

Zittingsverslag OCMW-raad

Zitting van maandag 7 oktober 2019 om 21u00

AANWEZIG:	Jacques Leten, Voorzitter Liesbeth Van der Auwera, Burgemeester Mario Knippenberg, Rudi Cober, Michel Theunissen, Jo Vandersteegen, Katja Verheyen, Schepenen Marie-Jeanne Savelkoul, Martijn Geerits, Stefan Daniels, Joël Clijsters, Lien Ceyskens, Jeff Ceyskens, Jos Drykoningen, Geert Ercken, Valentin Geelisen, Rik Hertogs, Mathieu Kenis, Elly Langens, Elke Luyckx, Dries Tyskens, Edith Vanaken, Mia Weltjens, Sietse Wils, OCMW raadsleden Stefan Goclon, Algemeen directeur
VERONTSCHULDIGD:	Lode Tijskens, OCMW raadslid
AFWEZIG:	/

De voorzitter opent de vergadering om 21u00.

1. Notulen OCMW-raad van 2 september 2019 - goedkeuring

Afwezig tijdens de behandeling van dit punt: Lien Ceyskens, Rik Hertogs, OCMW raadsleden

SAMENVATTING:

De notulen van de OCMW-raad van 2 september 2019, opgesteld volgens de richtlijnen van het DLB, worden goedgekeurd.

De OCMW-raad;

Gelet op de nog geldende bepalingen van de Nieuwe Gemeentewet;

Gelet op de Wet van 29 juli 1991 betreffende de uitdrukkelijke motiveringsplicht van de bestuurshandelingen;

Gelet op de nog geldende bepalingen van het Gemeentedecreet van 15 juli 2005;

Gelet op het Decreet over het Lokaal Bestuur van 22 december 2017;

Gelet op het Bestuursdecreet van 07 december 2018;

Gelet op artikelen 32, 74, 277 en 278 van het Decreet over het Lokaal Bestuur met betrekking tot de verslaggeving en notulen van de gemeenteraad en OCMW-raad;
Overwegende dat de notulen in chronologische volgorde alle onderwerpen vermelden die de raad besprak, met de beslissingen en het resultaat van de stemming. De goedkeuring door de raad en de ondertekening door de voorzitter en de algemeen directeur verleent het stuk authenticiteit;

Overwegende dat de algemeen directeur verantwoordelijk is voor de opmaak en het bewaren van de notulen en van het zittingsverslag, dat laatste mag via audio-en/of visuele drager gebeuren;

Goedgekeurd met eenparigheid van stemmen.

BESLUIT:

Artikel 1: De notulen van de OCMW-raad van 2 september 2019, opgesteld volgens de richtlijnen van het DLB, worden goedgekeurd.

2. Zittingsverslag OCMW-raad van 2 september 2019 - goedkeuring.

Afwezig tijdens de behandeling van dit punt: Lien Ceyskens, Rik Hertogs, OCMW raadsleden

SAMENVATTING:

Het zittingsverslag, opgesteld volgens de richtlijnen van het DLB, worden goedgekeurd.

De OCMW-raad;

Gelet op de nog geldende bepalingen van de Nieuwe Gemeentewet;

Gelet op de Wet van 29 juli 1991 betreffende de uitdrukkelijke motiveringsplicht van de bestuurshandelingen;

Gelet op de nog geldende bepalingen van het Gemeentedecreet van 15 juli 2005;

Gelet op het Decreet over het Lokaal Bestuur van 22 december 2017;

Gelet op het Bestuursdecreet van 07 december 2018;

Gelet op artikelen 32, 74, 277 en 278 van het Decreet over het Lokaal Bestuur met betrekking tot de verslaggeving en notulen van de gemeenteraad en OCMW-raad;

Gelet op artikelen 32, 74, 277 en 278 van het Decreet over het Lokaal Bestuur met betrekking tot de verslaggeving en notulen van de gemeenteraad en OCMW-raad;

Overwegende dat volgens de richtlijnen van het Agentschap Binnenlands Bestuur Vlaanderen het schriftelijk zittingsverslag een selectie bevat van wat er is gebeurd tijdens de openbare vergadering. Het vermeldt alle besproken onderwerpen en de essentie van de tussenkomsten en van de mondeling en schriftelijk gestelde vragen. De goedkeuring door de raad en de ondertekening door de voorzitter en de algemeen directeur verleent het stuk authenticiteit;



Overwegende dat de algemeen directeur verantwoordelijk is voor de opmaak en het bewaren van de notulen en van het zittingsverslag, dat laatste mag via audio-en/of visuele drager gebeuren;

Goedgekeurd met eenparigheid van stemmen.

BESLUIT:

Artikel 1: Het zittingsverslag van de OCMW-raad van 2 september 2019, opgesteld volgens de richtlijnen van het DLB, worden goedgekeurd.

3. Budgetwijziging 1/2019 OCMW - goedkeuring.

SAMENVATTING:

Toelichting door Michel Theunissen:

rekenen
(CDD)

Per saldo stijgt de exploitatiekost met € 197.915,00, de exploitatieontvangst daalt met € 44.758,00, waardoor het exploitatieresultaat daalt met € 242.673,00.

Per saldo stijgen de investeringsontvangsten met € 20.853,- en de uitgaven met € 7.200,-.

In het oorspronkelijk budget 2018 werd uitgegaan van een gecumuleerd budgettaire resultaat van € 223.431 voor 2018 en voorgaande boekjaren.

Na goedkeuring van de rekening moet het berekend gecumuleerd resultaat 2018 ingeschreven worden en dit bedraagt, conform de rekening 2018, € 377.407 en waarbij de bestemde gelden € 254.936 opgebouwd kapitaal is 2e pensioenpijler.

Na wijziging van het gecumuleerde budgettaire resultaat tot een bedrag van € 377.407 en de aftrek van de bestemde gelden voor een bedrag van € 254.936 geeft dit een resultaat op kasbasis van € 21.072.

De OCMW-raad;

Gelet op de nog geldende bepalingen van de Organieke Wet van 8 juli 1976 betreffende de openbare centra voor maatschappelijk welzijn;

Gelet op de Wet van 29 juli 1991 betreffende de uitdrukkelijke motiveringsplicht van de bestuurshandelingen;

Gelet op de nog geldende bepalingen van het Decreet van 19 december 2008 betreffende de organisatie van de openbare centra voor maatschappelijk welzijn;

Gelet op het Decreet over het Lokaal Bestuur van 22 december 2017;

Gelet op het Bestuursdecreet van 07 december 2018;

Gelet op de onderrichtingen van de beleids- en beheerscyclus (BBC), volgens de beleids- en beheerscyclus van de Vlaamse regering;

Gelet op de richtlijnen van de Vlaamse overheid ter zake voor de strategische meerjarenplanning en budgettering;



Gelet op het Planlastendecreet (BS van 11 augustus 2011) en het BBC-besluit van de Vlaamse regering (BS van 7 oktober 2010);

Overwegende dat dit ontwerp van budgetwijziging voorafgaandelijk aan de bespreking in deze raad aan het college van burgemeester en schepenen en aan het managementteam werd bezorgd, het werd in het managementteam besproken;

Overwegende dat de budgetwijziging 2019/01 4 wijzigingen aan het budget omvat om de budgetten bij te sturen om ze zo nauw mogelijk te laten aansluiten bij de actuele budgettaire situatie:

- een verwerking van de investeringsoverdrachten na afsluiting van de jaarrekening 2018,
- een grondige analyse van de investeringsbudgetten 2019 waarbij alle in het budget 2019 voorziene investeringen die niet of slechts gedeeltelijk zullen uitgevoerd worden, en eventueel hernomen worden in 2020 of later, werden aangepast aan de werkelijke uitgaven,
- vervolgens werden zowel in exploitatie als in de investeringen enkele bijsturingen doorgevoerd omwille van extra subsidiëringen, onvoorziene omstandigheden en correcties in toewijzing van budgetcodes die enkel via een budgetwijziging kunnen doorgevoerd worden,
- en ten slotte verplicht het BBC-decreet ons om het gecumuleerd resultaat vorige boekjaren zoals berekend bij het vaststellen van de rekening 2018, recent door de OCMW-raad goedgekeurd, in te brengen in het budget 2019 bij de eerstvolgende budgetwijziging.

Gehoord de Voorzitter in zijn uiteenzetting;
Na erover beraadslaagd te hebben;

Met 17 stemmen voor (Jacques Leten, Liesbeth Van der Auwera, Mario Knippenberg, Rudi Cober, Michel Theunissen, Jo Vandersteegen, Katja Verheyen, Martijn Geerits, Stefan Daniels, Jeff Ceyskens, Jos Drykoningen, Geert Ercken, Valentin Geelisen, Rik Hertogs, Mathieu Kenis, Elly Langens, Mia Weltjens), 7 stemmen tegen (Marie-Jeanne Savelkoul, Joël Clijsters, Lien Ceyskens, Elke Luyckx, Dries Tyskens, Edith Vanaken, Sietse Wils)

BESLUIT:

Art. 1 De budgetwijziging 1/2019 van het OCMW van Bree, opgesteld volgens de richtlijnen van de beleids- en beheerscyclus wordt goedgekeurd en de raad neemt kennis van de toelichting bij deze budgetwijziging.

Art. 2 De bepalingen van Deel 2, Titel 7 van het Decreet over het Lokaal Bestuur, meer bepaald deze inzake de melding en bekendmaking, zijn op dit besluit van toepassing.

4. Goedkeuring kader van organisatiebeheersing (BDO-rapport)

SAMENVATTING:

Toelichting door voorzitter Jacques Leten (Sp.a)

De algemeen directeur rapporteert jaarlijks aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn en het vast bureau over de organisatiebeheersing. Die rapportering gebeurt jaarlijks uiterlijk voor 30 juni van het daaropvolgende jaar. Gelet op de vaststelling van het ontwerprapport d.d. 20/08/2019, opgesteld door BDO Advisory uit Gent, en de managementreactie op dit rapport, in het managementteam op 19/08/2019 en in het college van burgemeester en schepenen op 28/08/2019, wordt het rapport nu voorgelegd aan de gemeenteraad. BDO heeft hiervoor de



tien thema's uit de door Audit Vlaanderen opgestelde leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen gehanteerd.

De raadsleden hebben dit identieke dossier reeds in de gemeenteraad besproken en goedgekeurd.

De OCMW-raad;

Gelet op de nog geldende bepalingen van de Organieke Wet van 8 juli 1976 betreffende de openbare centra voor maatschappelijk welzijn;

Gelet op de Wet van 29 juli 1991 betreffende de uitdrukkelijke motiveringsplicht van de bestuurshandelingen;

Gelet op de nog geldende bepalingen van het Decreet van 19 december 2008 betreffende de organisatie van de openbare centra voor maatschappelijk welzijn;

Gelet op het Decreet over het Lokaal Bestuur van 22 december 2017;

Gelet op het Bestuursdecreet van 07 december 2018;

Gelet op het Besluit van de Vlaamse Regering van 3 april 2009 houdende de uitvoering en inwerkingtreding van het decreet van 19 december 2008 betreffende de organisatie van de openbare centra voor maatschappelijk welzijn en houdende diverse bepalingen betreffende het personeel, de financiën en de organisatie van de openbare centra voor maatschappelijk welzijn;

Gelet op het decreet over het lokaal bestuur, meer bepaald hoofdstuk 5: organisatiebeheersing en audit, afdeling 1. organisatiebeheersing, art. 217 en verder; Overwegende dat organisatiebeheersing het geheel is van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat men:

- 1° de vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst;
- 2° wetgeving en procedures naleeft;
- 3° over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt;
- 4° op een effectieve en efficiënte wijze werkt en de beschikbare middelen economisch inzet;
- 5° de activa beschermt en fraude voorkomt.

Overwegende dat het organisatiebeheersingssysteem wordt vastgesteld door de algemeen directeur, na overleg met het managementteam. Het algemene kader van het organisatiebeheersingssysteem en de elementen daarin die raken aan de rol en de bevoegdheden van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn zijn onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn;

Overwegende dat de algemeen directeur jaarlijks rapporteert aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn en het vast bureau over de organisatiebeheersing. Die rapportering gebeurt jaarlijks uiterlijk voor 30 juni van het daaropvolgende jaar;

Gelet op de vaststelling van het ontwerprapport d.d. 20/08/2019, opgesteld door BDO Advisory uit Gent, en de managementreactie op dit rapport, in het managementteam op 19/08/2019 en in het vast bureau op 28/08/2019;

Overwegende dat BDO hiervoor de tien thema's uit de door Audit Vlaanderen opgestelde leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen heeft gehanteerd;



Goedgekeurd met eenparigheid van stemmen.

BESLUIT:

Art. 1:

Het ontwerprapport organisatiebeheersing, opgesteld door BDO op 20/08/2019, wordt als organisatiebeheersingskader voor het OCMW Bree goedgekeurd en er wordt akte genomen van de managementreactie van het managementteam en de verplichting tot jaarlijkse rapportering aan de OCMW-raad over de stand van zaken met betrekking tot de organisatiebeheersing;

Art. 2:

De bepalingen van Deel 2, Titel 7 van het Decreet over het Lokaal Bestuur, meer bepaald deze inzake de melding en bekendmaking, zijn op dit besluit van toepassing.





ORGANISATIEBEHEERSING

Ontwerprapport Bree

AUGUSTUS 2019

IBDO

INHOUD

.....	3
.....	6
.....	9
.....	13
.....	89
.....	



1. INLEIDING

IBDO



INLEIDING

Context

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

Het lokaal bestuur Bree wil werk maken van haar interne controlesysteem omwille van verschillende redenen, zo wil de organisatie:

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

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

- Organisatiebeheersing is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat men:
 - de vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst;
 - wetgeving en procedures naleeft;
 - over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt;
 - op een effectieve en efficiënte wijze werkt en de beschikbare middelen economisch inzet;
 - de activa beschermt en fraude voorkomt.
- Het organisatiebeheersingssysteem bepaalt op welke wijze de organisatiebeheersing wordt georganiseerd, met inbegrip van de te nemen controlemaatregelen, procedures en de aanwijzing van de personeelsleden en organen die ervoor verantwoordelijk zijn, en de rapporteringsverplichtingen van de personeelsleden die bij het organisatiebeheersingssysteem betrokken zijn. Het organisatiebeheersingssysteem beantwoordt minstens aan het principe van functiescheiding waar mogelijk en is verenigbaar met de continuïteit van de werking van de gemeentelijke diensten.

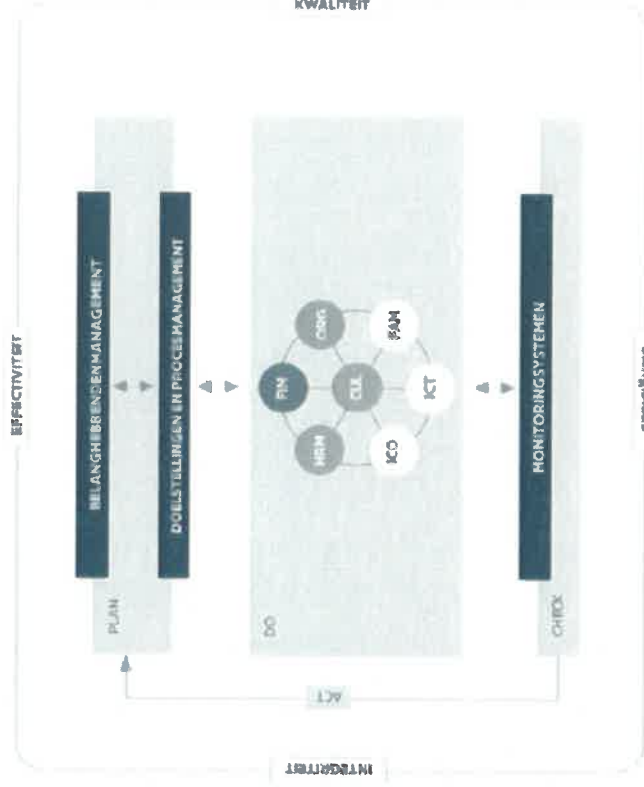


INLEIDING

Context

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

- Het organisatiebeheersingssysteem wordt vastgesteld door de algemeen directeur, na overleg met het managementteam. Het algemene kader van het organisatiebeheersingssysteem en de elementen daarin die raken aan de rol en de bevoegdheden van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn zijn onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.
- De algemeen directeur rapporteert jaarlijks aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn en het vast bureau over de organisatiebeheersing. Die rapportering gebeurt jaarlijks uiterlijk voor 30 juni van het daaropvolgende jaar.
- De algemeen directeur kan, binnen de grenzen van het organisatiebeheersingssysteem, zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de stad of het OCMW. Ook de financieel directeur kan zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de stad of het OCMW. In beide gevallen gebeurt dat schriftelijk en met een onduidelijk omschrijving van de toegekende bevoegdheden en de daaraan verbonden opdrachten, middelen en rapporteringsverplichtingen. Dit ontslaat de algemeen directeur of de financieel directeur nooit van zijn verantwoordelijkheid.



