

# Rapport organisatiebeheersing 2020 en planning 2021-2022

1. Inleiding en kader.....	2
2. Audit.....	4
2.1. Auditcomité.....	4
2.2. Audio.....	4
2.2.1. Audit ontvangstenstromen.....	4
2.2.2. Audit voorraadbeheer.....	8
2.2.3. Audit patrimoniumbeheer.....	10
2.2.4. Opvolgaudit communicatiediensten stad en OCMW.....	11
2.3. Audit Vlaanderen.....	12
2.3.1. Organisatie-audit.....	13
2.3.2. Forensische audit: opvolging.....	13
2.3.3. Informatieveiligheid.....	14
2.3.4. Themarapporten.....	15
2.3.4.1. Gemeentelijke premies, subsidies en toelagen.....	15
2.3.4.2. Sportinfrastructuur.....	16
2.3.4.3. Standgelden.....	16
2.3.4.4. Leegstand en verwaarlozing van bedrijfsruimten.....	17
2.3.4.5. Geldmiddelen.....	17
2.3.4.6. Toekomstige thema-audits.....	18
3. Zelfevaluatie.....	18
3.1. Personeelsbeleid.....	18
3.2. ICT.....	20
3.3. Organisatiestructuur.....	21
4. Procedures en afspraken.....	21
5. Processen.....	24
6. Projecten.....	25
6.1. Projectmanagement.....	25
6.2. Projecten organisatiebeheersing.....	25
7. Financiën.....	26
8. Personeel.....	28
9. Politiek ambtelijke afspraken.....	29
10. Klachten en meldingen.....	30
11. Risicoanalyse welzijnswetgeving.....	30
12. Informatieveiligheid.....	31

# 1. Inleiding en kader

In dit rapport wordt een overzicht gegeven van de stand van zaken van de acties die zijn uitgevoerd in het kader van organisatiebeheersing sedert juni 2019, het tijdstip van de vorige rapportering, tot op heden en de verdere planning voor 2021 en 2022.

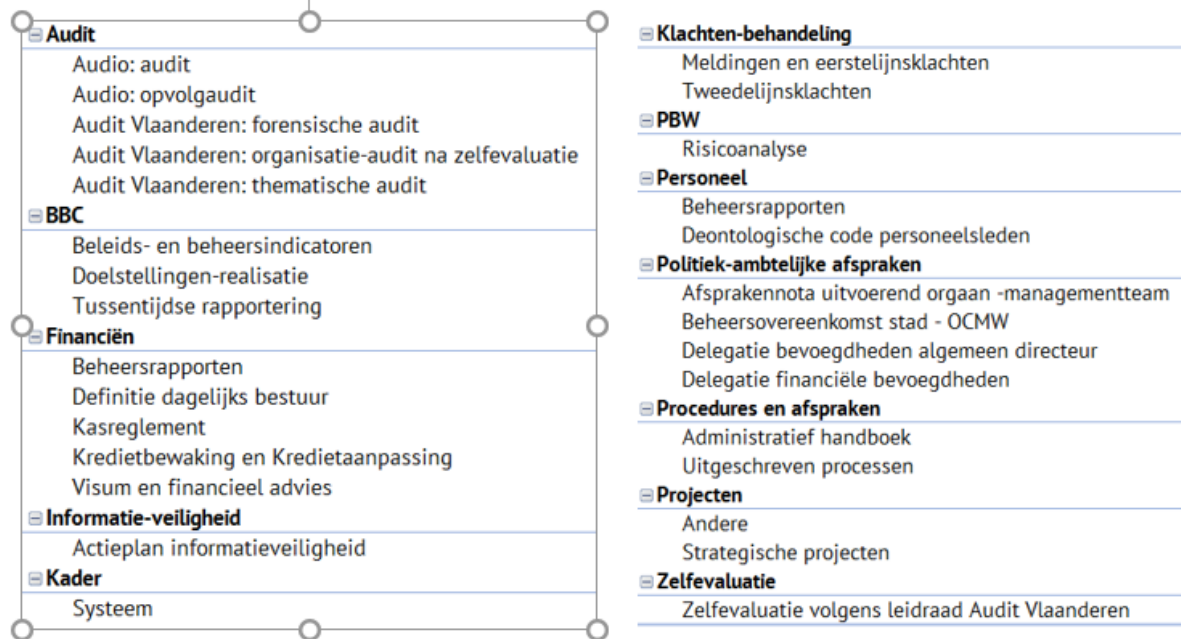
Organisatiebeheersing het geheel is van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat de organisatie:

- 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.

(Decreet Lokaal Bestuur Hoofdstuk V Organisatiebeheersing en audit).

Het kader voor organisatiebeheersing wordt vastgelegd door de raden. Dit gebeurde op 21 juni 2019, gemeenschappelijk voor stad en OCMW.

Het organisatiebeheersingssysteem is verbreed en bevat nu volgende elementen:



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 acties worden sedert 2017 beheerd in de tabel 'Planning en opvolging organisatiebeheersing', die als bijlage bij dit verslag wordt gevoegd. In deze tabel wordt elke beheersmaatregel gekoppeld aan de bron van risicodetectie, een omschrijving, een eigenaar, een timing en een status. Halfjaarlijks wordt de stand van zaken qua uitvoering opgevraagd door het team beleidsondersteuning en besproken door het managementteam. De tabel vormt de basis voor het jaarlijks verplicht verslag.

De audits van Audio en Audit Vlaanderen zijn opgenomen in de tabel onder een algemene noemer. De acties zijn opgenomen en worden opgevolgd in aparte documenten, opgesteld door de auditdiensten met bijhorende instructies. In dit verslag wordt daarom uitvoerig ingegaan op de stand van zaken met betrekking tot de audits die lopende en gepland zijn.

Over de klachtenbehandeling wordt door de ombudsvrouw apart aan de raad gerapporteerd. Hetzelfde gebeurt voor informatieveiligheid, door de informatieveiligheidsambtenaar. Ook voor de strategische projecten wordt er op een andere wijze aan de raden gerapporteerd.

Voor bepaalde elementen uit het organisatiebeheersingssysteem is geen opvolging voorzien. Zij komen in dit rapport minder uitvoerig aan bod. Dit zijn voornamelijk besluiten die aan de raden of de uitvoerende organen worden voorgelegd (bijvoorbeeld definitie dagelijks bestuur, visum, afsprakennota, ...). Dit neemt niet weg dat ook deze elementen worden geëvalueerd en bijgestuurd.

Sedert 21 februari 2020 is een Netwerk Organisatiebeheersing Waasland opgericht, waarin Beveren, Lokeren, Sint-Gillis-Waas, Temse, Zwijndrecht, Stekene, Moerbeke én Interwaas participeren en waarin Sint-Niklaas een trekkersrol opneemt. Afgevaardigden komen regelmatig bijeen om kennis rond organisatiebeheersing te delen en de aanpak van risico's en oplossingen te bespreken.

## 2. Audit

### 2.1. Auditcomité

Het auditcomité heeft als opdracht de raden en de organisatie in het algemeen bij te staan in de uitvoering van de verantwoordelijkheid voor het bevorderen van goed (deugdzaam) bestuur en een adequaat risicobeheer. Dit houdt onder meer in dat de opvolging van de aanbevelingen van audits tot voldoende bijsturing leiden, zodat het organisatiebeheer voldoende sterk wordt uitgebouwd.

Naar aanleiding van de bestuurswissel werd het auditcomité op 22 februari 2019 opnieuw samengesteld en verbreed met een extern lid, op suggestie van Audit Vlaanderen:

- Voorzitter: Peter Buysrogge, schepen
- Leden: Carl Hanssens, schepen  
Bart De Bruyne, schepen  
Joost Robbe, directeur Interne Audit stad en OCMW Gent  
Johan Verhulst, algemeen directeur stad en OCMW  
Bart Foubert, financieel directeur stad en OCMW  
Luc Nouwen, directeur Audio
- Secretaris: Veerle Verhoestraete, beleidsadviseur team beleidsondersteuning.

Het auditcomité kwam bijeen op 10 juni 2020, 24 november 2020 en 23 maart 2021.

Voorgesteld wordt om Tarik Van Ballaer, adjunct-algemeen directeur, in dienst sedert 17 mei 2021, aan het comité toe te voegen (aparte raadsbeslissing).

### 2.2. Audio

De stad en het OCMW zijn toegetreden tot de vereniging Audio, een professionele adviseur die enkel voor lokale besturen en ervan afhankelijke entiteiten werkt. Op basis van evaluaties (interne audits) en adviesdiensten reikt Audio de sleutels aan voor de versterking van de organisatiebeheersing. Audio geeft erkenning aan de sterke punten in de werking en brengt ook de verbeterpunten in kaart. De analyse vormt de basis voor het optimaliseren van de werking en de dienstverlening en biedt het management en de leidinggevenden concrete handvaten voor verbetering. Door lid te worden van Audio hebben stad en OCMW zich vastgelegd tot het voeren van minstens één audit per jaar. [www.audio-lokaal.be](http://www.audio-lokaal.be). Twee jaar na de oorspronkelijke audit voert Audio een opvolgaudit uit met betrekking tot de high-aanbevelingen.

#### 2.2.1. Audit ontvangstenstromen

Van maart tot mei 2019 werd een audit gevoerd op 74 ontvangstenstromen die als het meest risicovol werden ingeschat: enerzijds de verhuur van roerende en onroerende goederen en concessies (50 stromen) en anderzijds belastingen en retributies (24 stromen).

Deze audit had drie doelstellingen:

- Voldoen de huidige processen m.b.t. en controles op de geselecteerde ontvangstenstromen om ervoor te zorgen dat alle inkomsten juist, volledig en tijdig verwerkt en geïnd worden?
- Is de organisatie en werking voldoende sterk om fouten en fraude te voorkomen of te ontdekken?
- Verlopen de processen voldoende efficiënt en, waar mogelijk, éénvormig?

In het eindrapport opgesteld op 5 juni 2019 stelde Audio 33 verbeterpunten vast waaronder 16 high-aanbevelingen en de interne controle werd als *zwak* beoordeeld.

De high-aanbevelingen zijn:

- verhuur van onroerende goederen, erfpacht en concessie: het identiek maken van de lijst contracten van dienst 'patrimonium' en de lijst van dienst 'belastingen en facturatie';
- centraliseren van het beheer van de tarieven om de correcte prijs te garanderen;
- verhuur zalen: implementeren van geïntegreerde systemen;
- verhuur van fietsenstallingen en muziekinstrumenten: vergelijken van de kasgelden in het kasboek met de lijst reservaties/abbonementen;
- volledigheid van opbrengsten identiteitskaarten, rijbewijzen, reispassen en parkeerartikels via de mobiliteitswinkel garanderen en de inning ervan;
- afdracht van gelden in overeenstemming brengen met maandelijkse verkooprapporten identiteitskaarten, rijbewijzen, reispassen en parkeerartikels via de mobiliteitswinkel;
- innen voor huisvuilzakken, gft labels en PMD zakken via periodieke afstemming tussen de openstaande vorderingen en de voorraad;
- rapporteren van volledigheid van opbrengsten huisvuilzakken, gft labels en PMD zakken;
- versterken van inzicht in en instellen van rechtenbeheer software functionaliteiten in het kader van functiescheiding, tarieven en bankrekeningen;
- inventariseren van alle bestaande contracten en engagementen in het kader van abonnementen markten, kermessen, bloemenverkoop, circusstellingen, standgelden voorfeesten en vredesfeesten;
- garanderen van de volledigheid van opbrengsten abonnementen markten, kermessen, bloemenverkoop, circusstellingen, standgelden voorfeesten en vredesfeesten;
- op systematische wijze uitwerken van beheersmaatregelen voor de inkomstenzijde;
- invoeren van functiescheiding;
- invoeren controle om zekerheid te hebben dat er geen wijzigingen in de tussenbestanden gebeurd zijn vooraleer deze op te laden in Mercurius;
- opmaken van richtlijnen van wat wanneer moet gefactureerd worden, opvolging van waarborgen en stopzetting dienstverlening bij openstaande schulden;
- invorderen van belastingen door middel van een kohier.

