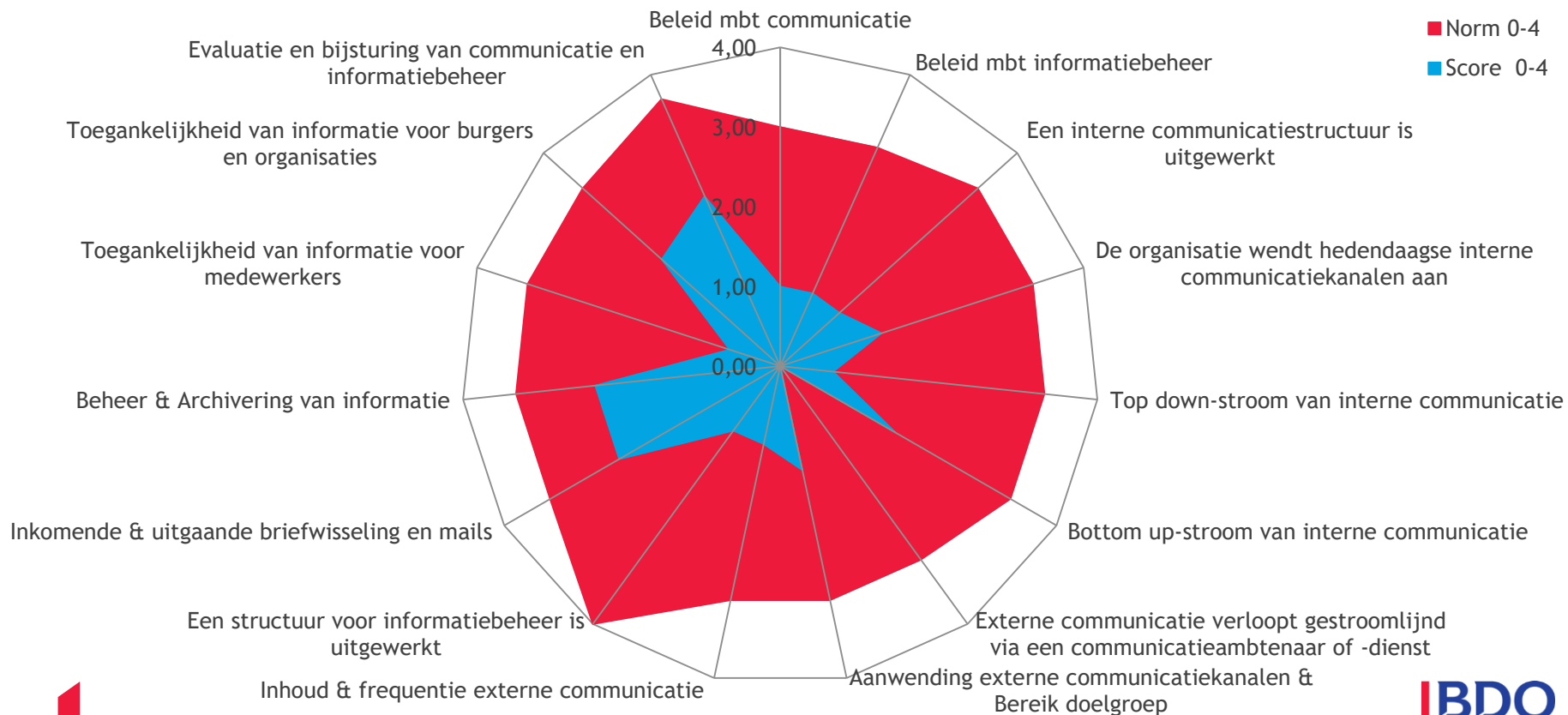
- Herk-De-Stad beschikt over een communicatiebeleidsplan dat werd opgemaakt aan het begin van de huidige legislatuur. Naar aanleiding van nieuwe maatschappelijke tendenzen wordt dit plan bijgestuurd.
- De organisatie heeft een informatieveiligheidsplan opgemaakt op basis van een audit in 2017. Dit plan besteedt ook de nodige aandacht aan de regelgeving inzake GDPR. De uitwerking van het informatieveiligheidsplan is lopende.
- De organisatie tracht zoveel mogelijk aandacht te besteden aan interne communicatie, echter dit kan nog op een meer structureel verankerde manier gebeuren.
- De bottom up-stroom van interne communicatie loopt op adequate wijze: cultuur van open deuren en een toegankelijke algemeen directeur.
- Herk-De-Stad heeft haar externe communicatie op verschillende manieren uitgebouwd:
 - De externe communicatie (berichten, flyers, ...) gebeurt voor 80% à 90% via de communicatieambtenaar. Dit loopt gestroomlijnd en de verschillende diensten vinden ook de weg naar de communicatiedienst en zien de meerwaarde hiervan in.
 - De organisatie wendt verschillende communicatiekanalen aan om haar doelgroepen te bereiken, m.n. een infoblad (6x/jaar), seniorenkrant (4x/jaar), website en sociale media, stadsapplicatie, elektronische nieuwsbrief, Cultuurgids, vormingsbrochure, digitale en houten panelen in de stad, ...
- De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer:
 - De organisatie heeft een vernieuwde en adequate structuur voor informatiebeheer uitgewerkt op dienstniveau, waarbij gevoelige informatie voldoende wordt afgeschermd.
 - Stad en OCMW beschikken over een identieke serverinfrastructuur verbonden met glasvezel.
 - De productie en dataservers worden gespiegeld op beide locatie maar zijn niet verbonden. Alle informatie is beveiligd en wordt voldoende geback-up't.
 - Een verantwoordelijke voor informatiebeheer werd aangesteld.
- Er is een postregistratiesysteem voor inkomende en uitgaande post (brieven en mails). Duidelijke organisatiebrede afspraken inzake de registraties op dienstniveau zijn een permanent aandachtspunt.
- De organisatie beschikt over een papieren archief in het gemeentehuis en heeft hiervoor een reglement vastgesteld. Jaarlijkse uitzuivering/vernietiging van dossiers gebeurt op dienstniveau. Periodiek wordt beroep gedaan op de rijksarchivaris. Daarnaast wordt werk gemaakt van digitalisering van het archief, zo werden reeds heel wat registers voor burgerzaken gedigitaliseerd.

MOGELIJKE RISICO'S & VERBETERPUNTEN INFORMATIE EN COMMUNICATIE



- De organisatie beschikt over verschillende overlegplatformen (MAT, diensthoofdenoverleg, afdelingshoofdenoverleg, een extranet, personeelsblad, etc.). Een duidelijk afgebakende en consequente interne communicatiestructuur werd echter nog niet formeel uitgewerkt en is in volle transitie. De organisatie beschikt vandaag niet over documentatie m.b.t. rollen, leden, topics, ... per type overleg.
- Het is belangrijk om een transversale communicatiestructuur uit te werken samen met de verdere uitwerking van het nieuwe organogram.
- De organisatie beschikt over een extranet voor alle medewerkers en mandatarissen, maar de reflex om meer informatie te delen moet nog groeien in de organisatie.
- De top down-stroom van informatie is vandaag nog onvoldoende formeel uitgebouwd. Zo hangt de doorstroming van informatie van het MAT naar de medewerkers toe nog te sterk af van (het al dan niet hebben van) bepaalde afdelings- of diensthoofden.

