



Gemeente Deerlijk

ORGANISATIEBEHEERSING RAPPORT 2022

GEMEENTE- EN OCMW-RAAD DONDERDAG 06 JULI 2023

Inleiding	05
Thema 01: doelstellingen en procesmanagement	06
01 Toelichting thema	08
02 Data	08
03 Risico's	09
04 Beheersmaatregelen	09
05 Conclusies	09
06 Acties	09
Thema 02: belanghebbendenmanagement	10
01 Toelichting thema	12
02 Data	12
03 Risico's	16
04 Beheersmaatregelen	16
05 Conclusies	17
06 Acties	17
Thema 03: monitoring	18
01 Toelichting thema	20
02 Data	20
03 Risico's	23
04 Beheersmaatregelen	23
05 Conclusies	23
06 Acties	23
07 Statistieken	24
Thema 04: financieel management	28
01 Toelichting thema	30
02 Data	30
03 Risico's	35
04 Beheersmaatregelen	36
05 Conclusies	36
06 Acties	36
Thema 05: organisatiestructuur	38
01 Toelichting thema	40
02 Data	40
03 Risico's	42
04 Beheersmaatregelen	42
05 Conclusies	42
06 Acties	43
Thema 06: personeelsbeleid	44
01 Toelichting thema	46
02 Data	46
03 Risico's	49
04 Beheersmaatregelen	50
05 Acties	50
06 Conclusies	51
Thema 07: organisatiecultuur	54
01 Toelichting thema	56
02 Data	56
03 Risico's	57
04 Beheersmaatregelen	57
05 Acties	57
06 Conclusies	58
Thema 08: informatie en communicatie	60
01 Toelichting thema	62
02 Data	62
03 Risico's	64
04 Beheersmaatregelen	65
05 Acties	65
06 Conclusies	66
Thema 09: facilitaire middelen, opdrachten en contracten	68
01 Toelichting thema	70
02 Data	70
03 Risico's	71
04 Beheersmaatregelen	71
05 Conclusies	71
06 Acties	74
Thema 10: ICT	76
01 Toelichting thema	78
02 Data	78
03 Risico's	80
04 Beheersmaatregelen	80
05 Acties	81
06 Conclusies	82





INLEIDING

Met alle medewerkers naar **een optimale organisatiebeheersing**

Beste lezer

Een lokaal bestuur zet in op een uitgebreid dienstenaanbod. Onderliggend aan de aangeboden dienstverlening zit een waaier van verschillende processen. Het beheersen van deze processen en ze evalueren en verbeteren, vormt een grote uitdaging.

In het decreet lokaal bestuur is organisatiebeheersing het geheel aan maatregelen en procedures dat ontworpen is om de risico's met een redelijke zekerheid te beheersen. Specifiek ligt het accent op:

- het naleven van wetgeving en procedures;
- betrouwbaar financieel management;
- een effectieve en efficiënte inzet van middelen (inbegrepen activa);
- het voorkomen van fraude;
- het behalen van de vastgelegde doelstellingen, met kennis en beheersing van de risico's om deze te behalen.

Om de doelstellingen van de organisatie te bereiken zetten we in op een opvolgsysteem. De bijhorende acties worden 6- maandelijks tegen het licht gehouden. Zo evalueren we de voortgang en zorgen we voor de nodige bijsturing.

Mensen die werken maken fouten, maatschappijen evolueren en kennen nieuwe risico's. Om de risico's te ondervangen, moet je ze inventariseren en evalueren. We detecteren leemtes en anticiperen op mogelijke bedreigingen.

De uitgangspunten van de organisatiebeheersing zijn risicomanagement en continue verbetering. Vaak wordt er verwezen naar de plan-do-check-act-cyclus. Het is verstandig om na te gaan of je met de bedachte acties het gewenste effect bereikt, en indien niet, aanpassingen uit te voeren. In de hectiek van de dag wordt dit soms over het hoofd gezien.

Meer nog dan de wettelijk verplichte formaliteiten zet Deerlijk in op een cultuur waarbij de medewerkers knelpunten benoemen en verbeteracties uitwerken. In het jaarrapport 2022 lees je wat we het voorbije jaar ondernamen voor een optimale organisatiebeheersing. Het is het resultaat van de inzet van alle medewerkers van Deerlijk.

Waarvoor dank!

Karel Bauters
Algemeen directeur

Thema 01

doelstellingen en procesmanagement



TOELICHTING THEMA

Doelstellingen

Elk lokaal bestuur formuleert zijn doelstellingen in een meerjarenplan. Om de volledige organisatie te beheersen, formuleerde ons bestuur concrete doelstellingen die je in 3 luiken kan opdelen:

**Nieuw beleid**

Dit verwijst naar politieke keuzes om in te zetten op bepaalde aspecten van de dienstverlening of ondersteunende werking, bijvoorbeeld de bouw van een sporthal of de ontwikkeling van een nieuwe website.

Reguliere werking

Dit is de corebusiness van de dienstverlening van de gemeente, bijvoorbeeld het afleveren van attesten bij de dienst burgerzaken.

Ondersteunende werking

Dit heeft betrekking op zaken die noodzakelijk zijn voor een goede werking van de organisatie in functie van de dienstverlening aan de klanten en de realisatie van het nieuw beleid (zie de 2 items hierboven), bijvoorbeeld personeelsbeleid en ICT.

Procesmanagement

Een proces is het geheel van opeenvolgende activiteiten dat middelen (input) omzet in resultaten (output), zodat je een meerwaarde kan creëren (outcome). Procesmanagement wil de processen optimaal laten verlopen en wil de zekerheid geven dat de procesdoelstellingen worden bereikt (bijvoorbeeld een reispas afleveren). Aan ieder proces zijn echter risico's gekoppeld die vragen om beheersing. Procesmanagement kan zo bijdragen tot een goede organisatiebeheersing, maar is geen doel op zich.

Een organisatie werkt daarom het best eerst de sleutelprocessen uit waaraan grote risico's verbonden zijn. Dit zijn processen die belangrijk zijn voor de realisatie van de doelstellingen en voor de dienstverlening. Voorbeelden zijn processen van grote financiële verrichtingen, processen die fraudegevoelig zijn of processen waarbij de continuïteit van de dienstverlening in het gedrang dreigt te komen. Onze organisatie is een kleine, wendbare organisatie. Ondersteunende processen kunnen trager ontwikkeld worden door een beperktere personeelsbezetting.

DATA

We doorlopen het decretaal voorziene planningsproces met de uiteindelijke goedkeuring van het meerjarenplan (MJP) en de jaarlijkse aanpassing. 6-maandijks is er een interne evaluatie van de voortgang van het meerjarenplan.

Er is nood aan een draagvlak voor procesmanagement binnen het MAT. De uitwerking verloopt anders per dienst. Algemene sleutelprocessen zijn niet opgelijst en er ontbreekt een duidelijke visie over sleutelprocessen.

RISICO'S

- Focus op hoofddoelstellingen meerjarenplan kan vervagen door te veel ad-hocvragen. Er zijn geen indicatoren om het MJP te evalueren. Hierdoor bestaat het risico dat het meerjarenplan niet afgerond raakt of foutief wordt geëvalueerd.
- We kennen de processen die het meest kritiek zijn voor het bereiken van de doelstellingen niet. De gangbare processen worden niet aangepast aan maatschappelijke evoluties (digitalisering, automatisatie, flexwerken, lean ...). Risico bij het wegvallen van een personeelslid van een 1-persoonsdienst.
- Proces- en projectmanagement heeft te weinig draagvlak binnen de organisatie en het management.

BEHEERSMAATREGELEN

- De sleutelprocessen in kaart brengen, samen met de diensten en medewerkers.
- De sleutelprocessen evalueren en bijsturen.
- De organisatie warm maken voor proces- en projectmanagement.

CONCLUSIES

- Het MJP is een actieve leidraad doorheen de werking van de organisatie. We screenen het zeer regelmatig kritisch inzake de opvolging van projecten. Op die manier proberen we de focus op deze projecten te houden.
- Evaluatiemomenten zijn soms te veel fotomomenten. De projectopvolging zouden we nog meer kunnen inbedden bij de diensten.
- De organisatie moet de sleutelprocessen in kaart brengen in samenwerking met de medewerkers. Zo kan je ze opvolgen, evalueren en aanpassen. De uitwerking wordt echter overschaduwd door andere projecten.
- Het installeren van dashboards in power BI en het integreren van de budgetten, opvolging en kritische procesindicatoren kunnen hieraan bijdragen. Het installeren van een sharepoint om de kennis te delen en te borgen is te onderzoeken.

ACTIES

Lopende acties

- Een 6-maandelijkse kritische analyse van het meerjarenplan.
- De jaarlijkse rapportage in de gemeenteraad.
- Opvolging projecten via projectfiche en -planning.

Uit te voeren acties

- Bij de opstart van een project de sleutelprocessen in kaart brengen.
- Procesmatig werken als actie binnen het meerjarenplan implementeren.
- Opmaken dashboards met kerncijfers dienstverlening
- Kerntakendebat: wat is essentiële dienstverlening voor Deerlijk?

Thema 02
belanghebbendenmanagement



TOELICHTING THEMA

Weet de organisatie wie haar belanghebbenden zijn (intern en extern) en wat die van de organisatie verwachten? Belanghebbenden (of stakeholders) zijn groepen, organisaties of individuen die een belang of stake hebben bij de activiteiten en impact hebben op de organisatie ofwel beïnvloed worden door de organisatie. De organisatie weegt af in welke mate zij hier al dan niet rekening mee houdt. De 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 de interne belanghebbenden.

DATA

Belanghebbenden



Burgers



Verenigingen



Ondernemers



Bezoekers

Adviesraden

Raad	Leden	Samenkomsten in 2022
Adviesraad lokale economie	Stemgerechte leden: 15 Niet-stemgerechte leden: 5 Totaal aantal leden: 20	4
Cultuurraad	Verenigingen: 28 Onafhankelijke leden: 4 Totaal aantal leden: 30	6 bestuursvergaderingen 1 algemene vergadering
GECORO	Effectieve leden: 12 Plaatsvervangende leden: 11 Afgevaardigden politieke partijen: 4	5, waarvan 1 intergemeentelijke (Deerlijk/Kuurne)
Jeugdraad	Verenigingen: 10 Onafhankelijke leden: 3 Totaal aantal leden: 27	8
Lokaal Overleg Kinderopvang	Stemgerechte leden: 9 Niet-stemgerechte leden: 2 Totaal aantal leden: 11	1
Milieuraad	Totaal aantal leden: 14	0
Mobiliteitscommissie	Stemgerechte leden: 20 Niet-stemgerechte leden: 6 Totaal aantal leden: 26	3
Seniorenraad	Verenigingen: 9 Onafhankelijke leden: 10 Totaal aantal leden: 29	5 bestuursvergaderingen 4 algemene vergaderingen
Sportraad	Verenigingen: 38 Onafhankelijke leden: 3 Totaal aantal leden: 40	7
Centraal Feestcomité	Verenigingen: 4 Totaal aantal leden: 16	8

Adviezen

Raad	Aantal adviezen gegeven	Aantal adviezen gevraagd
Adviesraad lokale economie	0	0
Cultuurraad	2	2
GECORO	5	5
Jeugdraad	6	4
Lokaal Overleg Kinderopvang	1	1
Milieuraad	0	0
Mobiliteitscommissie	0	0
Seniorenraad	0	0
Sportraad	2	2
Centraal Feestcomité	0	0

Opvallend

- Het aantal adviezen van de jeugdraad is gedaald in vergelijking met 2021. Toen werden er 11 adviezen gevraagd en 12 adviezen gegeven. Er kan hiervoor nog geen specifieke verklaring gegeven worden. Bij een volgende rapportering zullen we dit cijfer opnieuw opvolgen.
- Verschillende adviesraden hebben geen enkel officieel advies gegeven en het bestuur heeft hen ook geen enkel officieel advies gevraagd. Er kunnen echter ook informele zaken afgetoetst worden, waardoor adviesraden wel nuttig kunnen blijven. Formaliseren is dus niet altijd nodig. Het mag niet te zwaarwichtig zijn.

Vakorganisaties

- Representatieve vakorganisaties voor lokale besturen zijn ACOD, ACV-OD en VSOA.
- Syndicaal overleg (HOC) vindt plaats volgens noodzaak, in principe een 4-tal keer per jaar.
- (BOC) vindt normaal een 4-tal keer per jaar plaats.

Samenwerking politiek/administratie

- Het managementteam en de schepenen komen 2 keer per jaar samen en verder ad hoc in functie van specifieke dossiers of bij bepaalde noodzaak.
- Het politiek orgaan heeft toegang tot de administratieve voorbereidingen en beslissingen via meeting.net.

Samenwerking (lokale) organisaties

- We houden een lijst bij met vaste samenwerkingsverbanden. Daarnaast hadden we in 2022 de volgende samenwerkingsverbanden:
- Waregem, Zwevegem, Wevelgem, Avelgem, Deerlijk, Kuurne, Harelbeke, Lendelede, W13 en CAW voor e-inclusie

- project: regionale samenwerking e-inclusie
- Waregem, Anzegem en Wielsbeke --> Vaccinatiecentrum Covid
- Digitale transformatie --> coalition of the willing in de regio Zuid-West-Vlaanderen
- Harelbeke, Wevelgem en Kuurne + CAW -> jeugdwelzijn
- Regionaal via W13 + CAW + CGG -> overkophuis
- Gezinsbond, kind en gezin, scholen, perinataal netwerk, Konekti ... ->projecten huis van het kind
- Geïntegreerd breed onthaal -> OCMW's, CAW's en DMW's Zuid-West-Vlaanderen
- Onderzoek inzake rapportage en datavisualisatie -> Afstemming met Kuurne en Harelbeke
- Wevelgem, Wervik en Deerlijk, samen met Mondea voor gezamenlijk project 'naar een open, nabij en loketvrij huis van de gemeente'.

Participatietrajecten

- In 2022 werd een werkgroep opgezet om het programma van eisen voor een nieuwe theaterzaal/cultuurhuis af te toetsen en te verfijnen. Ruim 20 deelnemers hebben in 2 sessies hun insteek kunnen geven.
- Het participatietraject 'Gaverdomein' is opgestart in september 2022 met overleg met de stakeholders. Tegen eind 2022 was er ook een online bevraging, waaraan 289 mensen hebben deelgenomen.
- Centrumpark
 - Evaluatieworkshop met bewonerspanel (10 personen)
 - Toelichting masterplan (tijdens Midzomermarkt - ongeveer 100 personen)
 - Infoborden op site zelf
 - Ideeënbus
- DNA masterplan Sint-Lodewijk
 - Slotevent op 10 april 2022
 - Workshops per wijk in mei (88 inschrijvingen)
- Infomoment op 8/12 in het kader van de opmaak van het mobiliteitsplan
- Buur(t)centraal
 - Met de Tettercamionette werd naar de buurten getrokken om via ontmoetingsmomenten de input van de buurtbewoners in de projectwerking te kunnen meenemen.
 - Daarnaast werden 4 Café Dialogen (gesprekstafels) georganiseerd om de projectinhoud toe te lichten en tot voorstellen voor de buurt te komen.
 - Er werd een enquête gehouden via digitale bevraging.
 - Er waren individuele interviews met buurtbewoners.

Meldingen/klachten

- Totaal aantal meldingen 320 (via de website)
 - Er is geen onderverdeling in het digitaal formulier tussen klachten en meldingen.
 - De status (afgewerkt, onbeantwoord, in behandeling) van de melding is niet raadpleegbaar.
 - Er is geen overkoepelend systeem voor het bijhouden van klachten en meldingen, waardoor rapportage moeilijk is.
- Meldingen via sociale media capteren we niet voor rapportage.