Voor de 16 high- en 17 medium-aanbevelingen werden acties opgezet, met een vijftiental werkgroepen die zich over de hele organisatie vertakken.

In 2019 werden 18 aanbevelingen gerealiseerd en waren de overige 15 aanbevelingen in uitvoering (zie verslag Organisatiebeheersing 2019).

Toestand 01/05/2021

Aantal H-aanbevelingen (hoge prioriteit)	Gerealiseerd	In uitvoering	Gepland	Nog niet opgestart
16	9	7	0	0
aantal M-aanbevelingen (midden prioriteit)	Gerealiseerd	In uitvoering	Gepland	Nog niet opgestart
17	15	2	0	0
<b>Totaal: 33</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

De voortgang van de uitvoering werd in 2020 belemmerd door een aantal factoren met vooral impact op de dienst Thesaurie:

- conversie van de OCMW-boekhouding (van Cevi naar Cipal-Schaubroeck)
- invoering nieuwe wetgeving BBC2020 met aanpassing software
- synergie van de ontvangerij OCMW en dienst thesaurie stad, met aanstelling van een gemeenschappelijk diensthoofd dat zich moest inwerken in de materie stad
- langdurige afwezigheid van het diensthoofd thesaurie stad
- corona.

### Uitgevoerd in 2020

- Museum: Recreatex voor automatische facturatie en online ticketing.
- Logistiek: Recreatex voor verhuur van feestmateriaal.
- Verhuur feestmateriaal/evenementen: opstellen gebruikersreglement en aanpassingen modaliteiten in het belasting- en retributiereglement (tarieven, betalen op het moment van afhalen (altijd bancontact), annuleringskosten, administratieve kosten, principe first in first out, kan een bestelling nog worden aangepast, hoeveel keer en tot wanneer? Enz.)
- Vrije Ateliers: Recreatex voor inschrijvingen voor cursussen.
- Fietspunt: opstart Recreatex voor verhuur, bewaking en herstellen van fietsen
- Klantencontacten: gebruik voorraadmodule van Recreatex voor afstemming tussen openstaande vorderingen en voorraad.
- Klantencontacten/Leven/Mobiliteitswinkel: automatisch doorsluizen van het bedrag uit de kassa naar het display van bancontact (vermijden van fouten door intikken van het bedrag op het bakje).
- Toerisme: opstart Recreatex voor verkoop van toeristische producten gekoppeld aan voorraadregistratie, reserveringen voor bezoeken.
- Sluikstorten: evaluatie afspraken voor registreren sluikstort en toepassing diverse tarieven, aanpassing omschrijving in belasting- en retributiereglement.
- Belastingen en facturatie: opmaak facturen voor ontvangsten die niet gegenereerd worden uit software van de aanleverende dienst via software Mercurius, ter vervanging van software Marius.
- Belastingen en facturatie: Aanpassing belasting- en retributiereglement zodat de tarieven eenduidig kunnen worden toegepast door de diensten en de definities geen verdere interpretatie behoeven.

### In uitvoering

Worden verder opgenomen in 2021-2022:

- Patrimonium/Belastingen en facturatie: verhuur van onroerende goederen, erfpacht en concessies: identiek maken van de contactendata van de dienst 'patrimonium' en de contactendata de dienst Belastingen en facturatie, om volledigheid en correctheid van facturatie te garanderen. Dit wordt mee opgenomen in het digitaliseringstraject volgend uit de audit Patrimonium, zie verder.

- Leven (Deelgemeentehuizen): niet alle deelgemeentehuizen verkopen dezelfde producten, wordt gelijkgeschakeld en geïmplementeerd in het kassasysteem (Recreatex).
- Sportinstellingen: Recreatex voor online reserveringen door klanten.
- Bibliotheek: Recreatex voor verhuring zalen bibliotheek inclusief inschrijvingen voor activiteiten.
- Academies: Recreatex als kassa en voor inschrijvingen voor activiteiten.
- Financiën: rechtenbeheer software functionaliteiten in het kader van functiescheiding, tarieven en bankrekeningen opnieuw instellen in uitvoering van de synergie financiën.
- Financiën:
  - o Voltooing van de functiescheiding, in uitvoering van nieuw organogram financiën (dienst belastingen en facturatie stelt facturen en kohieren voor invordering op, dienst boekhouding boekt en controleert resultaat inning, dienst thesaurie int).
  - o In kaart brengen door welke dienst (met contactpersoon) via welk systeem (soort facturatie), op welke grond (bewijslast), met welke frequentie, met welk soort inning de ontvangst gecreëerd wordt, steeds in relatie tot de voorziene ontvangstenramingen in de meerjarenplanning.
  - o Verschillen tussen boekingen en ontvangsten periodiek opvolgen en verklaren.
  - o Proactief diensten aanspreken op het niet realiseren van ontvangsten in de loop van het boekjaar (vb. te ontvangen subsidies), zodat de vaststelling dat een verwachte ontvangst niet gerealiseerd is, niet pas gebeurt op het moment van de jaarrekening (en dus te laat).
- Financiën/ICT: Recreatex:
  - o Koppeling boekhouding – Recreatex: momenteel in onderzoek bij besturen waar dit al in voege is.
  - o Dashboard ontwikkelen met overzichtsrapporten ter controle
  - o Principesbesluit uitwerken over wie factureert en wanneer (de diensten zelf of de cel facturatie?)
  - o Gebruikersgroep instrueren en opleiden in functie van een eenduidig en volledig gebruik van de mogelijkheden (o.a. via een Teamskanaal)
- Financiën: rapporteren over openstaande vorderingen (debiteurenbeheer). Openstaande vorderingen worden nu opgevolgd in diverse pakketten (Unibel/Mercurius/Q2C/Access/Excel). De rapportering uit deze pakketten verloopt ad hoc en gefragmenteerd. Er is een centraal debiteurenplatform nodig voor geïntegreerde en structurele rapportage. De piste om hiervoor gebruik te maken van de software CS Collect van Cipa/Schaubroeck werd verlaten omwille van het gebrek aan garanties van en vertrouwen in de softwareleverancier. Momenteel worden de mogelijkheden van de software IController onderzocht.
- Belastingen en facturatie/Thesaurie: systematiek opzetten voor terugbetaling waarborgen.
- Belastingen en facturatie/Thesaurie: ervoor zorgen dat 1) de verschillen tussen betalingstermijnen factuur/retributie en passages hierover in interne gebruikersreglementen worden gestroomlijnd 2) stopzetten van dienstverlening bij wanbetaling wordt gestroomlijnd met de opvolging van en terugkoppeling over betalingen.
- Belastingen en facturatie: invoeren controle om zeker te zijn dat er geen wijzigingen in de tussenbestanden voor facturatie gebeurd zijn vooraleer de facturen worden gecreëerd/in de boekhouding worden ingeladen.

In het najaar 2021 wordt een opvolgaudit gepland.

## 2.2.2. Audit voorraadbeheer

Van oktober tot december 2019 werd een audit gevoerd op het voorraadbeheer in het centraal magazijn, in 8 decentrale magazijnen in het techniekhuis en in 9 decentrale magazijnen in overige diensten.

Deze audit had vier doelstellingen:

- Verloopt het administratief procesbeheer correct, met name de ontvangst, het voorraadbeheer, de uitlevering en evt. terug in ontvangst name? is de organisatiestructuur aangepast om een doelgericht en correct procesverloop te sturen en te ondersteunen? Zijn de taakverdeling en bevoegdheden adequaat georganiseerd en duidelijk afgebakend met concrete controlepunten en bijhorende rapportering? Hoe kan men de werking versterken, zodat de stad de hoeveelheden, locaties, toestand en waarde van haar voorraden kent?
- Is de fysieke beveiliging van de voorraden op de diverse locaties gegarandeerd? Verzekert de stad er zich van dat de kwaliteit van de voorraden behouden blijft en dat deze behoed zijn voor diefstal, verlies of mismanagement? Is dit adequaat, wie heeft toegang, volstaat de fysieke beveiliging enz.?
- Is de werking van de betrokken dienst efficiënt?
- Gebeurt de verwijdering, verkoop en buiten gebruik stelling correct?

In het eindrapport opgesteld op 27 januari 2020 stelde Audio 24 verbeterpunten vast waaronder 16 high-aanbevelingen en de interne controle werd als *zwak* beoordeeld.

De high-aanbevelingen zijn:

- optimaliseren centraal magazijnbeheer;
- optimaliseren van de logistieke stromen;
- organiseren van een centraal beheer van het machinepark;
- opzetten van een centraal uitleenmagazijn voor gereedschappen en machines;
- aanpassen van het proces van het gebruik van materialen bij werkopdrachten;
- centraal magazijn: klantgericht werken;
- inbouwen van controles om onregelmatigheden te detecteren;
- analyseren van de parameters om het voorraadbeheer continu te verbeteren;
- centraal magazijn: verplichten om voorraadbewegingen te noteren in 3P door alle magazijniers;
- uitwerken van rapportering rond voorraadbeheer;
- verzekeren van continuïteit van de webapplicatie;
- beperken van de fysieke toegangen voor het bulkmateriaal;
- opmaken sleutelplan;
- lokale magazijnen: beperken gebruik van “lopende bonnen”;
- lokale magazijnen: definiëren van voorraadniveau in de lokale magazijnen;
- evalueren van het gebruik van 3P als voorraadmodule.