SCORE INFORMATIE EN COMMUNICATIE (OCMW)



VASTSTELLINGEN INFORMATIE EN COMMUNICATIE (OCMW)



- Het OCMW kent zichzelf een gemiddelde score van 1,31 toe m.b.t. informatie en communicatie. Het bestuur geeft aan vooral laag te scoren op vlak van:
 - Bottom-up stroom van communicatie
 - Inkomende en uitgaande briefwisseling en mails
 - Beheer en archivering van informatie
 - Toegankelijkheid van informatie voor burgers en organisaties
 - Evaluatie en bijsturing van communicatie en informatiebeheer
- Deze scoring werd gegeven vóór de integratie van gemeente en OCMW. Dankzij de eenheid van leiding sinds augustus 2018 (aanstelling waarnemend algemeen directeur) en de inkanteling van het OCMW in de gemeente, zal de geïntegreerde organisatie uniforme processen en risicobeheersingsmaatregelen uitrollen voor zowel gemeente als OCMW. De huidige lage risico inschatting zal hierdoor worden weggewerkt vanuit een geïntegreerd kader (o.a. het geïntegreerd actieplan).
- De communicatiestructuur wordt organisatiebreed herbekeken, dit zal ook een impact hebben op de communicatie binnen de voormalige diensten van het OCMW.



THEMA: FINANCIËEL MANAGEMENT



8

Financieel management

Financieel management is het plannen, efficiënt uitvoeren, rapporteren, evalueren en eventueel (bij)sturen van de waardestromen in een organisatie. En dat in functie van het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

Planning die resulteert in beleidsrapporten

het doel van het financiële planningsproces is te komen tot realistische ramingen van de inkomsten en uitgaven op lange termijn (legislatuur), die uitmonden in de financiële nota van het meerjarenplan, op jaarbasis in het budget en op korte termijn in bijvoorbeeld de liquiditeitsplanning. Door een adequate financiële planning verkleint het risico op liquiditeitstekorten of op structurele budgettaire tekorten. Daarnaast staat de financiële planning ook ten dienste van de voorafgaande beoordeling (van de financiële aspecten) van belangrijke projecten. Uit de beleidsrapporten moet blijken dat de organisatie haar voorgenomen beleid kan uitvoeren, zonder dat ze financieel uit evenwicht zou raken. De financieel beheerder waakt vanuit zijn ondersteunende en expertenfunctie over de financiële planning samen met de andere diensten/afdelingen en het managementteam.

Uitvoering en registratie

de organisatie moet haar dagelijkse werking op het vlak van financieel management zo goed mogelijk organiseren. Er zijn immers nog lokale besturen die middelen verliezen door een niet-systematische opvolging van de mogelijke inkomsten en van de openstaande vorderingen. De organisatie moet beschikken over een accurate boekhouding om efficiënt en correct te kunnen werken en te rapporteren.

Opvolging en evaluatie

de opvolging en evaluatie van de financiën van de organisatie gebeurt via rapporten. Zowel de regelmatige tussentijdse rapporten als de eindrapportering in de jaarrekening, zijn belangrijk. Zo krijgen leidinggevend en andere verantwoordelijken een zicht op de financiën van de organisatie, kunnen ze deze beheersen en kan het beleid en de werking van de organisatie hierop afgestemd worden.



8

Financieel management

8.1 De financiële planning op lange en korte termijn wordt tijdig opgemaakt en is gericht op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

8.2 De organisatie zet in op een degelijke (dagelijkse) financiële werking.

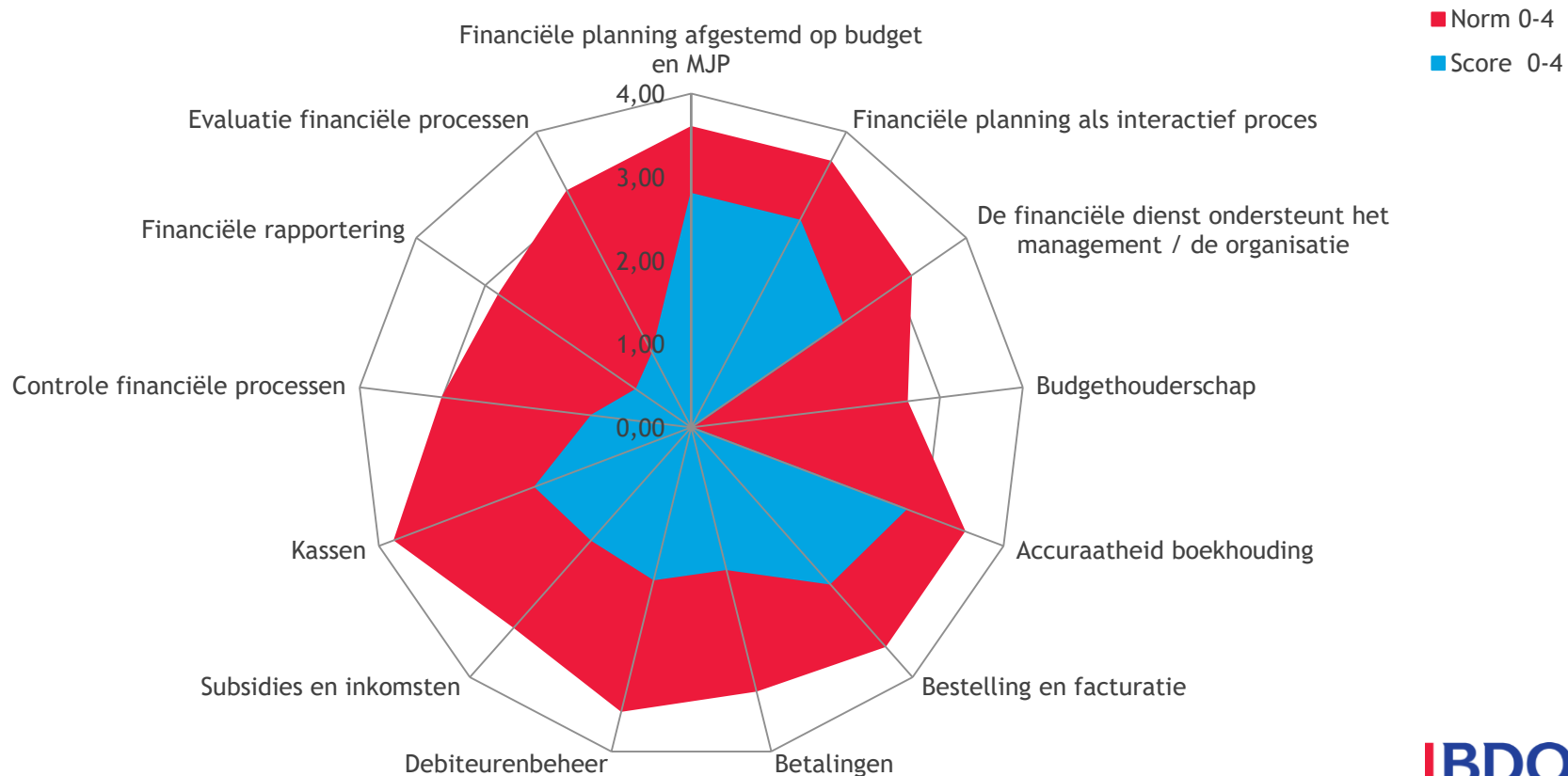
8.3 De organisatie zet in op het correct innen van haar mogelijke inkomsten en een degelijke financiering.