Data inzake omgang met belanghebbende

Type	Cijfers
eGov Flow (digitaal loket burgerzaken)	- Totaal aantal aanvragen: 3091 (in 2021: 2380) - afgewerkt: 2809 (in 2021: 2083) - automatisch verwerkt: 1414 (in 2021: 1897) - verwerkt met tussenkomst ambtenaar: 997 (in 2021: 788)
T:meblockr (afsprakenmodule burgerzaken)	- Totaal aantal afspraken via fysiek loket: 7013 (in 2021: 6572) - Afgehandeld: 5778 (in 2021: 5549) - Geannuleerd: 483 (in 2021: 386) - Gemiddelde manuele procestijd (aan loket) in minuten voor producten burgerzaken: 9:55 = over alle producten heen
T:meblockr (afsprakenmodule omgeving)	Aantal afspraken in 2022: 506
Bezoekers zonder afspraak	Proeftuin september-december: 123 burgers

RISICO'S

- De ambities van het bestuur met betrekking tot belanghebbendenmanagement kunnen de draagkracht van de organisatie overstijgen.
- De organisatie heeft geen laagdrempelig systeem voor meldingen van burgers. Het gevolg is dat we niet kunnen achterhalen of klachten/meldingen voldoende opvolging krijgen. Het is daarom niet duidelijk of de indiener geholpen is.
- De samenstelling van de adviesraden is geen doorsnede van de maatschappij en de adviezen van verschillende raden spreken elkaar tegen, wat actie ondernemen moeilijk maakt.

BEHEERSMAATREGELEN

- Terughoudendheid in acht houden bij het reageren op geïsoleerde meningen of vragen.
- Inzetten op een e-inclusiebeleid waarbij we mensen die moeite hebben om de digitale transformatie te volgen, effectief ondersteunen en opleiden.
- Implementeren van een opvolgingssysteem voor klachten en meldingen.
- De manier waarop we met belanghebbenden omgaan regelmatig evalueren en bijsturen waar nodig.

CONCLUSIES

- Algemeen loopt de samenwerking tussen de administratie en de politieke organen goed. Er is een afsprakennota opgemaakt tussen MAT en CBS.
- Een moeilijkheid is en blijft het afstemmen van nieuwe ideeën/plannen/dossiers met de beperkte personeelsbezetting van de organisatie en het maken van keuzes om deze zaken effectief gerealiseerd te krijgen.
- Melding- en klachtenbeheer beter opvolgen om evaluatie en bijsturing mogelijk te maken.
- Er is veel data beschikbaar, maar we consulteren die niet of weinig om de dienstverlening bij te sturen.

ACTIES

Lopende acties

- Uitvoering van project e-inclusie met digicoach.

Geplande acties

- De intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en de aanpak van de opvolging ervan zullen we verder bekijken.

Uit te voeren acties

- Nieuw meldings- en klachtensysteem uitrollen
- Het ontsluiten van de data om de dienstverlening te verbeteren

Meerjarenplanacties

- A-3.01.1: Ondersteunen van verenigingen en initiatieven door middel van een doelgericht en transparant subsidiebeleid.
- A-3.02.2: Bouwen aan een nog doeltreffendere uitleendienst, aangepast aan de noden van de Deerlijkse verenigingen en initiatieven.
- A-3.03.9: Inrichten en verfraaien van de bibliotheek als ontmoetingsplaats.
- A-7.5.3: Aanwezigheid van 'Deerlijk' op ondernemersevenementen.

Thema 03
monitoring



TOELICHTING THEMA

Monitoring is het systematisch en continu verzamelen van relevante gegevens om gericht op te volgen of de (beleids)doelstellingen gerealiseerd worden en de dienstverlening goed verloopt. Dit stelt het bestuur in staat om te weten of het op koers zit om de doelstellingen te bereiken. Monitoring is een onderdeel van de PDCA-cyclus dat terugkomt in elk apart thema.

Om het meten beheersbaar te houden, bakent de organisatie best af welke aspecten ze wil opvolgen. Ze richt zich daarbij vooral op wat belangrijk is en focust op de realisatie van de doelstellingen. Dat kunnen bijvoorbeeld vooraf bepaalde indicatoren zijn die dienen om de (beleids)doelstellingen te concretiseren. Ook voor het opvolgen van de dienstverlening die niet in (beleids)doelstellingen is opgenomen, moeten we informatie verzamelen om na te gaan of de dienstverlening goed verloopt of om grotere trends te capteren. De informatie uit de meetsystemen moeten we opnemen in rapporten die beantwoorden aan de informatienoden van de bestuursorganen.

Om continu over kwaliteitsvolle en betrouwbare meet- en rapportagesystemen te beschikken, moeten we ze regelmatig evalueren. Via deze evaluaties kunnen we de systemen bijsturen, zodat we ze blijven verbeteren. Het thema monitoring omvat dan ook de evaluatie van onze meet- en rapportagesystemen. Aan de hand van deze evaluatie bepalen we onder andere of we de bestaande systemen moeten aanpassen en of er nieuwe systemen gewenst zijn.

DATA

Rapporten met data mogelijk uit de volgende kwaliteitsvolle systemen:

- T:meblockr (werken op afspraak burgerzaken + omgevingsloket)
- eGov Flow (achterliggend systeem e-loket)
- Recreatex (software vrijetijdspunt)
- 3P (software overheidsopdrachten, werkopdrachten en ontleningen)
- Fox (boekhoudprogramma)
- Meeting (notuleringsprogramma)
- DSD (digitaal sociaal dossier)
- Remi
- Cirklo (Deerlijkbon)
- Sierra (software Sociaal Huis)
- Give a Day (software vrijwilligerswerking)

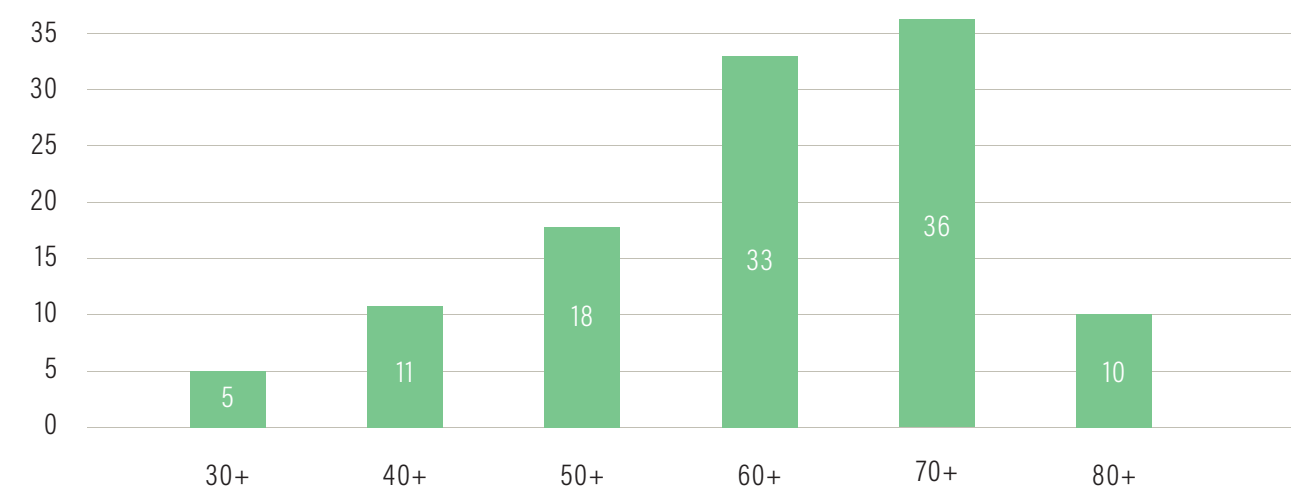
Doelstellingen kunnen opgevolgd worden uit rapport met data:

- Dashboard power BI (werken op afspraak): analyse producten en tijd.
- Doelstelling om dashboards verder uit te breiden.

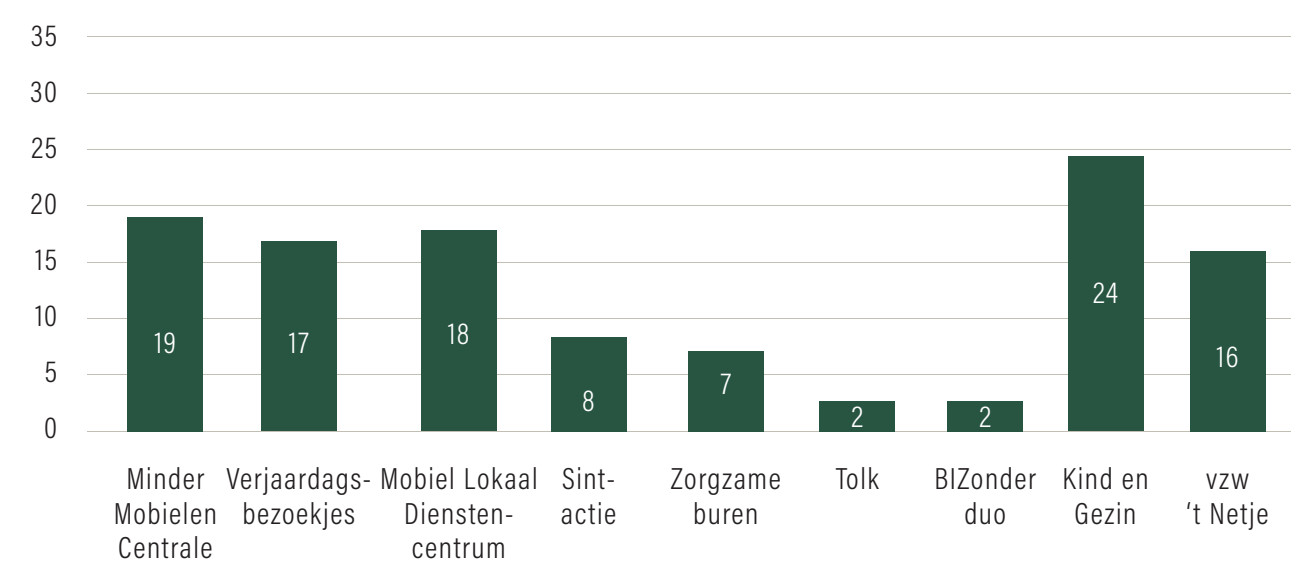
Gerapporteerde informatie als sturingselement

Dienst	Onderwerp van rapportage	Aantal
Sociale dienst	Dossiers budgetbegeleiding	67
	Dossiers budgetbeheer	104
	Dossiers CSR	13
Maaltijden maaltijddienst	Aantal gebruikers op 31.12.2022	66
	Warme maaltijden	15.979
	Diepvriesmaaltijden	2007
Poetsdienst	Aantal gebruikers op 31.12.2022	66
	Aantal uren gepoetst	4.431,50 uren
Karweidienst	Aantal gebruikers op 31.12.2022	50
	Aantal uren gewerkt	422 uren
Mobiel Lokaal Dienstencentrum	Aantal unieke deelnemers	89
	Aantal deelnemers 10 jaar MLDC	87
Leerwerknemers	Aantal actief	5
Lokaal opvanginitiatief	Deelnemende personen	5
Consultatiebureau Kind en Gezin	Aantal zittingen	128 in 2022
Woonloket	Fysieke klantencontacten	127
	Informeren, adviseren, begeleiden	150
	Ondersteuning private huurmarkt	5
	Werken aan kwaliteit	191
	Zorgen voor divers/betaalbaar woonaanbod	32
Omgevingsvergunningen	Dossiers VK	7
	Dossiers OMV	186 (inclusief 24 meldingen) (in 2021: 247)
	Intrekkingen	27
Aanvragen inname openbaar domein	Onvolledig	1
	Totaal aantal behandeld	601
Deerlijkbonnen	Totaal verkocht	1.012
Dyzo-dossiers (Dyzo vzw begeleidt ondernemers in moeilijkheden volgens de noden van elke ondernemer.	Totaal aantal dossiers	5

Vrijwilligers (per leeftijdscategorie)



Vrijwilligers (per type)



RISICO'S

- Er zijn meer datarapporten ter beschikking dan degene die we nu actief gebruiken. Op grond van dergelijke rapporten kunnen we de dienstverlening optimaliseren en kunnen we beleidsbeslissingen nemen.
- Omgekeerd kan het verzamelen van gegevens een onredelijke werklast worden ten opzichte van wat we ermee willen bereiken.
- We verliezen het evenwicht tussen 1 en 2.
- Er zijn geen indicatoren bij de acties/actieplannen van het meerjarenplan.
- Mentaliteit beleid en medewerkers over meten = weten.

BEHEERSMAATREGELEN

- We moeten de rapportagemogelijkheden in kaart brengen en meteen koppelen aan doelstellingen en dienstverlening.
- Nood aan duidelijke afbakening over wat we willen weten/zien voor we de databestanden analyseren.
- MAT: draagvlak creëren voor planning en rapportage.

CONCLUSIES

De organisatie staat, in vergelijking met enkele jaren geleden, ver in het verzamelen van data. Maar het blijft zoeken naar een evenwicht tussen het verzamelen en analyseren van data om onze organisatie te kunnen bijsturen en de nodige tijd overhouden voor de dagelijkse werking en de lopende projecten.

We moeten bewustzijn creëren over het belang van het verzamelen en analyseren van data bij het managementteam en bij de medewerkers, maar een belangrijke voorwaarde hierbij is dat dit laagdrempelig en behapbaar moet zijn.

ACTIES

Geplande acties

- Een manier zoeken om het verzamelen van de nodige informatie om de doelstellingen te bereiken behapbaar te houden. Deerlijk is partner in het digitaal project Gemeente zonder Gemeentehuis, dat dit verder onderzoekt.

Lopende acties

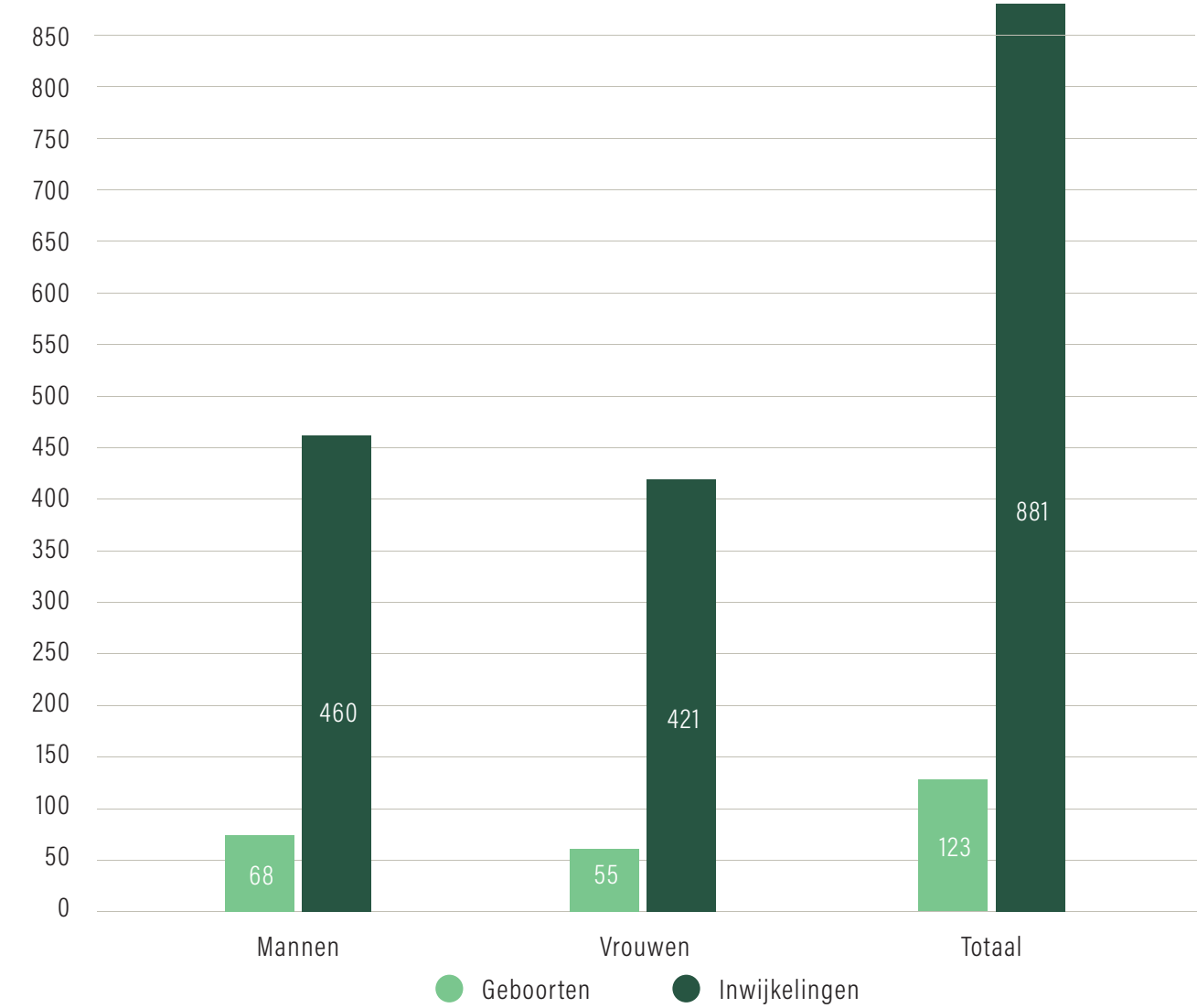
- Uitwerking monitoringssysteem in functie van werklasmeting sociale dienst.
- Uitbreiding software en monitoringssysteem 'werken op afspraak' naar sociaal huis