*Toestand 01/05/2021*

Aantal H-aanbevelingen (hoge prioriteit)	Gerealiseerd	In uitvoering	Gepland	Nog niet opgestart
16	1	9	5	1
aantal M-aanbevelingen (midden prioriteit)	Gerealiseerd	In uitvoering	Gepland	Nog niet opgestart
8	2	3	3	0
<b>Totaal: 24</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>1</b>

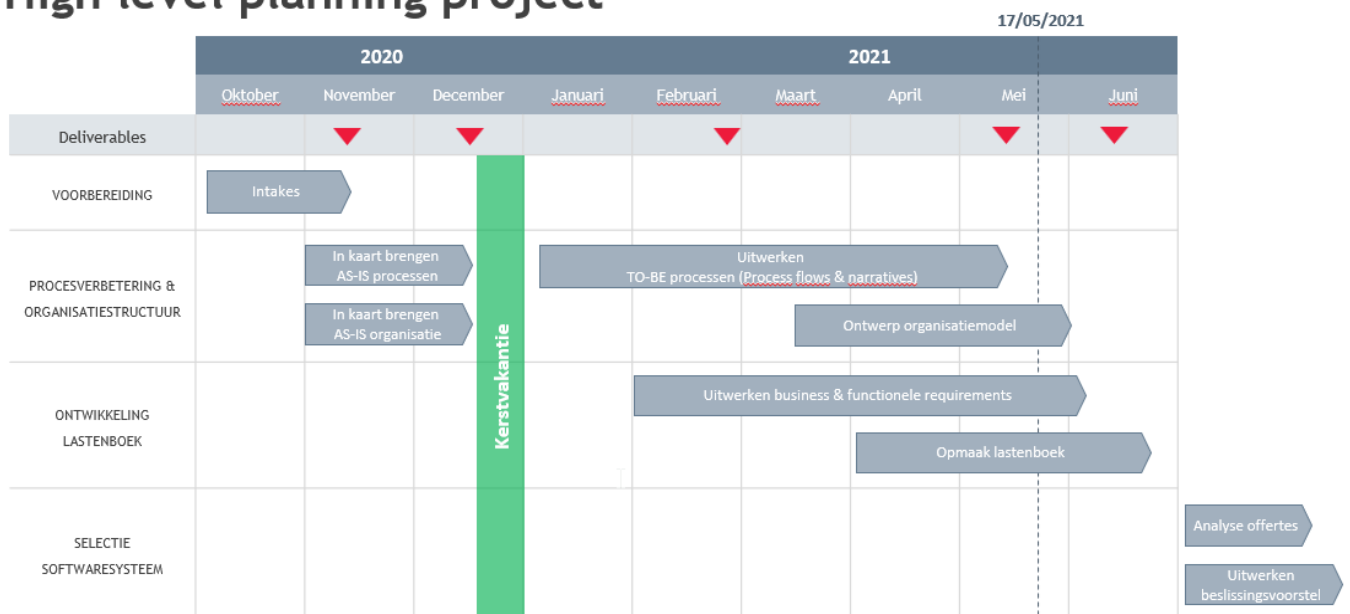


## Project voorraadmanagement BDO

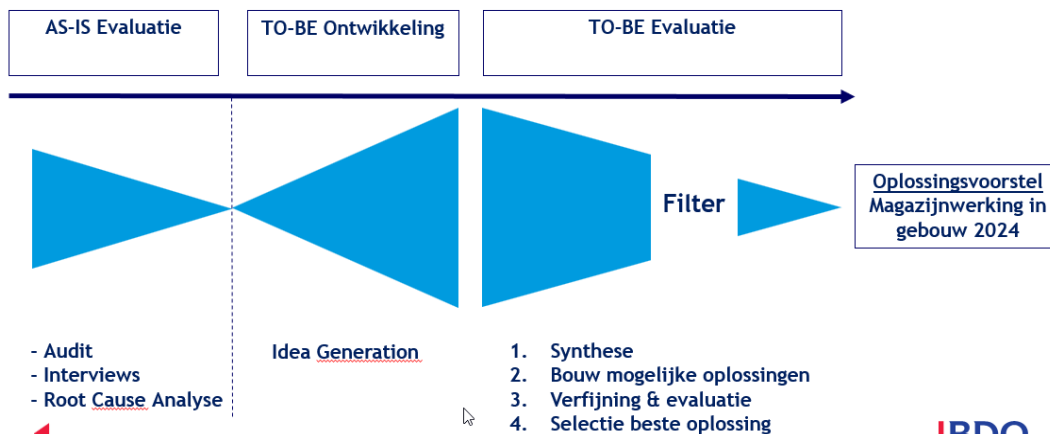
De bevindingen van de audit waren, samen met het bouwproject nieuw techniekhuis waardoor er in de toekomst minder voorraadruimte op de site zal zijn, die de technische diensten zal nopen tot een andere manier van werken, aanleiding om met begeleiding door de firma BDO op 20 oktober 2020 te starten met een project voorraadmanagement. De doelstellingen van dit project zijn:

- De eigen werking inzake voorraadbeheer, voorraadplanning en magazijnplanning aanpassen aan de nieuwe visie en systemen.
- De interne dienstverlening optimaliseren (vb. tijdige aanlevering van middelen, uniforme afspraken omtrent dienstverlening).
- De werkprocessen van de technische diensten afstemmen op het centraal beheer door de dienst logistiek.
- Een nieuwe softwarepakket aankopen om deze processen te beheren.
- Een nieuwe strategie en processen uitwerken in functie van kostenbesparing, efficiëntie en controle.

## High level planning project



## TO-BE ontwikkeling



- Audit
- Interviews
- Root Cause Analyse

In mei 2021 zijn de nieuwe voorraadprocessen uitgetekend in co-creatie met de medewerkers, met beschrijving van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden die de medewerkers binnen die processen zullen uitoefenen. Deze processen to be (Bestelaanvraag/Pick - Pack – Deliver/Ontvangst goederen/Retour/Goederenstromen binnen de organisatie/Bestelproces bij externe leverancier/Organisatie gebruiks-goederen/Inventaris/Forecasting/Evaluatie raamcontracten, leveranciers, interne werking) vormen de input voor het lastenboek voor de selectie en aankoop van de nieuwe software in de tweede helft van 2021.

In april 2021 is gestart met de inventaris van de aanwezige materialen/machines op de site techniekhuis. Doel is om een oordeelkundige beoordeling te kunnen maken over wat er in huis wordt gehouden, wat er wordt afgestoten en voor welke materialen/gereedschappen er nieuwe raamcontracten moeten worden afgesloten.

In juni wordt het lastenboek voor de voorraadsoftware opgesteld. Na de aankoop van de nieuwe software volgt in 2022 de implementatie voor centraal magazijn: software implementeren, opleiding volgens op te nemen rollen, herschikking inrichting, richtlijnen voor magazijnwerking en voor de organisatie (klant).

### **2.2.3. Audit patrimoniumbeheer**

Met patrimoniumbeheer bedoelen we in deze audit de strategie voor en het administratief beheer van gronden en gebouwen van stad en OCMW:

- administratief beheer: juridisch (administratief notariaat), inventaris, verwerving en verkoop, contracten voor verhuur, concessies, pacht en jacht,....
- strategisch: hoe zetten we ons patrimonium in in functie van toekomstig beleid, zowel op het vlak van financiën (verkopen, aankopen, verhuren, ...) als planologisch (bestemming van gronden, bewaren van groenzones, wijzigingen in bestemmingen van gebouwen,...). De relatie met stadsontwikkeling is belangrijk. Het welslagen van verwervingen en vervreemdingen van onroerend goed wordt mede bepaald door de economische realiteit/haalbaarheid.

Deze taak wordt voor het OCMW opgenomen door de afdeling financiën. Bij de stad is het beheer en beleid ingebed in de afdeling plannen en ontwikkelen, onderdeel van de cluster. Ook de nieuw opgerichte cel stadsontwikkeling heeft een inbreng.

We willen een gemeenschappelijk, efficiënt en correct patrimoniumbeheer ontwikkelen dat handvaten beschikbaar stelt om een gemeenschappelijk en transparant beleid te voeren rond grond- en panden van stad en OCMW.

In september-oktober 2020 werd de audit uitgevoerd. De audit had vier doelstellingen:

- Is de organisatie en de structuur van het administratief beheer van gebouwen en gronden voldoende doelgerichtheid?
- Is de organisatie en de structuur van het administratief beheer van gebouwen en gronden voldoende efficiënt ingericht?
- Is de organisatie en de structuur van het administratief beheer van gebouwen en gronden voldoende transparant?
- Welke mogelijke efficiëntieverbeteringen stellen we vast om te komen tot een gemeenschappelijk beheer van gebouwen en gronden van stad en OCMW?

In het eindrapport opgesteld op 14 december 2020 stelde Audio 13 verbeterpunten vast waaronder 10 high-aanbevelingen en de interne controle werd als *eerder zwak* beoordeeld.

De high-aanbevelingen zijn:

- Ontwikkelen van een gemeenschappelijke geïntegreerde visie patrimoniumbeheer.
- Vertalen van de geïntegreerde visie patrimonium in een strategie patrimoniumbeheer met bepalen van prioriteiten.
- Versterken van het strategische eigenaarschap patrimoniumbeheer binnen de organisatie.
- Duidelijk formuleren van de verwachtingen en de rol van het gemeenschappelijk patrimoniumbeheer.
- Organiseren van de overdracht van de kennis en kunde patrimoniumbeheer van de stad en het OCMW naar een geïntegreerde organisatie.
- Uitdrukkelijk kaderen van de rol van patrimoniumbeheer met duidelijke doelstellingen bij het ontwikkelen van strategische projecten.
- Uitdiepen van de mogelijkheden van het GIS-systeem ter ondersteuning van patrimoniumbeheer en andere betrokken diensten.
- Uitwerken van een afsprakenkader rond doorstroming van informatie tussen de verschillende diensten betrokken bij het beheer van patrimonium.
- Versterken van de overeenkomsten met derden met het oog op efficiëntieverbetering en vermindering van risico's.
- Versterken van de organisatie van de dienstverlening op basis van de vaststellingen van een evaluatie van de werking van het administratief patrimoniumbeheer

*Toestand 01/05/2021*

Aantal H-aanbevelingen (hoge prioriteit)	Gerealiseerd	In uitvoering	Gepland	Nog niet opgestart
10	0	4	5	1
aantal M-aanbevelingen (midden prioriteit)	Gerealiseerd	In uitvoering	Gepland	Nog niet opgestart
3	0	2	0	1
<b>Totaal: 13</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

### In uitvoering

Worden verder opgenomen in 2021-2022:

- Opmaken strategisch vastgoedplan.
- Geoloket voeden met statische raadpleeginformatie.
- MyMCS onderzoeken voor bijhouden dynamische info rond contracten.
- Formatie aanpassen en continuïteit garanderen.
- Overdracht van kennis/uitvoering.
- Strategisch platform opzetten met alle betrokken partners.

#### **2.2.4. Opvolgaudit communicatiediensten stad en OCMW**

In april–mei 2018 werd door Audio een audit gevoerd in de communicatiediensten van stad en OCMW (op dat moment nog niet in synergie).

Het onderzoek van Audio had drie doelstellingen:

- de opname en uitvoering van de aangewezen rollen en taken gegeven de huidige doelstellingen;
- de doelgerichtheid van de diensten communicatie;
- de administratieve en operationele organisatie.

In het eindverslag opgesteld op 20 juli 2018 stelde Audio 20 verbeterpunten vast waaronder 6 high-aanbevelingen en 14 medium-aanbevelingen en beoordeelde de interne controle als *voldoende*.

De meest markante aandachtspunten waren:

- versterken ondersteuning participatiebeleid;
- analyseren van de rol van communicatie m.b.t. city marketing;
- uittekenen van een traject dat uitmondt in de nieuwe dienst communicatie (synergie stad OCMW + afsplitsing klantencontacten);
- optimaliseren van de aanpak m.b.t. de sociale media;
- aan de balie combinatie van persoonlijk contact en telefoons vermijden.

Na de beoordeling van deze actieplannen was Audio van oordeel dat de interne controle hierdoor zou evolueren naar *eerder sterk*.