2. TRAJECT ORGANISATIEBEHEERSING

IBDO





TRAJECT ORGANISATIEBEHEERSING

Planning

De inhoud van deze nota is tot stand gekomen via werkgroepen met een delegatie van het lokaal bestuur Bree. Samengesteld uit de leden van het MAT en diensthoofden (hierna afgekort als: MAT-DH):

- Stefan Goclon (algemeen directeur)
- Ann Kuijpers (diensthoofd sociale zaken)
- Marjolein Scheimans (jurist)
- An Wynants (cultuurbeleidscoördinator)
- Mireille Vanosterhout (diensthoofd sport)
- Annemie Arras (bibliothecaris)
- Marijke Evens (diensthoofd personeel)
- Andre Vanmierlo (secretaris AGB)
- Jean Gielen (financieel directeur)
- Rik Vandekonijnburg (woonbeleidscoördinator)
- Annita Verhoeven (diensthoofd technische dienst)
- Kurt Symons (adjunct-diensthoofd technische dienst)
- Patrick Hermans (milieubtenaar)
- Sven Meermans (afdelingshoofd ruimte)

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

- Per thema en op organisatieniveau wordt aan de hand van een "roos" een visuele inschatting gegeven van het niveau van organisatiebeheersing zoals door BDO / lokaal bestuur Bree ingeschat (score) en de streefwaarde organisatiebeheersing die de organisatie volgens BDO / lokaal bestuur Bree moet beogen (norm). De score en norm betreffen een waarde van 0 tot 4. De betekenis van iedere score wordt op volgende pagina weergegeven:
- Op basis van de bevraging en in samenspraak met de algemeen directeur werden drie prioritaire thema's geselecteerd die behandeld werden in de werkgroepen. Per geselecteerd thema vond een werkgroep plaats zodoende de sterktes en zwaktes te detecteren en actieplannen te formuleren ter remediering van de geselecteerde zwaktes/risico's.

De werkgroepen vonden plaats op:

- 16 mei 2019
- 20 mei 2019
- 28 mei 2019





TRAJECT ORGANISATIEBEHEERSING

Kader

Risico-inschatting: norm en score

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



8



3. ANALYSE LEIDRAAD ORGANISATIENIVEAU

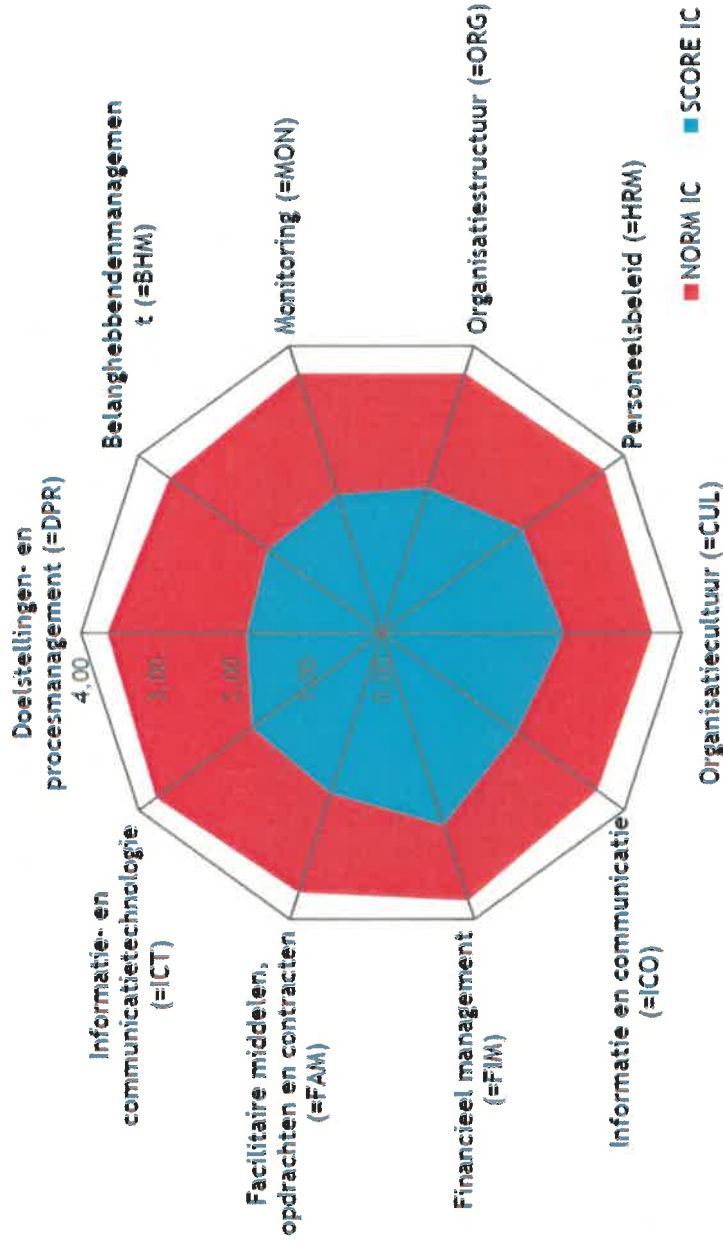
Risicoprofiel organisatie

IBDO





RISICOPROFIEL ORGANISATIE



10





RISICOPROFIEL BREE

Toelichting

De respondenten kennen het lokaal bestuur Bree een **gemiddelde score** toe van **2,16**. Deze score houdt in dat de **risico/organisatiebeheersing gedeeltelijk is uitgewerkt**. Meer gespecificeerd zijn bij deze score:

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

De respondenten bepalen dat de GAP tussen score en norm in aflopende volgorde het grootst is voor volgende 3 domeinen (zie volgende blz):

- 1 Doelstellingen- en procesmanagement (=DPR)
- 2 Monitoring (=MON)
- 3 Belanghebbendenmanagement (=BHM)

Voor de thema's willen de respondenten op korte termijn een **gemiddelde norm 3,63** bereiken waarbij de **risico's/organisatiebeheersing gestructureerd en beheerst is**:

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

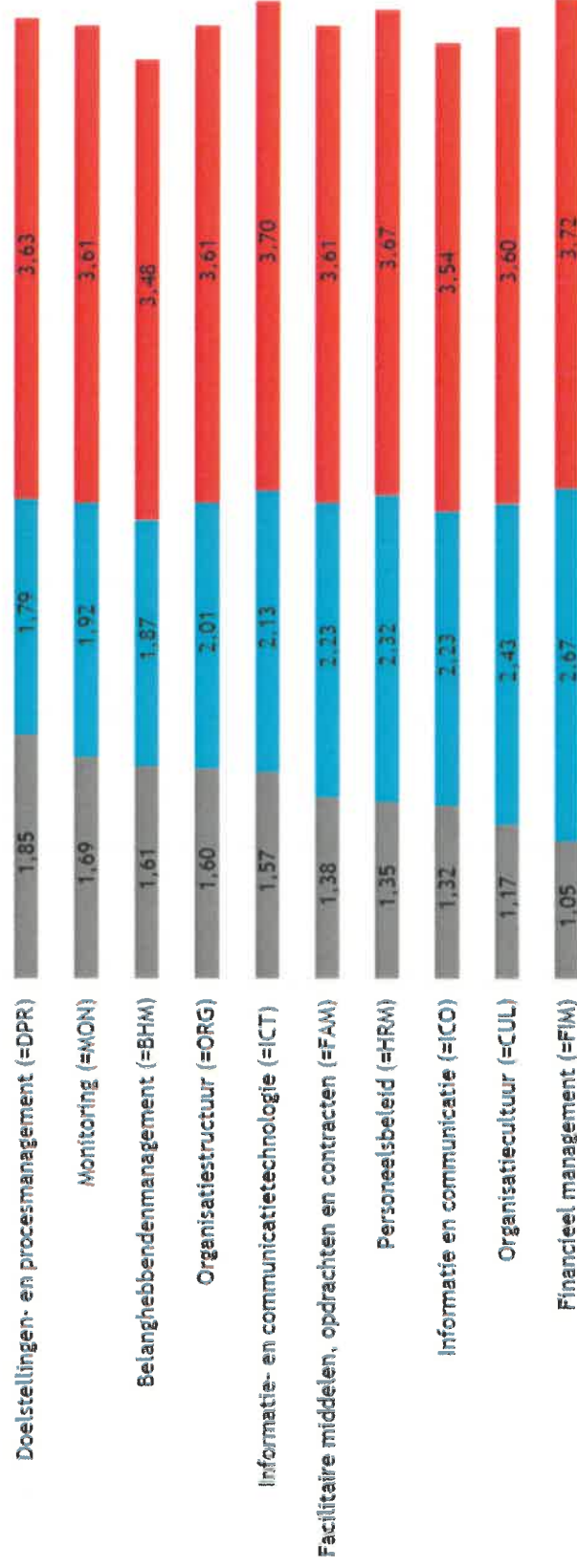
Aan de hand van 3 werkgroepen (1 per hierboven aangehaald prioritair thema) werden na het gezamenlijk doornemen van de risicoprofielen actieplannen opgesteld door de aanwezige MAT-DH ter remediering van de geselecteerde risico's.





RISICOPROFIEL ORGANISATIE

GAP analyse organisatiebeheersing



■ GAP ■ Score ■ Norm



3. ANALYSE LEIDRAAD THEMANIVEAU

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



THEMA: DOELSTELLINGEN-, PROCES- EN RISICOMANAGEMENT

IBDO





1

Doelstellingen, proces- & risicomangement

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

Evaluatie en bijsturing van de beleidsplanning

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

Procesmanagement

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

Risicomanagement

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

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





1

Doelstellingen, proces- & risicomanagement

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

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

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

1.4 Het beleidsplanningsproces wordt regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.

1.5 De organisatie beheert haar sleutelprocessen goed.

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



16



SCORE DOELSTELLINGEN, PROCES- & RISICOMANAGEMENT



TOELICHTING RISICOPROFIEL DOELSTELLINGEN, PROCES- & RISICOMANAGEMENT

- De gemiddelde score voor dit thema bedraagt 1,79. De gemiddelde norm binnen dit thema bedraagt 3,63 tegenover het algemene, organisatiebrede gemiddelde van respectievelijk 2,16 en 3,63.
- De laagste score is te vinden binnen het subthema *Procesmanagement* met een lage score van 1,07. Dit komt overeen met een (zeer lage) ad hoc risico-inschatting. Ook de toegekende norm aan dit subthema hoort bij de laagste quotaties binnen dit thema. De organisatie is m.a.w. minder ambitieus omtrent de verwachtingen die het stelt omtrent *Procesmanagement*.
- Indien we nagaan waar de grootste gap is gesitueerd, stellen we vast dat dit eveneens het subthema *Procesmanagement* is. De gap bedraagt 2,36, wat op zich groot is. Ter vergelijking de “gemiddelde gap” op organisatieniveau bedraagt slechts 1,47.
- De subthema's *Risicomanagement* en *Evaluatie en bijsturing van de beleidsplanning* vertonen een iets kleinere gap met respectievelijk 2,07 en 1,93. Deze thema's scoren, na procesmanagement, tevens het laagst.
- Met uitzondering van het subthema *procesmanagement* vertoont het risicoprofiel een vrij gelijkmatige verdeling.





STERKE PUNTEN DOELSTELLINGEN, PROCES- & RISICOMANAGEMENT



- Het Lokaal Bestuur Bree beschikt over een doelstellingsnota.
- De uitvoering van de beleidsbeslissingen van de politieke organen wordt opgevolgd door de betrokken diensten. De resultaten hiervan komen eveneens in rapporten. Men geeft aan dat dit echter beperkt is tot de zichtbare kerntaken van de diensten.
- De diensthoofden geven aan de werking en de evaluatie van de organisatie meer te willen enten op de doelstellingen uit het SMJP.
- De organisatie heeft een sterk klantgerichte focus en legt de nodige pragmatiek aan de dag om de klant zo goed als mogelijk te bedienen.
- Een groot aantal diensten beschikt over kwaliteitshandboeken met uitgeschreven procedures (excl. AGB). Men tracht deze instrumenten actief in te zetten in de dagelijkse werking. De gehanteerde procedures en methoden worden echter niet geëvalueerd naar efficiëntie en effectiviteit in functie van een continue verbetering van de organisatie.
- De organisatie beschikt over een informatiebeheersysteem en een gedragscode hoe om te gaan met vertrouwelijke informatie.





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



- Het is niet voor alle medewerkers duidelijk aan welke doelstellingen men een bijdrage dient te leveren in functie van het realiseren van het SMJP.
- Het MAT-DH neemt in beperkte mate een centrale rol op in het beleidsplanningsproces.
- Er is een verschil in opvolging van de doelstellingen uit de strategische doelstellingsnota tussen de diensten van de stad en het OCMW. Men geeft aan dat de template minder nauwgezet ingevuld wordt door de medewerkers van de stad. Dit gebeurt meer door de betrokken medewerkers van OCMW.
- Het SMJP wordt niet jaartijds opgevolgd. De diensthoofden geven aan dat dit in het kader van de nieuwe legislatuur en dito SMJP beter opgenomen zal worden.
- Enerzijds leeft de indruk bij een deel van het personeel dat er geen fraudegevoelige processen aanwezig zijn binnen de organisatie. Anderzijds geeft het andere deel van het personeel aan dat die er wel degelijk zijn maar dat deze processen simpelweg niet gekend zijn (bijv. de praktijk van de extracomptabele Excel sheets wordt niet door eenieder als risicovol gewaardeerd).
- Er is geen algemene visie en/of uitgewerkt beleid omtrent het beheersen van risico's. De mate waarin risico's geïdentificeerd en gekend zijn, verschilt binnen de organisatie van dienst tot dienst. Indien een risico zich voordoet, wordt hier zeer pragmatisch mee omgesprongen. Het probleem wordt gemedieerd waarna vervolgens het "proces" tot risicobeheersing stopt. Er worden geen mogelijke beheersmaatregelen geformuleerd naar de toekomst toe. Risico's en beheersmaatregelen worden niet systematisch gedocumenteerd, geïnventariseerd noch gecommuniceerd.