8.4 De organisatie beschikt over controlemaatregelen voor het maximaal nastreven van de betrouwbaarheid van financiële gegevens.

8.5 De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten.

8.6 De organisatie evalueert regelmatig de financiële processen en stuurt bij waar nodig.

SCORE FINANCIËEL MANAGEMENT



STERKE PUNTEN FINANCIËEL MANAGEMENT



Noot: Op het moment van meting was de financieel beheerder niet langer actief in de organisatie en was een aanwervingsprocedure lopende.

- De financiële dienst neemt de lead m.b.t. de opmaak van het meerjarenplan en de bijstellingen.
- De financiële planning wordt opgemaakt in overleg met de andere diensten.
- De organisatie blijft normaliter in de voorziene budgettaire ruimte.
- De medewerkers zijn zich bewust van het belang van een zo realistisch mogelijke financiële planning.
- De organisatie heeft een uitgewerkt systeem m.b.t. het bestelproces (nl. via Foxbeleid/Foxboek) waarbij de diensten zelf bestelaanvragen in het systeem plaatsen.
- Binnen de organisatie is er zicht op de aanwezige kassa's en regelmatig gebeuren hierop controles.
- Herk-De-Stad heeft reeds heel wat inspanningen geleverd om contante betalingen zoveel mogelijk te reduceren (vb. bancontact voorzien, ticketsysteem voor voorstellingen CC).

MOGELIJKE RISICO'S & VERBETERPUNTEN FINANCIËEL MANAGEMENT



Noot: Op het moment van meting was de financieel beheerder niet langer actief in de organisatie en was een aanwervingsprocedure lopende.

- Het budgethouderschap wordt nauwelijks aangewend.
- De boekhouding is niet 100 procent actueel.
- De organisatie kan de principes m.b.t. budgetopvolging en -wijziging en samenwerking met de financiële dienst beter uitwerken.
- Betalingen gebeuren soms laattijdig door een nieuw systeem en goedkeuringsprocedure.
- Het debiteurenbeheer kan geoptimaliseerd worden.
- De opvolging van subsidies en inkomsten gebeurt tot op vandaag nog te weinig. Er is geen organisatiebreed zicht op de subsidies waarop de organisatie recht heeft, of op de uitbetaling en inning ervan.
- De organisatie heeft nog geen uitgewerkte procedure voor kassabeheer binnen de hele organisatie en er kunnen op verschillende vlakken nog meer controle-elementen worden opgenomen.
- Er zijn geen uitgeschreven procedures voorhanden m.b.t. controles op financiële processen (vb. functiescheiding, dubbele handtekening, ...).
- De organisatie zou nog verder kunnen gaan in het opmaken van financiële rapporten en de werking meer kunnen sturen vanuit de cijfers.
- Er is mogelijk een onderbestaffing van de financiële dienst.



SCORE FINANCIËEL MANAGEMENT (OCMW)

Voor de resultaten van het thema “Financieel management” verwijzen we naar de resultaten van het eerder omschreven thema “Financieel management” voor de gemeente. De financiële dienst werkt immers al enkele jaren geïntegreerd.



THEMA: FACILITAIRE MIDDELEN



9

Facilitaire middelen

Het is belangrijk dat een organisatie over de facilitaire middelen beschikt om de doelstellingen te realiseren. Maar ze moet hierover niet alleen beschikken, ze moet die ook goed beheren.

Daarvoor moet de organisatie eerst duidelijk haar facilitaire middelen in kaart brengen. Als ze weet waarover ze beschikt, kan ze voor de opvolging zorgen zodat het nodige onderhoud preventief kan plaatsvinden.

Bij de facilitaire middelen speelt ook de regelgeving overheidsopdrachten een rol. Het is belangrijk dat de juiste wettelijke procedures worden gevolgd. Bestekken en gunningen moeten door deskundigen opgesteld en uitgevoerd worden.

Wanneer de partners, die opdrachten voor het lokale bestuur uitvoeren, correct zijn aangesteld, is het belangrijk dat hun opdrachten grondig worden opgevolgd.

Ook contracten, zoals verzekeringscontracten, moeten administratief accuraat worden voorbereid en bewaakt.

Uitgaven voor de facilitaire middelen moeten binnen het budget blijven en nauwkeurig opgevolgd worden.



9

Facilitaire middelen

9.1 De organisatie weet hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de beleidsdoelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren

9.2 De facilitaire middelen worden goed beheerd.

9.3 De organisatie stelt op een gesystematiseerde en wettelijke manier partners aan om opdrachten uit te voeren.

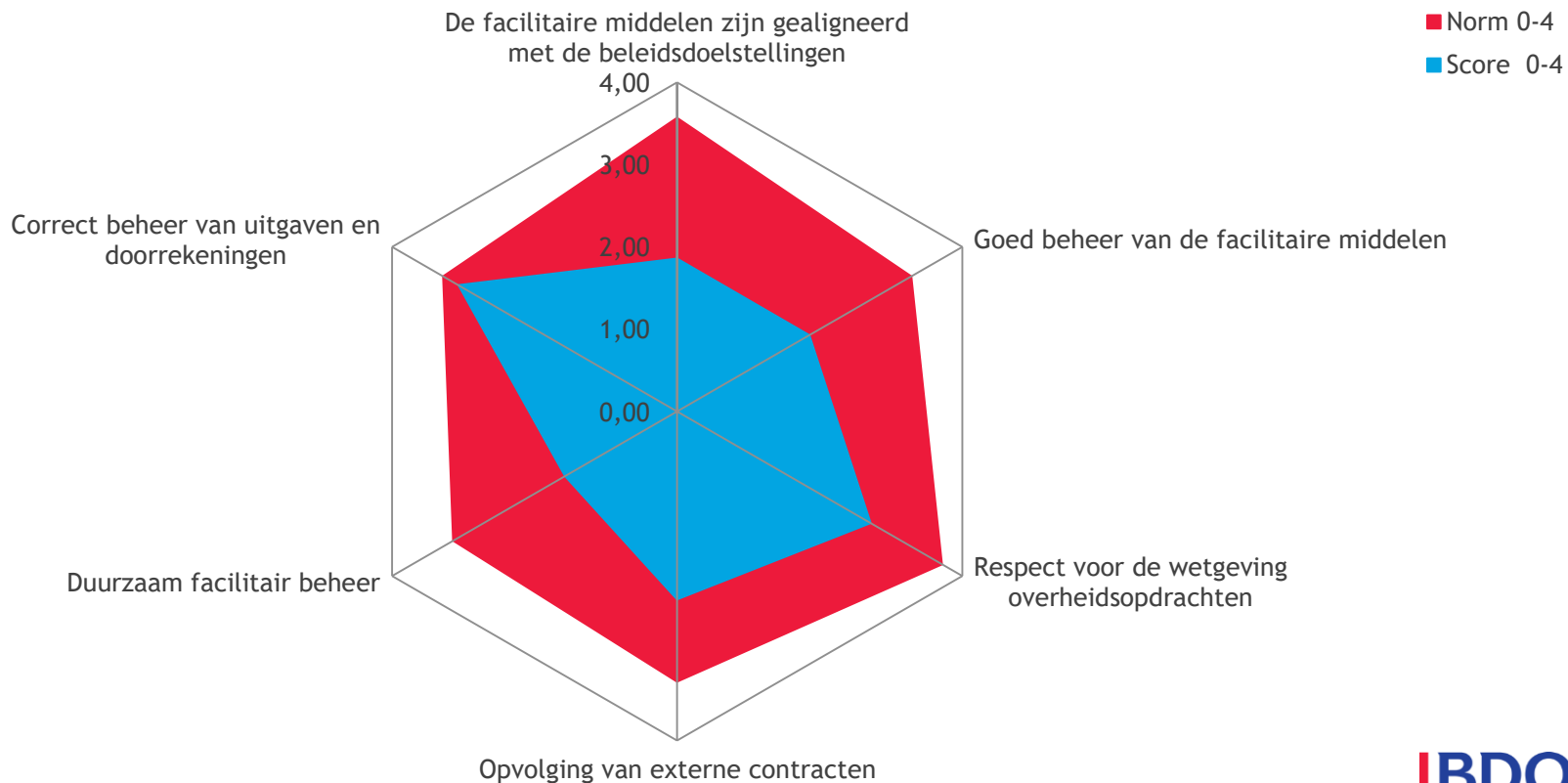
9.4 De organisatie gaat degelijk om met contracten en volgt opdrachten uitgevoerd door partners, grondig op.