*Toestand 01/10/2020*

Aantal H-aanbevelingen (hoge prioriteit)	Gerealiseerd	In uitvoering	Gepland	Nog niet opgestart
6	4	2	0	0
aantal M-aanbevelingen (midden prioriteit)	Gerealiseerd	In uitvoering	Gepland	Nog niet opgestart
14	11	3	0	0
<b>Totaal 20</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Op 3 oktober 2020 werd een opvolgaudit uitgevoerd m.b.t. de zes high-aanbevelingen.

Audio beoordeelde de vooruitgang van de implementatie van de actieplannen ten opzichte van de initiële audit als *eerder sterk*.

De vijf high-aanbevelingen waarvoor het management een actieplan heeft opgemaakt opgedeeld in zes acties, hebben alle de nodige aandacht gekregen. Vier van de zes acties zijn volledig uitgevoerd; de twee andere acties zijn gedeeltelijk uitgevoerd of in uitvoering. De voornaamste oorzaken hiervoor zijn de tijdstippen waarop bijkomende aanwervingen plaats vonden en het verschuiven van een aantal acties o.w.v. de gevolgen van de Covid-19 pandemie.

Op basis van de vaststellingen uit de opvolgaudit doet Audio geen nieuwe aanbevelingen.

### 2.3. Audit Vlaanderen

Audit Vlaanderen is een agentschap van de Vlaamse overheid, dat audits uitvoert bij de Vlaamse administratie en lokale besturen. Audit Vlaanderen evalueert de interne controlesystemen, gaat na of ze adequaat zijn en formuleert aanbevelingen tot verbetering daarvan. <http://www.auditvlaanderen.be/>

### 2.3.1. Organisatie-audit

Tussen oktober 2018 en december 2018 voerde Audit Vlaanderen een organisatie-audit uit bij het stadsbestuur Sint-Niklaas. Deze audit evalueerde de adequaatheid van de aanpak van organisatiebeheersing en de beheersing van de management- en ondersteunende processen op organisatieniveau. De Leidraad Organisatiebeheersing voor lokale besturen fungeerde hierbij als referentiekader.

Het rapport werd op 29 april 2019 voorgelegd aan de gemeenteraad,

Het rapport bevat één aanbeveling:

- Neem de nodige maatregelen om te garanderen dat alle inkomsten waar de organisatie recht op heeft, worden geregistreerd en gefactureerd/geïnd. Rapporteer aan het management en het politieke niveau over het debiteurenbeheer.

Om gevolg te geven aan deze aanbeveling werden volgende acties gepland:

- audit ontvangstenstroom door Audio;
- facturatiecel oprichten binnen de financiële dienst;
- software gebruiken waar mogelijk;
- evolueren naar een cashloze organisatie;
- rapporteren over debiteurenbeheer;
- rapporteren over inkomsten belastingen/retributies;
- BBC-acties en ontvangstenstromen op elkaar afstemmen in nieuwe mjp;
- mogelijkheid om CS Collect in te voeren onderzoeken;
- opmaak gemeenschappelijk kasreglement stad en OCMW;
- procedures en instructies rond ontvangsten voor medewerkers en diensthoofden capteren of ontwikkelen en communiceren.

*Toestand 01/05/2021*

Aantal actieplannen	Gerealiseerd	In uitvoering	Gepland	Nog niet opgestart
10	7	3	0	0

#### In uitvoering

Worden verder opgenomen in 2021:

- Systematisch rapporteren over debiteurenbeheer
- Systematisch rapporteren over inkomsten uit belastingen en retributies
- Afspraken aanvullend aan het kasreglement en algemene afspraken rond ontvangsten opnemen in praktijkhandboek financiën en opleiding organiseren.

Over de gerealiseerde acties werd al gerapporteerd in het verslag Organisatiebeheersing 2019. De resterende drie acties die in uitvoering zijn, zijn tegelijk een gevolg van de audit ontvangstenstromen (Audio). De voortgang ervan wordt verder onder dit hoofdstuk opgenomen.

### 2.3.2. Forensische audit: opvolging

Van november 2018 tot februari 2019 voerde het Agentschap Audit Vlaanderen een forensische audit uit naar aanleiding van het vermoeden van onregelmatigheden bij de inning

van ontvangsten uit kermissen, markten en bloemenverkopen. Dit resulteerde in zes aanbevelingen.

Audit Vlaanderen heeft de uitvoering van deze aanbevelingen gecontroleerd tijdens een onderzoek dat liep van half december 2020 tot half januari 2021. Dit onderzoek gebeurde op basis van de inhoud van de decretaal verplichte jaarlijkse rapportering over organisatiebeheersing aan de gemeente- en OCMW-raad, voorgelegd in juni 2020, en tal van bijkomende onderzoeksvragen. Ook ging Audit Vlaanderen na of het bestuur een systeem hanteert om de acties die nodig zijn om de aanbevelingen te realiseren, tussentijds op te volgen.

Het onderzoeksrapport van 28 januari 2021 bevestigde dat alle aanbevelingen effectief zijn uitgevoerd en dat de rapportering en opvolging adequaat gebeurt. De raad nam hier op 23 februari 2021 kennis van.

### **2.3.3. Informatieveiligheid**

Sint-Niklaas heeft ingetekend op het aanbod van Audit Vlaanderen om met cofinanciering aan basisaudit ICT-veiligheid te laten doorgaan, met begeleiding door een gespecialiseerd auditteam door Deloitte, om een antwoord te krijgen op volgende vragen:

- Kan iemand die aangesloten is op het netwerk van het bestuur te veel toegang krijgen, de werking belemmeren en/of schade berokkenen?
- Kunnen via internet toegankelijke systemen van je bestuur beter worden beschermd?
- Zijn de nodige regels ingesteld om de wachtwoorden en andere authenticatiegegevens voor het centrale gebruikersbeheer voldoende veilig te maken?
- Kunnen de bedrijfscontinuïteitsplannen verbeterd worden?
- Worden de ICT-risico's voldoende opgevolgd?
- Heeft je bestuur een kader om te werken aan organisatiebeheersing en is er een degelijke rapportering over de beheersing van de (ICT-)risico's?

De audit ging door in december 2020. De voornaamste vaststellingen zijn:

1. Interne Infrastructuur: sommige systemen zijn verouderd.
2. Externe Infrastructuur: niet alle externe applicaties met gevoelige informatie zijn beschermd met Multi-Factor Authenticatie (MFA).
3. Toegangscontrole: onvoldoende gebruik van sterke werkwoorden en beheer van administrator accounts.
4. Analyse Bedrijfscontinuïteit: het lokaal bestuur beschikt over een ICT-bedrijfscontinuïteitsplan voor zowel stad als OCMW.
5. Analyse kader en rapportering organisatiebeheersing & aanpak ICT-risico's:
  - Het lokaal bestuur beschikt over een kader voor organisatiebeheersing. Hierin is opgenomen op welke wijze jaarlijks gerapporteerd zal worden aan de raden. De wijze waarop en de frequentie waarmee de organisatie in de toekomst zal stilstaan bij de eigen werking is niet expliciet opgenomen in het kader.
  - Het lokaal bestuur heeft een zicht op een deel van de ICT-risico's aanwezig binnen de organisatie.

Er is een actieplan opgesteld met 28 acties waarvan er op 1 mei 2021 2 zijn uitgevoerd, 11 in voering zijn, 3 worden uitgefaseerd en 11 acties gepland worden.

Door de vernieuwing van de Citrix-omgeving, die al grotendeels is uitgevoerd en gefinaliseerd wordt tegen eind juni, worden de verouderde systemen vervangen. Het veiligheidsrisico dat we in tussentijd nog lopen is klein en wordt als aanvaardbaar beoordeeld.

De Multi-Factor Authenticatie (MFA) voor toegang tot het netwerk is in voege.

We hebben de medewerkers gesensibiliseerd, via het diensthoofdenoverleg, het intranet en de nieuwsflits, om sterke wachtwoorden te gebruiken (do's en don'ts).

We sluiten een 'Cyber Security Incident Response Team'-contract af teneinde te kunnen rekenen op professionele support bij een eventuele cyberaanval. We onderzoeken ook het afsluiten van een verzekering die de risico's dekt ten aanzien van de gevolgen van een cyberaanval, zowel voor eigen schade als schade aan derden. Tenslotte wordt onderzoek gedaan (zowel technisch als budgettair) naar het afsluiten van een 'Netwerk Monitoring Service'-contract teneinde mogelijke infecties van een cybervirus sneller te kunnen detecteren en de schade- en hersteltijd te beperken.

Er is al een business continuïteitsplan uitgewerkt voor stadhuis en welzijnshuis, dat zal worden getest.

### **2.3.4. Themarapporten**

#### **2.3.4.1. Gemeentelijke premies, subsidies en toelagen**

Het rapport werd gepubliceerd op 3 mei 2019. Audit Vlaanderen evalueerde het proces bij 18 lokale besturen. Globaal is vastgesteld dat een volledig en correct overzicht van alle subsidies die de gemeente uitkeert dikwijls ontbreekt. Daarnaast worden subsidies te weinig geëvalueerd, ook op juridisch vlak. Ook is er onvoldoende sturing en stroomlijning van het subsidieproces doordat instrumenten en afspraken op organisatieniveau ontbreken.

Met het digitaliseringsproject Premies en subsidies, opgestart in oktober 2020, willen we de aanvraag, de beoordeling, de beslissing en de betaling van een subsidie of een premie geautomatiseerd laten verlopen. Het project, wanneer het geïmplementeerd wordt eind 2021-begin 2022, vangt volgende risico's op:

- onvoldoende kwaliteitsvolle of te weinig aanvragen, omdat de doelgroepen niet op de hoogte zijn van de subsidiemogelijkheden of omdat de aanvraagprocedure onvoldoende laagdrempelig is;
- een laattijdige en/of incorrecte uitkering van subsidies, omdat de organisatie het subsidieproces onvoldoende efficiënt aanpakt.

Het project geeft gevolg aan deze aanbevelingen van Audit Vlaanderen:

- De bestaande subsidies inventariseren.
- Het proces stroomlijnen en digitaliseren.
- Controle door de financiële dienst op vragen voor uitbetaling.
- Goed informatiebeheer (structureren en archiveren van digitale stukken).
- Systematisch evalueren of de gewenste doelgroepen bereikt zijn op basis van rapportering.
- Er wordt een duidelijke eigenaar/verantwoordelijke dienst binnen de organisatie benoemd die de ambtelijke contacten en controles opneemt.

Voor deze aanbevelingen ontwikkelen we tegen midden 2021 maatregelen.

- Er is een afwegingskader voor de keuze tussen toekenning van een nominatieve subsidie en afsluiten van een samenwerkingsovereenkomst.
- Controlemaatregelen invoeren voor nominatieve subsidies.
- De toekenning van subsidies wordt geëvalueerd en bijgestuurd waar nodig, en afgestemd met de doelstellingen en stad en OCMW.
- Het juridisch kader (subsidie of overheidsopdracht) wordt op punt gesteld.
- De bewijslast wordt proportioneel afgestemd met de hoogte van het subsidiebedrag.