GBAAL ACTIEPLAN - DPR

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Installeren van een structurele samenwerking tussen het CBS en de diensthoofden	In functie van een betere informatiedoorstroming tussen de diensten en de schepen/het CBS wordt een extra stap in het besluitvormingsproces ingelast waarin de (expert-)medewerker(s) de bevoegde schepen(en) ter voorbereiding een toelichting geven omtrent het te agenderen agendapunt	DPR	Dienstenhoofden in samenwerking met de bevoegde schepen(en)	Eind 2019
OA	Installeren van een structurele samenwerking tussen het CBS en de diensthoofden	In functie van een betere informatiedoorstroming tussen de diensten en de schepen/het CBS wordt een extra stap in het besluitvormingsproces ingelast waarin de verantwoordelijke (expert-)medewerker het voltallige CBS een toelichting geeft omtrent het voortliggende agendapunt	DPR	Dienstenhoofden in samenwerking met het CBS	Eind 2020
MA	Bree wenst (beleids)problemen multidisciplinair aan te pakken	Bree zal de werking van het Mat uitbreiden door alle dossiers die een of meerdere diensten aan belangen te behandelen binnen dit orgaan zodoende een meer transversale werking te initiëren	DPR/HRM	MAT	2020
OA	Bree wenst (beleids)problemen multidisciplinair aan te pakken	Bree zal de werking van het Mat beperken en zal in plaats daarvan inzetten op het diensthoofdenoverleg zodoende een meer transversale werking te initiëren. Dit diensthoofdenoverleg wordt ruim ingevuld	DPR/HRM	Algemeen directeur in samenwerking met de diensthoofden	2020

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verre gaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen





GBAAL ACTIEPLAN - DPR

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Bree wenst de medewerker nauwer te betrekken bij het SMJP en meer draagvlak te creëren	Het CBS in samenwerking met de diensthoofden organiseert Jaarlijks een infomoment waarop de (realisatiegraad van de) doelstellingen en het globale SMJP naar de medewerkers gecommuniceerd worden	DPR/ICO	CBS en diensthoofden	Jaarlijks
OA	Bree wenst de medewerker nauwer te betrekken bij het SMJP en meer draagvlak te creëren	Het CBS in samenwerking met de diensthoofden organiseert driemaandelijks een infomoment waarop de (realisatiegraad van de) doelstellingen en het globale SMJP naar de medewerkers gecommuniceerd worden	DPR/ICO	CBS en diensthoofden	Driemaandelijks
MA/OA	Bree stelt de medewerkers in staat efficiënt en zelfstandig de voortgang van de SMJP's te registreren en op te volgen	Bree heeft een softwaretoepassing die medewerkers toelaat zonder veel tijdsverlies en zonder veel extra inspanningen de voortgang van de beleidsdoelstellingen en hun concrete acties te registreren i.k.v. de opvolging van het SMJP. Er wordt in een opleiding voorzien zodoende dat de medewerkers deze toepassing vlot kunnen gebruiken	DPR	MAAT	2020

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen





GBAAL ACTIEPLAN - DPR

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Bree volgt nauwgezet het SMJP op	De organisatie zal de voortgang van de doelstellingen evalueren en rapporteren aan de politieke organen dit ten laatste 6 maanden na het afsluiten van het boekjaar	DPR	MAT	Jaarlijks vanaf 2020
OA	Bree volgt nauwgezet het SMJP op	De organisatie zal de voortgang van de doelstellingen evalueren en rapporteren aan de politieke organen dit ten laatste 3 maanden na het afsluiten van het boekjaar	DPR	MAT	Jaarlijks vanaf 2020
MA	Bree brengt zijn sleutelprocessen in kaart	De diensthoofden zullen samen met de medewerkers de sleutelprocessen selecteren en deze neerschrijven en uittekenen	DPR	Dienstenhoofden	2020
OA	Bree brengt alle processen in kaart en werkt deze continu bij	<ul style="list-style-type: none"> Bree werft een expert procesmanagement aan die verantwoordelijk gesteld wordt voor het uittekenen van alle processen in samenwerking met de betrokken medewerker De expert installeert een PDCA-cultuur en houdt de uitgewerkte flows up to date 	DPR	Expert procesmanagement	2020-2022

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen





GBAAL ACTIEPLAN - DPR

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Bree kent zijn risico's en beheert deze zorgvuldig	Alle diensten tijsten potentiële risico's op waarmee de dienst kan geconfronteerd worden tijdens de uitoefening van haar activiteiten en formuleert maatregelen hoe deze risico's te reduceren of in voorkomend geval te beheersen (norm 3 kader organisatiebeheersing) Alle diensten tijsten alle potentiële risico's op waarmee men kan geconfronteerd worden en men formuleert maatregelen hoe deze risico's te reduceren of in voorkomend geval adequaat mee om te springen. De olympische gedachte binnen deze actie vereist een continue herhaling en bijsturing van bovenvermelde activiteiten (norm 4 kader organisatiebeheersing)	DPR	Dienstenhoofden in samenwerking met team	2020
OA	Bree kent zijn risico's, beheert deze zorgvuldig en werkt continue dit systeem bij		DPR	Dienstenhoofden in samenwerking met team	Jaarlijks
MA	Bree verhoogt de awareness rond risico's binnen de organisatie	Bree huurt een expert in voor begeleiding omtrent het detecteren van risico's en hoe deze te leren beheersen	DPR	MAT	2021
OA	Bree verhoogt de awareness rond risico's binnen de organisatie	Bree zet in op een gedragswijziging van haar medewerkers en zet in op een proactieve aanpak en houding	DPR	MAT	2022

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen



THEMA: BELANGHEBBENDENMANAGEMENT

IBDO





2

Belanghebbenden management

Belanghebbenden zijn de verschillende individuen, partijen, organisaties, ... waar een organisatie rekening mee moet houden om een efficiënte, effectieve, kwaliteitsvolle en integere organisatie uit te bouwen.

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

Dialogoog bij de aansturing

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

Dialogoog bij samenwerking

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

Dialogoog over de dienstverlening

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





2

Belanghebbenden management

2.1 De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen

2.2 De samenwerking tussen politieke organen en administratie verloopt goed

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

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

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



TOELICHTING RISICOPROFIEL BELANGHEBBENDENMANAGEMENT

- De gemiddelde score voor dit thema bedraagt 1,87. De gemiddelde norm binnen dit thema bedraagt 3,48 tegenover de algemene, organisatiebrede gemiddeldes van respectievelijk 2,16 en 3,63
- De laagste score is te vinden bij het subthema *Evaluatie en bijsturing belanghebbendenmanagement* en bedraagt 1,23. De norm die dit subthema behaalde, bedraagt 3,33. Dit resulteert in de grootste gap binnen het thema *Belanghebbendenmanagement* met een gapscore van 2,10
- Het subthema *Duidelijke bevoegdheidsafspraken tussen politiek en administratie* behaalt een bijna identieke gapscore met 2,07. Daarna volgen de subthema's *Bijsturing dienstverlening o.b.v. klantenervaringen & bevraging* en *Regelmatige opvolging & rapportering mbt autonome organisaties of samenwerkingsverbanden waaraan men deelneemt*.
- Het risicoprofiel voor dit thema kent een grillige vorm wat wijst op een grotere range tussen de genoteerde scores. De subthema's *Klachtenbehandeling* en *Meldingsstelsysteem* scoren het hoogst met respectievelijk 2,29 en 2,36. Het verschil met de score voor het subthema *Evaluatie en bijsturing belanghebbendenmanagement* bedraagt ruim een maturiteitsniveau (+1).



STERKE PUNTEN BELANGHEBBENDENMANAGEMENT



- Het lokaal bestuur Bree beschikt over een afsprakennota die recent werd geactualiseerd in het kader van de nieuwe gemeentelijke bestuursperiode.
- Het lokaal bestuur Bree heeft begin dit jaar geïnvesteerd in een nieuw e-notuleringsstelsel. De agendering van onderwerpen en het toevoegen van documenten als bijlage gebeurt gecentraliseerd via dit kanaal. De agenda en bijlagen zijn digitaal consulteerbaar. De opsteller van het agendapunt wordt automatisch verwittigd van de behandeling van het punt. Enig manco binnen de huidige configuratie is dat enkel de auteur en de medewerkers aangeduid door deze eerste het agendapunt nadien eenvoudig kunnen raadplegen.
- Het lokaal bestuur Bree beschikt over een aantal adviesraden en werkt hiermee constructief samen.
- Het lokaal bestuur Bree organiseert geregeld infomarkten over projecten die een rechtstreekse impact hebben op de burger. Het MAT-DH geeft aan dat deze evenementen doorgaans ingericht worden voor projecten rond Ruimtelijke Ordening. Zo werden heel recent de plannen van de herinrichting van Bree centrum voorgesteld in het stadhuis en konden de plannen ingekeken worden, vragen gesteld worden en waren er infostanden. Men geeft aan dit in de toekomst participatiever te willen aanpakken door de burger vroeger in het traject te betrekken. Zo verwacht het MAT-DH meer rekening te kunnen houden met de grieven van haar stakeholders.





STERKE PUNTEN BELANGHEBBENDENMANAGEMENT (2)



- De organisatie heeft een digitaal systeem voor meldingen uitgewerkt op de website van de gemeente. Via een digitaal formulier wordt een melding gestuurd naar de centrale balie die vervolgens gedispacht wordt naar de betrokken dienst aan de hand van 3P-software. De melder wordt meteen verwittigd na goede ontvangst en wordt op de hoogte gehouden via een opvolgingsbericht binnen de 5 dagen. Bree biedt via dit kanaal niet enkel ruimte voor opmerkingen en problemen maar stelt expliciet de vraag om -constructief - ideeën te poneren.
- De organisatie beschikt over een klachtenreglement en klachtenbehandelingssysteem. Het reglement werd recent (maart 2019) goedgekeurd op de gemeenteraad. Klachten kunnen eveneens via een digitaal formulier worden ingediend en worden maandelijks gerapporteerd aan het CBS.



MOGELIJKE RISICO'S & VERBETERPUNTEN BELANGHEBBENDENMANAGEMENT



- De verschillende belanghebbenden van het lokaal bestuur Bree zijn niet in kaart gebracht en de verwachtingen zijn bijgevolg niet steeds gekend door de organisatie.
- Het gebeurt dat dossiers die op het CBS gebracht worden, niet meteen kunnen behandeld worden omdat adviezen en/of toelichtingen van de betrokken diensten ontbreken. De administratie gaat er soms van uit dat een dossier voldoende voor zich spreekt waardoor de vereiste toelichting niet aan het agendapunt werd toegevoegd. Procedures om dit gestructureerd te laten verlopen zijn niet aanwezig binnen de organisatie.
- De belanghebbenden van het lokaal bestuur worden niet structureel bevroegd. Er worden wel degelijk ad hoc initiatieven genomen om de bevindingen van de klant omtrent de aangeboden dienstverlening na te gaan aan de hand van bijv. mailings (Bib en CC). Daar waar het bestuur omwille van externe verplichtingen (WZC, BKO...) regelmatig bevragingen dient te organiseren of waar er externe ondersteuning voor handen is vinden bevragingen op een meer gestructureerde manier plaats (bijv. Kind & Gezin).
- Afspraken tussen administratie en de politieke actoren worden niet regelmatig bijgestuurd. De intensiteit, de mate en de wijze waarop er overlegd wordt, hangt af van persoon tot persoon/dienst.
- Hoewel de gemeente actief participeert in verschillende bovenlokale organisaties en intercommunales is de opvolging en de informatiedoorstroming langs deze kanalen eerder beperkt. De evaluaties van deze samenwerkingen gebeuren niet op een systematische manier en de mate en wijze waarop hangt af van dienst tot dienst.





GBAAL ACTIEPLAN - BHM

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Bree kent haar belanghebbenden en verwachtingen	<ul style="list-style-type: none"> De diensthoofden brengen in samenwerking met de medewerkers de belanghebbenden voor hun dienst in kaart En denken na over mogelijke verwachtingen van deze personen/groepen 	BHM	Diensthoofden	2020
OA	Bree kent haar belanghebbenden en verwachtingen	<ul style="list-style-type: none"> De diensthoofden in samenwerking met de medewerkers brengen de belanghebbenden voor hun dienst in kaart En denken na over mogelijke verwachtingen van deze personen/groepen De organisatie betreft waar mogelijk belanghebbenden bij het ontwikkelen van beleid 	BHM	Diensthoofden	2020
MA	Bree houdt rekening met de signalen van de burger	<ul style="list-style-type: none"> De gemeente werft een beleidsmedewerker aan die zal instaan voor de analyse van de meldingen 	BHM	HRM	2020
MA	Bree houdt rekening met de signalen van de burger en voert proactief maatregelen uit ter remediering	<ul style="list-style-type: none"> De gemeente werft een beleidsmedewerker aan die zal instaan voor de analyse van de meldingen De beleidsmedewerker stelt in samenwerking met de bevoegde diensthoofden/CBS een aantal concrete acties voor ter remediering van de gemelde en geselecteerde problemen 	BHM	HRM, beleidsmedewerker, diensthoofden en CBS	2020

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen



GLOBAAL ACTIEPLAN - BHM

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leifdraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Vlottere en efficiëntere samenwerking tussen de top van de administratie en de politieke organen	<ul style="list-style-type: none"> Opfrissen van de kennis omtrent de afsprakemota van de diensthoofden en politieke mandatarissen Het regelmatig evalueren van de nota 	BHM	MAT	Eind 2019
OA	Vlottere en efficiëntere samenwerking tussen de volledige administratie en de politieke organen	<ul style="list-style-type: none"> Opfrissen van de kennis omtrent de afsprakemota van de diensthoofden en mandatarissen Medewerkers op de hoogte brengen van de afsprakemota via de teamoverleggen Het regelmatig evalueren van de nota Betere en systematische communicatie van de adviezen van het MAT door de MAT-leden/diensthoofden naar de administratie en politieke organen 	BHM	MAT	Eind 2019
MA	Bree is een integere organisatie	<ul style="list-style-type: none"> Jaarlijks heropfrissen van de deontologische code voor zowel de medewerkers als de politieke mandatarissen 	BHM/CUL	MAT	Jaarlijks
OA	Bree is een integere organisatie	<ul style="list-style-type: none"> Halfjaarlijks heropfrissen van de deontologische code voor zowel de medewerkers als de politieke mandatarissen 	BHM/CUL	MAT	Halfjaarlijks

* MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren

• OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen





GBAAL ACTIEPLAN - BHM

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Bree streeft een efficiënte en transparante besluitvorming na	<ul style="list-style-type: none"> Mandatarissen worden bevestigd over de werking van het e-notulensysteem Het e-notulensysteem wordt aangepast volgens noden mandatarissen binnen het aanwezige kader van het platform Mandatarissen worden bevestigd over de werking van het e-notulensysteem Het e-notulensysteem wordt aangepast volgens noden mandatarissen binnen het aanwezige kader van het e-notulensysteem Agendapunten worden actief gecommuniceerd Ma elk CBS volgt een opvolgingsnota met de genomen beslissingen voor alle medewerkers en een beknopte toelichting 	BHM/ICO	MAT	Einde 2019
OA	Bree streeft een efficiënte en transparante besluitvorming na	<ul style="list-style-type: none"> Agendapunten worden actief gecommuniceerd Ma elk CBS volgt een opvolgingsnota met de genomen beslissingen voor alle medewerkers en een beknopte toelichting 	BHM/ICO	AD	Einde 2019
MA	Bree streeft naar een optimale samenwerking tussen administratie en politiek	<ul style="list-style-type: none"> In voorbereiding en ter opvolging van de zitting van het CBS wordt op vraag van het diensthoofd een overleg ingepland met elke bevoegde schepen omtrent de geagendeerde punten 	BHM	Diensthoofden en schepenen	Eind 2019
OA	Bree streeft naar een optimale samenwerking tussen administratie en politiek	<ul style="list-style-type: none"> In voorbereiding en ter opvolging van de zitting van het CBS wordt wekelijks systematisch overleg gehouden tussen elke bevoegde schepen en het betrokken diensthoofd omtrent zijn of haar agendapunten 	BHM	Diensthoofden en CBS	Eind 2019

* MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren

* OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen



THEMA: MONITORING

JBDO





3

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

Monitoring

Meten

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

Rapporteren en sturen

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



37





3



Monitoring

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

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

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

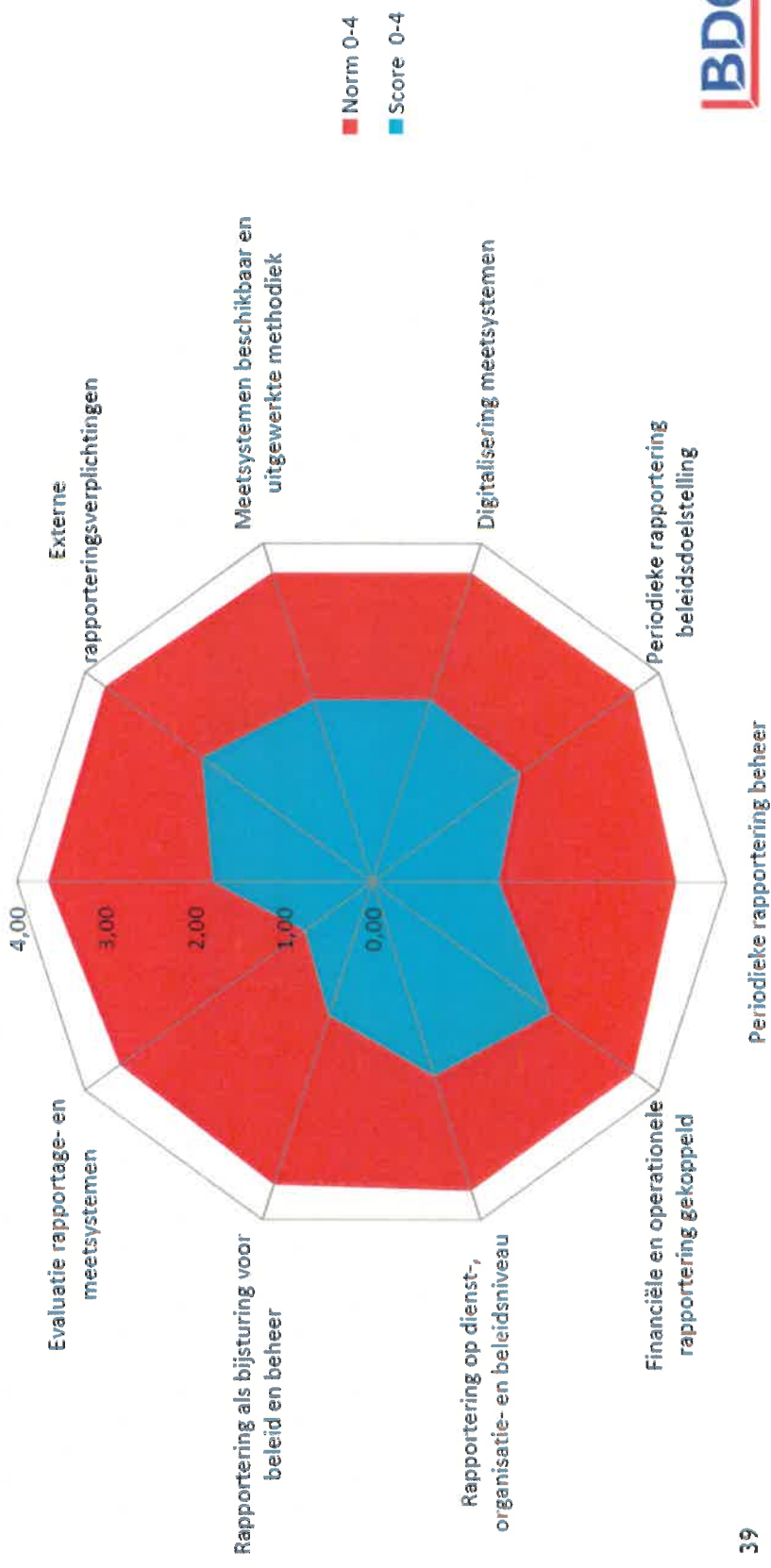
3.4 De organisatie stuurt haar werking op basis van de rapporten.