9.5 De organisatie neemt initiatieven rond duurzame ontwikkeling

9.6 Uitgaven voor facilitaire middelen blijven binnen het budget

9.7 Er wordt regelmatig geëvalueerd hoe er met de facilitaire middelen wordt omgegaan en er wordt indien nodig bijgestuurd.

SCORE FACILITAIRE MIDDELEN



STERKE PUNTEN FACILITAIRE MIDDELEN



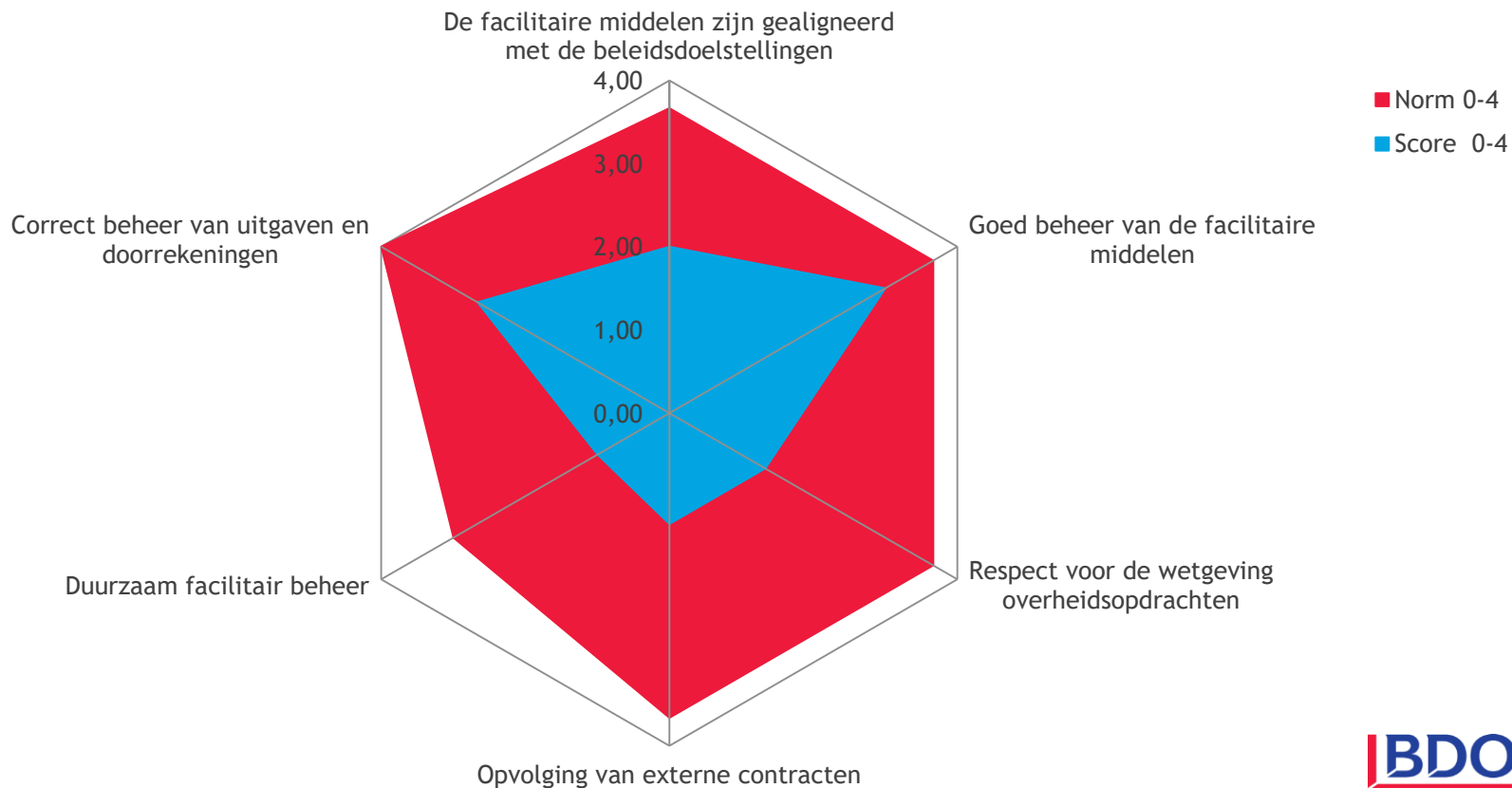
- De rollen en verantwoordelijkheden voor m.b.t. het beheer en de opvolging van de facilitaire middelen zijn duidelijk bepaald. De organisatie moet er wel op toezien dat iedereen de taken gekoppeld aan de rollen zal opnemen.
- De organisatie tracht geleidelijk aan een proactieve systematiek in te bouwen m.b.t. het beheer van de gebouwen:
 - Keuringen worden door één verantwoordelijke systematisch opgevolgd.
 - Meldingen m.b.t. gebouwen gebeuren centraal via 3P.
 - Een verantwoordelijke staat in voor de uitvoering en opvolging van het jaaractieplan, dat wordt doorvertaald in de werkplanning van de Technische Dienst. Hierover wordt vervolgens gerapporteerd. In de praktijk kent de uitvoering van het jaaractieplan geen echte achterstand.
- M.b.t. de facilitaire middelen beschikt de organisatie over een investeringslijst waaraan duidelijke timings en verantwoordelijken zijn gekoppeld.
- De organisatie beschikt slechts in beperkte mate over een stock van producten. Deze is geïnventariseerd en er gebeuren regelmatig stocktellingen door de medewerker logistiek en de magazijnier, waardoor de organisatie een beter zicht krijgt op mogelijk verlies of diefstal.
- Voor het uitvoeren van bepaalde opdrachten heeft Herk-De-Stad een systematiek uitgewerkt met respect voor de wetgeving overheidsopdrachten. Zo wordt een planning opgemaakt met de trekker die instaat voor het administratieve luik van de wetgeving. Deze persoon werkt voor het technische aspect van het product samen met de betrokken dienst. Dit alles wordt gecentraliseerd in het systeem van 3P.
- Voor kleinere aankopen evolueert de organisatie zoveel mogelijk naar raamcontracten.
- Bij aankopen van nieuwe producten worden onmiddellijk onderhoudscontracten aangeschaft.
- Externe contracten worden van A tot Z opgevolgd door een dossierbeheerder en worden tevens in 3P geplaatst. De contracten worden degelijk en adequaat opgevolgd.
- In de mate van het mogelijke zet Herk-De-Stad in op duurzaam facilitair beheer, vb. als vormvereiste/gunningscriterium bij investeringen (hanteren van de BijnaEnergieNeutraal-principes).