#### 2.3.4.2. Sportinfrastructuur

Deze audit gaat na of het lokale bestuur op gestructureerd wijze het lokale sportbeleid voorbereidt, opvolgt en evalueert. Audit Vlaanderen onderzoekt ook of het lokale bestuur over maatregelen beschikt om de sportinfrastructuur op efficiënte wijze te beheren en ter beschikking te stellen voor gebruikers. Tot slot wordt onderzocht of het lokale bestuur zijn beschikbare mensen doordacht ondersteunt en inzet om de doelstellingen van het lokale sportbeleid te bereiken, met oog voor continuïteit en integer gedrag.

Het rapport is gepubliceerd in juni 2020. De algemene vaststelling bij de onderzochte besturen is dat de risico's bij het gebruik van de sportinfrastructuur grotendeels onder controle zijn. Wel zijn er bijkomende maatregelen nodig voor het beheer van het patrimonium en de keuze van de beheersvorm:

- Lokale besturen hebben vaak te weinig een structureel zicht op de staat van het sportpatrimonium en de te verwachte kosten.
- Een bepaalde beheersvorm (bv. PPS, intergemeentelijke samenwerking ...) wordt onvoldoende doordacht aangegaan, onvoldoende zorgvuldig opgevolgd of geëvalueerd. Dat is nochtans nodig, want het gaat hier om belangrijke keuzes met vaak een grote financiële impact.

Omwille van de langdurige afwezigheid van het diensthoofd sport en de teamverantwoordelijke sportinstellingen in het najaar 2020 werd de interne aftoetsing van de bevindingen verschoven naar 2021, op het moment dat de gewone werking na corona kan worden hervat.

#### 2.3.4.3. Standgelden

Deze thema-audit werd geïnspireerd door de forensische audit bij de stad Sint-Niklaas naar aanleiding van de fraude met marktgelden.

Deze thema-audit had drie doelstellingen, met name evalueren of de organisatie:

- standplaatsen op een billijke en transparante wijze toekent;
- de inning en opvolging van ontvangsten van standgelden degelijk beheert;
- beheersmaatregelen heeft ingebouwd om mogelijke fraude met betrekking tot standgelden te voorkomen.

Uit het thema-rapport gepubliceerd in maart 2021 blijkt dat er nergens fraude is aangetroffen, maar in 6 van de 7 besturen waren er wel onvoldoende beheersmaatregelen aanwezig om een mogelijke frauduleuze situatie te voorkomen.



Audit Vlaanderen stelde volgende knelpunten vast:

- geen of onvoldoende registratie van de noodzakelijke informatie over standhouders, teneinde de verschuldigde standgelden op een correcte wijze te berekenen en te innen;
- is er wel registratie van de noodzakelijke informatie, dan gebeurt hierop weinig of geen controle;
- markt- en kermisleiders bekleden vaak een monopoliepositie;
- afwezige of beperkte specifieke deontologische richtlijnen ter ondersteuning van personeelsleden in dit kwetsbare proces;
- door het ontbreken van uitgeschreven processen is de continuïteit van het proces niet gegarandeerd.

Sint-Niklaas wordt in het thema-rapport vermeld als een bestuur dat evolueerde van slachtofferrol naar voorbeeld leerling. Ons nieuw marktproces met controlepunten is naar voor geschoven als goede praktijk voor andere besturen.

#### 2.3.4.4. Leegstand en verwaarlozing van bedrijfsruimten

Voor de interbestuurlijke audit 'Leegstand en verwaarlozing van bedrijfsruimten', voerde Audit Vlaanderen audits uit bij het Departement Omgeving, de Vlaamse Belastingdienst en 14 lokale besturen. Hierdoor kwam het volledige interbestuurlijke proces in scope: van de detectie van leegstaande en/of verwaarloosde bedrijfsruimten tot en met de ontvangst van de middelen naar aanleiding van de heffing.

In het thema-rapport gepubliceerd op 26 maart 2021 stelt Audit Vlaanderen vast dat het interbestuurlijke proces onvoldoende onder controle is.

- Er is onvoldoende (interbestuurlijke) samenwerking, interactie en partnerschap tussen de verschillende actoren, wat leidt tot een onvolledige en soms inefficiënte uitvoering van het Vlaams beleid en de bijhorende taken.
- De volledigheid en correctheid van de jaarlijkse gemeentelijke lijst en de inventaris van leegstaande en verwaarloosde bedrijfsruimten is onvoldoende gegarandeerd. De huidige werkwijze verzekert de gelijke behandeling van eigenaars niet.
- De correctheid van de jaarlijkse verdeling van de inkomsten uit de heffing is voldoende gegarandeerd. De transparantie hierover is echter heel beperkt.
- De actoren voeren hun taken over het algemeen tijdig uit. Er zijn echter knelpunten bij de behandeling van de beroepen tegen de registratie op de inventaris en de lange periode tussen de detectie/registratie en de inkohiering.
- De wettelijke bepalingen worden voor bepaalde aspecten onvoldoende nageleefd. Een zeer strikte toepassing van andere aspecten uit de weinig recente en weinig bijgestuurde regelgeving leidt tot bureaucratie en administratieve overlast.
- Er is geen gezamenlijk en geïntegreerd digitaal dossier(beheer).

De aanbevelingen die de stad aanbelangen worden opgenomen met de cluster Omgeving in het najaar 2021.

#### 2.3.4.5. Geldmiddelen

Deze thema-audit handelt over beleggingen, leningen, bankrekeningen en kassa's, alsook een aantal overkoepelende voorwaarden hierbij. Meer concreet evalueert Audit Vlaanderen in welke mate de risico's binnen het beheer van geldmiddelen op strategisch en operationeel niveau onder controle zijn.

Het rapport wordt verwacht midden 2021. Daarna worden de bevindingen getoetst aan de eigen werking.

#### 2.3.4.6. Toekomstige thema-audits

Recent heeft Audit Vlaanderen een aantal nieuwe auditreeksen opgestart:

- monitoring van het meerjarenplan
- omgevingsvergunningen
- financiële processen m.b.t. aankopen
- financiële processen m.b.t. personeelskosten
- werken in eigen beheer bij de uitvoerende technische diensten.

De rapporten worden verwacht in 2022.

### **3. Zelfevaluatie**

We hanteren de [Leidraad Organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen](#) als instrument voor zelfevaluatie op het vlak van beheersing van de management- en ondersteunende processen.

Eind 2018 begin 2019 werden we geauditeerd voor de eerste vier hoofdstukken en het nulde hoofdstuk organisatiebeheersing. We evalueren onszelf nu gefaseerd voor de overblijvende materies uit de leidraad in de lopende bestuursperiode. Per nieuwe bestuursperiode zal er minstens één globale zelfevaluatieoefening komen op basis van de volledige leidraad.

#### **3.1. Personeelsbeleid**

Een adequaat en effectief functionerend personeelsbeleid voldoet aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:

- De organisatie heeft voor haar personeelsbeleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.
- De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
- Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen.
- Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier.
- De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers.
- De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord.
- Personeelsuitgaven blijven binnen de beschikbare kredieten en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd.
- Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.

In april-mei 2020 werden een negentigtal leidinggevenden bevraagd over hun globaal oordeel over het bereiken van deze doelstellingen met een peiling naar risico's waarvoor het nodig is om extra maatregelen te nemen om ze te beheersen.

Op basis van de resultaten heeft het managementteam in samenwerking met de afdeling personeel volgende verbeteracties opstellen, die opgenomen worden in het organisatiebeheersingssysteem en waaraan in 2021-2022 concreet gevolg wordt gegeven.

Risico	Beheersmaatregel	Omschrijving	Eigenaar	Dienst	Timing
De organisatie heeft onvoldoende overzicht over de vrijwilligers en geen centraal aangestuurd vrijwilligersbeleid	<b>Vrijwilligersbeleid ontwikkelen</b>	Software aankopen voor vrijwilligersbeheer. Intern en extern beleid rond vrijwilligerswerk uitwerken (aanspreekpunt, vorming, aanbod koppelen aan vraag, promotie en waardering)	Linsey Michiels	Personeel	2021-2022
Het werk is onvoldoende aangepast aan de levensfase waarin een werknemer zich bevindt (geen werkbaar werk). Verlies van kennis door vertrek van medewerkers.	<b>Actieplan voor leeftijdsfasebewust personeelsbeleid actualiseren</b>	Actualisatie van het bestaande plan en acties uitrollen (vorming ifv komend pensioen)	Bruno De Vos	Personeel	2021-2022
De vacatures blijven te lang openstaan zodat de continuïteit van de dienst in het gedrang komt en medewerkers die het werk moeten overnemen in afwachting van de invulling overbelast raken.	<b>Selecties zijn lopende binnen de 6 maanden na het vacant worden van de functie.</b>	Selectiesoftware aankopen waardoor het proces efficiënter kan worden doorlopen en de planning cijfermatig kan worden opgesteld en bijgestuurd. De selectiebepalingen RPR aanpassen naar het wettelijke minimum zonder in te boeten aan kwaliteit, in overleg met bestuur/vakorganisaties. Selecties uitbesteden.	Nele Stevens	Personeel	2021-2022
Het inzicht in uitstroomredenen wordt onvoldoende benut voor de bijsturing van het personeelsbeleid in de organisatie of in een bepaalde dienst	<b>Rapporteren over exitgesprekken</b>	Exitgesprekken gebeuren maar het resultaat ervan wordt niet geanalyseerd en de aanbevelingen niet gerapporteerd.	Nele Stevens	Personeel	2021-2022
Vacatures raken niet ingevuld zodat de continuïteit van de dienst in het gedrang komt.	<b>Stad/OCMW promoten als aantrekkelijke werkgever</b>	Extern communicatiebureau inschakelen. Passende kanalen kiezen. Wervende advertenties. Stads promotie ook richten op werkgeverschap.	Nele Stevens	Personeel	2021-2022
Medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en kunnen niet mee met nieuwe vereisten. Medewerkers kunnen talenten onvoldoende ontwikkelen.	<b>Actieplan vorming opstellen</b>	De visie op vorming is bepaald en wordt verder geconcretiseerd in systematische acties.	Nele Stevens	Personeel	2021-2022
Het is onduidelijk op welke ondersteuning leidinggevend kunnen rekenen (op maat of semi-	<b>Ondersteuningsaanbod naar leidinggevenden coherent aanbieden vanuit de visie op leidinggeven</b>	De visie op leidinggeven is er, leidinggevend worden ondersteund. Maar de initiatieven kunnen minder ad hoc opgezet/gecommuniceerd	Nele Stevens	Personeel	2021-2022

permanent).		worden met een betere coördinatie tussen de verschillende actoren (binnen HR, PBW, gezondheidsbeleid)..			
Er is geen garantie dat de aanstelling wordt stopgezet wanneer de subsidies ervoor wegvallen	<b>De richtlijn rond te ontvangen subsidies evalueren en bijsturen.</b>	In de richtlijn worden verschillende stappen uitgezet die zowel aan financiën als personeel inzicht moeten verschaffen over de (project)subsiestromen voor personeelsinzet. In de praktijk worden die niet altijd gevolgd en zijn ze soms ook niet goed uitvoerbaar.	Lien Smet	Financiën	2021
Diensthooften hebben onvoldoende zicht op de beschikbaarheid van hun personeelsbudget	<b>De stand van zaken van de personeelskredieten wordt intern breder ontsloten.</b>	Er wordt een methodiek ontwikkeld voor rapportering over de bezetting ten opzichte van de voorziene personeelsformatie (in vte en budgettair), zodat duidelijk wordt w. Deze rapportering wordt toegankelijk voor de leidinggevenden.	Niek Van Den Hende	Personeel	2021-2022
De toegankelijkheid van de dienst wedden en beheer wordt ingeperkt tot een onpersoonlijke helpdesk	<b>Een vast aanspreekpunt creëren voor individuele vragen ivm wedden/personeelsbeheer</b>	Elk personeelslid een vaste loonbeheerder geven, als aanspreekpunt voor vragen ivm vakantie en deeltijds werken, loon, uurrooster, overuren, ...	Dominik Brokken	Personeel	2021-2022