Meerjarenplanacties

- A-2.2.6: Nieuw tijdsregistratiesysteem
- A-2.4.2: Organisatie-updatescan
- A-2.6.2: Aanwerving IT-medewerker
- A-2.6.9: Digitalisering en informatisering organisatorisch inbedden

STATISTIEKEN

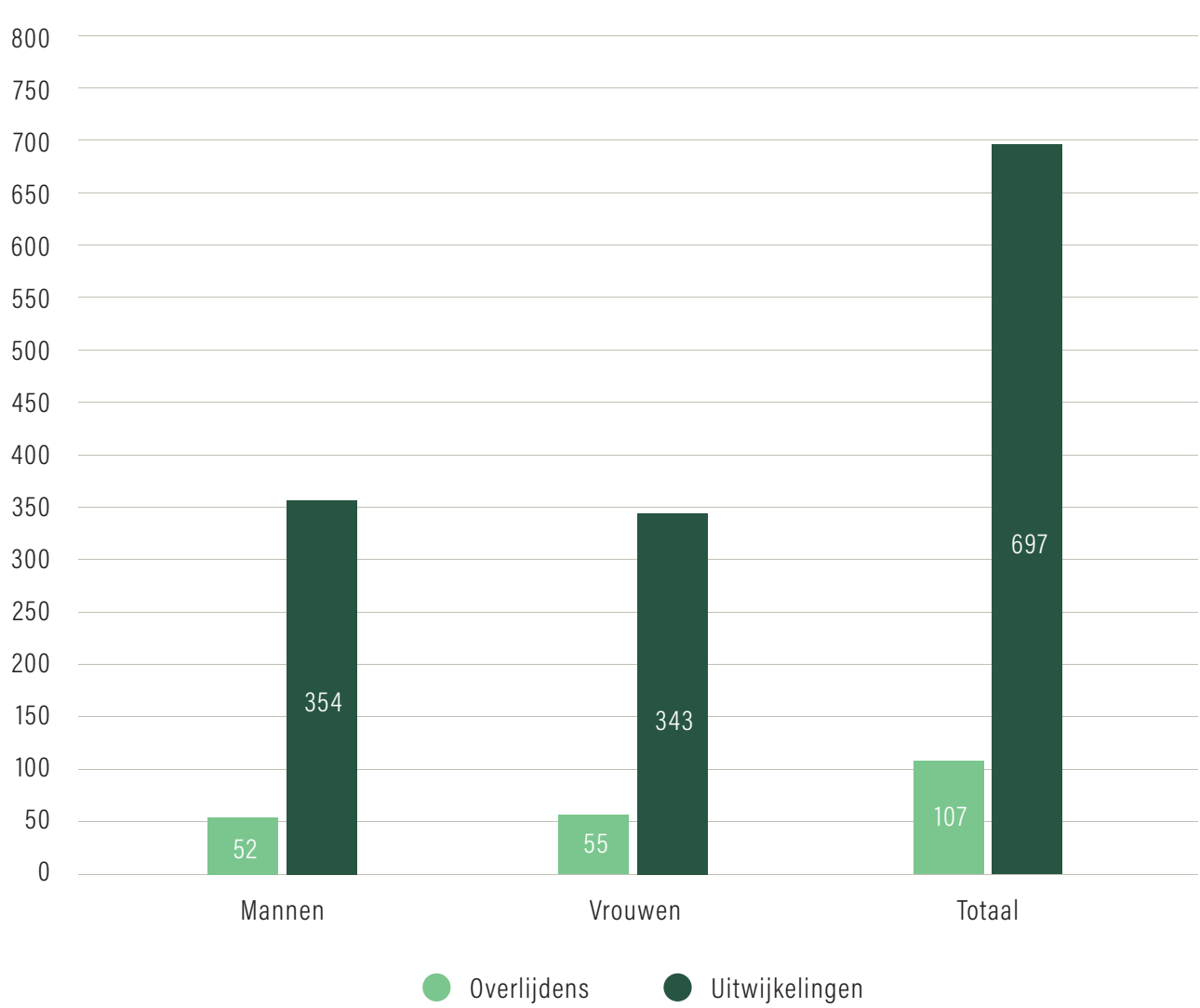
Cijfers geboorte en inwijkelingen 2022



Detail

Type	Cijfer
Geboorte in de gemeente	2
Erkenning voor de geboorte	43
Erkenning na de geboorte	0

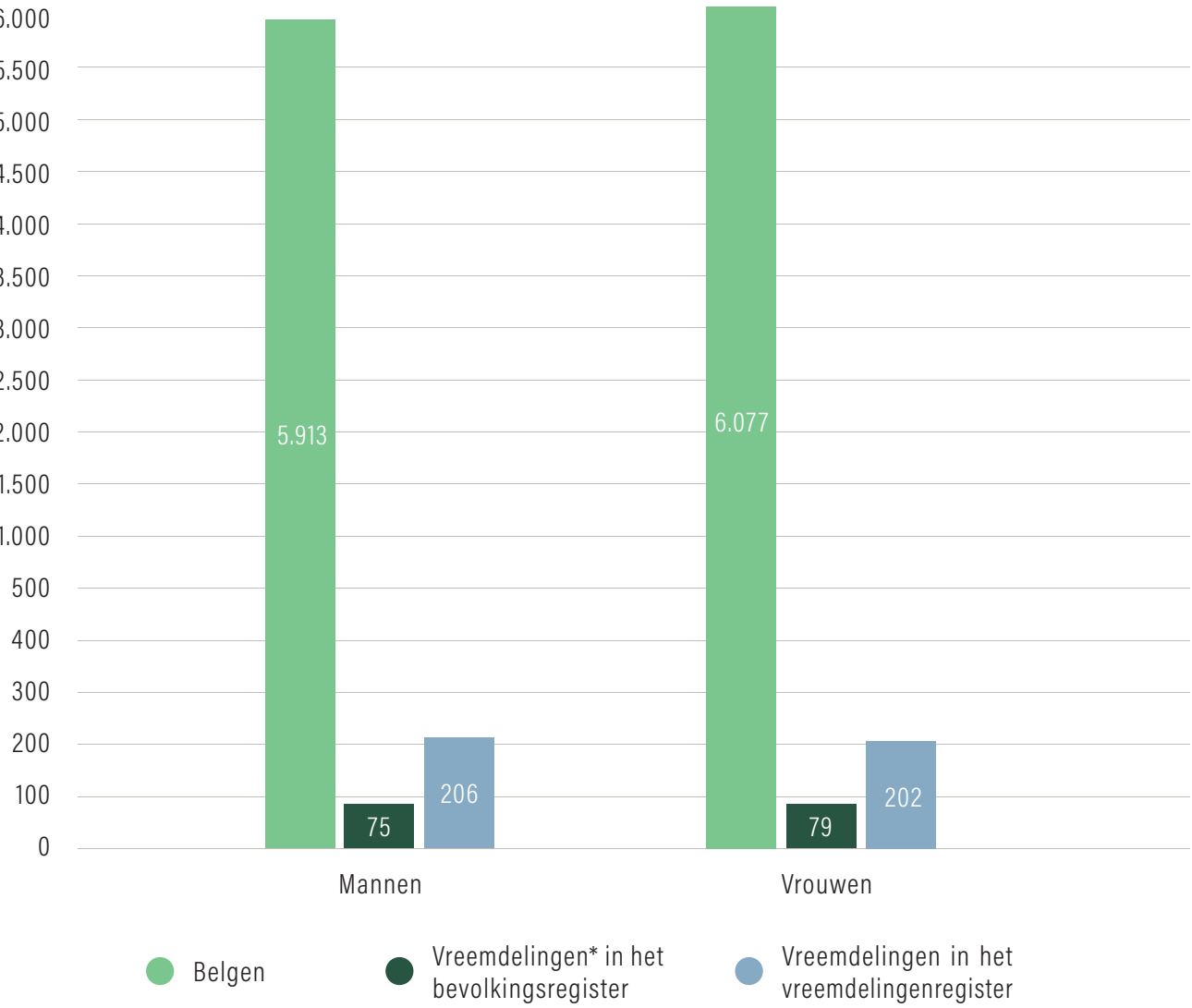
Cijfers overlijdens en uitwijkelingen 2022



Detail

Type	Cijfer
Inwoners overleden in de gemeente	49
Inwoners overleden in een andere gemeente	58
Niet-inwoners overleden in de gemeente	5

Bevolkingscijfers 2022



* Onder het begrip vreemdeling verstaan we personen van een andere nationaliteit dan de Belgische.

Detail

Type	Cijfer
Nationaliteitsverklaring	28
Naturalisatie	0
Belg door collectief effect	14

Burgerlijke stand 2022

Type	Cijfer
Aangifte huwelijk	54
Huwelijk	51
Buitenlands huwelijk	1
Wettelijk samenwonen	59
Beëindiging wettelijk samenwonen	13

Thema 04
financieel management



TOELICHTING THEMA

Het doel van het financiële planningsproces is te komen tot realistische ramingen van de inkomsten en uitgaven op lange termijn (legislatuur). Door een adequate financiële planning verkleint het risico op liquiditeitstekorten of op structurele budgettaire tekorten. Daarnaast is de financiële planning een belangrijk element bij de beoordeling vooraf van de financiële impact van belangrijke projecten. Uit de beleidsrapporten moet blijken dat de organisatie haar voorgenomen beleid kan uitvoeren, zonder dat ze financieel uit evenwicht raakt.

De organisatie moet haar dagelijks financieel management zo goed mogelijk regelen. Een doordachte toewijzing van rollen en verantwoordelijkheden is daarvan de basis. Door functiescheiding of andere beheersmaatregelen vermijdt de organisatie situaties waarin 1 persoon beslissingen zonder controle kan nemen. Daarnaast moeten er controlepunten zijn in de verschillende financiële processen. Zo vermijdt de organisatie dat ze middelen verliest door fouten bij de inning van belastingen, de facturatie, het debiteurenbeheer of het niet-systematisch opvolgen van de openstaande vorderingen.

DATA

Jaarlijks wordt de financiële planning opgemaakt en aangepast tijdens een traject van meerdere weken. De ramingen worden voorbereid door elke dienst in samenspraak met de bevoegde schepen. Daarna volgt overleg met de dienst financiën en de schepen van financiën. Het resultaat wordt besproken in het college van burgemeester en schepenen en het vast bureau, en in de gemeenteraadscommissie financiën, voor het naar de gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn gaat ter vaststelling.

Facturatie van de te ontvangen bedragen

Het algemeen principe is decentrale facturatie van de te ontvangen bedragen. Wanneer dit om technische, bezettings- of materialiteitsredenen niet mogelijk is, gebeurt de facturatie door de dienst financiën.

De volgende facturatie gebeurt door derden en wordt periodiek aan de gemeente doorgestort:

- verkoop van huisvuilzakken, PMD-zakken ... (gebeurt door IMOG)
- parkeerretributie (gebeurt door Indigo)

Overzicht op 31.12.2022

Dienstverlening	Inhoud/gegevens factuur	Opmaak/verzending factuur	Medium
Warme maaltijden	Dienst thuiszorg	Dienst financiën	Alfa
Poetsen	Dienst thuiszorg	Dienst financiën	Alfa
Karweien	Dienst thuiszorg	Dienst financiën	Alfa
Grafconcessies	Dienst burgerzaken	Dienst financiën	Alfa
Identiteitskaarten, rijbewijzen etc.	Dienst burgerzaken	Dienst burgerzaken	Alfa/kassa
Sportkampen, zaalverhuur, drank etc.	Dienst vrijetijd	Dienst vrijetijd	Recreatex
Materiaaluitlening	Uitleendienst	Uitleendienst	3P en Excel
Speelpleinwerking	Dienst vrijetijd	Dienst vrijetijd	Speelplein.spex365
Mindermobielencentrale	Dienst welzijn	Dienst financiën	Alfa
Buur(t)tafel	Dienst welzijn	Dienst financiën	Alfa
Thuisbegeleiding	Dienst welzijn	Dienst financiën	Alfa
Verhuring sociale en bejaarden- woning	Dienst wonen	Dienst financiën	Alfa
Onderwijs	LO en BBO	LO en BBO	Informat
Kunstonderwijs	Dienst vrijetijd	Dienst vrijetijd	Recreatex
Standplaatsen openbaar domein en nutsverbruik	Dienst omgeving	Dienst financiën	Alfa
Inname openbaar domein	Dienst omgeving	Dienst financiën	Eagle

Het innen van betalingen en het ontvangen van geringe dagontvangsten

De inning van betalingen gebeurt door de dienst die instaat voor de opmaak en verzending van de factuur (zie overzicht onder het vorig punt). Dezelfde dienst staat ook in voor de 1e opvolging na de vervaldag (herinnering, telefoon, mail ...). Bij gebrek aan succes na de eerste opvolging gaat het dossier naar de dienst financiën voor verder debiteurenbeheer.

De algemeen directeur kan, na advies van de financieel directeur, bepaalde personeelsleden belasten met de inning van geringe dagontvangsten. Dit zijn geringe afzonderlijke ontvangsten in chartaal of giraal geld waarbij

de inning samenvalt met het inningsrecht. De voorwaarden waaronder dit gebeurt, worden beschreven in de beslissing van de gemeenteraad van 9 juli 2009 en de Raad Voor Maatschappelijk Welzijn van 7 juli 2014. Hoewel deze raadsbeslissingen verwijzen naar inmiddels gewijzigde decreten, worden dezelfde voorwaarden via het voorliggend organisatiebeheersingssysteem behouden.

Overzicht op 31.12.2022

Dienst	Aantal nominatief verantwoordelijken	Max. globaal bedrag kas(sen) 2022
Bibliotheek	4	300 euro
Cultuur	3	1.000 euro
Sport	2	350 euro
Burgerzaken	3	1.000 euro
Buur(t)afel	1	1.000 euro

Overheidsopdrachten

De gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn beschikken over de volheid van bevoegdheid inzake overheidsopdrachten. Overheidsopdrachten is een generieke term voor grote opdrachten voor investeringen tot dagdagelijkse occasionele uitgaven voor de werking. Deze bevoegdheid kan gedelegeerd worden via de beslissing dagelijks bestuur, en verder via de delegatie van overheidsopdrachten.

De gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn hebben op 28 mei 2020 het begrip dagelijks bestuur vastgesteld.

Het college van burgemeester en schepenen en het vast bureau, hebben op 24 november 2021 de overheidsopdrachten tot 8.500 euro exclusief btw gedelegeerd naar de algemeen directeur, die op zijn beurt verder gedelegeerd heeft naar verschillende medewerkers.