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



SCORE MONITORING

Rapporteringsbehoefte afgestemd op de vraag en maat organisatie





TOELICHTING RISICOPROFIEL MONITORING

- De gemiddelde score voor dit thema bedraagt 1,92. De gemiddelde norm binnen dit thema bedraagt 3,61 tegenover het algemene, organisatiebrede gemiddelde van respectievelijk 2,16 en 3,63
- De laagste score is te vinden binnen het subthema *Evaluatie rapportage- en meetsystemen*. Dit subthema kreeg een lage score van 0,93. Dit wil zeggen dat het lokaal bestuur met betrekking tot dit subthema zich bevindt tussen de maturiteitsniveaus onbestaande en ad hoc, m.a.w. een niveau waarin de risico's, sleutelprocessen en de interne controlemaatregelen hoogstens gedeeltelijk gekend zijn maar niet uitgewerkt.
- Indien we nagaan waar de grootste gap is gesitueerd, stellen we vast dat dit eveneens het subthema *Evaluatie rapportage- en meetsystemen* is. De gap bedraagt 2,57, wat aan de hoge kant is.
- De subthema's *Rapportering als bijsturing voor beleid en beheer* en *Periodieke rapportering beheer* vertonen een kleinere gap maar deze zijn nog steeds aanzienlijk met beide een verschil van 2 punten tussen de toegekende score en norm.
- Kenmerkend is de relatief hoge score voor het subthema externe rapporteringsverplichtingen. De organisatie focust haar rapportering voornamelijk op het nakomen van deze verplichtingen en staat te weinig stil bij niet verplichte rapporteringsmogelijkheden.





STERKE PUNTEN MONITORING



- In het managementteam worden consistent een aantal items opgevolgd. De frequentie en structuur om activiteiten en projecten op te volgen kan evenwel nog verder verfijnd worden.
- Het OCMW maakt uitgebreide jaarverslagen op, binnen de stad en het AGB is dit beperkter. Sinds het wegvallen van het verplichtend karakter van het jaarverslag als toevoeging bij de jaarrekening wordt dit document bij de stad niet meer opgemaakt.
- De externe rapporteringsverplichtingen worden correct en individueel opgevolgd door de desbetreffende dossierbeheerders / diensten. Een algemeen overzicht en systematische rapportering naar het MAT ontbreekt hier echter nog.
- Het lokaal bestuur beschikt over een uitgewerkt meldpuntsysteem dat op elk moment van de dag beschikbaar is. Burgers kunnen er terecht voor vragen, suggesties, meldingen, ideeën en klachten.
- Het lokaal bestuur tracht waar mogelijk de dienstverlening aan te passen aan de signalen die ze ontvangt van de burger. Hoewel er weinig tot geen meesystemen voor handen zijn, springt de organisatie hier zeer pragmatisch mee om, voorbeelden hiervan zijn de aanpassing van de openingstijden Toeristische dienst, organiseren door de bib van een cursus ter bestrijding van de digitale kloof...



MOGELIJKE RISICO'S & VERBETERPUNTEN MONITORING



- Het MAT geeft aan dat er enkel gerapporteerd wordt voor zaken die wettelijk opgelegd zijn. De algemeen directeur tracht een brugfunctie op te nemen en rapporteert wat er beslist werd op het MAT aan het CBS. Er is geen koppeling tussen het financiële en de operationele rapportering. Op het niveau van de diensten is er afhankelijk van de dienst al dan niet een specifieke, thematische rapportering voor handen. Er is een verschil tussen wat wettelijk moet gerapporteerd worden, wat de diensten intern doen en wat er op officiële overleggen geagendeerd en besproken wordt (MAT, CBS, gemeenteraad...).
- De rapporten die door de diensten opgemaakt worden, worden in de meeste gevallen niet overgemaakt aan het MAT en vice versa. Een vloeiende informatiedoorstroming ontbreekt. Ad hoc worden er een verslagen en rapporten op het CBS en op de raad gebracht. Dit gebeurt echter voornamelijk naar aanleiding van een concrete vragen (bijv. vraag m.b.t. camera's).
- De interne rapporteringsbehoefte is niet gekend, de vorm, de inhoud van de rapporten en frequentie van de rapportering werd nog niet bepaald en dient uitgewerkt te worden op maat van de beoogde doelgroepen (CBS, Vast Bureau, Gemeenteraad, Raad voor Maatschappelijk Welzijn, MAT, ...). Er wordt enkel gerapporteerd wat wettelijk verplicht is, bijvoorbeeld in het kader van BBC.



MOGELIJKE RISICO'S & VERBETERPUNTEN MONITORING (2)



- Rapporten zijn moeilijk terug te vinden en staan verspreid over het netwerk. Het netwerk ontbeert bovendien een duidelijke mapstructuur. De rapporten worden bovendien niet (proactief) gedeeld met andere diensten.
- De MAT-leden geven aan dat de rapporten niet altijd makkelijk leesbaar zijn omwille van vakjargon en onduidelijke structuur van het rapport (bijv. rapporten omtrent BBC en Gasboetes).
- Er zijn geen softwaretoepassingen beschikbaar die het eenvoudig registreren van acties mogelijk maken met uitzondering van het departement Vrije Tijd dat hierin ondersteund wordt door het Vlaamse niveau.
- Verschillende diensten houden wel degelijk cijfers en andere informatie bij maar hiervoor werden geen KPI's (key performance indicators) geformuleerd. Hierdoor kunnen de behaalde prestaties moeilijk afgezet en geëvalueerd worden.





GBAAL ACTIEPLAN - MONITORING

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Interne definitie en afsprakennota opstellen rond rapporten	Het MAT zal een eigen interne werkdefinitie opstellen rond rapporten en afspraken maken omtrent vormvereisten en het ter beschikking stellen van deze rapporten	MON	MAT	Eind 2019
MA	Inventarisatie van bestaande rapporten	Het MAT lijst in samenwerking met de diensthoofden en medewerkers alle bestaande rapporten op, evenals de doelgroepen/organen en de frequentie van rapportage	MON	MAT/Diensthoofden	Eind 2019
MA	Rapporteringsbehoefte vastleggen en evalueren	Het MAT gaat in dialoog met de raden, het CBS, het Vast Bureau en de diensthoofden de concrete rapporteringsbehoeften bepalen voor elk niveau. Vereisten worden voor elke doelgroep vastgelegd op vlak van inhoud, vormvereisten en periodiciteit. Het Mat herhaalt jaarlijks dit proces en evalueert de rapporteringsnoden en eventuele aanpassingen.	MON	MAT	Jaartaarjks
OA	Rapporteringsbehoefte vastleggen en evalueren	Het MAT gaat in dialoog met de raden, het CBS, het Vast Bureau en de diensthoofden de concrete rapporteringsbehoeften bepalen op vlak van inhoud, vormvereisten en periodiciteit. Het Mat herhaalt dit proces en evalueert de rapporteringsnoden en eventuele aanpassingen halfjaarlijks.	MON	MAT	Halfjaarlijks

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verre gaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen





GBAAL ACTIEPLAN - MONITORING

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Rapporten en verslagen worden toegankelijker gemaakt	<ul style="list-style-type: none"> Om medewerkers beter te informeren worden rapporten en verslagen die van algemeen nut zijn steeds gepubliceerd op een centrale plaats op de server. Medewerkers worden telkens op de hoogte gebracht a.d.h.v. een begeleidende mailing Rapporten worden afgetoetst op de leesbaarheid Rapporten worden vergezeld van een leeswijzer 	MON/ICO	Te bepalen	1 ^{ste} helft 2020
OA	De organisatie investeert in een intranetplatform ifv een beter informatiedoorstroming en informatiebeheer	<ul style="list-style-type: none"> Een externe partner wordt aangesteld die een intranetplatform op maat van Bree aflevert Er worden interne afspraken gemaakt omtrent het delen van informatie 	MON/ICO	Te bepalen	1 ^{ste} helft 2020

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen



THEMA: ORGANISATIESTRUCTUUR

IBDO





4

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

Organisatiestructuur

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

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

Projectmanagement

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

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





4

Organisatiestructuur

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

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

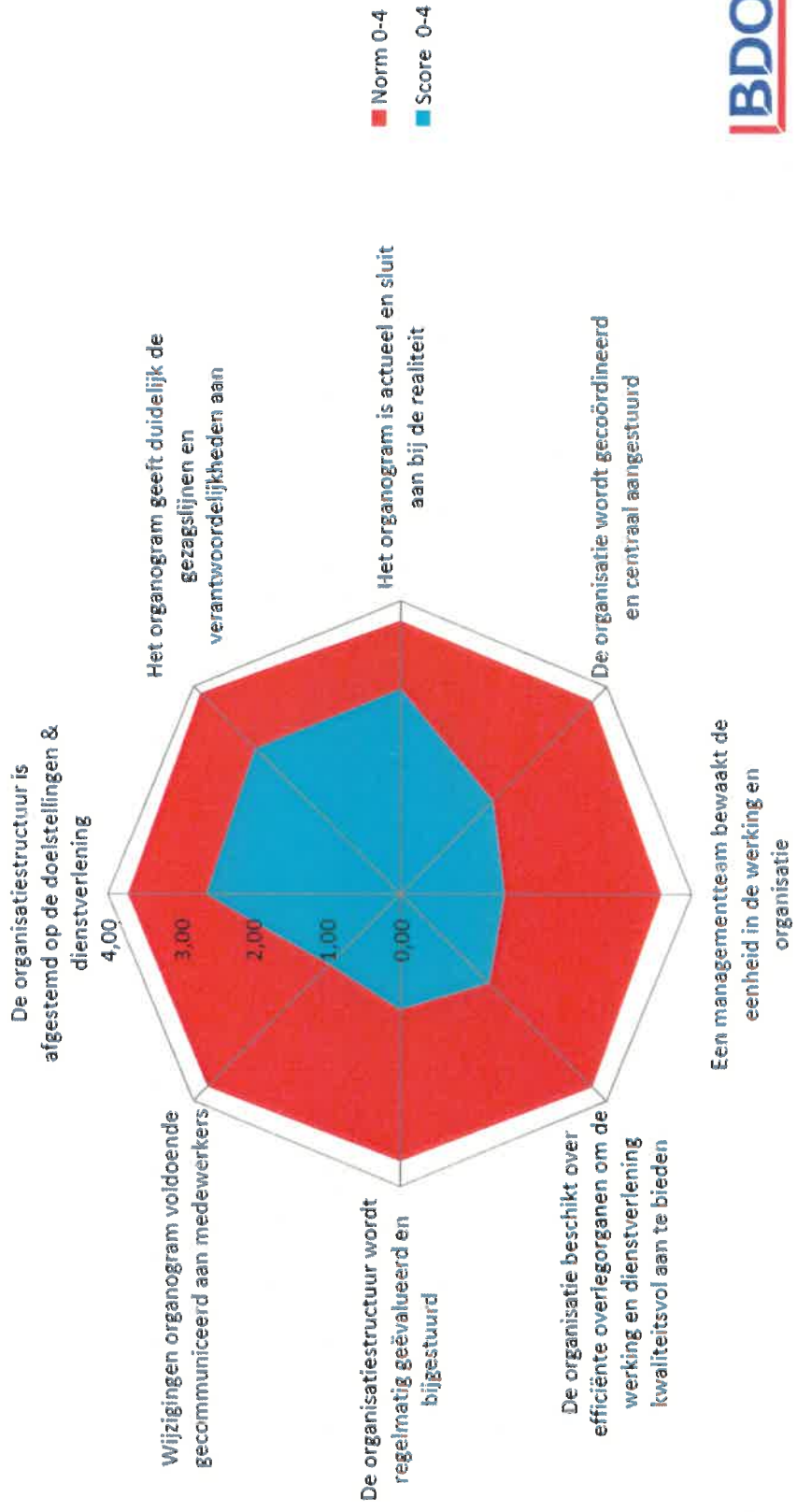
4.3 De organisatiestructuur wordt wanneer nodig en minstens op regelmatige basis geëvalueerd en zo nodig geoptimaliseerd

4.4 Projecten worden uitgewerkt volgens een haalbare methodologie





SCORE ORGANISATIESTRUCTUUR





TOELICHTING RISICOPROFIEL ORGANISATIESTRUCTUUR

- De gemiddelde score voor dit thema bedraagt 2,01. De gemiddelde norm binnen dit thema bedraagt 3,71 tegenover de algemene, organisatiebrede gemiddeldes van respectievelijk 2,16 en 3,63.
- De laagste score is te vinden binnen het subthema *Wijzigingen organogram voldoende gecommuniceerd aan medewerkers*. Dit subthema kreeg een score van 1,36, kortbij gevolgd door het subthema *Een managementteam bewaakt de eenheid in de werking en organisatie* met 1,43 en het subthema *De organisatiestructuur wordt regelmatig geëvalueerd en bijgesteld* met een score van 1,57.
- Indien we nagaan waar de grootste gaps gesitueerd zijn, stellen we vast dat dit achtereenvolgens van hoog naar laag dezelfde subthema's betreffen: *Wijzigingen organogram voldoende gecommuniceerd aan medewerkers*, *Een managementteam bewaakt de eenheid in de werking en organisatie* en *De organisatiestructuur wordt regelmatig geëvalueerd en bijgesteld*. De gaps bedragen respectievelijk 2,36, 2,14 en 2,07.
- Hoewel de organisatiestructuur niet regelmatig geëvalueerd wordt en wijzigingen onvoldoende gecommuniceerd worden,ervaart men de huidige organisatiestructuur als actueel.



MOGELIJKE TOPICS ORGANISATIESTRUCTUUR (*)

- Uit het besproken risicoprofiel binnen het thema organisatiestructuur blijken volgende subthema's en bijhorende vraagstukken het sterkst in aanmerking te komen voor verdere opvolging door het lokaal bestuur Bree:
 - *Een managementteam bewaakt de eenheid in de werking en organisatie* - Zijn de nodige communicatiekanalen ingebouwd zodat beslissingen van verschillende diensten/afdelingen op elkaar afgestemd zijn:
 - Stuurt het managementteam de organisatie aan?
 - Neemt het managementteam bij consensus dienstoverkoepelende beslissingen?
 - Voldoet het MAT aan de wettelijke samenstelling?
 - Is het MAT werkbaar en beheersbaar?
 - Zijn alle vereiste functies aanwezig in het MAT om alle diensten/afdelingen te vertegenwoordigen?
 - Is het MAT is aangeduid in het organogram?

(*) Dit zijn mogelijke topics ter inspiratie om permanent te werken aan een continu verbeterende organisatie.