### 3.2. ICT

Er wordt geopteerd om een audit voor ICT te laten uitvoeren in 2022 en geen zelfevaluatie. Deze audit zou moeten aantonen in hoeverre ICT in staat is om de doelstellingen uit het recent vastgesteld masterplan informatiemanagement en digitalisering 2020-2025 te realiseren en op welke vlakken bijsturing nodig is:

1. Doorontwikkeling van de dienstverlening: informatie, interactie, inzicht, inclusie, intelligentie, innovatie
2. Datagedreven stad: data bewustzijn, data op orde, data benutten, big data & internet of things, open data
3. Basis op orde: ICT infrastructuur op niveau, ICT management verbeteren, (info)veiligheid primeert
4. Innovatie & Smart City: smart focus op 5 domeinen, extern faciliteren, intern inspireren
5. Organisatieverbetering: digitalisering ondersteunende processen, projectmatig werken, samenwerken.

De audit moet breed gaan. Thema's die bijvoorbeeld kunnen worden behandeld:

- IT- en servicestrategie
- IT Operations
- Mensen, organisatie en management
- Technologie
- Processen en procedures
- Klanttevredenheid

Tegen september 2021 wordt een voorstel met inschatting budget opgesteld, na marktverkenning. Ook Audio heeft een IT-auditfirma in zijn enveloppe, deze aanbieder wordt mee onderzocht.

### 3.3. Organisatiestructuur

In mei 2021 bevragen we de leidinggevenden over deel 5: Organisatiestructuur.

Volgens de Leidraad omvat een organisatiestructuur:

- de indeling van de werkzaamheden in diensten/afdelingen/cellen;
- de coördinatie tussen de verschillende eenheden;
- de aansturing van de organisatie op verschillende niveaus.

Een goede organisatiestructuur voldoet aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:

1. Het organogram is opgemaakt met het oog op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
2. De nodige coördinatiekanalen zijn ingebouwd zodat beslissingen van verschillende rechtspersonen/diensten/afdelingen op elkaar zijn afgestemd.
3. De organisatiestructuur wordt geëvalueerd en waar nodig geoptimaliseerd.

De leidinggevenden worden in mei-juni 2021 bevraagd over hun globaal oordeel over het bereiken van deze doelstellingen met een peiling naar risico's waarvoor het nodig is om extra maatregelen te nemen om ze te beheersen.

## 4. Procedures en afspraken

Hieronder vindt u belangrijkste aanpassingen aan procedures en afspraken die tussen april 2020 en mei 2021 werden gecommuniceerd en algemeen te kaderen zijn binnen organisatiebeheersing.

- **Maatregelen bij acute ziekte op de werkvloer (28 april 2020)**

Overzicht van maatregelen die de werkgever moet treffen ten aanzien van een zieke werknemer op de werkvloer en ten aanzien van de andere werknemers, om te voorkomen dat zij besmet zouden worden.

- **Verplichte risicoanalyse voor herstart van een dienst of werkpost (28 april 2020)**

Diensten die heropstarten na de eerste coronapiek nemen verplicht maatregelen om werknemers en bezoekers optimaal te beschermen tegen besmettingen. De checklist en de generieke gids van de arbeidsinspectie helpen daarbij. De checklist is een risicoanalyse en moet verplicht (opgelegd door de arbeidsinspectie) voorafgaand aan de heropstart van de dienst of werkpost ingevuld worden door het diensthoofd.

- **Interne FAQ personeel (28 april 2020, 14 mei 2020, 27 mei 2020, 10 juli 2020, 8 september 2020, 24 november 2020, 8 januari 2021, 5 februari 2021, 2 april 2021, 7 mei 2021)**

In het kader van corona werd de procedures rond algemene maatregelen, grensarbeid, bedrijfscontinuïteit, telewerk, dienstvrijstelling, medische onderzoeken arbeidsgeneesheer,

opname overuren en verlof, risicopatiënten op de werkvloer, attestering woon-werkverkeer, corona-ouderschapsverlof, procedure bij COVID-test, ... stelselmatig aangepast en gecommuniceerd door de afdeling personeel.

- **Instructies mondkmaskers (14 mei 2020)**

Een instructiekaart legt stap voor stap uit hoe men op een veilige manier een mondkmasker op en af zet. Het is verplicht om [de instructiekaart](#) uit te hangen op de werkposten en ze in alle voertuigen te leggen.

- **Privacy en informatieveiligheid (10 juli 2020)**

Deze richtlijn zet de krachtlijnen van de GDPR (general data protection regulation) op een rij:

- Wat zijn persoonsgegevens?
- Persoonsgegevens bijhouden en verwerken
- Centraal dataregister
- Privacyverklaring
- Recht op informatie, inzage, correctie: procedure via bestuursadministratie
- Beveiliging van persoonsgegevens
- Datalekken

- **Cameratoezicht (10 juli 2020)**

Het wettelijk kader wordt toegelicht en er is een administratieve procedure uitgewerkt:

- Aanvraag tot het plaatsen van camera's
- Voorleggen aanvraag aan het college van burgemeester en schepenen of de gemeenteraad
- Aangifte en registratie
- Aanbrengen pictogram camerabewaking
- Opname van en toegang tot de beelden

- **Aanstellen van een advocaat voor juridisch advies en procedure (10 juli 2020)**

In deze richtlijn zijn een aantal afspraken opgenomen voor de aanduiding van een advocaat voor het inwinnen van een juridisch advies en/of het optreden in rechte, de inhoudelijke opvolging van het dossier en de controle van de facturen. In de procedure wordt een onderscheid gemaakt tussen de aanvraag van een juridisch advies en het optreden in rechte.

- **Procedure overheidsopdrachten (10 juli 2020)**

De procedure werd aangepast in functie van het nieuwe draaiboek overheidsopdrachten.

- **Machtigingen medeondertekening (10 juli 2020)**

De algemeen directeur heeft zijn bevoegdheid tot ondertekening of medeondertekening opgedragen aan een reeks personeelsleden. Bij deze machtiging horen na te volgen afspraken.

- **Vergadercharter voor online vergaderen (18 december 2020)**

Omdat online vergaderen niet meer weg te denken is en zeker in uitzonderlijke tijden waarin veel mensen thuis werken, werd het bestaande vergadercharter bijgewerkt met tips en afspraken.

- **Aanvragen van evenementen en inname openbaar domein (8 januari 2021)**

De aanvraag voor evenementen en de aanvraag voor inname openbaar domein verloopt sinds 1 januari 2021 via het EagleBe platform. De klant kan voortaan online zijn eigen aanvragen kan beheren en betalen. Voor collega's die de dossiers behandelen, is elke stap van het

proces van alle aanvragen op elk moment raadpleegbaar. Zowel de aanvraag als de afhandeling gebeurt volledig digitaal.

- **Telewerk: verruiming voorwaarden met ingang van 1 maart 2020 (8 januari 2021)**

In de gemeenteraadszitting en de OCMW-raad van 27 november 2020 werd voor personeelsleden van respectievelijk de stad en het OCMW het arbeidsreglement aangepast : er is een nieuw afsprakenkader voor telewerk. Telewerk kan voor maximaal 50% van de tewerkstellingsbreuk. Er is geen vergoeding voor telewerk voorzien, tenzij telewerk verplicht wordt opgelegd vanwege een hogere overheid. De toelating van de leidinggevende om te mogen telewerken op een bepaald moment blijft nodig. Maar nu kan men prikken zodat de werkuren effectief geregistreerd worden.

- **Verplaatsingen (8 januari 2021)**

De richtlijnen voor verplaatsingen met een dienstfiets, met eigen fiets, met dienstvoertuigen en met eigen wagen werden geactualiseerd.

- **Materiaal (8 januari 2021)**

Voor het sorteren en scheiden van bedrijfsafval zijn richtlijnen opgesteld. De site compostwerf-TOP werd ingericht voor de inzameling van verschillende materialen en afvalstoffen afkomstig van de werking van de stadsdiensten en van het openbaar domein. Hier kunnen afvalfracties tijdelijk gestockeerd worden om dan gezamenlijk in bulk te worden afgevoerd naar de verwerker. Een aantal vooraf bepaalde fracties zal door de bouwverantwoordelijken/-beheerders tijdelijk moeten gestockeerd worden in hun gebouw, volgens bepaalde afspraken.

Ook voor ophalen, afhalen, vervangen, wassen, transport, ... van keuken- en badlinnen, werk- en veiligheidskledij zijn procedures opgesteld.

- **Projectmatig werken (22 januari 2021)**

Het kader voor projectmatig werken werd volledig herwerkt. Er is ook een interne website voor ontwikkeld, een handleiding en nieuwe tools die helpen om een project tot een goed einde te brengen.

- **Kredietaanpassingen en kredietverschuivingen (22 januari 2021)**

Wanneer een beschikbaar krediet voor uitgaven opgenomen in de meerjarenplanning niet volstaat om een voorgenomen doel te realiseren, dan zijn er twee opties:

- ofwel worden er kredieten budgetneutraal verschoven vanuit een andere actie/raming;
- ofwel wordt het krediet in de meerjarenplanning opgetrokken.

Verschuiven of optrekken van kredieten betekent dat er over vastgelegde grenzen moet worden gegaan. In de procedure wordt beschreven:

- welke grenzen er zijn;
- wie over een bepaalde soort verschuiving/optrekking beslist;
- hoe men een vraag voor verschuiving/optrekking stelt aan de afdeling Financiën.

- **Gebruik sterke wachtwoorden (2 april 2021)**

Een sterk wachtwoord kiezen is heel belangrijk. Internetcriminelen kunnen wachtwoorden van 8 willekeurige kleine letters soms al binnen een paar minuten kraken. De eisen voor wachtwoorden die niet makkelijk te kraken zijn en hoe ze te onthouden worden hier opgelijst.

- **Flexibele uurroosters (2 april 2021)**

De invoering van flexibele uurroosters rooster voorziet ruime glijtijden en mogelijkheden om dit flexibel op te nemen maar brengt ook verantwoordelijkheden met zich mee. De verantwoordelijkheid voor het opbouwen en tijdig wegwerken van het glijverlof ligt bij de medewerker. Medewerkers zijn aanwezig in functie van het dienstbelang. Wanneer een aanwezigheid niet noodzakelijk is kan de leidinggevende medewerkers verplichten om glijtijd op te nemen. Elke afdeling, dienst of team is zelf verantwoordelijk voor het voorzien van de nodige permanentie. Het slagen van een flexibel rooster is grotendeels afhankelijk van de interne communicatie en de interne organisatie binnen een afdeling, dienst of team. Er moeten intern duidelijke afspraken gemaakt worden.