De goedkeuring van de te betalen bedragen

Algemeen principe: alle facturen worden op hun vorm nagezien door de dienst financiën en via het programma e-facturen doorgestuurd voor inhoudelijk nazicht:

- Voor aankopen via bestelbon is het de aanvrager van de bestelbon die de factuur controleert en goedkeurt.
- Voor grotere overheidsopdrachten is het de leidend ambtenaar van het dossier die de factuur controleert en goedkeurt.
- Voor uitgaven als gevolg van een beslissing CBS of VB is het de auteur van de beslissing CBS of VB die de factuur controleert en goedkeurt.
- Voor facturen van nutsbedrijven worden de voorschotfacturen door de dienst financiën goedgekeurd, en de afrekeningen door de dienst waar het nutsverbruik zich voordoet.
- Voor facturen van telecommunicatie worden de facturen door de dienst financiën goedgekeurd, en bij signi-

- ficante afwijking wordt de gebruiker geraadpleegd.
- Het CBS en VB hebben op 24 november 2021 de goedkeuring van de te betalen bedragen gedelegeerd aan de algemeen directeur. Deze bevestigt zijn goedkeuring door het plaatsen van de handtekening op de betaalopdracht.

Afwijking:

- Bezoldigingen en andere personeelskosten worden door de personeelsdienst gecontroleerd en goedgekeurd, en rechtstreeks naar de dienst financiën gestuurd ter betaling.
- Beslissingen van het BCSD en van haar voorzitter die leiden tot betaling van leefloon, steun en tussenkomsten worden door de dienst welzijn gecontroleerd en rechtstreeks naar de dienst financiën gestuurd ter betaling.

De hoofdkas

De algemeen directeur is bevoegd voor het chartaal geld. De gemeente beschikt over een centrale hoofdkas, het OCMW heeft geen hoofdkas. Deze bevoegdheid werd gedelegeerd naar de financieel deskundigen van de dienst financiën. De bewaring gebeurt in een kluis. Alle cash verrichtingen worden zoveel mogelijk vermeden (tijdrovend, risico op fouten, risico op verlies ...). Enkel kleine uitzonderlijke uitgaven kunnen nog sporadisch via cash gebeuren. Van zodra het saldo in de hoofdkas te groot wordt, gebeurt een storting op de gemeenterekening bij Bank van de Post. Het saldo in kas zal zo nooit meer dan 1.000 euro bedragen. Alle verrichtingen gebeuren in een kasdagboek in Excel dat bewaard wordt op de dienst financiën.

Kasprovisies en geringe exploitatie-uitgaven

Overeenkomstig artikel 272 §1 van het decreet lokaal bestuur kan de algemeen directeur een provisie ter beschikking stellen aan bepaalde personeelsleden. Dit gebeurt na advies van de financieel directeur. Deze provisie dient voor geringe afzonderlijke uitgaven in chartaal of giraal geld waarbij de betaling samenvalt met de vastlegging en aanrekening. De provisie kan ook dienen voor onmiddellijke betaling van dringende steun op instructie van de voorzitter van het Bijzonder Comité Sociale Dienst. De voorwaarden waaronder het gebruik van provisie gebeurt, worden beschreven in de beslissing gemeenteraad van 26 april 2012. Hoewel deze raadsbeslissing verwijst naar een inmiddels gewijzigd decreet, worden dezelfde voorwaarden via het voorliggend organisatiebeheersingssysteem behouden.

Overzicht op 31.12.2022

Dienst	Aantal nominatief verantwoordelijken	Max. globaal bedrag kas(sen) 2022
Speelpleinwerking	1	250 euro
Welzijn - zorg	1	2.500 euro
Welzijn - sociale dienst	1	8.000 euro

De hoofdkas beschikt ook over 4 prepaid betaalkaarten met een provisie voor dringende uitgaven. De financieel directeur volgt dit op.

Overzicht op 31.12.2022

Type kaart	Bestemming	Bedrag provisie
Debetkaart	Autokeuring e.a. uitgaven	500 euro
Debetkaart	Bodemattesten	600 euro
Creditkaart	Advertenties sociale media	2.500 euro
Creditkaart	Internetaankopen	2.000 euro

Kredietbewaking

- De regels voor kredietbeperking in de BBC-wetgeving zijn zeer ruim. Dit regelen we lokaal als volgt:
- Op niveau jaarbudgetrekening is een technische blokkering en waarschuwing ingesteld. Elke persoon die een bestelaanvraag opmaakt, kan via de dienst financiën een deblokkeringscode krijgen om in overschrijding te gaan, na controle van de impact.
 - Overschrijding van het krediet bij een vastlegging als gevolg van een visumverlening kan enkel door de financieel directeur gebeuren.
 - Ambtelijke verschuivingen kunnen enkel door de financieel directeur gebeuren.
 - Overige verschuivingen gebeuren tijdens een aanpassing meerjarenplan, in overleg met de betrokken diensten.

Betaalopdracht naar de bank

- Elke betaling moet door 2 personen getekend worden (4-ogenprincipe).
- De algemeen directeur plaatst een 1^e handtekening. Als de algemeen directeur afwezig is kan de adjunct algemeen directeur of de beleidsmedewerker handtekenen.
 - De financieel directeur plaatst de 2^e handtekening. Als de financieel directeur afwezig is kan een financieel deskundige van de dienst financiën handtekenen.

Rapport provisiebeheer

- Hoofdkas van de gemeente (regeling via OrganisatieBeheerSysteem): Er gebeurden 10 verrichtingen in 2022. We verwijzen verder naar het rapport over kasbeheer.
- Geringe exploitatieuitgaven (regeling via OrganisatieBeheerSysteem): In 2022 vond 1 kascontrole plaats (speelpleinwerking). Bij deze controle werd geen kasverschil vastgesteld. De kas cultuur werd in de loop van 2022 opgedoekt en het saldo op de rekening geplaatst.
- Hoofdkas van het OCMW (regeling via OrganisatieBeheerSysteem): Er is momenteel geen hoofdkas met cash geld binnen het OCMW.
- Geringe exploitatieuitgaven (regeling via OrganisatieBeheerSysteem): De delegaties aan de dienst thuisbegeleiding en de sociale dienst gebeuren via een aparte bankrekening, en niet met cash geld. In 2022 vonden geen kascontroles plaats gezien er geen cash geld gebruikt wordt.

Rapport kasbeheer - geringe dagontvangsten (hoofdkas van de gemeente - geringe dagontvangsten)

- Hoofdkas van de gemeente (regeling via OrganisatieBeheerSysteem): Er gebeurden 10 verrichtingen in 2022. Het saldo op 31.12.2022 bedraagt 341,10 euro. Voor 2022 werd bij 1 kascontrole een verschil vastgesteld. In april bleek 725 euro gestolen. Na bespreking op het college van burgemeester en schepenen werd aangifte gedaan bij de lokale politie. De code van de kluis werd gewijzigd en er wordt een register bijgehouden van

- de personen die de code kennen. Deze personen tekenden een geheimhoudingsverklaring.
- Geringe dagontvangsten (regeling via OrganisatieBeheerSysteem): In 2022 vonden 7 kascontroles plaats (sport, jeugd, cultuur, bibliotheek en burgerzaken 3 kassen) door de dienst financiën, naast de reguliere kascontroles door de diensten zelf. Bij alle controles in 2022 werden geen kasverschillen vastgesteld.
- Hoofdkas van het OCMW: Er is momenteel geen hoofdkas met cash geld binnen het OCMW
- Geringe dagontvangsten (regeling via OrganisatieBeheerSysteem): In 2022 werd deze kascontrole gedelegeerd aan de medewerkster financiële dienst. De uitgevoerde controles en het resultaat worden bewaard in Excel onder de map O:\Publiek\Zorg\Buur(t)tafel\Financieel\Kas. Bij alle controles in 2022 werden geen kasverschillen vastgesteld.

Rapport visum

- Artikel 177 van het Decreet Lokaal Bestuur bepaalt dat de financieel directeur in volle onafhankelijkheid over het visum rapporteert aan de gemeenteraad, aan de OCMW-raad, aan het college van burgemeester en schepenen en aan het vast bureau. Dit rapport verschijnt als apart punt op de agenda van deze organen.

Rapport debiteurenbeheer gemeente en OCMW

- Artikel 177 van het Decreet Lokaal Bestuur bepaalt dat de financieel directeur in volle onafhankelijkheid over het debiteurenbeheer rapporteert aan de gemeenteraad, aan de OCMW-raad, aan het college van burgemeester en schepenen en aan het vast bureau. Dit rapport verschijnt als apart punt op de agenda van deze organen.

Rapport bestelaanvragen/rapport delegatie overheidsopdrachten ('budgethouderschap')

- Conform de beslissing van het CBS en VB van 24 november 2021 wordt dit rapport elk kwartaal op het CBS en VB gebracht. Dit is pas in voege vanaf 1 januari 2022.

RISICO'S

- De organisatie heeft een degelijke, transparante en betrouwbare financiële werking. Echter wordt er te weinig aandacht besteed aan de voorspellende factor. Via analysesystemen kunnen we een toekomstige richting bepalen. Risico met betrekking tot langetermijndenken en beslissingen op lange termijn gegrond maken.
- Het maken van fouten in functie van betalingen of opvolging
- Sterke stijging van kosten door inflatie/oorlog/crisissen.
- Onvoorziene kosten/daling opbrengsten door nieuwe wetgeving.
- Mogelijke subsidies voor projecten of dienstverlening worden gemist.
- Budgethouderschap en wetgeving overheidsopdrachten zijn te weinig gekend bij de medewerkers.

BEHEERSMAATREGELEN

- De financiële risico's worden 2 keer per jaar (AMJP en JR) in kaart gebracht en geëvalueerd.
- Dagelijks loopt een automatische audit van de financiële toepassingen (wie heeft welke wijzigingen manueel uitgevoerd).
- Jaarlijks voert een externe consultant een audit uit op de boekhouding naar aanleiding van de opmaak jaarrekening.
- Opmaak jaarrekening.
- Opvolgen van de subsidiemogelijkheden in het programma subsidiemanager.
- Indienen van subsidiedossiers op lange termijn, bijvoorbeeld Agiondossiers.
- Budgethouderschap en wetgeving overheidsopdrachten in opleidingspakket starters.
- Maandelijkse rapportering van alle aanrekening aan de schepen van financiën en aan de algemeen directeur + 4 keer per jaar aan het CBS

CONCLUSIES

Zie doorheen de tekst.

ACTIES**Uit te voeren acties**

- Monitoringsvisie doortrekken binnen financiële dienst door het opzetten van dashboards.

Thema 05
organisatiestructuur



TOELICHTING THEMA

De organisatiestructuur weerspiegelt de indeling van de organisatie in logische eenheden zoals clusters en diensten. Deze structuur houdt rekening met factoren als de te realiseren doelstellingen, de dienstverlening, de grootte en de complexiteit van de organisatie. De aansturing van een organisatie verloopt optimaal als de verantwoordelijkheden duidelijk zijn. Bovendien moet de delegatie van bevoegdheden geregeld zijn en in verhouding staan tot de toegewezen verantwoordelijkheden.

Het segmenteren van de organisatie is nodig om ze vlot te laten werken. Hiervoor moeten we wel werk maken van de coördinatie tussen de verschillende clusters en diensten. Een belangrijk orgaan in de coördinatie van een lokaal bestuur is het managementteam. Ook andere overlegorganen kunnen bijdragen tot de interne coördinatie van de verschillende onderdelen van de organisatie. We moeten de organisatiestructuur regelmatig en afhankelijk van interne of externe wijzigingen in vraag stellen en optimaliseren.

Projectmanagement krijgt een plaats bij het thema organisatiestructuur, omdat organisaties voor de realisatie van projecten tijdelijk los van de normale organisatiestructuur kunnen werken. Onze organisatie wil aan de hand van projectmanagement de werking continu optimaliseren, zeker wanneer het gaat over complexe of dienstoverschrijdende initiatieven.

DATA

Ingebouwde coördinatiekanalen om beslissingen op elkaar af te stemmen

Maandelijks is er een managementteam (MAT) en een spring-MAT. Het systeem werd in 2022 als goed ervaren. In functie van het traject ‘Wilde Zwanen’ in 2023 zullen we verder nadenken over de werking van het MAT.

Elke cluster komt ook een aantal keren per jaar samen. In het traject ‘Wilde Zwanen’ in 2023 zullen we ook verder nadenken over de inhoud van deze overleggen.

Tenslotte is het de bedoeling dat elke schepen te gepasten tijde overleg heeft met de betrokken diensten.

Overlegsysteem	Informatie	Aantal
MAT	Totaal aantal bijeenkomsten in 2022	11
	B-punten	60
	F-punten	28
	V-punten	2
SpringMAT	Totaal aantal bijeenkomsten in 2022	8

Clusteroverleg	Beleidsmedewerker aankopen/contractbeheer	8
	Financieel directeur	8
	Hoofd ruimte	6
	Hoofd burger en welzijn - burgerzaken	5
	Hoofd burger en welzijn - welzijn	7
	Hoofd vrije tijd en onderwijs	20
	Hoofd interne zaken	5

Evaluatie en optimalisatie van de organisatiestructuur

Sinds 2017 werden verschillende audits uitgevoerd om de organisatiestructuur tegen het licht te houden. Doorlichtingen worden op verschillende niveaus gevoerd (zowel op dienst- als clusterniveau) en worden zowel een stuk extern als intern vormgegeven in functie van concrete noden die worden ervaren. Zo werden de voorbije jaren de ondersteunende diensten (naar aanleiding van de integratieoefening gemeente-OCMW), de technische uitvoeringsdiensten, de vrijetijdsdiensten, de cluster welzijn / sociale dienst en de dienst omgeving bekeken. Overkoepelend gebeurde ook een organisatie-updatescan en werden de voorbereidende stappen gezet voor een mini-audit die vooral moet focussen op een organisatiebrede functieweging.

Als gevolg van de audits werden een aantal kritieke functies versterkt (IT, Communicatie) waardoor de risico's beperkter zijn geworden. Voor een aantal andere functies is dit nog altijd sterk aanwezig. Daarnaast maakt de toenemende complexiteit op de diverse werkvelden het noodzakelijk om meer te specialiseren. Dat stelt de organisatie voor uitdagingen op vlak van instroom (zoeken van geschikte profielen) en op vlak van vorming (opleiden van medewerkers van wie het takenpakket intrinsiek wijzigt omwille van contextuele en inhoudelijke evoluties).

Projecten

Er is een systeem voor projectwerking, maar dit wordt nog te weinig toegepast. Bij het opstarten van een project moeten we altijd de reflex maken om een projectfiche te maken. Dit zorgt voor duidelijke rollenverdeling, vooraf nadenken over de omvang van het project, de financiële gevolgen enzovoort. Daarnaast is de opmaak en het opvolgen van een projectplanning uitermate belangrijk.

RISICO'S

- Niet elke medewerker is op de hoogte van wat elke functie inhoudt. Risico hierbij is dat de burger foutief wordt doorgestuurd.
- Projectmanagement is weinig opgenomen op het niveau van de medewerker. Ook binnen het MAT is er een draagvlak nodig voor projectplanning, opvolging en dienstoverschrijdende bespreking.
- Langere afwezigheid personeelsleden van 1-persoonsdiensten (bijvoorbeeld wonen) en functies die niet ingevuld geraken (bijvoorbeeld mobiliteit en planner): geen of gebrekkige opvolging van de vragen.
- Personeelsleden die 2 functies combineren (bijvoorbeeld wonen/financiën – lokale economie/communicatie): afbakening naar bereikbaarheid voor dienstgerelateerde taken is gewenst.
-

BEHEERSMAATREGELEN

- De organisatie beschikt over een actueel organogram waarbij de functiebeschrijvingen duidelijk aangeven welke de verantwoordelijkheden van elke functie zijn.
- De delegatie van bevoegdheden is duidelijk geregeld, schriftelijk vastgelegd, bekrachtigd en gecommuniceerd
- Projecten maandelijks op het MAT brengen.