51





MOGELIJKE TOPICS ORGANISATIESTRUCTUUR (*)

- Uit het besproken risicoprofiel binnen het thema organisatiestructuur blijken volgende subthema's en bijhorende vraagstukken het sterkst in aanmerking te komen voor verdere opvolging door het lokaal bestuur Bree:
 - *De organisatiestructuur wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd* - Wordt de organisatiestructuur op regelmatige basis geëvalueerd en geoptimaliseerd indien nodig:
 - Wordt de structuur regelmatig bijgestuurd na grondige evaluatie?
 - Evolueert de organisatiestructuur voldoende mee met de wijzigende dienstverlening?
 - Worden wijzigingen aan de organisatiestructuur tijdig gecommuniceerd aan de medewerkers?

(*) Dit zijn mogelijke topics ter inspiratie om permanent te werken aan een continu verbeterende organisatie.



52



THEMA: HRM

IBDO





5

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

Personeelsbeleid

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

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

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

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

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

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





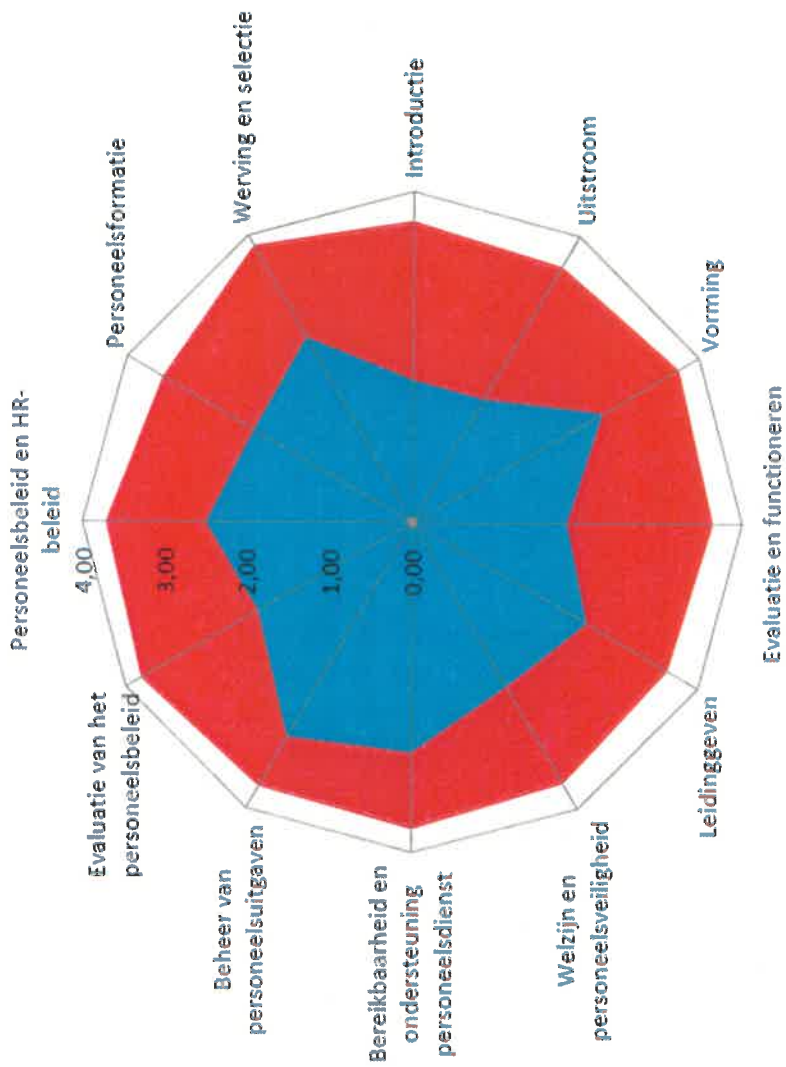
5

Personneelsbeleid

- 5.1 De organisatie heeft eigen beleidskeuzes gemaakt voor haar personeelsbeleid zodat de beleidsdoelstellingen gerealiseerd worden en de dienstverlening geoptimaliseerd wordt.
- 5.2 De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
- 5.3 Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen.
- 5.4 Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier.
- 5.5 De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en het welzijn van de medewerkers.
- 5.6 De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord.
- 5.7 Personeelsuitgaven blijven binnen het budget en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd.
- 5.8 Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten die hiervoor worden ingezet, worden regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.



SCORE HRM



■ Norm 0-4
■ Score 0-4



TOELICHTING RISICOPROFIEL HRM

- De gemiddelde score voor dit thema bedraagt 2,32. De gemiddelde norm binnen dit thema bedraagt 3,67 tegenover de algemene, organisatiebrede gemiddeldes van respectievelijk 2,16 en 3,63
- De laagste scores zijn te vinden binnen de subthema's Introductie en Uitstroom. Deze subthema's kregen beide dezelfde score 1,71, kortbij gevolgd door het subthema's Evaluatie en functioneren met 1,86
- Indien we nagaan waar de grootste gaps gesitueerd zijn, stellen we vast dat dit achtereenvolgens van hoog naar laag dezelfde subthema's betreffen: Introductie, Uitstroom en Evaluatie en functioneren. De gaps bedragen respectievelijk 1,93, 1,86 en 1,79
- Het risicoprofiel van het lokaal bestuur Bree met betrekking tot het thema HRM is breed (hogere scores) ingevuld en kent een aantal positieve uitschieters met volgende subthema's als voorbeelden *Bereikbaarheid en ondersteuning personeelsdienst* en *Beheer van personeelsuitgaven*. Het is duidelijk dat de organisatie een goed werkende personeelsdienst heeft die gefocust is op de klassieke beheersmatige personeelstaken. Er is minder aandacht voor het voeren van een modern HR-beleid



MOGELIJKE TOPICS HRM (*)

- Uit het besproken risicoprofiel binnen het thema HRM blijken volgende subthema's en vraagstukken het sterkst in aanmerking te komen voor verdere opvolging door het lokaal bestuur Bree:
 - *Introdunctie* - Zet de organisatie haar medewerkers in voor de realisatie van haar beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening:
 - Is er een meter- en peterschap aanwezig in de organisatie?
 - Is er een draaiboek voor nieuwe medewerkers voorhanden?
 - Zijn bureaus en benodigdheden aanwezig bij opstart van nieuwe medewerkers?
 - *Uitstroom* - Zet de organisatie haar medewerkers in voor de realisatie van haar beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening:
 - Wordt uitstroom van kennis opgevangen en ingecalculeerd?
 - Wordt er in kennisoverdracht voorzien?
 - Voert de organisatie exitgesprekken?

(*) Dit zijn mogelijke topics ter inspiratie om permanent te werken aan een continu verbeterende organisatie.



THEMA: ORGANISATIECULTUUR

IBDO





6

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

Organisatiecultuur

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

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



60





6

Organisatiecultuur

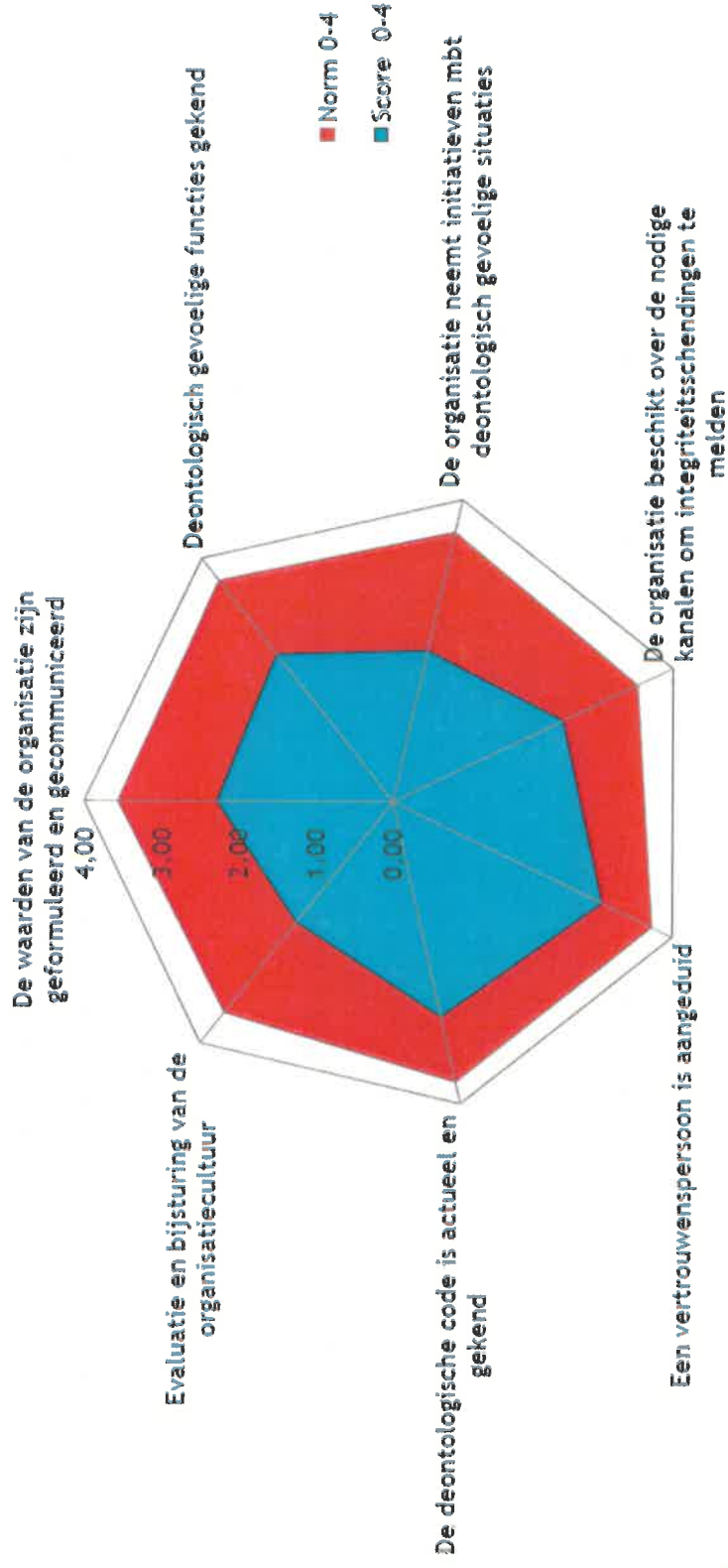
6.1 De organisatie heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in de dagelijkse werking

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

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



SCORE ORGANISATIECULTUUR





TOELICHTING RISICOPROFIEL ORGANISATIECULTUUR

- De gemiddelde score voor dit thema bedraagt 2,43. De gemiddelde norm binnen dit thema bedraagt 3,60 tegenover de algemene, organisatiebrede gemiddeldes van respectievelijk 2,16 en 3,63
- De laagste scores zijn te vinden binnen de subthema's *De organisatie neemt initiatieven mbt deontologisch gevoelige situaties en Evaluatie en bijsturing van de organisatiecultuur*. Deze subthema's kreeg beiden dezelfde score 2
- De grootste gaps zijn te vinden in dezelfde subthema's, nl. *De organisatie neemt initiatieven mbt deontologisch gevoelige situaties en Evaluatie en bijsturing van de organisatiecultuur* en bedragen respectievelijk 1,57 en 1,50
- Het risicoprofiel van het lokaal bestuur Bree met betrekking tot het thema *Organisatiecultuur* is breed (hogere scores) ingevuld en kent een gelijkmatige verdeling over het leeuwendeel van de subthema's. Het verschil tussen de hoogste en de laagste score bedraagt slechts 1 punt



63



MOGELIJKE TOPICS ORGANISATIECULTUUR (*)

- Uit het besproken risicoprofiel binnen het thema organisatiecultuur blijken volgende subthema's en vraagstukken het sterkst in aanmerking te komen voor verdere opvolging door het lokaal bestuur Bree:
 - *De organisatie neemt initiatieven m.b.t. deontologisch gevoelige situaties* - Biedt de organisatie ondersteuning aan medewerkers die in deontologische gevoelige situaties terechtkomen:
 - Organiseert de organisatie dilemmatrainingen en andere initiatieven?
 - Wordt transparante en open communicatie voor het bespreken van ethische dilemma's gepromoot?
 - Zijn er communicatieacties rond waarden en integriteit?
 - *Evaluatie en bijsturing van de organisatiecultuur* - Gaat de organisatie regelmatig na of de waarden die ze vooropstelt ingang vinden:
 - Weet de organisatie of de waarden gedragen worden?
 - Worden klachten m.b.t. deontologie en integriteit geanalyseerd en behandeld?

(*) Dit zijn mogelijke topics ter inspiratie om permanent te werken aan een continu verbeterende organisatie.



THEMA: INFORMATIE EN COMMUNICATIE

IBDO





7 Onder het thema informatie en communicatie situeren zich 3 deeltitels: interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer.

Informatie & Communicatie

Interne communicatie

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

Externe communicatie

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

Informatiebeheer

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



66





7

Informatie & Communicatie

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

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

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

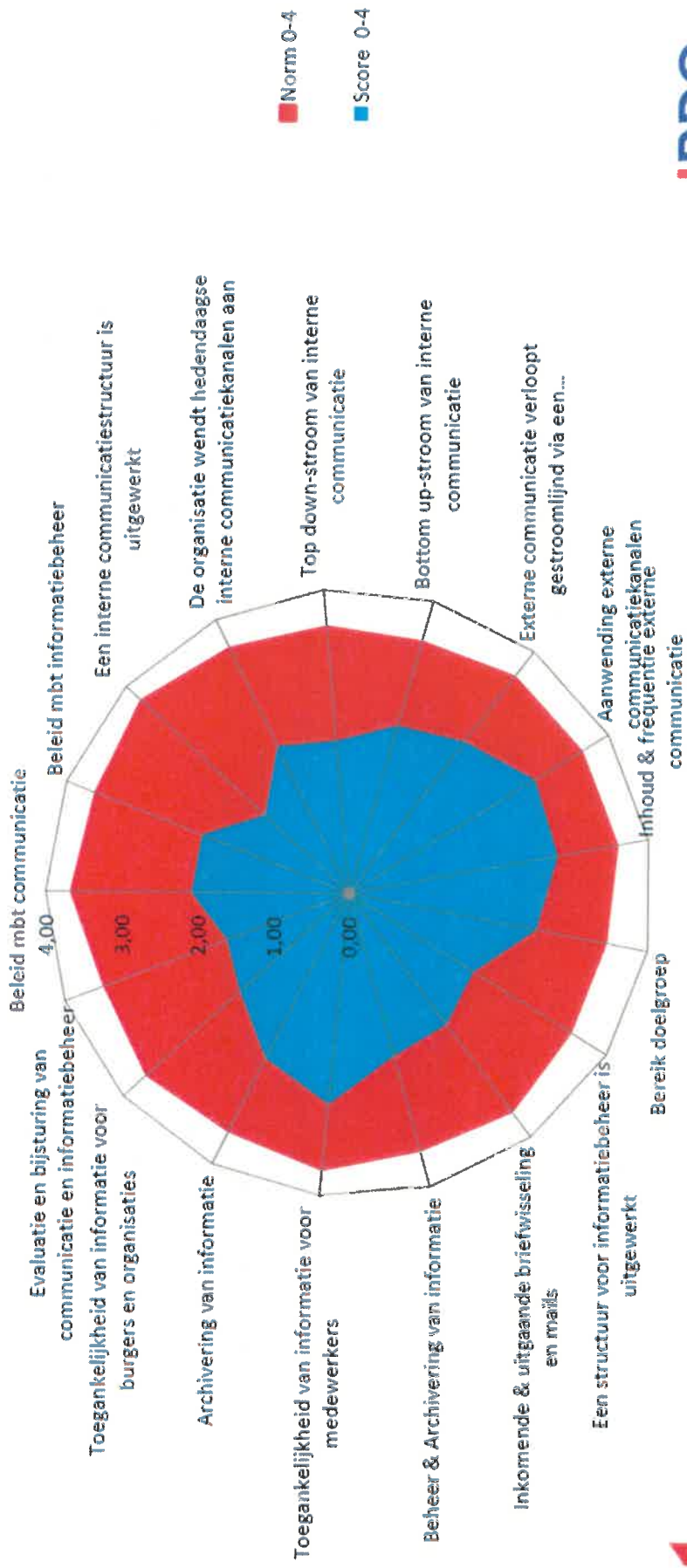
7.4 De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.