## 5. Processen

Deze processen werden in 2020-2021 geanalyseerd en bijgestuurd in functie van dienstverlening en digitalisering (voornamelijk via Office365, Omnitracker en Recreatex):

- Museum + Zwembad: Recreatex voor automatische facturatie en online ticketing.
- Logistiek: opstart Recreatex voor verhuur van feestmateriaal.
- Vrije Ateliers: opstart Recreatex voor inschrijvingen voor cursussen.
- Fietspunt: opstart Recreatex voor verhuur, bewaking en herstellen van fietsen
- Toerisme: opstart Recreatex voor verkoop van toeristische producten gekoppeld aan voorraadregistratie, reserveringen voor bezoeken.
- Inname openbare ruimte
- Ontvangen en beheren van meldingen in Omnitracker (opgeleverd in februari 2021 maar wordt momenteel nog bijgestuurd en geoptimaliseerd)
- Registratie en beheren meldingen voor ombudsdienst in Omnitracker (opgeleverd)
- Huisbezoeken 80+ in Omnitracker (opgeleverd maar nog niet in gebruik door Corona)
- ICT Kennisplatform SharePoint site (opgeleverd)
- Projectmatig werken SharePoint site (opgeleverd)
- Power BI rapporten voor ICT (opgeleverd)
- Digitaliseren intranet aanvragen in Office365 (in progress)
- Ondernemersloket EFRO & digitaliseren diverse vergunningen & subsidies in LB365 (in progress)
- Bulk sms tool op maat ontwikkeld in C# - wordt gebruikt door Welzijnshuis om in bulk sms'en te versturen naar hun klanten (opgeleverd)



## 6. Projecten

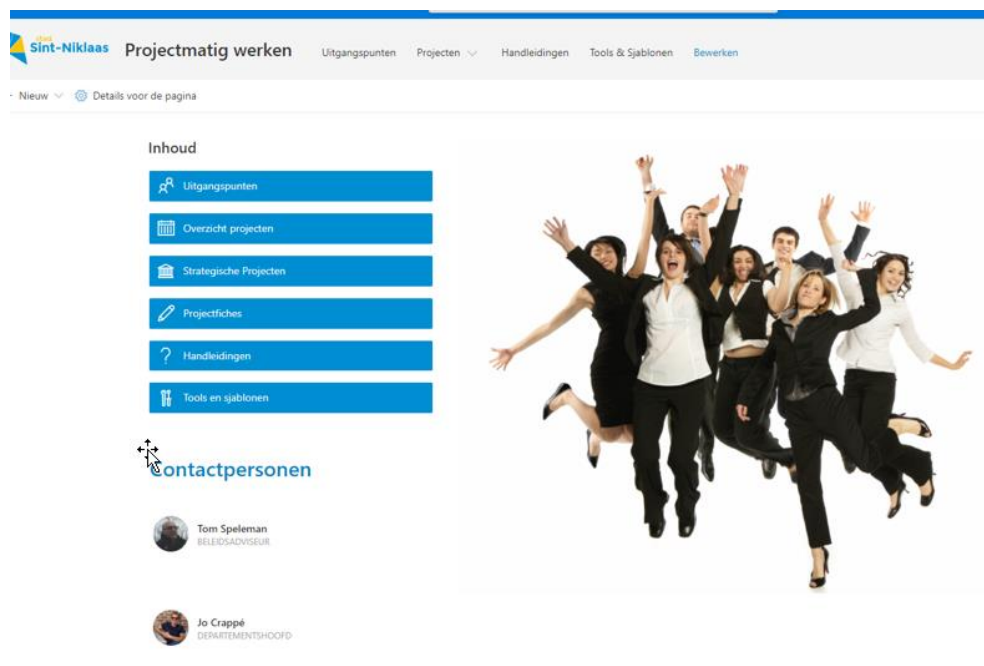
### 6.1. Projectmanagement

De handleiding voor projectmatig werken werd herschreven in maart 2021. Met deze handleiding willen we iedereen die bij een project betrokken is, en in het bijzonder de projectleiders, een overzicht geven van de elementen die belangrijk zijn binnen projectmatig werken en hoe die concreet ingevuld worden voor stad en OCMW Sint-Niklaas. Deze elementen vormen het basiskader projectmatig werken:

- Wanneer spreken we van een project ?
- Voordelen van projectmatig werken
- De projectorganisatie (rollen)
- Verschillende soorten projecten (strategische, digitaliserings- en gewone projecten)
- De vier fasen van een project (initiatie, voorbereiding, uitvoering, nazorg)

Eén van de nieuw ontwikkelde tools is de projectfiche. Het is verplicht om een projectfiche in te vullen voor alle projecten die dienstoverschrijdend zijn of die niet tot gewoon takenpakket behoren van betrokkenen. Het MT bepaalt de lijst van projecten waarvoor (eventueel retroactief) een fiche wordt opgesteld.

De handleiding, tools en tips zijn te vinden op een nieuw ontwikkelde interne site. Er zijn ook interne opleidingen voorzien.



### 6.2. Projecten organisatiebeheersing

De projecten in het kader van organisatiebeheersing worden sedert 2017 beheerd in de tabel 'Planning en opvolging organisatiebeheersing', die als bijlage bij dit verslag wordt gevoegd.

In deze tabel wordt elke beheersmaatregel gekoppeld aan de bron van risicodetectie, een omschrijving, een eigenaar, een timing en een status. Halfjaarlijks wordt de stand van zaken qua uitvoering opgevraagd door het team beleidsondersteuning en besproken door het managementteam.

*Toestand 01/05/2021 voor projecten organisatiebeheersing, andere dan uitvoering aanbevelingen van audits:*

Aantal acties die het gevolg zijn van zelfevaluatie voor 2015-2021	Uitgevoerd	In uitvoering	Nog niet opgestart	Andere oplossing
88	47	24	8	9

Om het overzicht over alle lopende projecten in het kader van organisatiebeheersing te bewaren, worden de audits aan de tabel als bijlage toegevoegd maar wel als telkens als één project. De aanbevelingen uit een audit zijn deelprojecten, waarvan de voortgang wordt bijgehouden in specifieke tabellen opgesteld door de auditoren.

*Toestand 01/05/2021 voor uitvoering aanbevelingen van audits via projectwerking:*

Aanbevelingen audits	Totaal	Uitgevoerd	In uitvoering	Gepland	Nog niet opgestart
Ontvangsten	33	24	9	0	0
Voorraadbeheer	24	3	12	8	1
Patrimoniumbeheer	13	0	6	5	2
Communicatie	20	15	5	0	0
Organisatie	10	7	3	0	0
Forensisch	6	6	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>106</b>	<b>55</b>	<b>35</b>	<b>13</b>	<b>3</b>

Samengevat zijn er sedert 2015 voor organisatiebeheersing\*\*:

- 102 projecten/aanbevelingen uitgevoerd;
- 59 projecten/aanbevelingen in uitvoering.
- 21 projecten nog niet gestart.

\*\*De acties die voortvloeien uit de nieuwe themarapporten van Audit Vlaanderen, de zelfevaluatie Organisatiestructuur en de audit IT zullen hier in de loop van 2021-2022 worden aan toegevoegd.

Vergelijking 2019-2020:

Totaal	Uitgevoerd	In uitvoering
+ 29	+19	+26

## 7. Financiën

- **Budgetverschuivingen en budgetaanpassingen**

De regels voor kredietaanpassing voor stad en OCMW zijn, in het kader van de goedkeuring van het organisatiebeheersingssysteem, vastgesteld door beide raden op 21 juni 2019 zoals bepaald door het decreet lokaal bestuur, om toegepast te worden vanaf het meerjarenplan 2020-2025. Omdat elk bestuur door de BBC-regelgeving de vrijheid heeft gekregen om zijn interne regels zelf te bepalen, mits het respecteren van de grenzen vastgelegd in de wetgeving, was onze Mercurius-software niet aangepast aan onze praktijk, zodat de afspraken

in 2020 niet konden worden toegepast. Ondertussen is de software aangepast, zodat wij vanaf het boekjaar 2021 de aanpassingen wél kunnen verwerken, zoals in het besluit van 21 juni 2019 is opgenomen. In zitting van 18 januari 2021 werd de te volgen procedure voor de diensten voor kredietaanpassingen en -verschuivingen goedgekeurd.

### Rapportering

Om het geheel van budgetverschuivingen en (voorgenomen) budgetaanpassingen te bewaken en transparant te houden, wordt door de staf financiën met ingang van 1 januari 2021 maandelijks een overzicht voorgelegd aan het college/vast bureau van de doorgevoerde budgetverschuivingen en geplande budgetaanpassingen, met motivering. Dit overzicht bevat:

1. Kredietverschuivingen met goedkeuring college/vast bureau (+ 10.000 EUR)
2. Kredietverschuivingen met goedkeuring clustermanager (tot en met 10.000 EUR)
3. Kredietverschuivingen financieel directeur in functie van boeken lonen
4. Kredietverschuivingen financieel directeur in functie van financieel-technische aanpassingen
5. Kredietaanpassingen voor te leggen aan de raad bij de eerstvolgende AMJP.

In het financieel advies in e-besluit wordt ook verwezen worden naar de benodigde techniek (categorie 1 tot 5) om aan het financieel luik van de nota verder uitvoering te kunnen geven.

#### • **Controlepunten op uitgaven**

Met de dienst boekhouding, staf financiën en team overheidsopdrachten werden afspraken gemaakt om vanaf 1 januari 2020 controles uit te voeren op:

- vastleggingen via bestelbonnen.
- overeenstemming financieel advies/advies overheidsopdrachten in e-besluit.
- marktverkenning voor bestellingen tot en met 10.000 EUR.
- regelmatigheid procedure overheidsopdrachten via visum.
- leveranciers (bestellingen via raamcontract/gunningsprocedure tov bestellingen via bestelbon).
- financieel adviezen (voorvastleggingen zorgen voor accuratere beoordeling van de stand van het budget).
- aanvragen aanpassingen meerjarenplan (aanvragen registreren als ze zich voordoen en hierover rapporteren).

De evaluatie van de uitvoering van de afspraken (en eventuele bijsturing) heeft vertraging opgelopen door de coronacrisis en wordt erna opnieuw opgenomen.

#### • **Actualisatie van budgetten**

Naar aanleiding van de overdracht van investeringen (Februari 2021) en de Jaarrekeningen 2020 is er een budgetcontrole uitgevoerd en zijn ramingen op basis van significante verschillen tussen budget en rekening bijgesteld. Anders dan vorige jaren is deze oefening beperkt gehouden. Het bleek moeilijk om objectieve criteria te bepalen:

- corona gaf een vertekend beeld, de uitgaven en inkomsten in 2020 volgden niet het normale patroon;
- 2020 was het eerste jaar van de nieuwe meerjarenplanning 2020-2025 en sloot niet aan bij 2019, het laatste jaar van de vorige meerjarenplanning (ten gevolge van het samen zetten, overhevelen en anders opstellen van acties en bijhorende kredieten). Een vergelijking tussen 2019 en 2020 was daardoor minder evident.