MOGELIJKE RISICO'S & VERBETERPUNTEN FACILITAIRE MIDDELEN

- Een systeem van centraal (onderhouds)contractbeheer ontbreekt tot op vandaag. Dit kan meer overzicht bieden.
- Gezien alle gebouwverantwoordelijken de gesignaleerde problemen dienen te signaleren aan de patrimoniumverantwoordelijke, blijkt deze rol in de praktijk een bottleneck te zijn.
- Rapportering over het verbruik van de stock kan waardevol zijn om inzichten te bekomen over eventueel noodzakelijke bijstellingen.



SCORE FACILITAIRE MIDDELEN (OCMW)



VASTSTELLINGEN FACILITAIRE MIDDELEN (OCMW)



- Het OCMW kent zichzelf een gemiddelde score van 1,89 toe m.b.t. facilitaire middelen. Het bestuur geeft aan vooral laag te scoren op vlak van:
 - Opvolging externe contracten
 - Duurzaam facilitair beheer
 - Respect voor wetgeving overheidsopdrachten
- Deze scoring werd gegeven vóór de integratie van gemeente en OCMW. Dankzij de eenheid van leiding sinds augustus 2018 (aanstelling waarnemend algemeen directeur) en de inkanteling van het OCMW in de gemeente, zal de geïntegreerde organisatie uniforme processen en risicobeheersingsmaatregelen uitrollen voor zowel gemeente als OCMW. De huidige lage risico inschatting zal hierdoor worden weggewerkt vanuit een geïntegreerd kader (o.a. het geïntegreerd actieplan).
- In onderstaande processen worden risico's gedetecteerd die specifiek van toepassing zijn binnen het OCMW en niet automatisch worden beheerst door de inkanteling. Deze worden aanvullend toegevoegd aan het geïntegreerd actieplan:
 - Verder uitwerken van een centralisatie van de aankopen
 - Optimaliseren processen contractbeheer, verzekeringen, overheidsopdrachten



THEMA: ICT



10

ICT

Door de steeds toenemende automatisering van de kernactiviteiten van een organisatie en de daarbijhorende investeringen, is de behoefte aan een degelijke strategische en operationele beheersing van ICT toegenomen. De organisatie moet keuzes maken op het vlak van ICT. Op alles tegelijk inzetten is immers financieel niet haalbaar. De keuzes moeten gemaakt worden in functie van de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

Om ICT goed te kunnen beheersen, is het nodig dat de organisatie zicht heeft op de ICT waarover ze beschikt en waarop ze wil inzetten om tot een correct beheer ervan te komen. Het gaat hierbij om hardware, software (applicaties) en digitale data- of informatiesystemen, ...

er kunnen maar kwaliteitsvolle ict-diensten geleverd worden als er aan een aantal voorwaarden voldaan wordt. Het moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor ICT. De ict-infrastructuur moet degelijk zijn. Ook de ict-architectuur moet toelaten dat software vlot draait en de digitale informatie op het juiste moment bij de juiste persoon terechtkomt. Software met soortgelijke gegevens moet zoveel mogelijk gelinkt kunnen worden.

Het is essentieel dat er op een veilige manier met informatie wordt omgegaan. De regelgeving hierover moet worden toegepast. Het management is verantwoordelijk voor het opzetten van een informatieveiligheidsbeleid.

Door de cruciale rol van ICT is het belangrijk dat er maatregelen worden genomen om de werking van de ict-systemen en de continue beschikbaarheid van de informatiesystemen te garanderen. Dit betekent dat er maatregelen moeten worden genomen zodat er bij een elektriciteitspanne, een brand, ... snel verder kan gewerkt worden. Het back-uppen van informatie is hierbij een belangrijke factor. Geen enkel systeem is echter onfeilbaar. Het is dus raadzaam om bij een totale uitval van de digitale (informatie)systemen ook over een noodplan te beschikken om de meest cruciale dienstverlening te kunnen blijven garanderen.



10

ICT

10.1 De organisatie heeft eigen beleidskeuzes gemaakt voor haar ICT-beleid zodat de beleidsdoelstellingen gerealiseerd worden en de dienstverlening geoptimaliseerd wordt.

10.2 De ICT-diensten zijn kwaliteitsvol.

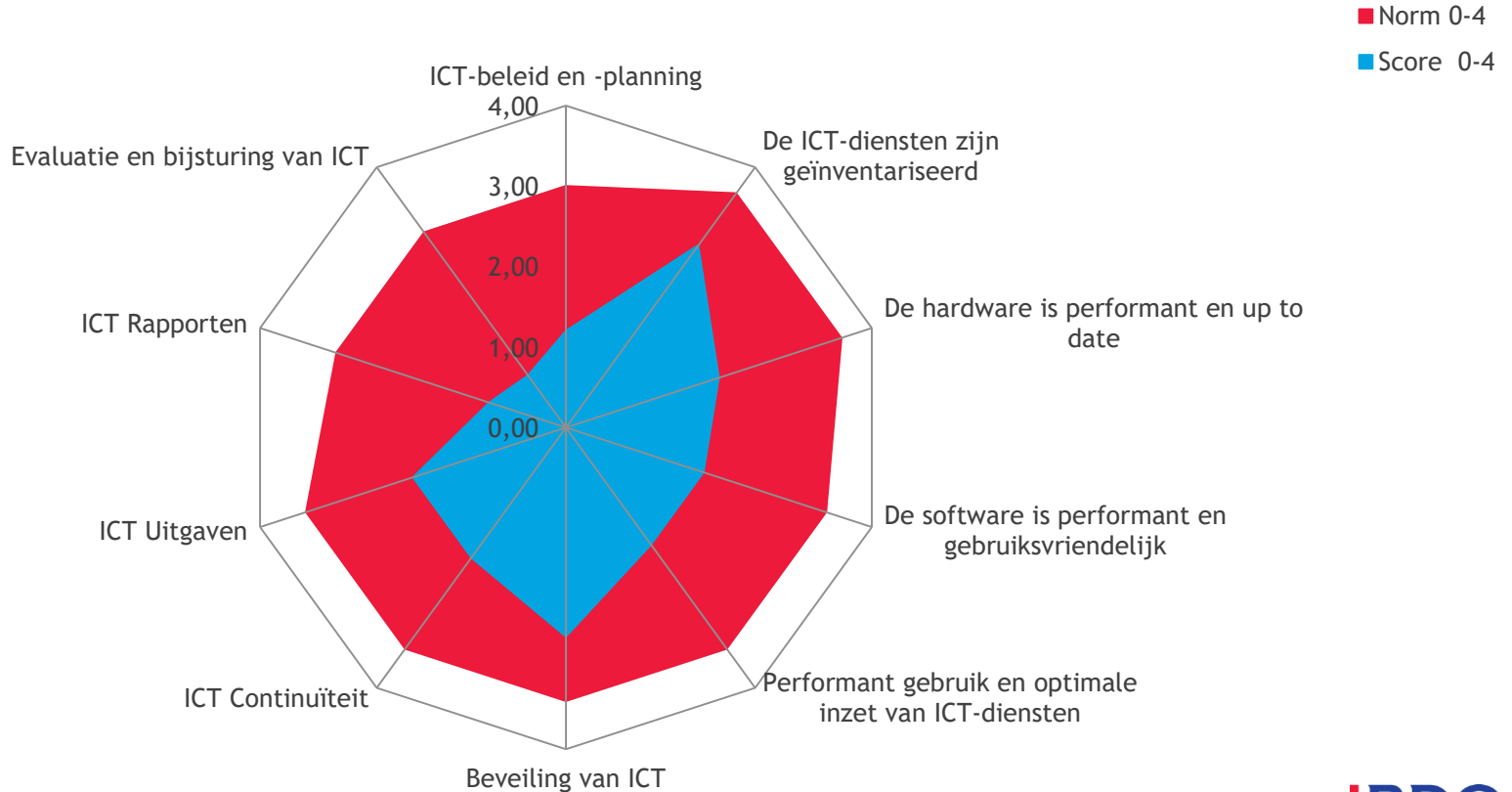
10.3 De organisatie gaat veilig om met beheer van de informatie in het algemeen en ICT in het bijzonder.