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





SCORE INFORMATIE EN COMMUNICATIE



■ Norm 0-4
■ Score 0-4





TOELICHTING RISICOPROFIEL INFORMATIE EN COMMUNICATIE

- De gemiddelde score voor dit thema bedraagt 2,23. De gemiddelde norm binnen dit thema bedraagt 3,54 tegenover de algemene, organisatiebrede gemiddeldes van respectievelijk 2,16 en 3,63.
- De laagste scores zijn te vinden binnen de subthema's *Een interne communicatiestructuur is uitgewerkt en bijsturing van communicatie en informatiebeheer*. Deze subthema's kreeg respectievelijk de score 1,50 en 1,71.
- De grootste gaps zijn te vinden in dezelfde subthema's, nl. *Een interne communicatiestructuur is uitgewerkt en bijsturing van communicatie en informatiebeheer* en bedragen respectievelijk 2,21 en 1,71. Vooral eerstgenoemd subthema vertoont een grote gap.
- Het risicoprofiel van het lokaal bestuur Bree met betrekking tot het thema Informatie en communicatie is relatief gelijkmatig verdeeld met uitzondering van het subthema *Een interne communicatiestructuur is uitgewerkt*.
- In globo kan gesteld worden dat organisatie haar stakeholders op pragmatische manier voorziet van de nodige informatie. Intern dient er nog een systematiek uitgewerkt te worden die tot een uniforme en duidelijke manier van werken dient te leiden.



69





MOGELIJKE TOPICS INFORMATIE EN COMMUNICATIE (*)

- Uit het besproken risicoprofiel binnen het thema informatie en communicatie blijken volgende subthema's en vraagstukken het sterkst in aanmerking te komen voor verdere opvolging door het lokaal bestuur Bree:
 - Een interne communicatiestructuur is uitgewerkt - Focus op de interne communicatie op de realisatie van de beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening:
 - Is er een formele communicatiestructuur en -matrix aanwezig?
 - Is er aandacht voor organisatiebrede communicatie?
 - Is er een verantwoordelijke voor interne communicatie aangesteld, die het management ondersteunt?
 - Verloopt de communicatie tussen verschillende diensten goed?
 - Evaluatie en bijsturing van communicatie en informatiebeheer - Evalueert de organisatie regelmatig haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer(systeem) en stuurt bij waar nodig:
 - Evalueert de organisatie haar interne communicatie regelmatig en verbetert ze waar nodig?
 - Evalueert de organisatie haar externe communicatie regelmatig en verbetert ze waar nodig?
 - Evalueert de organisatie haar informatiebeheer regelmatig en verbetert ze waar nodig?

(*) Dit zijn mogelijke topics ter inspiratie om permanent te werken aan een continu verbeterende organisatie.



THEMA: FINANCIËEL MANAGEMENT

IBDO





8

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

Financieel management

Planning die resulteert in beleidsrapporten

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

Uitvoering en registratie

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

Opvolging en evaluatie

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





8

Financieel management

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

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

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

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

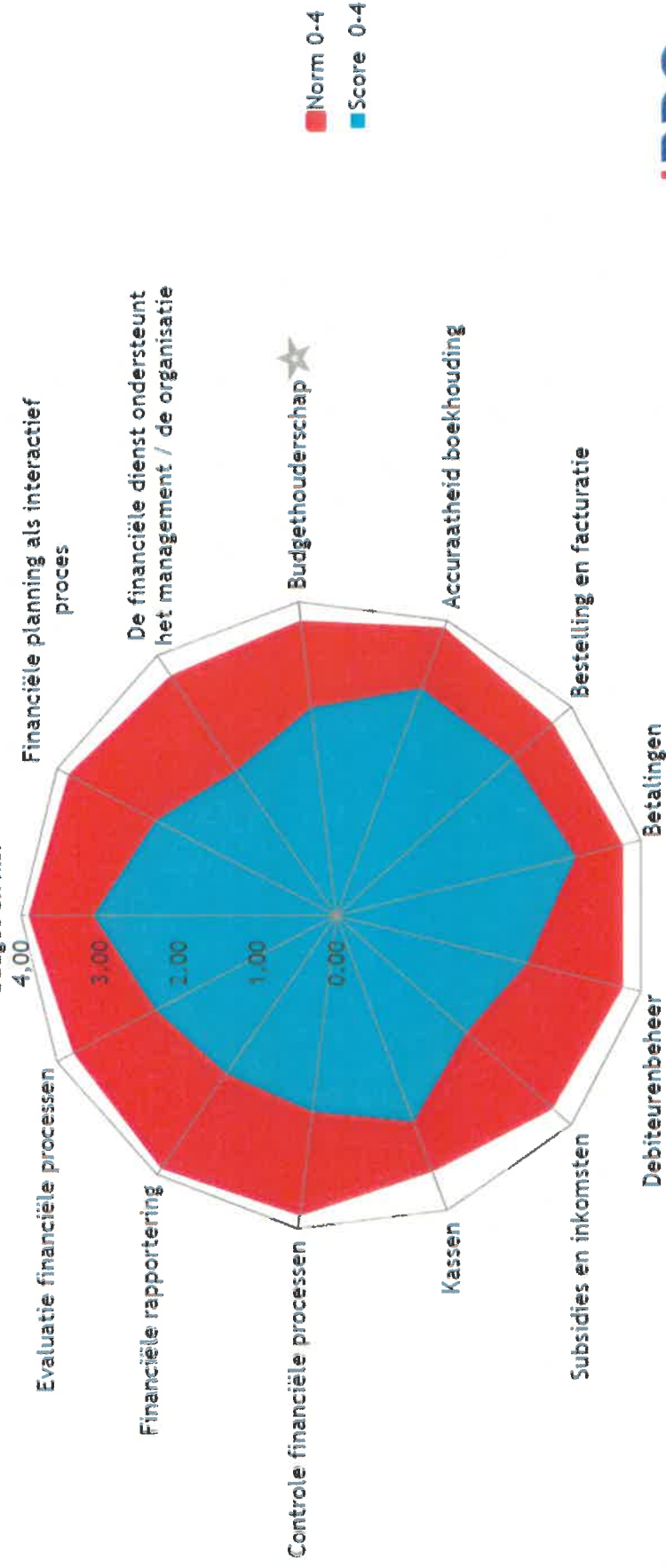
8.5 De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten.

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



SCORE FINANCIËEL MANAGEMENT

Financiële planning afgestemd op budget en MJP



74 ★ De term budgethouderschap wordt niet meer gehanteerd en werd vervangen door "budgetbeheerder" binnen het lokaal bestuur Bree





TOELICHTING RISICOPROFIEL FINANCIËEL MANAGEMENT

- De gemiddelde score voor dit thema bedraagt 2,67. Dit is de hoogste gemiddelde score die een beleidsthema toegekend kreeg. De gemiddelde norm binnen dit thema bedraagt 3,72. Dit is eveneens het hoogste cijfer die binnen deze oefening organisatiebeheersing voor wat betreft de normscore. De gap is logischerwijze hier het grootst en bedraagt gemiddeld respectievelijk 0,51 en 0,09.
- De laagste scores zijn te vinden binnen de subthema's *De financiële dienst ondersteunt het management / de organisatie en Subsidies en inkomsten*. Deze subthema's kreeg beiden dezelfde score 2,21, kortbij gevolgd door het subthema *Financiële rapportering* met 2,43.
- Indien we nagaan waar de grootste gaps gesitueerd zijn, stellen we vast dat dit de subthema's betreft, hierboven vermeld, tevens met eenzelfde gap van 1,43.
- Het risicoprofiel van het lokaal bestuur Bree met betrekking tot het thema financieel management kent een gelijkmatige, brede invulling. De financiële dienst kent een degelijke werking maar dient nog stappen te zetten op vlak van *Ondersteuning van de diensten, de rapportering en het goed beheren van Subsidies en inkomsten*.



75



MOGELIJKE TOPICS FINANCIËEL MANAGEMENT (*)

- Uit het besproken risicoprofiel binnen het thema financieel management blijken volgende subthema's en vraagstukken het sterkst in aanmerking te komen voor verdere opvolging door het lokaal bestuur Bree:
 - *De financiële dienst ondersteunt het management / de organisatie* - de organisatie zet in op een degelijke dagelijkse financiële werking:
 - Ondersteunt de financieel directeur het management bij de financiële component van de realisatie van de beleidsdoelstellingen?
 - *Subsidies en inkomsten* - zet de organisatie in op het correct innen van mogelijke inkomsten en een degelijke financiering:
 - Weet de organisatie op welke subsidies ze recht heeft?
 - Is er opvolging van de uitbetaling van subsidies?
 - Is er rapportage over de inning van subsidies?
 - Is er periodieke evaluatie van de gehanteerde tarieven?

(*) Dit zijn mogelijke topics ter inspiratie om permanent te werken aan een continu verbeterende organisatie.



THEMA: FACILITAIRE MIDDELEN

IBDO





9

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

Facilitaire middelen

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

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

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

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

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





9

Facilitaire middelen

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

9.2 De facilitaire middelen worden goed beheerd.

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

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

9.5 De organisatie neemt initiatieven rond duurzame ontwikkeling

9.6 Uitgaven voor facilitaire middelen blijven binnen het budget

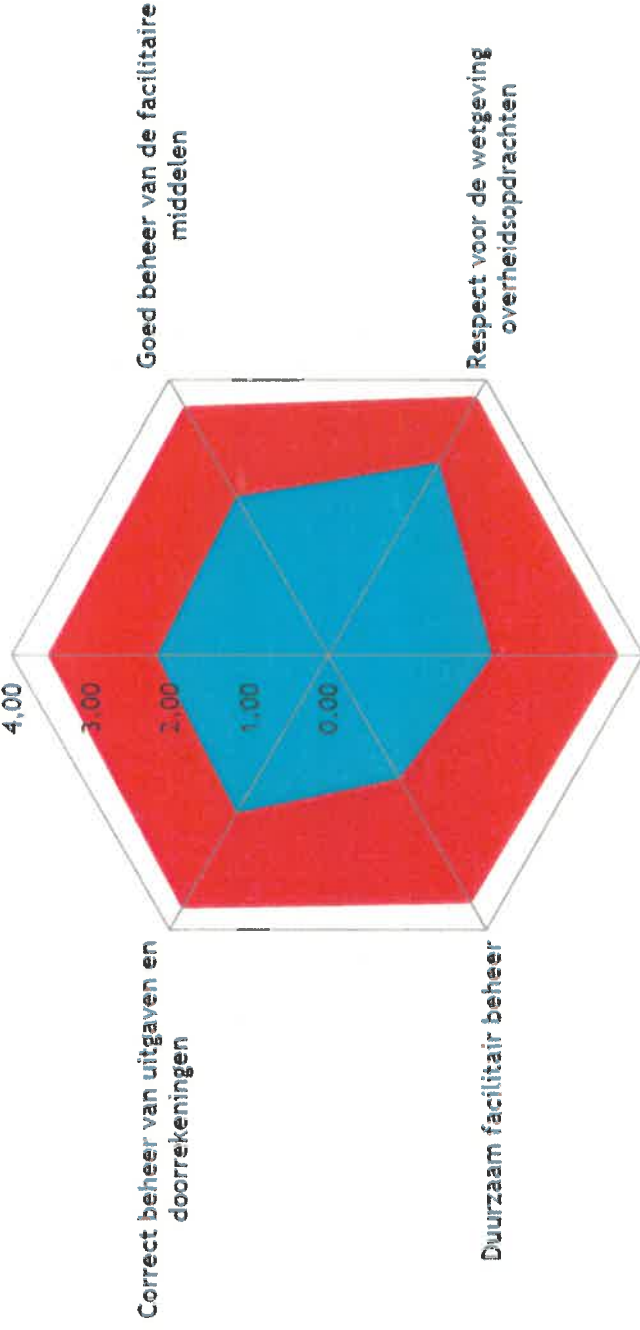
9.7 Er wordt regelmatig geëvalueerd hoe er met de facilitaire middelen wordt omgegaan en er wordt indien nodig bijgestuurd.





SCORE FACILITAIRE MIDDELEN

De facilitaire middelen zijn gealigneerd met de beleidsdoelstellingen



■ Norm 0-4
 ■ Score 0-4



Opvolging van externe contracten



80





TOELICHTING RISICOPROFIEL FACILITAIRE MIDDELEN

- De gemiddelde score voor dit thema bedraagt 2,23. De gemiddelde norm binnen dit thema bedraagt 3,61 tegenover het algemene, organisatiebrede gemiddelde van respectievelijk 2,16 en 3,63.
- De laagste score is te vinden binnen het subthema *Duurzaam facilitair beheer*. Dit thema kreeg de score van 1,79. Dit komt overeen met een ad hoc risico-inschatting.
- De range tussen de laagste en hoogste toegekende norm is zeer beperkt binnen dit thema. Het subthema met de laagste norm binnen dit thema is *De facilitaire middelen zijn gealigneerd met de beleidsdoelstellingen* en bedraagt 3,50 tegenover 3,71 voor de hoogst normscore *Respect voor regelgeving overheidsopdrachten*.
- Indien we nagaan waar de grootste gap is gesitueerd, stellen we vast dat dit het subthema *Duurzaam facilitair beheer* gevolgd door het subthema *Opvolging van externe contracten*. De gaps bedraagt respectievelijk 1,79 en 1,57.
- Het risicoprofiel voor dit thema is gelijkmatig verdeeld, de range tussen de verschillende subthema's is eerder beperkt.



81



MOGELIJKE TOPICS FACILITAIRE MIDDELEN (*)

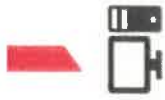
- Uit het besproken risicoprofiel binnen het thema facilitaire middelen blijken volgende subthema's en vraagstukken het sterkst in aanmerking te komen voor verdere opvolging door het lokaal bestuur Bree:
 - *Duurzaam facilitair beheer* - Neemt de organisatie initiatieven rond duurzame ontwikkelingen:
 - Wordt er gekozen voor milieuvriendelijke / duurzame alternatieven (waar mogelijk)?
 - Is er een samenwerking met initiatieven uit sociale economie?
 - *Opvolging van externe contracten* - Gaat de organisatie goed om met contracten en volgt de organisatie externe partijen op:
 - Is er een administratieve opvolging van de contracten?
 - Is er een grondige voorbereiding van nieuwe contracten?
 - Is er per externe opdracht een verantwoordelijke aangeduid die regelmatig rapporteert?

(*) Dit zijn mogelijke topics ter inspiratie om permanent te werken aan een continu verbeterende organisatie.

THEMA: ICT

IBDO





10

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

ICT

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

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

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

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





10

ICT

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

10.2 De ICT-diensten zijn kwaliteitsvol.

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

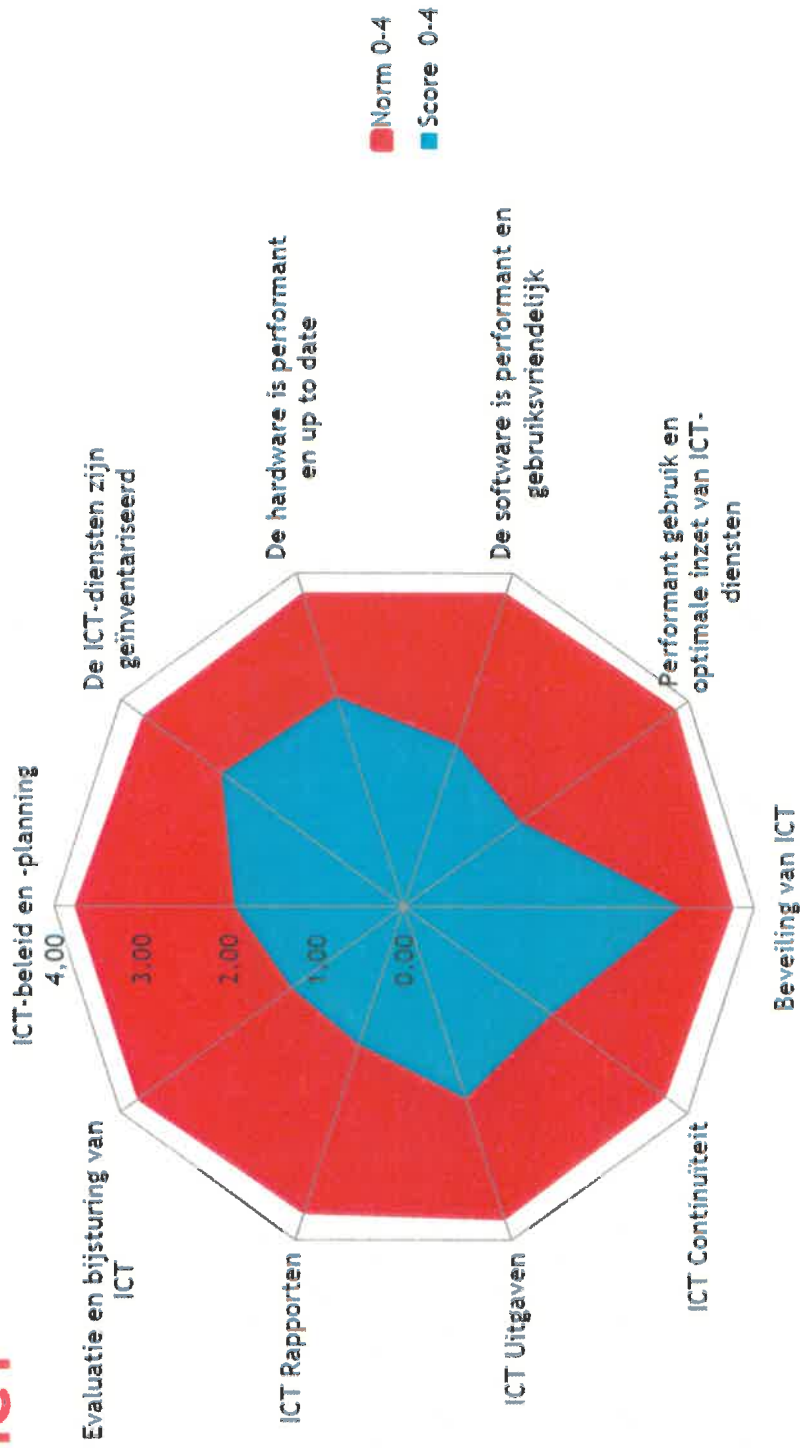
10.4 De organisatie neemt maatregelen zodat bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen gewaarborgd is.