CONCLUSIES

- De (technische) basis van het organogram is goed, maar er is te weinig ruimte om meer op interne communicatie en HR in te zetten.
- Alle nodige functies zitten in het MAT, de hele organisatie is vertegenwoordigd in het MAT.
- Door de opsplitsing tussen een spring-Mat en MAT is er ruimte voor operationele uitwisseling, maar wordt de aandacht op het MAT zelf gefocust op de langetermijntuitdagingen. Wel kunnen we nog meer nadenken over welke items we wel of niet op het MAT agenderen. Hier werken we aan in het traject 'Wilde Zwanen' in 2023.
- De organisatie werd kritisch tegen het daglicht gehouden via een Organisatie Update Scan. Dit heeft een aantal hiaten blootgelegd, waarvan een aantal intussen ondervangen zijn. Dit volgen we kritisch op.
- Een aantal kritieke functies werden versterkt (IT, Communicatie), waardoor de risico's beperkter zijn geworden. Voor een aantal andere functies is dit risico nog altijd sterk aanwezig.
- Er zijn al verschillende stappen gezet om een projectmatige opvolging nog sterker te maken. via projectfiches, het gebruik van MS Projects Dat moeten we nog meer inbedden in de organisatie.

ACTIES**Geplande acties**

- Het voorzien van interne nieuwsbrieven.

Meerjarenplanacties

- A-2.4.2: Organisatie update scan
- A-2.1.01 Fysieke integratie gemeente/OCMW
- A-2.3.06: Inzetten op sterkere teams
- A-5.1.3: Personeelsinzet voor communicatie en city marketing
- A-2.4.1: Opfrissen RPR en AR en organogram

Thema 06
personeelsbeleid



TOELICHTING THEMA

Op basis van de doelstellingen en de dienstverlening moet de organisatie oplijsten welke functies nodig zijn en hoeveel medewerkers er per functie nodig zijn. Het is daarbij belangrijk dat de medewerkers weten wat de organisatie van hen verwacht. Een duidelijke beschrijving van elke functie met een overzicht van taken, verantwoordelijkheden en competenties, draagt daartoe bij.

Deze functiebeschrijvingen dienen als basis voor aanwervingen, selecties, vormingen en voor de opvolgcyclus van de medewerkers. Een kwaliteitsvol en juridisch sluitend feedbacksysteem voor medewerkers is belangrijk als basis voor waardering en bijsturing. Daarnaast kijken we ook naar de talenten van de medewerkers om hen zo goed mogelijk in te zetten. Om een organisatie geolied te laten lopen, is het van belang dat leidinggeven op een kwaliteitsvolle manier gebeurt.

Elke organisatie is verplicht een welzijnsbeleid te voeren waarin gezondheid, veiligheid en welzijn een plaats krijgen. De organisatie moet hierin investeren zodat haar medewerkers hun opdrachten veilig kunnen uitvoeren. De personeelsadministratie moet correct zijn omdat dit belangrijk is voor de individuele medewerkers, maar ook omdat de organisatie een juist beeld moet hebben van het menselijk kapitaal om hierover beslissingen te nemen. Het is daarom aangewezen dat de organisatie over rapporten over haar personeelsbeleid beschikt.

DATA

Personeelsbeleid om doelstellingen te bereiken en dienstverlening te optimaliseren

De medewerkers worden bij elk deel van de PDCA-cyclus (plan/do/check/act) betrokken:

- Plan: bij de voorbereidingen voor het opmaken van het meerjarenplan worden workshops georganiseerd met de medewerkers voor het opmaken van een SWOT-analyse en voor het formuleren van actieplannen / acties.
- Do: per actie wordt een trekker aangeduid, die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de geformuleerde acties.
- Check & act: medewerkers geven input in de jaarlijkse rapportering en kunnen voorstellen tot verbeteracties formuleren.

Aanwervingsprocedures	Aantal	Extra toelichting
Voorzien in MJP	6	Algemeen directeur Administratieve medewerkers ruimte Beleidsmedewerker mobiliteit en ruimte (zonder succes) Planner(zonder succes) Vrijtijdsmedewerker Jeugdconsulent Poetsdienst aan huis Thuisbegeleider - ondersteuner

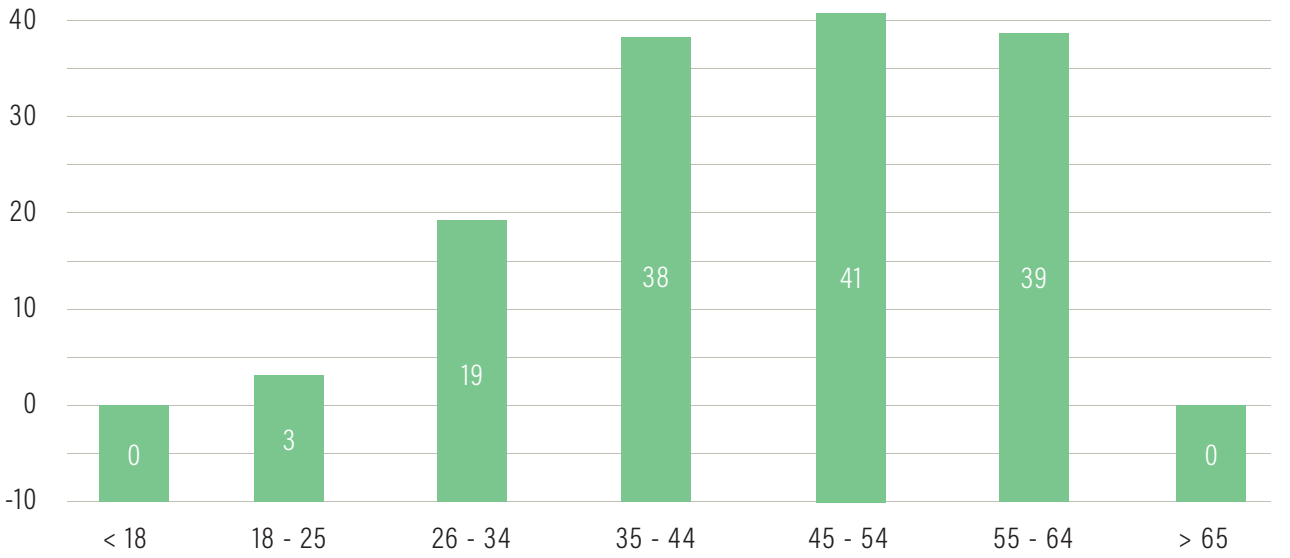
Niet voorzien in MJP	3	Coördinator sociale dienstverlening (tijdelijk) Thuiszorgcoördinator (tijdelijk) Digicoach en onthaalmedewerker (tijdelijk in functie van subsidiedossier)
----------------------	---	--

Vacatures	Aantal	Extra toelichting
Openstaand eind 2022	2	Bij het afsluiten van 2022 stonden de vacatures voor planner en deskundige mobiliteit en ruimte nog steeds open. Hier botsen we op de limieten van de Zuid-West-Vlaamse arbeidsmarkt, zeker voor wat betreft specifieke of technische profielen.

Totaal aantal werknemers

Burger en welzijn	31 (stijging van 1 t.o.v. 2021)
Ruimte	35 (stijging van 3 t.o.v. 2021)
Vrije tijd en onderwijs	58 (incl. kinderopvang/bus/poets/refter/stijging met 8 t.o.v. 2021)
Interne ondersteuning	17 (incl. juridische zaken & aankopen/financiële dienst/daling van 1 t.o.v. 2021)
Algemeen en financieel directeur	2

Werknemers per leeftijdscategorie



Detail	Cijfer	Extra toelichting
Ontslagen in 2022	5	Algemeen directeur Brugfiguur onderwijs/coördinator Huis van het Kind Bibliotheekassistent Jeugdconsulent Vrijtijdsbegeleider Maatschappelijk werker
Pensioneringen	3	Poetsdienst (2) / Sportdienst

Prestaties en ontwikkelingskansen

Type	Cijfers
Vormingen lokaal bestuur	32.500 euro beschikbaar voor opleidingen en dienstverplaatsingen (+/- 22.500 vastgelegd)
Vormingen onderwijs	10.000 euro beschikbaar voor opleidingen en dienstverplaatsingen (+/- 6.000 vastgelegd).
Evaluatiecycli	Insteek evaluatiecycli wordt bekeken in functie van het nieuwe rechtspositiebesluit waarbij strikt juridisch formele cycli in de toekomst naar alle waarschijnlijkheid enkel nog een instrument ter ondersteuning van een juridisch feit worden, terwijl informele opvolging en feedback doorheen het jaar de doorslag moeten geven.

Welzijn op het werk

Type	Cijfers
Aantal aanvragen loopbaanvermindering	Gemiddeld tussen 5 en 10 FTE per jaar aan diverse systemen van loopbaanonderbreking en progressieve werkherleving.
Aantal thuiswerkende werknemers	60
Genomen acties in kader van gezondheid	Risicoanalyse psychosociaal welzijn (kwantitatieve bevraging, april-mei 2022) gevolgd door het vervolgtraject IDEWE (kwalitatieve bevraging, december 2022) Opmaak globaal preventieplan 2023-2027 (met integratie actieplan risicoanalyse psychosociaal welzijn) Acties jaaractieplan 2022: #62 waarvan #18 uitgevoerd en #44 openstaand (en overgenomen naar GPP 2023-2027 of geschrapt met gegronde redenen)

Personeelsadministratie en uitgaven

Personeelsadministratie is een geheel van diverse administratieve processen. Die worden goed en correct opgevolgd. Personeelsdossiers zijn volledig en correct. Door de consequente opbouw van de personeelsdossiers zijn er op vandaag weinig tot geen meldingen van zaken die ontbreken in personeelsdossiers. Alle gegevens worden correct bijgehouden.

Type	Cijfers
Bedrag maaltijdcheques	7,50 euro (6,40 WG, 1,1 WN)
Percentage pensioenbijdrage 2 ^e pensioenpijler	2,5 %
Abonnement zwembad voor personeel	31 stuks (persoonlijke bijdrage 10 euro)
Hospitalisatieverzekering	107 personeelsleden 38 gepensioneerde personeelsleden
Griepvaccins	52 stuks à 20,75 euro/vaccin

Bijsturing en evaluatie personeelsinstrumenten en personeelsbeleid

Met medewerkers die de organisatie verlaten wordt standaard een gesprek georganiseerd met de algemeen directeur om de laatste input en feedback van het betrokken personeelslid te leren kennen.

In termen van onthaal wordt er op vandaag gewerkt met een checklist die vooral de administratieve en logistieke onboarding van nieuwe medewerkers opvangt. De snelle evolutie van de organisatie maakt tegelijk dat het niet evident is om dit up-to-date te houden. Dit, samen met het kwalitatief opvolgen van nieuwe medewerkers, is de grootste uitdaging.

Leidinggeven

Leidinggevende capaciteiten worden momenteel vooral gezocht door middel van selectietechnieken bij instroom. Verder is de ondersteuning naar leidinggevendenden eerder beperkt. Er werd bij de lancering van de functioneringscyclus en de opvolging ervan voorzien in opleidingen. Verder bestaat er geen kader voor algemene opvolging of voor het ondersteunen in specifieke situaties. Ook hier werken we in hoofdzaak reactief en voelen we zeker de afwezigheid van een HR-deskundige en een HR-beleid.

RISICO'S

- De organisatie heeft geen uitgewerkt HR-beleid
 - De organisatie kan geen ontwikkelingsverhaal uitwerken op niveau van de medewerker, die daardoor een stuk aan zijn/haar lot wordt overgelaten.
 - Nieuwe leidinggevendenden zijn mogelijk niet opgeleid voor het voeren van gesprekken in functie van functioneren/evalueren.
 - Dit kan bij medewerkers de indruk geven dat investeren in menselijk kapitaal en persoonlijke ontwikkeling voor de organisatie weinig belang heeft.
 - Geen data over ziekteverzuim, oorzaken en bijgevolg geen aanpak.

- Geen HR-software voor gegronde en periodieke rapportering.
- Leidinggeven is een dynamisch gegeven en wijzigt doorheen de tijd.
- Door het ontbreken van personeelssoftware moeten personeelsgegevens manueel opgebouwd worden in eigen opgemaakte documenten.
- Doorgroeien in een kleine organisatie valt moeilijker te realiseren omwille van de schaal.
- Uitval bij de personeelsdienst maakt dat de cyclussen wegens tijdsgebrek niet langer worden opgevolgd, waardoor timings niet worden gehaald en de juridische waarde van de cyclus verdwijnt.

BEHEERSMAATREGELEN

- In de aanpassing meerjarenplanning 2023 worden middelen voorzien voor de aanwerving van een HR-deskundige om het personeelsbeleid kwalitatief op te volgen.
- Op een hoger niveau (i.e. binnen de cluster) op zoek gaan naar opportuniteiten om bepaalde takenpakketten te hervormen en er tijdelijke vervangingen op te plaatsen.
- Doorlichtingen van de organisatie, specifieke clusters of diensten kunnen helpen om de snel wijzigende omstandigheden het hoofd te bieden en te kijken op welke manier onze bezetting klaar is voor uitdagingen.
- Implementatie nieuw tijdsregistratiesysteem, waardoor we heel wat personeelsdata centraal zal kunnen bijhouden, waaronder ziektecijfers, om het mogelijk maken om rapporteringen te genereren en inzicht te krijgen in deze problematiek. We grijpen het nieuwe tijdsregistratiesysteem aan om elke medewerker hierop te krijgen en maximaal de koppelingsfunctionaliteiten met het sociaal secretariaat uit te buiten en de manuele verwerkingen tot een minimum te brengen. Dit zal zowel voor medewerkers als voor leidinggevenden in de toekomst enige aanpassing vragen.
- Onderzoeken van AO en preventiemaatregelen nemen en communiceren binnen de organisatie (kan ook zinvol zijn voor andere diensten).
- Op basis van audits van diverse clusters worden nieuwe functies in het leven geroepen die de actuele noden moeten opvangen en die doorgroeimogelijkheden kunnen impliceren voor bestaande medewerkers.
- Globaal Preventieplan '23-'28 met een overzicht van alle geplande beheersmaatregelen voor de komende 5 jaar.

ACTIES

Lopende acties

- Overzicht bijhouden van komende pensioneringen.
- Een innovator burger en welzijn werd aangesteld om innovatie in de dienstverlening op te volgen.
- Uitvoeren van een psychosociale risicoanalyse voor de hele organisatie met als doel een actieplan op te maken.
- Leidinggevenden ondersteunen.
- Stimuleren Deerlijks groepsgevoel.

Geplande acties

- Implementatie nieuw tijdsregistratiesysteem.
- Globale opleiding communiceren met O365 door Gunnar Michielsen wordt voorbereid..
- Opstart MAT-traject Wilde Zwanen, dat gericht is op het bepalen van de rol van het MAT, bepalen van waarden voor de organisatie (kompas) waaruit we willen werken, en dat doorsijpelt naar de rest van de organisatie.
- Aanwerven van een HR-deskundige.