10.4 De organisatie neemt maatregelen zodat bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen gewaarborgd is.

10.5 Uitgaven en rapporten rond ICT worden grondig opgevolgd.

10.6 De ICT wordt regelmatig beoordeeld op haar degelijkheid en de mate waarin ze voldoet aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.

SCORE ICT



STERKE PUNTEN ICT



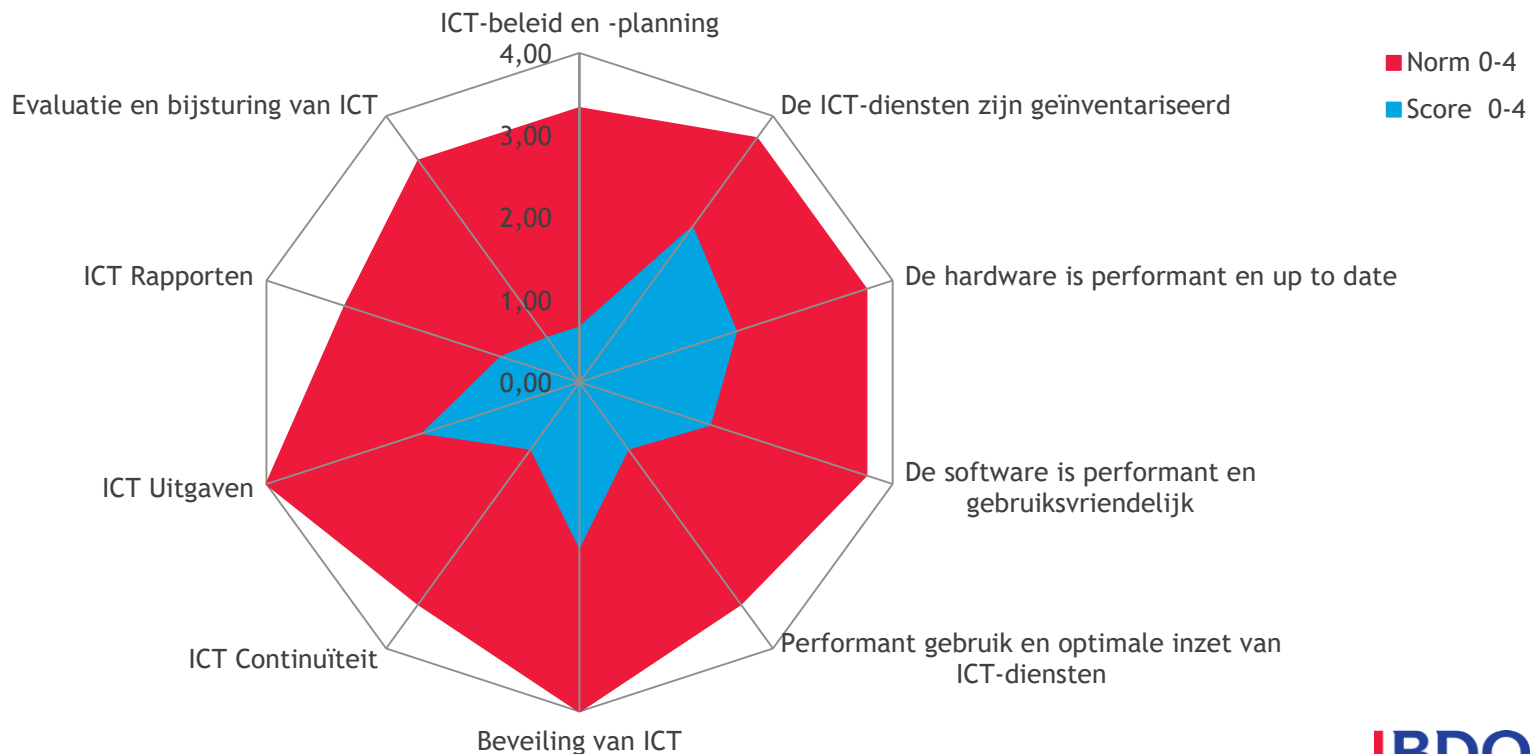
- De organisatie gaat na of samenwerken met andere lokale besturen voordelen oplevert. Zo zullen de huidige computers worden vervangen via het raamcontract Brugge.
- Wat betreft de hardware is de organisatie momenteel bezig aan een opwaardering. Vandaag beschikt Herk-De-Stad wel over een performante servers en netwerken waarop toepassingen kunnen draaien.
- De organisatie beschikt over een overzicht van alle softwaretoepassingen en tracht de ongebruikte eruit te filteren.
- Er is een informatieveiligheidsplan aanwezig en de interne IT'er is zowel interne veiligheidsconsulent als data protection officer.
- M.b.t. beveiliging van ICT werkt de organisatie aan richtlijnen inzake paswoordenbeheer en bewustmaking hieromtrent. Ook het single sign-on principe zal worden ingevoerd. Gevoelige digitale informatie is beveiligd dankzij een versterkt toegangsrechtenbeheer. Dit wordt ook geformaliseerd i.k.v. GDPR.
- De gegevens van de server van de gemeente worden dagelijks geback-upt. Data en toepassingssoftware staan ook redundant op een externe locatie.
- De organisatie streeft ernaar om telkens betere SLA's te onderhandelen met de leveranciers.

MOGELIJKE RISICO'S & VERBETERPUNTEN ICT



- De verschillende softwarepakketten en toepassingen waarover Herk-De-Stad beschikt, zijn niet steeds aan elkaar gelinkt en komen van verschillende leveranciers.
- Het is belangrijk dat de organisatie de businessnoden op vlak van ICT bepaalt en deze vervolgens aligneert aan een toekomstgerichte ICT-planning.
- Het risico bestaat dat bepaalde toepassingen onderbenut blijven, tijd verloren gaat, dat er nieuwe toepassingen worden aangekocht die eigenlijk onnodig zijn, of dat de organisatie een speelbal wordt van leveranciers. Een optimalisatie van de software dringt zich op.
- Medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van de mogelijke toepassingen binnen de applicaties omwille van een laag gebruik of onvoldoende opleiding bij de start. Over het algemeen is het aangeraden om de zelfredzaamheid op vlak van IT te verhogen.
- De IT-dienst werkt zowel voor gemeente als OCMW en heeft een overload aan operationele taken, waardoor een ontdubbeling van deze functie zal nodig zijn naar de toekomst toe. Op die manier kan een lange termijn IT-beleid worden uitgebouwd dat verder gaat dan het operationele.
- De organisatie houdt zo goed mogelijk rekening met de ICT uitgaven, echter in de praktijk doen zich vaak verschuivingen voor (nieuwere systemen, prijsdalingen, aankoop licenties i.p.v. software, ...) en stijgt het exploitatiebudget. In kader van het volgende meerjarenplan zal dit transparanter verlopen.
- De organisatie beschikt slechts in beperkte mate over ICT rapporten.