10.5 Uitgaven en rapporten rond ICT worden grondig opgevolgd.

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



SCORE ICT



TOELICHTING RISICOPROFIEL ICT

- De gemiddelde score voor dit thema bedraagt 2,13. De gemiddelde norm binnen dit thema bedraagt 3,70 tegenover het algemene, organisatiebrede gemiddelde van respectievelijk 2,16 en 3,63.
- De laagste score is gesitueerd binnen het subthema *Evaluatie en bijsturing van ICT* met de score 1,57 gevolgd door de subthema's *Performant gebruik en optimale inzet van ICT-diensten* en *ICT-rapporten*. Deze subthema's behaalden de score van 1,64.
- De range tussen de laagste en hoogste toegekende norm is zeer beperkt binnen dit thema. Zo behaalden de subthema's *ICT-rapporten*, *ICT continuïteit* en *de ICT-diensten zijn geïnventariseerd* allen de laagst toegekende norm van 3,64. De hoogste toegekende norm is *Performant gebruik en optimale inzet van ICT-diensten* de norm 3,79.
- Indien we nagaan waar de grootste gap is gesitueerd, stellen we vast dat de subthema's *Evaluatie en bijsturing van ICT* en *Performant gebruik en optimale inzet van ICT-diensten* de grootste gap kennen, nl. 2,14, gevolgd door het subthema *ICT-rapporten* met een gapscore van 2.
- De visualisatie van het risicoprofiel voor dit thema kent ruwweg een gelijkmatig verloop met een scherpe punt in het subthema *Beveiliging van ICT* omwille van de hoge score van 3,14 die toegekend werd aan dit subthema



MOGELIJKE TOPICS ICT (*)

- Uit het besproken risicoprofiel binnen het thema ICT blijken volgende subthema's en vraagstukken het sterkst in aanmerking te komen voor verdere opvolging door het lokaal bestuur Bree:
 - *Evaluatie en bijsturing van ICT* - Wordt ICT regelmatig beoordeeld op haar degelijkheid en de mate waarin ze voldoet aan de realisatie van beleidsdoelstellingen en de optimalisatie van dienstverlening:
 - Is er een opvolging van incidenten/problemen?
 - Gebeurt er op een regelmatige basis een evaluatie van de software en wordt deze aan noden van de gebruikers, verwachtingen tav de dienstverlening en of ICT voldoet om beleidsdoelstellingen te realiseren en dienstverlening te optimaliseren?

(*) Dit zijn mogelijke topics ter inspiratie om permanent te werken aan een continu verbeterende organisatie.



5. GLOBAAL ACTIEPLAN

JBDO





GBAAL ACTIEPLAN - SESSIE 1 DPR

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Installeren van een structurele samenwerking tussen het CBS en de diensthoofden	In functie van een betere informatieborstrooming tussen de diensten en de schepen/het CBS wordt een extra stap in het besluitvormingsproces ingelast waarin de (expert-)medewerker(s) de bevoegde schepen(en) ter voorbereiding een toelichting geven omtrent het te agenderen agendapunt	DPR	Diensthoofden in samenwerking met de bevoegde schepen(en)	Eind 2019
OA	Installeren van een structurele samenwerking tussen het CBS en de diensthoofden	In functie van een betere informatieborstrooming tussen de diensten en de schepen/het CBS wordt een extra stap in het besluitvormingsproces ingelast waarin de verantwoordelijke (expert-)medewerker het voltallige CBS een toelichting geeft omtrent het voorliggende agendapunt	DPR	Diensthoofden in samenwerking met het CBS	Eind 2020
MA	Bree wenst (beleids)problemen multidisciplinair aan te pakken	Bree zal de werking van het Mat uitbreiden door alle dossiers die een of meerdere diensten aan belangen te behandelen binnen dit orgaan zodoende een meer transversale werking te initiëren	DPR/HRM	MAT	2020
OA	Bree wenst (beleids)problemen multidisciplinair aan te pakken	Bree zal de werking van het Mat beperken en zal in plaats daarvan inzetten op het diensthoofdenoverleg zodoende een meer transversale werking te initiëren. Dit diensthoofdenoverleg wordt ruim ingevuld	DPR/HRM	Algemeen directeur in samenwerking met de diensthoofden	2020

* MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren

• OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen





GBAAL ACTIEPLAN - SESSIE 1 DPR

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Bree wenst de medewerker nauwer te betrekken bij het SMJP en meer draagvlak te creëren	Het CBS in samenwerking met de diensthoofden organiseert Jaartijks een infomoment waarop de (realisatiegraad van de) doelstellingen en het globale SMJP naar de medewerkers gecommuniceerd worden	DPR/ICO	CBS en diensthoofden	Jaartijks
OA	Bree wenst de medewerker nauwer te betrekken bij het SMJP en meer draagvlak te creëren	Het CBS in samenwerking met de diensthoofden organiseert driemaandelijks een infomoment waarop de (realisatiegraad van de) doelstellingen en het globale SMJP naar de medewerkers gecommuniceerd worden	DPR/ICO	CBS en diensthoofden	Driemaandelijks
MA/OA	Bree stelt de medewerkers in staat efficiënt en zelfstandig de voortgang van de SMJP's te registreren en op te volgen	Bree heeft een softwaretoepassing die medewerkers toelaat zonder veel tijdsverlies en zonder veel extra inspanningen de voortgang van de beleidsdoelstellingen en hun concrete acties te registreren i.k.v. de opvolging van het SMJP. Er wordt in een opleiding voorzien zodoende dat de medewerkers deze toepassing vlot kunnen gebruiken	DPR	MAT	2020

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen





GBAAL ACTIEPLAN - SESSIE 1 DPR

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Bree volgt nauwgezet het SWJP op	De organisatie zal de voortgang van de doelstellingen evalueren en rapporteren aan de politieke organen dit ten laatste 6 maanden na het afsluiten van het boekjaar	DPR	MAT	Jaartijks vanaf 2020
OA	Bree volgt nauwgezet het SWJP op	De organisatie zal de voortgang van de doelstellingen evalueren en rapporteren aan de politieke organen dit ten laatste 3 maanden na het afsluiten van het boekjaar	DPR	MAT	Jaartijks vanaf 2020
MA	Bree brengt zijn sleutelprocessen in kaart	De diensthoofden zullen samen met de medewerkers de sleutelprocessen selecteren en deze neerschrijven en uittekenen	DPR	Dienstenhoofden	2020
OA	Bree brengt alle processen in kaart en werkt deze continu bij	<ul style="list-style-type: none"> Bree werft een expert procesmanagement aan die verantwoordelijk gesteld wordt voor het uittekenen van alle processen in samenwerking met de betrokken medewerker De expert installeert een PDCA-cultuur en houdt de uitgewerkte flows up to date 	DPR	Expert procesmanagement	2020-2022

- * MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- * OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen





GBAAL ACTIEPLAN - SESSIE 1 DPR

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Bree kent zijn risico's en beheert deze zorgvuldig	Alle diensten lijsten potentiële risico's op waarmee de dienst kan geconfronteerd worden tijdens de uitoefening van haar activiteiten en formuleert maatregelen hoe deze risico's te reduceren of in voorkomend geval te beheersen (norm 3 kader organisatiebeheersing)	DPR	Dienstenhoofden in samenwerking met team	2020
OA	Bree kent zijn risico's, beheert deze zorgvuldig en werkt continue dit systeem bij	Alle diensten lijsten alle potentiële risico's op waarmee men kan geconfronteerd worden en men formuleert maatregelen hoe deze risico's te reduceren of in voorkomend geval adequaat mee om te springen. De olympische gedachte binnen deze actie vereist een continue herhaling en bijsturing van bovenvermelde activiteiten (norm 4 kader organisatiebeheersing)	DPR	Dienstenhoofden in samenwerking met team	Jaarlijks
MA	Bree verhoogt de awareness rond risico's binnen de organisatie	Bree huurt een expert in voor begeleiding omtrent het detecteren van risico's en hoe deze te leren beheersen	DPR	MAT	2021
OA	Bree verhoogt de awareness rond risico's binnen de organisatie	Bree zet in op een gedragswijziging van haar medewerkers en zet in op een proactieve aanpak en houding	DPR	MAT	2022

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen





GBAAL ACTIEPLAN - SESSIE 2 MON

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Interne definitie en afsprakennota opstellen rond rapporten	Het MAT zal een eigen interne werkdefinitie opstellen rond rapporten en afspraken maken omtrent vormvereisten en het ter beschikking stellen van deze rapporten	MOH	MAT	Eind 2019
MA	Inventarisatie van bestaande rapporten	Het MAT lijst in samenwerking met de diensthoofden en medewerkers alle bestaande rapporten op, evenals de doelgroepen/organen en de frequentie van rapportage	MOH	MAT/Diensthoofden	Eind 2019
MA	Rapporteringsbehoefte vastleggen en evalueren	Het MAT gaat in dialoog met de raden, het CBS, het Vast Bureau en de diensthoofden de concrete rapporteringsbehoeften bepalen voor elk niveau. Vereisten worden voor elke doelgroep vastgelegd op vlak van inhoud, vormvereisten en periodiciteit. Het Mat herhaalt jaarlijks dit proces en evalueert de rapporteringsnoden en eventuele aanpassingen.	MOH	MAT	Jaartaarjks
OA	Rapporteringsbehoefte vastleggen en evalueren	Het MAT gaat in dialoog met de raden, het CBS, het Vast Bureau en de diensthoofden de concrete rapporteringsbehoeften bepalen op vlak van inhoud, vormvereisten en periodiciteit. Het Mat herhaalt dit proces en evalueert de rapporteringsnoden en eventuele aanpassingen halfjaarlijks.	MOH	MAT	Halfjaarlijks

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen





GBAAL ACTIEPLAN - SESSIE 2 MON

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Rapporten en verslagen worden toegankelijker gemaakt	<ul style="list-style-type: none"> Om medewerkers beter te informeren worden rapporten en verslagen die van algemeen nut zijn steeds gepubliceerd op een centrale plaats op de server. Medewerkers worden telkens op de hoogte gebracht a.d.h.v. een begeleidende mailing Rapporten worden afgetoetst op de leesbaarheid Rapporten worden vergezeld van een leeswijzer 	MOH/ICO	Te bepalen	1 ^{ste} helft 2020
OA	De organisatie investeert in een intranetplatform ifv een beter informatie-doorstroming en informatiebeheer	<ul style="list-style-type: none"> Een externe partner wordt aangesteld die een intranetplatform op maat van Bree aflevert Er worden interne afspraken gemaakt omtrent het delen van informatie 	MOH/ICO	Te bepalen	1 ^{ste} helft 2020

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen





Globaal Actieplan - Sessie 3 BHM

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Bree kent haar belanghebbenden en verwachtingen	<ul style="list-style-type: none"> De diensthoofden brengen in samenwerking met de medewerkers de belanghebbenden voor hun dienst in kaart En denken na over mogelijke verwachtingen van deze personen/groepen 	BHM	Diensthoofden	2020
OA	Bree kent haar belanghebbenden en verwachtingen	<ul style="list-style-type: none"> De diensthoofden in samenwerking met de medewerkers brengen de belanghebbenden voor hun dienst in kaart En denken na over mogelijke verwachtingen van deze personen/groepen De organisatie betreft waar mogelijk belanghebbenden bij het ontwikkelen van beleid 	BHM	Diensthoofden	2020
MA	Bree houdt rekening met de signalen van de burger	<ul style="list-style-type: none"> De gemeente werft een beleidsmedewerker aan die zal instaan voor de analyse van de meldingen 	BHM	HRM	2020
MA	Bree houdt rekening met de signalen van de burger en voert proactief maatregelen uit ter remediering	<ul style="list-style-type: none"> De gemeente werft een beleidsmedewerker aan die zal instaan voor de analyse van de meldingen De beleidsmedewerker stelt in samenwerking met de bevoegde diensthoofden/CBS een aantal concrete acties voor ter remediering van de gemelde en geselecteerde problemen 	BHM	HRM, beleidsmedewerker, diensthoofden en CBS	2020

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen





GBAAL ACTIEPLAN - SESSIE 3 BHM

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Vlottere en efficiëntere samenwerking tussen de top van de administratie en de politieke organen	<ul style="list-style-type: none"> • Oprissen van de kennis omtrent de afsprakennota van de diensthoofden en politieke mandatarissen • Het regelmatig evalueren van de nota 	BHM	MAT	Eind 2019
OA	Vlottere en efficiëntere samenwerking tussen de volledige administratie en de politieke organen	<ul style="list-style-type: none"> • Oprissen van de kennis omtrent de afsprakennota van de diensthoofden en mandatarissen • Medewerkers op de hoogte brengen van de afsprakennota via de teamoverleggen • Het regelmatig evalueren van de nota • Betere en systematische communicatie van de adviezen van het MAT door de MAT-leden/diensthoofden naar de administratie en politieke organen 	BHM	MAT	Eind 2019
MA	Bree is een integere organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijks heropfrissen van de deontologische code voor zowel de medewerkers als de politieke mandatarissen 	BHM/CUL	MAT	Jaarlijks
OA	Bree is een integere organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Halfjaarlijks heropfrissen van de deontologische code voor zowel de medewerkers als de politieke mandatarissen 	BHM/CUL	MAT	Halfjaarlijks

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen



97





GBAAL ACTIEPLAN - SESSIE 3 BHM

MA/OA*	Actiepunt	Toelichting	Thema leidraad	Verantwoordelijke	Timing
MA	Bree streeft een efficiënte en transparante besluitvorming na	<ul style="list-style-type: none"> Mandatarissen worden bevestigd over de werking van het e-notulensysteem Het e-notulensysteem wordt aangepast volgens noden mandatarissen binnen het aanwezige kader van het platform Mandatarissen worden bevestigd over de werking van het e-notulensysteem Het e-notulensysteem wordt aangepast volgens noden mandatarissen binnen het aanwezige kader van het e-notulensysteem Agendapunten worden actief gecommuniceerd Na elk CBS volgt een opvolgingsnota met de genomen beslissingen voor alle medewerkers en een beknopte toelichting 	BHM/ICO	MAT	Einde 2019
OA	Bree streeft een efficiënte en transparante besluitvorming na	<ul style="list-style-type: none"> Agendapunten worden actief gecommuniceerd Na elk CBS volgt een opvolgingsnota met de genomen beslissingen voor alle medewerkers en een beknopte toelichting 	BHM/ICO	AD	Einde 2019
MA	Bree streeft naar een optimale samenwerking tussen administratie en politiek	<ul style="list-style-type: none"> In voorbereiding en ter opvolging van de zitting van het CBS wordt op vraag van het diensthoofd een overleg ingepland met elke bevoegde schepen omtrent de geagendeerde punten 	BHM	Diensthoofden en schepenen	Eind 2019
OA	Bree streeft naar een optimale samenwerking tussen administratie en politiek	<ul style="list-style-type: none"> In voorbereiding en ter opvolging van de zitting van het CBS wordt wekelijks systematisch overleg gehouden tussen elke bevoegde schepen en het betrokken diensthoofd omtrent zijn of haar agendapunten 	BHM	Diensthoofden en CBS	Eind 2019