Meerjarenplanacties

- A-2.3.02: Verhogen 2^e pensioenpijler voor contractuelen
- A-2.1.11: Voorzien van stille werkruimtes/concentratieruimtes
- A-2.1.14 Opstart digitale loonbrieven
- A-2.1.01 Fysieke integratie gemeente/OCMW
- A-2.2.4: Mogelijkheid thuiswerk voor specifieke functies voorzien
- A-2.2.5: Flexibele werkplekken voorzien
- A-2.3.05: Stimuleren van zwemmen door personeel in het nieuwe zwembad
- A-2.3.07: HR-café met alle leidinggevenden
- A-2.3.08: Leidinggevenden ondersteunen
- A-2.3.09: Stimuleren van een 'Deerlijks groepsgevoel'
- A-2.3.08: Opfrissen RPR en AR en organogram
- A-2.5.1: Inzetten op het (ergonomisch) welzijn van de medewerker
- A-2.6.1: Organisatie maximaal uitrusten met mobiele werkstations (laptop, scherm, muis, keyboard)
- A-2.6.3: voorzien opleidingen Office 365, incl. Outlook en Excel
- A-2.3.01: Fietsleasing voor alle medewerkers

CONCLUSIES

- De organisatie is niet bestaaf om HR-topics ten gronde aan te pakken en proactief acties te ondernemen. Personeelsbeleid is en blijft op vandaag in grote mate een reactief verhaal en blijft noodgedwongen steken op een (weliswaar heel kwalitatief) administratief ondersteunend verhaal.
- Geen ernstige arbeidsongevallen. Het risico op arbeidsongevallen ligt voornamelijk bij personeel van onze uitvoerende technische dienst en ondersteunend personeel (refter/poets) in de scholen.
- De bezetting van de personeelsdienst en het ontbreken van deskundigheid inzake HR maakt dat de organisatie zich op vandaag moet beperken tot het uitvoerende administratieve luik, terwijl er op vlak van gegrond personeelsbeleid weinig mogelijkheden bestaan om toegevoegde waarde te creëren. De administratie wordt door de aanwezige medewerkers kwalitatief en met de nodige zorg opgevolgd. Het eigenlijke beleid daarentegen kent in hoofdzaak een reactief karakter. Ruimte of knowhow voor proactief HR-beleid, nieuwe initiatieven, ondersteuning van leidinggevenden, vormingsbeleid, ziekteverzuimbeleid en dergelijke is er hoegenaamd niet. De organisatie speelt in dat opzicht ook weinig in op nieuwe tendensen of problematieken die de kop opsteken (werken rond veerkracht, leidinggeven op afstand bij thuiswerkers ...).
- In een arbeidsmarkt met heel wat schaarste, waar potentiële kandidaten meer en meer aandacht besteden aan de organisatie waarin ze terecht komen en hoe ze daar ondersteund worden in hun verdere ontwikkeling, kan dit HR-luik nochtans net het verschil maken.
- De voorbije jaren werd een heel doelgericht aanwervingsbeleid gevoerd, waarbij voor specifieke doelstellingen en noden van de organisatie mensen werden aangetrokken. Dat maakt dat de organisatie de voorbije jaren snel kon schakelen bij het realiseren van de doelstellingen in het meerjarenplan.
- Desondanks blijft de druk op de diensten een belangrijk aandachtspunt, deels vanwege systemen van loopbaanonderbreking en nakende pensioneringen, deels vanwege de relatief lage bezetting in vergelijking met gelijkaardige besturen.
- De organisatie heeft op vandaag een open houding ten opzichte van opleidingen. Opleidingen die relevant zijn voor de job en de medewerkers helpen om mee te zijn in hun vakgebied worden in regel altijd toegelaten om te volgen. Dit gebeurt in overeenstemming met het dienst- en/of clusterhoofd. Anderzijds hinkt de organisatie achterop in het proactief opleiden van medewerkers. De ontwikkelingskansen van medewerkers

zijn bijna rechtstreeks gekoppeld aan de sturing van een dienst- en of clusterhoofd en de motivatie van de medewerker. Dat maakt dat niet iedere medewerker altijd dezelfde kansen krijgt (of grijpt). Een meer centrale sturing vanuit een HR-standpunt met een visie over vorming zou op zich een evidentie moeten zijn, maar kan op vandaag niet gerealiseerd worden.

- Leidinggevende capaciteiten worden op vandaag vooral gezocht door middel van selectietechnieken bij instroom. Verder is de ondersteuning naar leidinggevendenden eerder beperkt. Er werd bij de lancering van de functioneringscyclus en de opvolging ervan weliswaar voorzien in opleidingen, maar verder bestaat hieromtrent geen kader voor algemene opvolging of voor het ondersteunen in specifieke situaties. Ook hier wordt in hoofdzaak reactief gewerkt en wordt de afwezigheid van een HR-deskundige en een HR-beleid zeker gevoeld.
- De organisatie zet al 2 jaar in op het creëren van de beste omstandigheden en het voorzien van de nodige omkadering om plaats- en tijdsafhankelijk te werken waar mogelijk. Die mogelijkheden werden, met abstractie te maken van corona, gekaderd in een policy die de nodige afspraken voorziet om dit in de organisatie een plaats te geven.
- Aanvragen voor loopbaanonderbreking worden in overleg bekeken en in regel toegestaan. Hoewel dit bijdraagt aan het welzijn van de medewerker, is dit veelal niet het geval voor de collega's gezien dit vaak rechtstreeks of onrechtstreeks resulteert in bijkomende werkdruk voor hen. Het is ook niet eenvoudig om kleine verminderingen effectief te vervangen, waardoor de flexibiliteit namens de aanvragers vaak ook heel wat flexibiliteit vergt van de diensten en het bestuur.

Thema 07
organisatiecultuur



TOELICHTING THEMA

De organisatiecultuur wordt door alle andere thema's bepaald: de organisatiestructuur, het personeelsbeleid, de kantoorinrichting enzovoort hebben er een belangrijke impact op. Maar ook omgekeerd heeft de organisatiecultuur een belangrijke impact op al de andere thema's. Zo wordt de organisatiecultuur bijvoorbeeld weerspiegeld in elk contact met burgers en organisaties, wat deel uitmaakt van de thema's belanghebbendenmanagement en informatie en communicatie.

Doorheen de organisatie kunnen er verschillende culturen heersen. Dit kan aanleiding geven tot nieuwe risico's die om beheersmaatregelen vragen.

Vervolgens moet de organisatie bepalen welke waarden ze belangrijk vindt. Er zijn initiatieven nodig om deze waarden in de organisatie te laten leven en ze in te bedden in de dagelijkse werking.

Medewerkers van lokale besturen komen in deontologisch gevoelige situaties terecht. Hierbij kan hun integriteit in het gedrang komen. Dit is vaak het geval aangezien er diensten (bijvoorbeeld verlenen van subsidies, vergunningen) worden verleend aan mensen en organisaties waarmee medewerkers ook in de privésfeer te maken kunnen hebben. De organisatie moet medewerkers correct leren omgaan met dergelijke situaties. Dit kan door deontologisch gevoelige situaties bespreekbaar te maken, bijvoorbeeld op basis van dilemmatrainingen, of door de deontologische code met de waarden van de organisatie te doen leven in de dagelijkse werking.

DATA

Stavaza fysieke integratie

De fysieke integratie gaat verder dan de ruimtelijke invulling. Er is nood aan een geüpdatet dienstverleningsconcept. Binnen het project LEVEL8540 wordt dit samen met de medewerkers uitgewerkt. In december 2022 werd in gesprek gegaan met de medewerkers. In 2023 gebeurt dit met de burgers. De medewerkers zien de noodzaak van dienstoverschrijdend werken en daarbij de fysieke/ruimtelijke mogelijkheden. Ook werd de nood aan informeel contact en overlegmomenten aangehaald. De inwoner gaf aan dat het handig zou zijn als alle dienstverlening gecentraliseerd is. Het is nu onduidelijk waar je voor welke producten of vragen moet langsgaan.

In 2023 wordt verder aan de slag gegaan om via prototyping en testing de denkpiste in het kader van fysieke integratie en het dienstverleningsconcept te finaliseren.

Waardebepaling

Bij het uitwerken van de nieuwe huisstijl werd ook werk gemaakt van een externe waardebepaling. In een volgende fase moet de interne vertaalslag gebeuren om die ook levendig te maken binnen onze organisatie. Tegelijk zijn ze een belangrijk element om het merk Deerlijk op de kaart te zetten, zowel algemeen als naar employer branding. Momenteel hanteren we deze 4 interne waarden, opgenomen in de functiebeschrijvingen van onze medewerkers.

Deontologie

De organisatie beschikt over een interne preventiedienst die verder ondersteund wordt door een externe preventiedienst (IDEWE), met daarnaast ook 2 vertrouwenspersonen.

Procedureel bestaat er ook een klokkenluiderregeling die medewerkers de mogelijkheid biedt om zaken aan te kaarten die wettelijk niet kunnen, zonder vrees voor enige represailles.

Evaluatie en bijsturing organisatiecultuur en waarden

De toepassing van de waarden is iets wat op vandaag niet regelmatig wordt geëvalueerd en bijgestuurd.

De organisatiecultuur is op vandaag een eerder organisch, niet-geformaliseerd gegeven. Hoewel de organisatiecultuur inherent heel wat positieve waarden in zich draagt, is dat op vandaag misschien eerder de verdienste van de individuele kwaliteiten van de medewerkers, dan vanwege een kader dat door de organisatie wordt geschapen.

RISICO'S

- De organisatie beschikt niet over een HR-beleid en komt daarom tekort in de uitwerking van een deontologisch en waardenkader. Daardoor is de 'identiteit' van de organisatie niet voor elke stakeholder duidelijk.
- Er is onduidelijkheid over de heersende sfeer en motivatie bij iedereen om de cultuur op te krikken (bijvoorbeeld deelname aan personeelsuitstappen).
- Medewerkers weten niet goed met welke issues ze waar terecht kunnen. De rol, mogelijkheden en slagkracht van preventiedienst en vertrouwenspersonen is vaak onduidelijk, waardoor mensen die eerder links laten liggen.
- De deontologische code is onvoldoende bekend bij de medewerkers.

BEHEERSMAATREGELEN

- Binnen een HR-beleid zouden we acties kunnen opzetten om de interne waarden actief uit te dragen.
- Vertrouwenspersonen kunnen periodiek communicatie voeren over de zaken waarin er ondersteuning kan geboden worden.
- Een HR-deskundige zou de deontologische code kunnen kaderen binnen een ruimer personeelsbeleid en daarrond acties/opleidingen/sensibiliseringssessies opzetten of de vertrouwenspersonen ondersteunen om hun taak meer onder de aandacht te brengen.
- Identiteit en waardenkader opmaken in dialoog tussen beleid en administratie en dit periodiek toetsen aan de realiteit.

ACTIES

Uit te voeren acties

- Vanuit de audit bij de sociale dienst (cc consult) is duidelijk dat de interne waarden en integriteit te concretiseren zijn. De sociale dienst gaat hier tijdens hun visievorming mee aan de slag.

Meerjarenplanacties

- A-2.3.09: Stimuleren van een 'Deerlijks groepsgevoel'
- A-2.3.10: Verder inzetten op de bouwstenen van onze organisatie: onze waarden.
- A-2.1.01 Fysieke integratie gemeente/OCMW
- A-5.2.1: Promovideo Deerlijk

CONCLUSIES

Er bestaat heel wat om medewerkers te ondersteunen in deontologisch moeilijke situaties. Medewerkers vinden in de veelheid aan instrumenten en kanalen misschien niet meer de duidelijkheid die ze nodig hebben om te weten wat ze met moeilijke situaties moeten aanvangen. Vanuit de hogere overheid worden ook nieuwe instrumenten aangeleverd/opgelegd met goeie intenties, maar vaak ook met overlap of interpretatiemogelijkheden over wat nu precies de geijkte manier is om iets aan te kaarten.

Dat is een algemeen gegeven, eerder dan een omstandigheid waar Deerlijk als organisatie op kan ingrijpen. Het omzichtig en regelmatig communiceren van de mogelijkheden en hun specifieke taakstelling is daarom de voornaamste opdracht.

Thema 08
informatie en communicatie



TOELICHTING THEMA

Communicatie

Communicatie betreft zowel interne als externe 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. Omgekeerd moeten de medewerkers de informatie doorgeven die relevant is voor de organisatie. De externe communicatie focust op communicatie op de dienstverlening en de doelstellingen. Verschillende communicatiekanalen spelen hierin een belangrijke rol.

Informatie

Informatiebeheer handelt over de manier waarop een organisatie haar dossiers, mails, briefwisseling, facturen, verslagen enzovoort beheert, zodat ze het bereiken van de doelstellingen ermee kan ondersteunen en ze de regelgeving over informatie respecteert.

Bij het informatiebeheer is een 1e component het beheren van de informatiestromen zoals briefwisseling en e-mail. Bereiken inkomende informatiestromen de juiste bestemmingen? Voor heel wat organisaties is het een uitdaging om inkomende en uitgaande informatiestromen zoals e-mail te beheren.

Een 2^e component van informatiebeheer is het bewaren van de informatie. Informatie moet zo bewaard worden dat ze snel terug te vinden is. Er moet ook gestreefd worden naar volledige dossiers. Bovendien moet vertrouwelijke informatie beveiligd zijn zodat ze enkel beschikbaar is voor de medewerkers die hiertoe opdrachten uitvoeren (zie ook thema ICT).

Ook de toegankelijkheid van informatie voor burgers en organisaties is een belangrijke component van informatiebeheer. Burgers en organisaties moeten snel een juist antwoord krijgen op 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 gearchiveerd worden volgens de wettelijke verplichtingen.

DATA

Communicatie en informatiebeheer om doelstellingen te bereiken en dienstverlening te optimaliseren

De communicatiestrategie mag dan misschien nog niet op papier staan, maar leeft elke dag. De communicatiedienst blijft de nodige richtlijnen achter de schermen vormgeven met als vooropgestelde doelstelling om deze eind 2023 – begin 2024 intern te lanceren met een verduidelijkende toelichting.

Intussen blijven we waken over de wenselijke richtlijnen tijdens de dagdagelijkse werking van onze communicatiedienst. Medewerkers worden - in samenwerking met de communicatiedienst - gestimuleerd in hun manier van communicatie voeren en bijgestuurd waar nodig

Interne communicatie

Item	Cijfers
Communicatiekanalen top 3	- Interne nieuwsbrief - Yammer - Outlook/Teams
Interne nieuwsbrieven	24 interne nieuwsbrieven (in vergelijking met 7 in 2021)

Externe communicatie

Item	Cijfers
Communicatiekanalen top 3	- Infomagazine - Website - Sociale media
Aantal volgers op sociale media	Facebook: 2.750 (in 2021: 2.366) LinkedIn: 179 (in 2021: 89) Twitter: 1.354 (uitdovend) Instagram: 867 (in 2021: 594)
Aantal ingeschreven lezers op nieuwsbrieven	Cultuur: 1.953 (in 2021: 543) Sport: 108 (in 2021: 62) Jeugd: 463 (in 2021: 662) Erfgoed: 98 (in 2021: 61) Bibliotheek: 106 (in 2021: 66) Lokale economie: 215 (in 2021: 199) Wegenwerken en verkeer: 148 (in 2021: 77) Onderwijs en welzijn: 229 (in 2021: 61) Lokaal beleid: 116 (in 2021: 78) Vacatures: 189 (in 2021: 119) Burgerparticipatie: 209 (in 2021: 129)
Aantal uitgestuurde nieuwsbrieven	Naar inwoners: 64 (in 2021: 2) Naar bedrijven: 15 (in 2021: 4) Naar verenigingen: 16 (in 2021: 3)
Website	Unieke paginaweergaves = 210.223 (in 2021: 1.096.691) Aantal zoekopdrachten = 4.607 (in 2021: 25.664) Oorzaak groot verschil in cijfers moeten we verder onderzoeken (verkeerde rapportage, andere reden ...). Vanaf 1 juli 2023 zal Google Analytics geen cijfers meer kunnen rapporteren over website. We schakelen wellicht over naar een ander platform.

Top 3 meest bezochte pagina's in 2022:

- www.deerlijk.be/afpraak
- www.deerlijk.be/dienstverlening-en-bestuur
- www.deerlijk.be/uitindeerlijk

Top 3 meest gezochte zoekwoorden

- Premie
- Vacatures
- RUP

Informatiebeheer

Er is op vandaag geen strategie in kader van archivering. Analoge documenten worden bewaard, maar zonder veel opvolging naar vernietiging. Dat betekent dat de archiefruimte steeds voller raakt, wat uiteindelijk ook op zijn limieten zal botsen. Binnen de organisatie is er weinig tot geen knowhow aanwezig over hoe we hiermee verder moeten. Een regionale samenwerking om iets dergelijks op te zetten onder de regie van Zuidwest is helaas niet tot realisatie gekomen.