SCORE ICT (OCMW)



VASTSTELLINGEN ICT (OCMW)



- Het OCMW kent zichzelf een gemiddelde score van 1,43 toe m.b.t. ICT. Het bestuur geeft aan vooral laag te scoren op vlak van:
 - ICT-beleid en -planning
 - Performant gebruik en optimale inzet van ICT-diensten
 - ICT continuïteit
 - ICT rapporten
 - Evaluatie en bijsturing van ICT
- Deze scoring werd gegeven vóór de integratie van gemeente en OCMW. Dankzij de eenheid van leiding sinds augustus 2018 (aanstelling waarnemend algemeen directeur) en de inkanteling van het OCMW in de gemeente, zal de geïntegreerde organisatie uniforme processen en risicobeheersingsmaatregelen uitrollen voor zowel gemeente als OCMW. De huidige lage risico inschatting zal hierdoor worden weggewerkt vanuit een geïntegreerd kader (o.a. het geïntegreerd actieplan).
- In onderstaande processen worden risico's gedetecteerd die specifiek van toepassing zijn binnen het OCMW en niet automatisch worden beheerst door de inkanteling. Deze worden aanvullend toegevoegd aan het geïntegreerd actieplan:
 - Het is belangrijk om de medewerkers van het OCMW tijdig en volwaardig mee te betrekken bij het maken van toekomstige geïntegreerde keuzes op vlak van geïntegreerde IT-systemen.



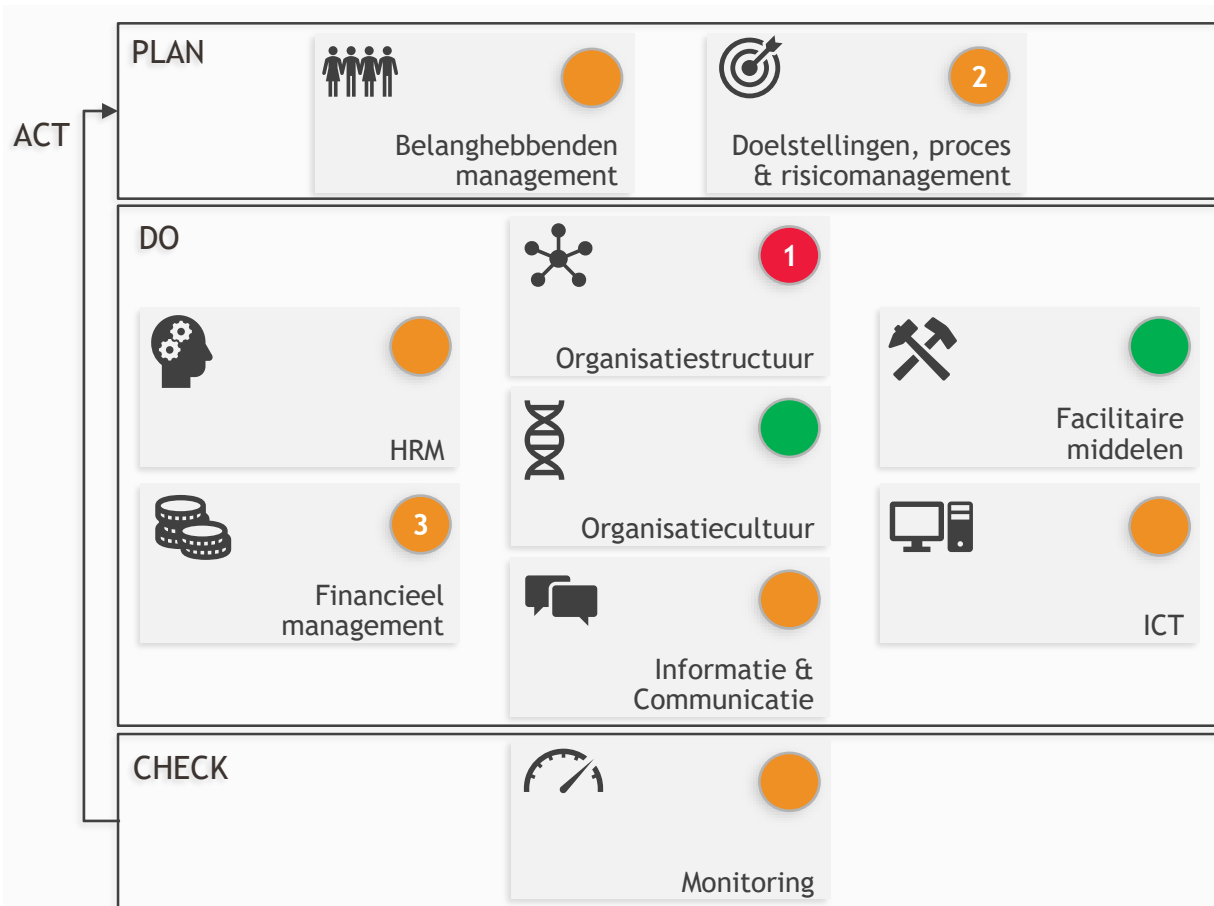
5. DASHBOARD

DASHBOARD PRIORITEITEN

Het dashboard biedt een overzichtelijke weergave van de thema's waarvoor gemeente Herk-De-Stad prioritaire actie zal ondernemen.

De prioriteitsbepaling van thema's gebeurde op basis van:

- De gesprekken tijdens de werkgroep organisatiebeheersing
- Scoring van de thema's en GAP
- Het aangrijpen van bepaalde kansen binnen de organisatie als momentum (nieuw MJP, nieuwe Financieel Directeur, ...)





6. GLOBAAL ACTIEPLAN

GLBAAL ACTIEPLAN

Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Organisatie		Geïntegreerde aanpak?	Verantwoordelijke	Timing
			GE	OC			
Verfijnen, verduidelijken en uitrollen geïntegreerde organisatiestructuur	<ul style="list-style-type: none"> Gezagslijnen en verantwoordelijkheden verder uitwerken tot op niveau van de diensten Invullen ontbrekende functies en sleutelfuncties 	Organisatiestructuur	X	X	Geïntegreerde aanpak		KT
MAT 3.0	<ul style="list-style-type: none"> Het geïntegreerd MAT als strategische motor van de organisatie Samenstelling MAT Agenda en taakstelling Optimaliseren communicatiestromen (zie verder) 	Organisatiestructuur	X	X	Geïntegreerde aanpak		KT
Opmaken formele communicatiestructuur in lijn met de organisatiestructuur	<ul style="list-style-type: none"> Opmaken van een communicatiestructuur waarin de rol, taak en samenstelling van de verschillende overlegorganen wordt vastgelegd en gecoördineerd: CBS/VB, CBS/VB-MAT, MAT, diensthoofdenoverleg, teamoverleg, schepen-dienst overleg, etc Niet enkel uniformiseren van de communicatie op organisatiebreed niveau, maar ook binnen de diensten. 	Informatie en Communicatie	X	X	Geïntegreerde aanpak		KT
Updaten en communiceren van visie en missie in kader van meerjarenplan	<ul style="list-style-type: none"> Visie en missie actualiseren en communiceren in de organisatie zodat deze de driver vormen van het meerjarenplan 	Doelstellingen, proces- & risicomanagement	X	X	Geïntegreerde aanpak		KT