- MA: minimumambitie - omvat de maatregelen die het lokaal bestuur Bree voornemens zijn minimaal uit te voeren
- OA: olympische ambitie - bevat meer verregaande maatregelen die het lokaal bestuur Bree wenst uit te voeren maar waarvan men de uitvoering niet met absolute zekerheid kan garanderen



ONTWERPRAAPPORT ORGANISATIEBEHEERSING

AUGUSTUS 2019

Versiebeheer

Datum	Auteur	Versie	Beschrijving
02-07-2019	BDO	0.1	Ontwerpraapport
29-07-2019	BDO	0.2	Gereviseerd ontwerpraapport
20-08-2019	BDO	1.0	Finaal rapport

BDO ADVISORY

BDO



1. Kleinhandelszone te Gerdingen : verkoop 3 percelen aan NV Immo Bree Invest - definitieve goedkeuring

SAMENVATTING:

Toelichting door schepen Katja Verheyen (NVA)

De gronden in eigendom van OCMW Bree, binnen deze goedgekeurde handelszone vormen een beperkt deel van het geheel, dat voor de rest eigendom is van belendende eigenaar BVBA Steps&C° Real Estate BVBA, mede aandeelhouder/oprichter van NV Immo Bree Invest. Omdat Steps Real Estate BVBA een dominante grondpositie heeft, en gelet op de samenwerkingsovereenkomst stad Bree - NV Immo Bree Invest, is een onderhandse verkoop te verantwoorden om deze grond van het OCMW als deel van deze goedgekeurde handelzone, door de projectontwikkelaar te laten verwerven. De verkoop van volgende percelen, eigendom van het OCMW-Bree aan NV Immo Bree Invest, Centrum Zuid 3053, 3530 Houthalen-Helchteren voor het bouwen van een woon- en winkelgeheel te Bree, Sportlaan zn., zijn met name drie percelen te Bree,

- 2^e Afdeling, Sectie A nrs 25 B met een grootte van 52a50ca, en 25 C met een grootte van 21a77ca

- 3^e afdeling, Sectie B nr. 640/02 met een grootte van 0a55ca

(Totale oppervlakte : 74 are 80 ca)

De OCMW-raad;

Gelet op de nog geldende bepalingen van de Nieuwe Gemeentewet;

Gelet op de Wet van 29 juli 1991 betreffende de uitdrukkelijke motiveringsplicht van de bestuurshandelingen;

Gelet op de nog geldende bepalingen van het Gemeentedecreet van 15 juli 2005;

Gelet op het Decreet over het Lokaal Bestuur van 22 december 2017;

Gelet op het Bestuursdecreet van 07 december 2018;

Overwegende dat :

● Bij Ministerieel Besluit d.d. 12/07/2010 werd het P.R.U.P. Afbakening kleinstedelijk gebied Bree gedeeltelijk goedgekeurd.

● Binnen het deelplan 2 “geïntegreerd stedelijk project Gerdingen”, deel uitmakend van voornoemd P.R.U.P., zijn twee zone’s voor grootschalige kleinhandel voorzien:

- Een “goedgekeurde” zone voor grootschalige kleinhandel: oostelijk gelegen

- Een “uitgesloten” zone voor grootschalige kleinhandel: westelijk gelegen.

● Bij besluit van de gemeenteraad van de stad Bree d.d. 14/12/2010 werd de samenwerkingsovereenkomst, afgesloten tussen de stad Bree en NV GROUP GL, Centrum Zuid 3053, 3530 Houthalen-Helchteren, goedgekeurd betreffende de realisatie van de voornoemde oostelijk gelegen en goedgekeurde kleinhandelszone.

● BVBA Steps Real Estate met maatschappelijke zetel te 3500 Hasselt, Kempische Kaai 75/0.01 heeft inmiddels binnen de oostelijk gelegen en goedgekeurde zone voor grootschalige kleinhandel op de volgende gronden rechten verworven: sectie A nrs 15/L/2, 17/Y, 17/Z, 107/B, 107/C met een oppervlakte van 2ha 72a 50ca + sectie A nrs 20/C en 20/D met een oppervlakte van 1ha 57a 96ca + sectie B nrs 638/E en 640/D met een oppervlakte van 1ha 83a 60ca;

● BVBA Steps Real Estate en NV Group GL zijn aandeelhouders/oprichters van NV Immo Bree Invest met de bedoeling om deze handelszone via NV Immo Bree Invest te realiseren en de grondrechten daartoe in deze vennootschap in te brengen;

● De gemeenteraad keurde op 7 september 2015 op de vraag van NV Group GL de ontbinding goed van de samenwerkingsovereenkomst van 14/12/2010 en keurde tegelijkertijd een nieuwe samenwerkingsovereenkomst goed met NV Immo Bree Invest, in oprichting, ter ontwikkeling van deze grootschalige kleinhandelszone in Gerdingen;

Overwegende dat BVBA Steps Real Estate dus het eigendomsrecht heeft verworven op een groot deel van de gronden binnen voornoemde goedgekeurde grootschalige kleinhandelszone, dat een resterend deel van de grond in deze zone eigendom is van OCMW-Bree, dat NV Immo Bree Invest deze eigendom van OCMW-Bree wenst te verwerven;

Gelet op het besluit van de OCMW-raad d.d. 28 september 2015 tot principiële goedkeuring van de verkoop, aan de projectontwikkelaar, van deze eigendom, drie percelen grond gelegen in de grootschalige kleinhandelszone te Gerdingen-Bree;

Gelet op het schrijven van de NV Immo Bree Invest, Centrum Zuid 3053, 3530 Houthalen-Helchteren dd. 15.03.2016 tot instemming van deze aankoop en de schattingsprijs;

Gelet op de kadastrale omschrijving van de te verkopen grond: bouwland 2^{de} afdeling Gerdingen sectie A. nrs. 25B en 25C resp. 52a50ca en 21a77ca groot en het perceel weiland 3^{de} afdeling Beek sectie B, nr. 640/02 0a55ca groot;

Gelet op het schattingsverslag d.d. 29/01/2016 en geactualiseerd op 19/08/2019 van dhr. Mathieu Rutten, beëdigd Landmeter-Expert, waarbij de waarde van de 3 grondstukken gezamenlijk bepaald werd op €336.690;

Gelet op het besluit d.d. 28.03.2019 van de Bestendige Deputatie van de Provincie Limburg tot het verlenen van een omgevingsvergunning met voorwaarden aan STEPS&C° REAL ESTATE BVBA voor het bouwen van een woon- en winkelgeheel te Bree, Sportlaan zn;

Gelet op de aanvraag van notaris Gilissen & Janssen, geassocieerde Notarissen, Luikersteenweg 165 te 3500 Hasselt dd. 25.09.2019, belast met de opmaak van de verkoopakte tot definitieve aankoop van deze grondpercelen van OCMW-Bree door Immo Bree Invest met het oog op de uitvoering van de omgevingsvergunning verleend door de Bestendige Deputatie;

Overwegende dat de grond in eigendom van OCMW Bree, binnen deze goedgekeurde handelszone een beperkt deel van het geheel vormt, dat de rest eigendom is van belendende eigenaar BVBA Steps&C° Real Estate BVBA, mede aandeelhouder/oprichter van NV Immo Bree Invest, dat Steps Real Estate BVBA een dominante grondpositie heeft, en gelet op de samenwerkingsovereenkomst stad Bree - NV Immo Bree Invest, waardoor een onderhandse verkoop te verantwoorden is om deze grond van het OCMW en als deel van deze goedgekeurde handelzone, door de projectontwikkelaar te laten verwerven;

Gelet op de bevoegdheden van de OCMW-raad, meer bepaald tot het nemen van beslissingen inzake daden van beschikking, zoals de verkoop van onroerend patrimonium;

Met 17 stemmen voor (Jacques Leten, Liesbeth Van der Auwera, Mario Knippenberg, Rudi Cober, Michel Theunissen, Jo Vandersteegen, Katja Verheyen, Martijn Geerits, Stefan Daniels, Jeff Ceyskens, Jos Drykoningen, Geert Ercken, Valentin Geelisen, Rik Hertogs, Mathieu Kenis, Elly Langens, Mia Weltjens), 7 onthoudingen (Marie-Jeanne Savelkoul, Joël Clijsters, Lien Ceyskens, Elke Luyckx, Dries Tyskens, Edith Vanaken, Sietse Wils)

BESLUIT:

Artikel 1

Onder de in dit besluit vastgestelde voorwaarden wordt overgegaan tot de verkoop van volgende percelen, eigendom van het OCMW-Bree aan NV Immo Bree Invest, Centrum Zuid



3053, 3530 Houthalen-Helchteren voor het bouwen van een woon- en winkelgeheel te Bree, Sportlaan zn.; m.n. drie percelen te Bree,

2^e Afdeling, Sectie A nrs :

- 25 B met een grootte van 52a50ca

- 25 C met een grootte van 21a77ca

3^e afdeling, Sectie B nr. :

- 640/02 met een grootte van 0a55ca

Totale oppervlakte : 74are80ca

Artikel 2

De verkoop gebeurt onderhands tegen de prijs van :

- De verkoopprijs, zoals aangegeven in het schattingsverslag dd. 29.01.2016 en geactualiseerd op 19.08.2019 van landmeter-expert Mathieu Rutten, zijnde 336.690 euro;

- De kosten voor het opstellen van het meetplan en het schattingsverslag, registratiekosten, overschrijvingskosten en andere vaste aktekosten.

Artikel 3

De verkoop gebeurt onder de volgende algemene verkoopvoorwaarden.

- Het koper verkrijgt de volle eigendom van het aangekochte onroerend goed bij het verlijden van de authentieke akte. Vanaf dan zijn ook het risico en de burgerlijke aansprakelijkheid ten aanzien van derden voor rekening van de koper.
- De percelen worden overgedragen in de staat en de gelegenheid waarin dit zich thans bevinden:
 - zonder waarborg van maat of oppervlakte, al is het verschil één twintigste of meer
 - met alle zichtbare en verborgen gebreken
 - met alle heersende en lijdende, zichtbare en onzichtbare, voortdurende en niet-voortdurende erfdiensbaarheden, ook al zijn zij niet bekend
 - zonder waarborg wat betreft de hoedanigheid en / of gebreken van de grond en de ondergrond.
 - Indien het onroerend goed mocht getroffen zijn of worden door enig besluit van de overheid inzake gehele of gedeeltelijke onteigening, rooilijnen betreffende de voor-of achterbouw, urbanisatievereisten of enig ander overheidsbesluit of reglement, moet de koper zich houden aan alle voorschriften ervan zonder verhaal tegen de verkopers wegens verlies van grond, weigering van bouwvergunning of om welke andere reden ook.
 - De koper moet alle belastingen, zoals de onroerende voorheffing en alle taksen, met inbegrip van eventuele verhaalbelastingen dragen en betalen vanaf de datum van ingenottreding.
 - Het perceel is vrij van gebruik of pacht.

Artikel 4

Goedkeuring te verlenen aan de verkoopsovereenkomst in bijlage.

Artikel 5

De verkoop gebeurt onder de opschortende voorwaarden van het bekomen van een gunstig bodemattest.

Artikel 6

Bij niet-naleving van de in dit besluit vastgestelde voorwaarden is de verkoopsovereenkomst van rechtswege ontbonden.



Artikel 7

Deze beslissing over te maken aan de geassocieerde notarissen, Gilissen & Janssen, Luikersteenweg 165 te 3500 Hasselt voor de opmaak van de authentieke akte

Artikel 8

De bepalingen van Deel 2 van het Decreet over het Lokaal Bestuur, meer bepaald deze inzake de melding en bekendmaking, zijn op dit besluit van toepassing.

2. Toegevoegd punt namens de fractie Verjonging: Visie sociale huisvesting

SAMENVATTING:

Graag ontvingen wij toelichting omtrent de visie van het bestuur op de sociale huisvesting in Bree, in het algemeen en in het bijzonder over :

- Hoe staat stad Bree t.o.v. de Vlaamse gemiddelden
- Standpunt van de stakeholders over capaciteit
- Een evolutie van de laatste 5 jaar
- Toekomstvisie

Schepen Katja Verheyen geeft een overzicht.

1: ten opzichte van de Vlaamse gemiddelden:

Bree =

Bindend Sociaal Objectief (BSO) = 101 extra

Nulmeting sociale huur 1/01/2009 = = 240 woningen

Aandeel SHM gerealiseerd op 31/12/2018 = 367 woningen

Aandeel SVK woningen = 37

Totaal gerealiseerd op 31/12/2018 = 404

Totale toename sociale huur tov nulmeting: +164 woningen

Totale netto toename in procenten = 162,38%

Verskil tussen te behalen BSO en huidig aanbod = -63 (101 (BSO) + 63 woningen gerealiseerd = 164)

Projecten in uitvoering op 31/12/2008 = 12

Projecten in planning op 31/12/2018 = 12

Totaal gerealiseerd en in uitvoering = 176

Totale netto toename in procenten (bestaand + in uitvoering) = 174,26%

Verskil tussen te behalen BSO en huidig aanbod = -75 (101 (BSO)

BSO behaald: JA (zeer ruim)

Ten opzichte van Vlaanderen: 5,1 sociale woningen per 100 huishoudens, Vlaanderen telt 4,2 sociale woningen per 100 huishoudens (meting 2018)

2: Standpunt van de stakeholders over capaciteit

Het SVK zit op het maximum aan in te huren huizen; maximum is het vastgelegd aantal inhuringen per gemeente van het werkingsgebied

Ons Dak cvba en Kempisch Tehuis cvba willen nog bijbouwen, maar kleine projecten. Aandacht gaat eerst naar gemeenten die BSO nog niet of nog maar net gehaald hebben

3: Evolutie over de laats 5 jaren:

Bij de start van het Bindend Sociaal Objectief (BSO) zoals vastgelegd in het grond- en Pandenbeleid in 2009 telde Bree 240 sociale woningen. Op 31/12/2018 (laatste meting door



VMSW) telt Bree 404 sociale woningen, zijnde 367 woningen van Ons dak en Kempisch Tehuis samen en 37 woningen ingehuurd door het Sociaal Verhuurkantoor (SVK)

4: Toekomstvisie

Het stadsbestuur wenst algemeen te streven naar kleinschalige, inclusieve projecten met een goede mix van sociale huurwoningen en bescheiden huur/koop woningen met het oog op het zoeken naar draagvlak in de bestaande verkavelingen. Het is te vermijden dat clusters sociale huurwoningen te groot worden.

3. Toegevoegd punt namens fractie Verjonging:Stijging budget leefloon

SAMENVATTING:

In de budgetwijziging zien we een significante stijging van het budget leefloon.

Waarom is deze stijging toe te schrijven ?

Antwoord van schepen Katja Verheyen.

Dit probleem duikt overall op. De financiële noden stijgen. Dit werd ook al uitgelegd en besproken in de OCMW-raad bij de bespreking van het jaarverslag van het OCMW.

We merken een stijgende leefloonvraag bij risicogroepen, bij jongeren, al dan niet vanuit de jeugdzorg, bij alleenstaanden, bij niet-Belgen en bij de zwakkeren in onze samenleving. Regelmatig worden er via het OCMW ook andere overheidsuitkeringen aan personen bijgepast tot op het niveau van het leefloon.

4. Toegevoegd punt namens fractie Verjonging:Lijst onroerend patrimonium

SAMENVATTING:

De laatste jaren wordt er veel onroerend patrimonium verkocht.

Graag ontvingen wij een lijst van het onroerend patrimonium en de bewegingen op deze lijst voor de laatste 5 jaar, inclusief waarden.

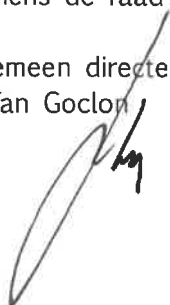
Deze lijst werd reeds in de gemeenteraad mede besproken en overhandigd.

De voorzitter sluit de vergadering om 21u30.

Aldus beslist in zitting, de datum als voormeld.

Namens de raad voor maatschappelijk welzijn,

Algemeen directeur,
Stefan Goeloen



Voorzitter
Jacques Leten

Wvd. Voorzitter 4 november 2019
Stefan Daniels