Inzake digitale archivering speelt de problematiek evenzeer. Documenten worden opgemaakt en verwijderd, zonder dat er richtlijnen voorhanden zijn. De toename van softwarepakketten met daarin heel wat data creëert een bijkomend probleem, gezien deze an sich bedoeld zijn om aan actieve dossieropbouw te doen, niet aan archiefbeheer.

Evaluatie en bijsturing communicatie en informatiebeheer

Op vandaag evalueren we onze communicatie waar mogelijk op basis van data (bijvoorbeeld aantal geopende nieuwsbrieven). Maar naast data staan we ook in contact met de betrokken collega's en toetsen we de communicatie eerst af voor ze extern gepubliceerd wordt.

De communicatieworkshop van najaar 2021 werd in 2022 nog niet herhaald. We merken echter dat de medewerkers vlot en sneller dan voordien hun weg vinden tot bij de communicatiedienst. Om dit verder te stimuleren, blijven interne overlegmomenten en extra toelichting bij (nieuwe) medewerkers van belang.

RISICO'S

- Het is niet duidelijk of iedereen binnen de organisatie weet hoe ze haar interne en externe communicatie wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.
- Het is voor de organisatie niet duidelijk waar ze met haar informatiebeheer naartoe wil. De organisatie heeft bijgevolg geen duidelijke structuur voor het bewaren van digitale informatie, zodat informatie snel terug te vinden is (zo veel mogelijk op 1 plaats).
- Het is niet duidelijk of elke medewerker de software voldoende beheert waardoor de toegankelijkheid van informatie in vraag gesteld wordt.
- Burgers die geen gebruik maken van digitale media worden moeilijker bereikt. De functionaliteiten en zoekmogelijkheden van de voorziene website kunnen een grondige optimalisatie gebruiken die bijdraagt aan de optimalisatie van onze dienstverlening.
- Er blijkt een interne nood aan opleiding inzake de digitale communicatie(kanalen) vanwege de snel evoluerende, digitale mogelijkheden.

BEHEERSMAATREGELEN

- De dienst communicatie voorziet in de communicatiestrategie een toelichting van de mogelijkheden en het belang van de communicatie-inzet bij het bereiken van de diverse belanghebbenden. Ook in de dagelijkse werking wordt ingezet op meer overlegmomenten, waarbij de toelichting van de mogelijkheden aan bod komt en zo een meerwaarde kan betekenen op het vlak van externe communicatie. Voor nieuwe werknemers wordt de huisstijl en strategie toegelicht tijdens het introductietraject.
- Wanneer minder digitaal vaardige medewerkers of medewerkers zonder bureaujob betrokken worden in de interne communicatie, moeten hiervoor ook de nodige middelen beschikbaar worden gesteld (bijvoorbeeld een gemeenschappelijke computer of installatie van een professionele inbox op een persoonlijk toestel). Ook de goedkeuring vanuit het beleid tot tijdsbesteding hiervoor is belangrijk.
- Een archiefwerking die actief inzet op zowel passief als dynamisch documentenbeheer zou een oplossing kunnen bieden.
- De medewerkers van het secretariaat krijgen vaak algemene vragen binnen over heel wat uiteenlopende projecten. Via de interne nieuwsbrief vermijden we dat deze medewerkers laattijdig geïnformeerd worden over projecten die een invloed hebben op onze doelgroepen. Zo speelt de communicatie een ondersteunende rol bij de optimalisatie van de dienstverlening.
- De zoekwoorden die we hanteren moeten herbekeken worden. Zijn ze duidelijk, zijn ze allemaal hetzelfde bij verschillende diensten, zijn ze gekend?
- Terugkoppelingsmomenten MAT en periodiek overleg op dienst/clusterniveau om in tijden van thuiswerk ook de nodige communicatie intern te laten doorsijpelen.
- De organisatie houdt rekening met alle doelgroepen en zorgt voor de verspreiding van haar communicatie via meerdere kanalen.
- Een optimalisatie van de digitale voorzieningen, waaronder de website, wordt in de toekomst op de agenda gezet. Dit proces zal voorafgaan door een verkennend onderzoek waaronder de noden en wensen binnen het communicatiegebied.
- Opzetten van een analoge en digitale archiefwerking (nood aan archiefwerking/informatiebeheerder) en een duidelijk kader rond actief en passief documentenbeheer.
- Duidelijkheid vragen bij softwareleveranciers over hoe de data uit de pakketten kan getrokken worden in functie van eigen archiefbeheer.
- Afspraken maken in digitale werking rond documentopbouw in 0365 (hoe historische versies bewaren en waar actuele versies ontsluiten).

ACTIES

Geplande acties

- Doelgroeponderzoek over communicatiegedrag
- Zoekwoordenonderzoek voor de website
- Een digitale data-analyse van de communicatiekanalen (laten) uitvoeren die als evaluatietool kan dienen
- Opzetten van een analoge en digitale archiefwerking (nood aan archiefwerking/informatiebeheerder) en een duidelijk kader rond actief en passief documentenbeheer.

Lopende acties

- Intern communicatiebeleid
- Websiteoptimalisatie (diensten en producten, gebruiksgemak, lay-out ...) Regionaal project is gestart, maar zit nog in de onderzoeksfase.
- Traject digitale inclusie en communicatie bestaande werknemers.
- De communicatiedienst startte samen met de digicoach een traject op waarbij de e-inclusie van een bepaalde doelgroep werknemers een boost krijgt. Aan de hand van enkele acties worden werknemers die minder digitaal vaardig zijn of niet actief zijn binnen een digitale bureaujob gestimuleerd en betrokken bij de e-inclusie en interne communicatie van onze organisatie.
- De website werd eind 2022 – begin 2023 aangevuld met een 3^e luikje waarop de dienstverlening binnen het thema zorg en welzijn in een duidelijke structuur werd voorzien voor de bezoeker.

Meerjarenplanacties

- A-3.02.1: Aanwerven van een evenementencoach
- A-2.6.3: voorzien opleidingen Office 365, inclusief Outlook en Excel
- A-2.6.5: Investeren in moderne telefonie toepassingen.
- A-2.6.9: Digitalisering en informatisering organisatorisch inbedden
- A-3.02.3: Uitbouwen van een centraal evenementenloket
- A-5.1.1: Deerlijkse communicatiestrategie: naar hervorming en vernieuwing
- A-5.1.2: Uniforme huisstijl voor gemeente en OCMW
- A-5.1.3: Personeelsinzet voor communicatie en city marketing
- A-5.1.4: Implementatie beeldendatabank
- A-5.2.1: Promovideo Deerlijk
- A-7.5.3: Aanwezigheid van 'Deerlijk' op ondernemersevenementen

CONCLUSIES

De communicatiedienst beschikt over de nodige kennis en tools om de interne en externe communicatie te evalueren en bij te sturen waar nodig. Op intern gebied blijkt er wel vaker en meer nood aan verduidelijking inzake de (digitale) communicatieve toepassingen. Een 1^e aanzet van de richtlijnen binnen de communicatiestrategie zal dan ook prioriteit krijgen in het najaar van 2023 (bij terugkomst city marketeer).

Thema 09
facilitaire middelen opdrachten en contracten



TOELICHTING THEMA

Een organisatie moet over facilitaire middelen beschikken om haar doelstellingen te realiseren. Daarnaast moet de organisatie die middelen goed beheren. Daarom moet ze die eerst in kaart brengen om dan het beheer ervan op te volgen, zodat het nodige onderhoud preventief kan plaatsvinden, rekening houdend met eisen rond duurzaamheid.

Bij de facilitaire middelen speelt ook de regelgeving rond overheidsopdrachten een rol: garanderen van mededinging, de gelijke behandeling van kandidaten en de transparantie van de gevolgde procedures moeten gerespecteerd worden. Vanuit risicobeheersing worden de principes rond overheidsopdrachten best anders ingevuld voor kleine aankopen en voor aankopen die dichterbij de grens van 30.000 euro aanleunen. Besturen moeten dit vastleggen in hun eigen interne regels.

Vervolgens is het belangrijk dat we opdrachten die partners uitvoeren voor het lokaal bestuur grondig opvolgen. Tot slot moeten we contracten administratief accuraat voorbereiden en bewaken.

DATA

Uitgaven van opdrachten die een belangrijk aandeel vormen in de uitgaven

Omschrijving	Krediet	Vastleggingen
Onderhoud gebouwen	224.800	141.118
Verzekeringen B.A.	19.900	17.251
Verzekeringen gebouwen	17.570	14.547
Verzekeringen voertuigen	10.605	10.188
Verzekeringen arbeidsongevallen	62.570	62.145
Hospitalisatieverzekering	25.500	25.607
Informatica exploitatie	472.700	386.302
Elektriciteit	691.150	572.262
Gas	382.558	366.267
Water	43.950	42.078
Brandstof voertuigen	30.700	31.524

Verzekeringen

Omschrijving	Aantal
Schadegevallen	28
Openstaande schadegevallen	9
Schadegevallen die niet gedekt waren	0
Uitbetaald i.v.m. rechtsbijstand	4.251,53 euro
Uitbetaald i.v.m. burgerlijke aansprakelijkheid	0 euro

RISICO'S

- Opdrachten worden niet gegund tegen de beste voorwaarden voor de organisatie.
- Er is geen kennis van overheidsopdrachten en raamcontracten bij diensten en medewerkers waardoor processen kunnen vertragen.
- Materieel / patrimonium is ondergebruikt.
- Lekken worden niet gedetecteerd en zorgen voor schade en kosten.
- Er is geen langetermijnvisie waardoor het patrimonium niet meer voldoet aan de noden.
- De renovatiekosten zijn niet in verhouding met een nieuwbouw, maar zijn noodzakelijk.
- Oneigenlijk gebruik van lokalen en gebouwen.

BEHEERSMAATREGELEN

- Meer nagaan of er raamcontracten bestaan.
- Niet enkel gunnen op basis van de prijs.
- Correct toepassen van de wetgeving / opleidingen volgen om up-to-date te blijven.
- Facturen controleren aan de hand van vorderingsstaten of offerteformulieren van bestekken.
- Indexering controleren aan de hand van correcte gegevens/formules.
- Opdrachten/contracten in Topdesk steken om ze zo beter te kunnen opvolgen.
- Inventaris van de staat van het patrimonium en beheerprogramma.
- Inventaris van het gebruik / invulling van het patrimonium.
- Centraal digitaal toegangssysteem.
- Gebouwenbeheersysteem.

CONCLUSIES

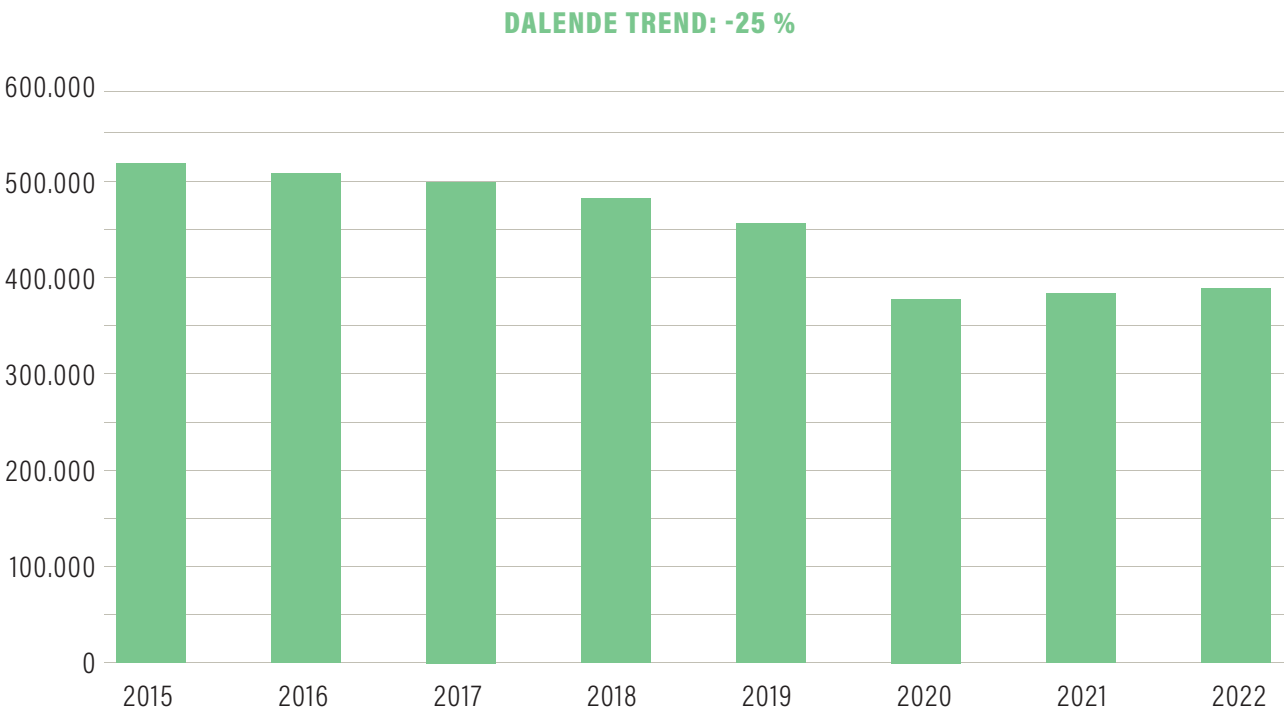
- Door verdere uitwerking van het aankoopbeleid worden de risico's zoveel mogelijk geminimaliseerd.
- De organisatie kiest binnen de wettelijke grenzen voor de meest geschikte gunningsprocedure.
- Door de implementatie van Topdesk worden contracten beter opgevolgd.

- Een goede inventaris van de noden, gewenste doelen en investeringsnood kan resulteren in efficiënt patrimonium en materieel dat voldoet aan de wensen van de gemeente. Een langetermijnvisie en investeringsplan houden het patrimonium en materieel op pijl.
- De cijfers over energiegebruik tonen een opmerkelijke stijging. Het gaat echter over vastlegging en niet over de kost of het verbruik. Uit een recent rapport van Fluvius bleek er een dalende trend te zijn.