## 8. Personeel

- **Corona**

De agenda van het MT werd in het najaar 2020 en voorjaar 2021 opnieuw beheerst door corona. In de periode tussen juni 2020 tot op heden stond dit agendapunt wekelijks op de agenda en werden de gevolgen voor de organisatie en de dienstverlening in goede banen geleid.

Een greep uit de onderwerpen: opvolging sectorale richtlijnen door diensten, mondklappers in stadsgebouwen, vormingsaanbod, taken die uitgevoerd kunnen worden door personeelsleden die door corona geen/onvoldoende werk hebben of nieuwe taken die juist door corona moeten worden gedaan, coronaproof organiseren, opvolging actiepunten na evaluatie eerste golf, acties naar aanleiding van versoepeling/verstrenging van de maatregelen, opstart contacttracing en vaccinatiecentrum, toelichting beslissingen veiligheidsceel, enz. De cijfers rond ziekte, telewerk en dienstvrijstelling werden en worden maandelijks opgevolgd.

- **Deontologische code**

Besproken door het MT op 29 september 2020, 16 februari 2021 en 30 maart 2021

Afvaardiging van het MT voor de opleidingen voor leidinggevendenden (tijdelijk hervat in het najaar 2020).

Aanpassingen aan arbeidsreglement en ICT-gedragscode.

Toelichting rond de stand van zaken over het lopende traject deontologie begeleid door de firma Nexus, waarna het MT heeft beslist is tot bijsturing: meer heterogene groepen en opleiding baseren op concrete dilemma's.

- **Beheersrapporten verlof, overuren en glijverlof**

Besproken door het MT op 16 september 2020, 29 september 2020, 8 december 2020 en 21 januari 2021

De lijn van het maximum over te dragen verlof werd behouden: glijsaldo moet (op een dag na) volledig weggewerkt zijn en er mag maximum een week verlof overgedragen worden. Het MT stelde in september ook dat de bijzondere prestaties die men niet heeft kunnen opnemen in 2020 eenmalig uitbetaald zouden worden, zodat 2021 met een nieuwe lei kon starten. De (beperkte) vragen om uitzonderingen werden gemotiveerd. Personeelsleden werden tijdig aangemoedigd om het resterende saldo op te nemen.

- **Beheersrapport uitvoering feedbackgesprekken**

Besproken door het MT op 8 december 2020, 15 december 2020, 9 februari 2021, 23 maart 2021

Clustermanagers volgen de voortgang blijvend op via een permanente link. Op 1 mei 2021 stond de teller op 56% feedbackgesprekken voor 2020 (in vergelijking met 64% voor 2019). Deze teller is gebaseerd op het aantal verslagen dat aan de afdeling personeel werd bezorgd. De feedbackgesprekken van 2020 werden gestructureerd rond de coronaleidraad en de checklist telewerk.

Het bespreken van telewerk door de leidinggevende in een feedbackgesprek met medewerkers (met randvoorwaarden, verwachte competenties en technische vereisten) en de afspraken borgen in een verslag is een voorwaarde voor de toepassing van de nieuwe regeling rond telewerk (50%) na corona.

## 9. Politiek ambtelijke afspraken

Werden in 2020 niet gewijzigd:

- Delegatie voor personeelsaangelegenheden
  - Beheersovereenkomst stad-OCMW
  - Beheersovereenkomst OCMW-Zorgpunt
  - Definitie dagelijks bestuur (met uitzondering van de jaarlijkse vaststelling van de uitzonderingslijst).
- **Delegatie van bevoegdheid tot ondertekening en medeondertekening**

De algemeen directeur heeft op 19 oktober (voor de stad) en 29 maart 2021 (voor het OCMW) personeelsleden gemachtigd om deze bevoegdheden uit te oefenen, via een nominatieve lijst.

De delegatie werd verleend onder volgende voorwaarden:

- de delegaties moeten restrictief worden geïnterpreteerd en zijn alleen van toepassing op de stukken waarvan het onderwerp expliciet is omschreven en die zijn opgenomen in de limitatieve lijst gevoegd bij het besluit. Van zodra er enige onduidelijkheid is omtrent het onderwerp van het document, is het stuk aan de delegatie onttrokken;
- de opdrachthouder neemt de nodige verantwoordelijkheid bij het (mede)ondertekenen van deze stukken;
- bij afwezigheid van de eerste ondertekenaar worden de stukken (mede)ondertekend door de tweede ondertekenaar (back-up), zoals vermeld op de lijst bij het besluit. Indien ook de tweede ondertekenaar afwezig is, worden de stukken voor (mede)ondertekening voorgelegd aan de algemeen directeur of de adjunct-algemeen directeur;
- in geen geval mogen stukken worden (mede)ondertekend door een personeelslid waaraan geen schriftelijke delegatie tot (mede)ondertekening werd verleend;
- de opdrachthouder maakt in de stukken die hij (mede)ondertekent met volgende formulering melding van de delegatie, met vermelding van de datum van het delegatiebesluit:

'In opdracht:

voor de algemeen directeur (delegatie van "*datum delegatiebesluit*")

(*handtekening*)

voor- en achternaam

functie'.

Op 22 februari 2021 ging het college akkoord met enkele voorstellen, in het kader van meer efficiëntie en kortere doorlooptijden, om door burgemeester en schepenen ondertekende brieven hetzij te laten ondertekenen via delegatie hetzij niet te meer ondertekenen zodat er door de administratie via mail een bericht kon worden gestuurd.

## **10. Klachten en meldingen**

De ombudsvrouw rapporteert hierover eenmaal per jaar uitvoerig aan de raad.

Om vanuit organisatiebeheersing meer aandacht te kunnen besteden aan signalen over dienstverlening en op basis daarvan bij te kunnen sturen, werd de samenwerking tussen de organisatie en de ombudsvrouw stelselmatig uitgewerkt en versterkt.

De ombudsvrouw bezorgt maandelijks een overzicht van klachten aan de clustermanagers. Halfjaarlijks licht de ombudsvrouw de tweedelijnsklachten en de reactie hierop van de diensthoofden/clustermanagers toe aan het managementteam (MT). Bij gegronde klachten wordt advies gevraagd over de opvolging ervan.

De bespreking van de tweedelijnsklachten 2020 werd nog niet voorgelegd aan het MT. Door corona en vooral doordat de ombudsvrouw (eenmansdienst) bijkomende taken heeft opgenomen voor het schakelzorgcentrum, verloopt de rapportering over 2020 vertraagd. De klachtenbehandeling is wel verder blijven lopen.

## **11. Risicoanalyse welzijnswetgeving**

De welzijnswetgeving voorziet dat er een risicoanalyse (RIA) van een specifieke arbeidssituatie kan worden uitgevoerd, wanneer een gevaar wordt vastgesteld. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer men binnen een bepaalde dienst of afdeling een terugkerende conflictsituatie vaststelt.

Het doel van de risicoanalyse bestaat erin individuele en (in hoofdzaak) collectieve maatregelen te treffen om het gevaar te beheersen. De risicoanalyse wordt uitgevoerd door de externe dienst preventie en bescherming op het werk en houdt rekening met de arbeidsorganisatie, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsomstandigheden en de interpersoonlijke relaties op het werk. De maatregelen die hieruit voortvloeien hebben in eerste instantie tot doel de risico's te voorkomen en, indien dat niet mogelijk is, maatregelen te treffen om de schade te voorkomen of te beperken.

Omdat de maatregelen zich in de personele, vertrouwelijke sfeer kunnen situeren en anonimiteit gegarandeerd moet zijn, worden deze onderzoeken niet opgenomen als aanvulling bij het risicobeheerssysteem en wordt er niet over gerapporteerd. Maar eventueel is het aangewezen om collectief voorgestelde maatregelen op het niveau van de onderzochte dienst uit te breiden tot de gehele organisatie. In dat geval wordt de actie uitzonderlijk, na bespreking in en op voorstel van het managementteam, vanaf 2018 toegevoegd aan de planning organisatiebeheersing.

De dienst Interne Dienst Preventie en Bescherming op het Werk heeft zelf een audit uitgevoerd in het Opleidings- en Oriënteringscentrum van het OCMW voor de risico's in het kader van welzijn op het werk. Het rapport van 26 oktober 2020 gaf dit resultaat:

Hoge prioriteit	0
Middelmatig	17
Lage prioriteit	50
Volledig uitgevoerd	164

Er werden geen opdrachten met hoge prioriteit, die een grondige aanpak vergen, gedetecteerd.

De opdrachten met middelmatige prioriteit zijn:

- Risicoanalyse brand
- Procedure aankoop / indienststelling
- Aankoopprocedure nieuwe producten
- Productinformatie  
(veiligheidsinformatieblad / SDS / VIK / etiket)
- Overslag / verdeling in kleine recipiënten – eigen gebruik
- Globaal preventieplan opgesteld / jaarlijks bijgewerkt
- Jaaractieplan  
opgesteld, opvolging...
- Register EH – lichte ongevallen
- Instructies melding / interventie / evacuatie
- Evacuatieoefening / rampenoefening (eventueel in samenwerking met hulpdiensten).  
Aanpassing van het evacuatieplan / noodplan in functie van de vaststellingen tijdens de oefeningen.

De Interne Dienst Preventie en Bescherming volgt de uitvoering periodiek op en gaf ondertussen diverse opleidingen.

## 12. Informatieveiligheid

De stad en het OCMW sloten met de provincie Oost-Vlaanderen (eGov) een samenwerkingsovereenkomst af, waarbij de provincie een informatieveiligheidsconsulent-functionaris gegevensbescherming of DPO (Data Protection Officer) (voor Sint-Niklaas: Joseph Bertels) ter beschikking stelt à rato van 36 dagen per jaar tegen betaling. De kosten hiervoor bedragen 16.928,49 EUR (exclusief btw) per jaar.

Het beleid rond informatieveiligheid wordt voorbereid en uitgevoerd door de werkgroep Informatieveiligheid, die bestaat uit:

- clustermanager dienstverlening
- veiligheidsconsulent
- ICT manager
- diensthoofd ICT
- teamhoofd-archivaris
- stafmedewerker cluster welzijn

- departementschef personeel
- adviseur GIS
- beleidsadviseur beleidsondersteuning
- adviseur staf algemeen directeur
- algemeen directeur

Voor de periode 2019-2023 is een veiligheidsplan opgemaakt waarin de acties rond informatieveiligheid per kwartaal worden opgevolgd voor deze domeinen, met aanduiding van prioriteiten:

Risico	Cryptografie	Leveranciersrelaties
Beleid	Fysieke Beveiliging	Informatiebeveiligingsincidenten
Organisatie	Operationele Beveiliging	Bedrijfscontinuïteit
Personeelsbeleid	Communicatiebeveiliging	Naleving
Bedrijfsmiddelen	Aanschaf, Ontwikkeling en onderhoud van	
Toegang tot Persoonsgegevens	Informatiesystemen	

Over de opvolging van de acties voor 2020 rapporteert de DPO apart aan de raad.

-----

### **Bijlage bij het rapport Organisatiebeheersing 2020**

Planning en opvolging acties Organisatiebeheersing toestand 1 mei 2021.