GLBAAL ACTIEPLAN

Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Organisatie		Geïntegreerde aanpak?	Verantwoordelijke	Timing
			GE	OC			
Uitwerken projectstructuur en draaiboek voor de opmaak van het MJP	<ul style="list-style-type: none"> • Uniforme richtlijnen naar de diensten voor de opmaak van het meerjarenplan • Aanduiden projectcoördinator die uniformiteit in het plan bewaakt, evenals de balans tussen de verschillende diensten • Top-down en bottom-up proces opmaak meerjarenplan en draaiboek opmaken met duidelijke rollen en taken op niveau management - dienst - individu 	Doelstellingen, proces- & risicomanagement	X	X	Geïntegreerde aanpak		KT
Uitrollen van het MJP	<ul style="list-style-type: none"> • Periodieke doelstellingen en actieplannen in het MJP hebben duidelijk ownership op niveau van dienst en medewerker • Opvolging van de evolutie van het MJP wordt maandelijks besproken met alle medewerkers 	Doelstellingen, proces- & risicomanagement	X	X	Geïntegreerde aanpak		KT
Analyseren en bijsturen van de processen thuiszorg en sociale dienst	<ul style="list-style-type: none"> • Analyseren van de huidige werking binnen kernprocessen van de thuiszorgdiensten en sociale dienst (leefloon, schuldhulpverlening (BB / CSR), LOI, financiën en onderstand) • Opsporen van hiaten • Bijsturen van de processen naar de gewenste situatie 	Doelstellingen, proces- & risicomanagement		X	Specifiek (OCMW)		
Opvolgen van het MJP	<ul style="list-style-type: none"> • Opmaken KPI's op niveau MAT, dienst én individu om opvolging te versterken 	Monitoring	X	X	Geïntegreerde aanpak		

GLBAAL ACTIEPLAN

Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Organisatie		Geïntegreerde aanpak?	Verantwoordelijke	Timing
			GE	OC			
Analyseren en bijsturen van de structuur en werking van de Financiële Dienst	<ul style="list-style-type: none"> Nagaan of de structuur van de dienst aangepast is aan de huidige behoeften Onderzoeken van de benodigde bestaﬃng en functiescheiding Begeleiden van de financiële dienst van administratieve verwerker tot management ondersteuner (financiële rapporteringen, analyses, ...) 	Financieel management	X	X	Geïntegreerde aanpak		KT
Formaliseren, optimaliseren en automatiseren waar mogelijk van de kernprocessen van de financiële dienst	<ul style="list-style-type: none"> Prioritaire aandacht naar: Debiteurenbeheer, Tijdigheid van betalingen in de nieuwe goedkeuringsprocedure, Opvolging subsidies (inning tot uitbetaling), Tijdige administratieve en boekhoudkundige verwerking facturen Toevoegen van controle-elementen in de kassaprocedure, Visum en dubbele handtekening 	Financieel management	X	X	Geïntegreerde aanpak		KT
Implementeren van systematische financiële beleidsondersteuning en rapportering binnen de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> Ontsluiten en rapportagemogelijkheden aanbieden voor de reeds aanwezige informatie en documentatie 	Financieel management	X	X	Geïntegreerde aanpak		KT

GLBAAL ACTIEPLAN

Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Organisatie		Geïntegreerde aanpak?	Verantwoordelijke	Timing
			GE	OC			
Opmaken van een ICT-beleidsplan	<ul style="list-style-type: none"> Inventariseren van de ICT behoeften op korte, middellange en lange termijn Opmaken van een plan met budgettaire raming Analyseren of de IT-dienst is afgestemd op de noden van de organisatie, o.a. naar VTE. 	ICT	X	X	Geïntegreerde aanpak		
Uitrollen actieplan inzake deontologie	<ul style="list-style-type: none"> Verder uitrollen van het actieplan inzake deontologie (n.a.v. de audit in het OCMW in 2018) binnen de diensten van het OCMW. 	Organisatiecultuur		X	Specifiek (OCMW)		KT
Uitbouwen van het gebouwenbeheer	<ul style="list-style-type: none"> Proces meldingen en gebouwen herzien i.f.v. het wegwerken van bottlenecks 	Facilitair management	X	X	Geïntegreerde aanpak		
Centralisatie aankopen	<ul style="list-style-type: none"> Verder uitwerken van het centraliseren van de aankopen op organisatiebreed niveau (gemeente en OCMW) 	Facilitair management	X	X	Geïntegreerde aanpak		
Optimaliseren contractbeheer, verzekeringen en overheidsopdrachten	<ul style="list-style-type: none"> Analyseren en optimaliseren van de processen contractbeheer, verzekeringen en overheidsopdrachten 	Facilitair management	X	X	Specifiek (OCMW)		
Vernieuwen afsprakennota	<ul style="list-style-type: none"> Bij aanvang van de nieuwe legislatuur de afsprakennota vernieuwen tussen politieke organen en geïntegreerd MAT 	Belanghebbendenmanagement	X	X	Geïntegreerde aanpak		KT

GLBAAL ACTIEPLAN

Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Organisatie		Geïntegreerde aanpak?	Verantwoordelijke	Timing
			GE	OC			
Stroomlijnen van het proces beleidsvoorbereiding - uitvoering met specifieke aandacht op informatie- en communicatiedoorstroming	<ul style="list-style-type: none"> Optimaliseren van de huidige afspraken en systemen om de politieke actoren voor te bereiden op beslissingname, evenals de terugkoppeling van de beslissingen van het College naar de diensten 	Belanghebbenden-management	X	X	Geïntegreerde aanpak		KT
Financieel opvolgen van de autonome instanties gelinkt aan het bestuur	<ul style="list-style-type: none"> Organiseren van meer toezicht en opvolging op de AGB's en andere instanties gelinkt aan het lokaal bestuur. 	Belanghebbenden-management	X	X	Geïntegreerde aanpak		
Uitrollen meldingen- en klachtensysteem (cfr. gemeente)	<ul style="list-style-type: none"> Uniformiseren van het meldingen- en klachtensysteem conform het systeem van de gemeente voor de diensten van het OCMW rond kwaliteit van dienstverlening. 	Belanghebbenden-management		X	Specifiek (OCMW)		
Aligneren van de huidige functiebeschrijvingen op de reële invulling	<ul style="list-style-type: none"> Actualiseren van de functiebeschrijvingen en rolafbakening 	HRM	X	X	Geïntegreerde aanpak		
Van personeelsadministratie naar HRM	<ul style="list-style-type: none"> Omvormen van de personeelsdienst tot een HR dienst 	HRM	X	X	Geïntegreerde aanpak		
Stroomlijnen proces onthaal nieuwe medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> Uitwerken van een onthaalproces en -brochure in overleg met HR, IT en de diensten 	HRM	X	X	Geïntegreerde aanpak		
Uitwerken van een vormingsbeleid	<ul style="list-style-type: none"> Uitwerken van een centraal vormingsbeleid 	HRM	X	X	Geïntegreerde aanpak		