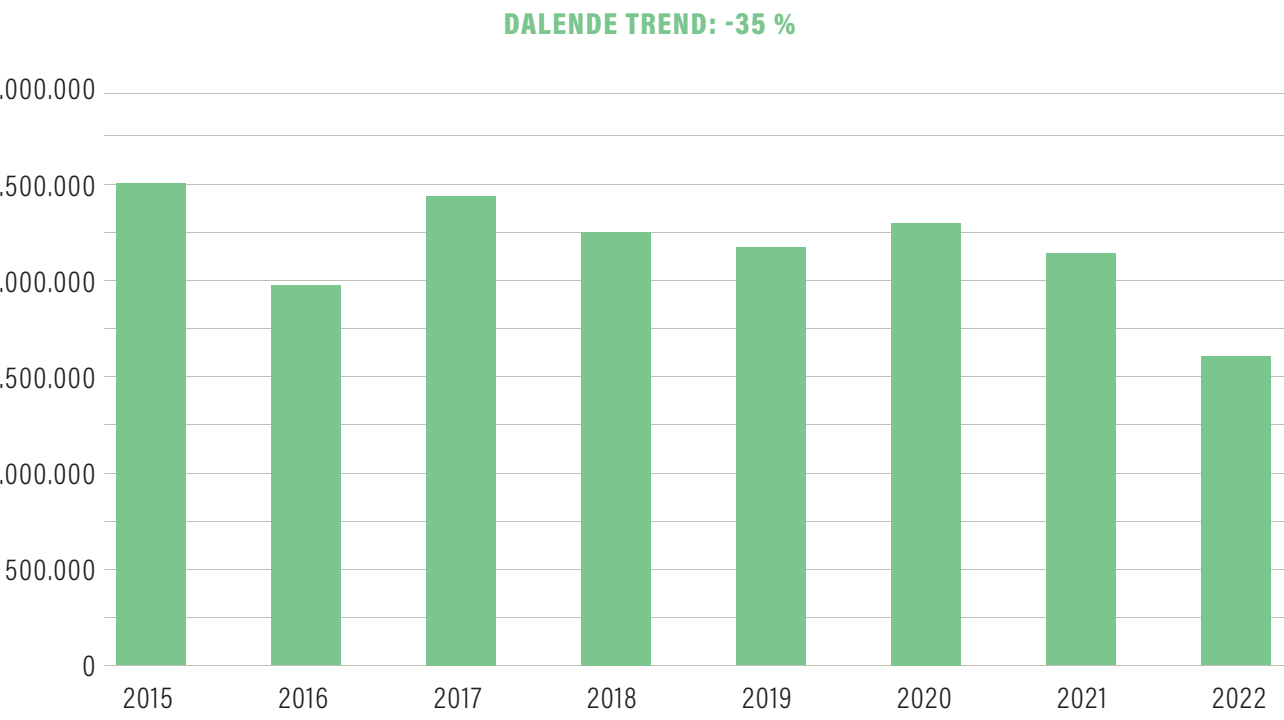
Overzicht patrimonium

- OC d'Ieffe
- Sportzaken (Gaverkasteel)
- Gemeentehuis
- Depot
- Gaverkasteel/Sociaal Huis
- Jeugddienst
- Bibliotheek
- Schoolhuis
- Buurthuis de Wieke
- Buurthuis de Statie
- De Kim
- De Sam (Nieuwstraat)
- Oude brandweerkazerne
- De Beuk
- Buurthuis Sint-Lodewijk
- De Living
- Museum
- Sportcentrum
- Kind en Gezin
- De Sam (Huis Lemayeur)

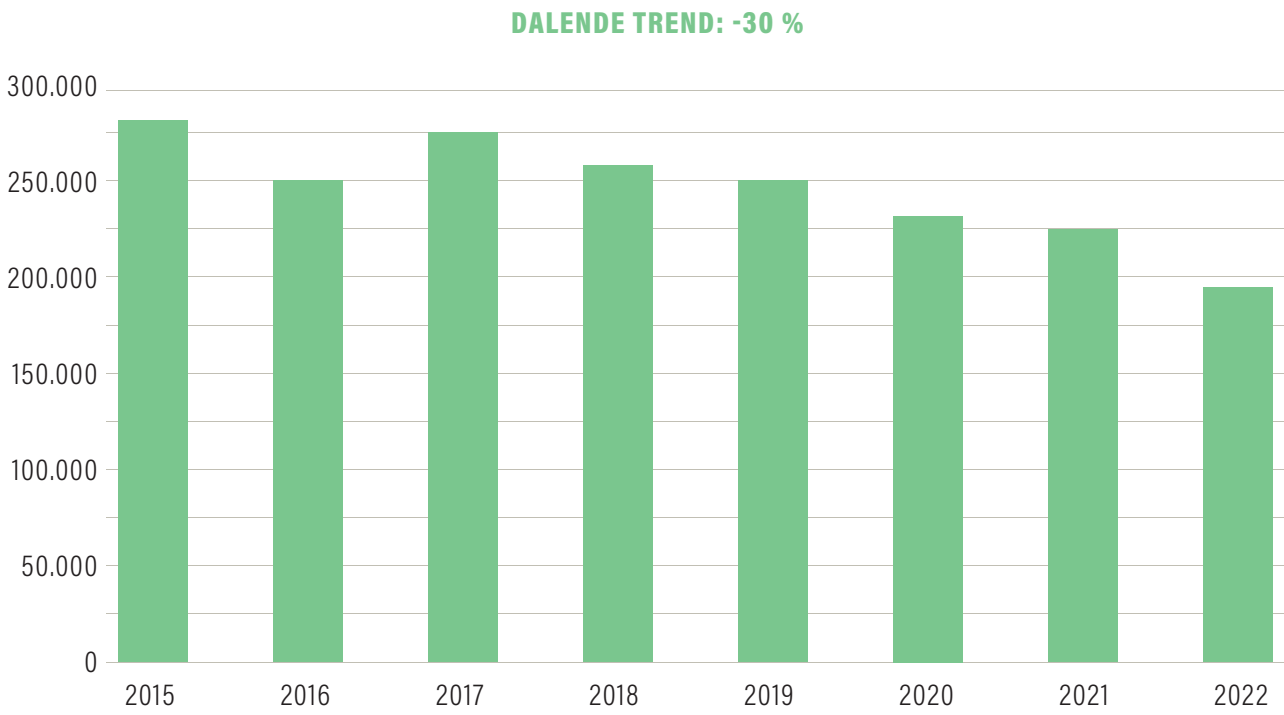
Verbruiksanalyse: evolutie elektriciteit



Verbruiksanalyse: evolutie brandstof



Verbruiksanalyse: energiekost



ACTIES

Lopende acties

- Opvolgen van de uitgaven water /elektriciteit / gas en acties inplannen indien nodig.

Meerjarenplanacties

- A-2.1.13: Aankoopbeleid verder uitwerken

Thema 10
ICT



TOELICHTING THEMA

De automatisering van de kernactiviteiten van de organisatie is gestegen, net als de daarbij horende investeringen. Bijgevolg is het belangrijk om (financiële en inhoudelijk haalbare) keuzes te maken op vlak van ICT. De organisatie moet zicht hebben op de ICT-middelen en -mogelijkheden waarover ze beschikt (met betrekking tot hardware, software en digitale data- of informatiesystemen).

- Om kwaliteitsvolle ICT-diensten te kunnen leveren:
- Moet er een degelijke ICT-infrastructuur zijn.
 - Moet de ICT-architectuur toelaten dat de software vlot draait.
 - Moet software met soortgelijke gegevens zoveel mogelijk gelinkt worden.

Er moet veilig met informatie worden omgegaan. Daarom voert de organisatie een informatieveiligheidsbeleid. Tenslotte moet de organisatie maatregelen nemen die de werking van de ICT-systemen en de continue beschikbaarheid van de informatiesystemen garanderen. Zo moeten er back-ups gemaakt worden en is het raadzaam over een noodplan te beschikken bij de totale uitval van de digitale systemen om de meest cruciale dienstverlening te blijven garanderen.

DATA

ICT-beleid als middel om doelstellingen te realiseren en dienstverlening te optimaliseren
Prioritaire beleidsdoelstelling: BD-2: We ontwikkelen verder naar een dynamisch en flexibel lokaal bestuur. Binnen de meerjarenplanning zitten heel wat acties verrat die gericht zijn op de verdere digitale ontwikkeling van de organisatie, met als uiteindelijke doel om de dienstverlening te optimaliseren. Ook bij de verdere uitwerking en aanpassing van de meerjarenplanning komen nieuwe acties tot uiting die het ICT-beleid verder vormgeven. Voorbeelden zijn:

- Realisatie Wifi
- Digitale handtekening
- Nieuwe telefoniecentrale
- Software voor facility management
- Reserveringssysteem vrijetijdsdiensten
- Eigen GIS-ontwikkelingen (boominventaris, speelweefsel)
- Serververnieuwing
- Toegangscontrole gemeentelijke gebouwen
- Verder uitbouw e-loket voor dienstverlening op afstand
- Digitale loonbrieven
- Gecentraliseerd dossierbeheersysteem
- Moderne betalingsmogelijkheden
- Werken op afspraak
- Nieuw tijdregistratiesysteem
- Uitbouw van een centraal evenementenloket
- Digitalisering van de planning en organisatie van de thuiszorgdiensten
- Deerlijkse communicatiestrategie
- Organisatie maximaal uitrusten met mobiele werkstations

- Aanwerving van een extra IT-medewerker
- Voorzien van opleidingen Office 365
- Investeren in tools voor netwerk- en informatiebeveiliging

Kwaliteitsvolle en veilige ICT-dienstverlening en beheer

Item	Aantal
Aanvragen via e-mailadres helpdesk	598 (in 2021: 499)
Gebruik publiek wifinetwerk	Het publieke netwerk is actief, maar er zijn geen detailgegevens beschikbaar over het surfgedrag wegens de privacy van onze gebruikers.

De organisatie beheert de informatie en ICT veilig

Item	Aantal
Aantal computers	115 (schoolnetwerk losgekoppeld)
Aantal gsm abonnementen	99
Serverpark	3 fysieke servers
DPO	Kevin De Backer, extern via V-ICT-OR
Aantal voorgevallen veiligheidsproblemen + aard	Er is geen enkele veiligheidsinbreuk geweest die moest gemeld zijn bij GBA of VTC

Maatregelen om bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen te waarborgen

Item	Aantal
Aantal back-ups	Per VM: 4 snapshots per dag + replicatie naar back-up hardware, dagelijks incrementele back-up, wekelijks full back-up.
Evaluatie noodplan	Tijdens een disaster zal de data veilig zijn in 1 van de vele back-ups. Ook is het mogelijk om terug te gaan in tijd om een back-up te raadplegen voor het disaster.

Uitgaven voor en rapporten over ICT worden grondig opgevolgd

Item	Aantal
TB gebruikte gegevens op onze fileserver	5,86Tb
GB Sharepoint	126Gb
GB op OneDrive	866Gb
GB e-mail postvakken	989Gb
Grootste uitgaven ICT-budget	240.000 euro software (Remmicom, Cipal/ schaubroek, Microsoft, Adobe, 3P, Gantner ...) 51.000 euro hardware (laptops, schermen ...)

Informatieveiligheid

Doordat de organisatie werkt met een externe DPO via V-ICT-OR zijn we aangewezen op deze om een rapport informatieveiligheid op te stellen. Wegens de vele personeelsswissels bij V-ICT-OR is er op vandaag nog geen kwaliteitsvol rapport afgeleverd geweest.

RISICO'S

- Veiligheid: het intern of extern, bewust of onbewust binnenlaten van virussen of sabotage van netwerk en bestanden.
- Het ICT-beleid heeft op vandaag een sterke focus op het implementeren van technologische oplossingen, maar mag de medewerkers en gebruikers niet uit het oog verliezen. ICT zit in een stroomversnelling, het blijft een uitdaging om iedereen mee te hebben.
- Softwaresystemen worden mogelijk in gebruik gehouden, ondanks eventuele gebreken, omdat het implementeren van een nieuwe, andere oplossing mogelijk als te uitdagend wordt gezien.
- Foutief gebruik van software binnen de organisatie (malwarebytes issue).
- Medewerkers en dienstverantwoordelijken zien niet altijd de nood voor een digitalisatie, toch zijn zij essentieel in het helpen kiezen naar de correcte oplossing. Zonder hun steun, kan de ICT-afdeling onmogelijk een correcte oplossing kiezen.
- Door te lang op oude computers/laptops te werken, moeten medewerkers lang wachten. Hierdoor worden ze ontmoedigd en verliezen ze hun werkvreugde.
- Servers die niet tijdig geüpdatet en vervangen worden, riskeren onverwachte uitval en veiligheidsproblemen

BEHEERSMAATREGELEN

- Inzetten op opleiden van de eindgebruikers.
- Redeneren vanuit een efficiënter digitaal proces en een probleemoplossende doelstelling, in plaats van een bestaand analoog proces op digitale wijze te kopiëren.

- Medewerkers maximaal begeleiden naar de juiste partner voor het oplossen van IT-problemen met specifieke softwarepakketten.
- Kritisch blijven kijken naar bestaande softwarepakketten, en waar nodig ook durven afscheid nemen en kiezen voor een alternatief.
- De mogelijkheden voor gebruikers om zelf software te installeren, uitschakelen, en enkel mogelijk maken door administrators (op vandaag het geval).
- Updates op eindstations zoveel mogelijk automatisch laten pushen en sensibiliseren van gebruikers om in elk geval geen updates tegen te houden.
- Opleiding over de gevaren van phishing mails en herkenningstraining.
- Uitrollen van MFA (multifactorauthenticatie) voor alle gebruikers, met bijpassende ondersteuning.
- Onderzoek naar one-way backup oplossingen.
- Onderzoeken of breakouts mogelijk zijn op andere locaties en of de kost verantwoord is.
- Onderzoeken waar alternatieve fiberkabels kunnen voorzien worden om redundantie te verkrijgen.
- Kritisch kijken naar softwarepakketten of die nog altijd de gewenste functionaliteiten en efficiëntie leveren voor de kostprijs die ze hebben.
- In de keuze tussen cloud en on-site, moet naast de softwarecompatibiliteit ook het budget correct uitgerekend worden (inclusief stroomverbruik, en de mogelijkheid om garantie uit te breiden naar een 6e of 7e jaar in een on-site oplossing).
- Recente laptops en flexdesks met 2 grote schermen zijn misschien iets duurder in aankoop, maar zorgen voor een verhoogde efficiëntie en een kwaliteitsvollere werkervaring bij de medewerkers.
- In kaart brengen van de systemen die geënt zijn op de organisatiestructuur en nadenken over de doorstroom van informatie, zodat eventuele wijzigingen ook binnen de systemen tot uiting komen. Bij implementatie van software een superuser aanduiden die als eerste aanspreekpunt kan dienen voor het beheer, en die als liaison kan dienen naar de IT-dienst of de softwareleverancier bij nood aan technische interventies.

ACTIES

Geplande acties

- Software-inventarisatie door dienst ICT
- Contracteninventarisatie door dienst ICT
- Vernieuwing firewall
- Vernieuwing backup hardware en software
- Infrastructuurvernieuwing 2024 (servers, storage, firewall, backup)

Lopende acties

- Testing met nieuwe antiviruslicentie
- Deerlijk academy (opleiding Phished): Bewustmaking van cyberveiligheid door trainingen over phishing, en gebruikmaken van MFA voor alle gebruikers van de organisatie, met de nodige ondersteuning, zodat dit geen al te grote hinder voor de medewerkers vormt.
- Uitrol MFA voor alle gebruikers + opleiding.
- VPN voorzien van MFA.
- Refresh van alle laptops na 4 tot 5 jaar werk (oude laptops krijgen een nieuw leven in de scholen).

Uit te voeren acties

- Per dienst de software- en contracteninventarisatie overlopen en afstemmen met de verantwoordelijke
- Netwerkinfrastructuur vernieuwen.

Meerjarenplanacties

- A-2.2.4: Mogelijkheid thuiswerk voor specifieke functies voorzien
- A-2.2.5: Flexibele werkplekken voorzien
- A-2.6.1: Organisatie maximaal uitrusten met mobiele werkstations (laptop, scherm, muis, keyboard)
- A-2.6.2: Aanwerving IT-medewerker
- A-2.6.3: voorzien opleidingen Office 365, incl. Outlook en Excel
- A-2.6.4: Investeren in tools voor netwerk- en informatiebeveiliging
- A-2.6.4: Investeren in tools voor netwerk- en informatiebeveiliging
- A-2.6.5: Investeren in moderne telefonie toepassingen.
- A-2.6.6: SQL server data toepassingen
- A-2.6.7: Serververnieuwing
- A-2.6.8: Nieuwe routing & switching
- A-2.6.9: Digitalisering en informatisering organisatorisch inbedden
- A-2.1.01: Fysieke integratie gemeente/OCMW

CONCLUSIES

- Nauwere samenwerking tussen de verschillende diensten en de ICT-dienst zal ervoor zorgen dat er correcte software gekozen wordt.
- De veiligheid van onze organisatie moet regelmatig kritisch bekeken worden en aangepast in functie van de noden.
- Er worden voldoende back-ups genomen zodat we kunnen terugkeren naar een vorig moment in de tijd.
- Bij een recente audit is gebleken dat onze back-up mogelijks geëncrypteerd kan worden. Daarom wordt bij de vernieuwing van onze servers (2024) een oplossing uitgedacht om dit via een one-way back-up te doen.
- In 2022 werd er een studie gedaan in het kader van de server vernieuwing in 2024. Toen werd ontdekt dat een aantal softwarepakketten ondermaats zullen werken in een cloudomgeving, en dat de kostprijs over 5 jaar meer dan 50 % duurder zou zijn in de cloud.
- Doordat de organisatie werkt met een externe DPO via V-ICT-OR zijn we aangewezen op deze om een rapport informatieveiligheid op te stellen. Wegens de vele personeelsswissels bij V-ICT-OR is er op vandaag nog geen kwaliteitsvol rapport afgeleverd geweest.

