



**commissie algemene zaken, financiën en  
burgerzaken (AFB)**

Openbare dossierstukken van de vergadering van 20 juni 2022

---

In deze bundel kan u de voor openbaarmaking vatbare dossierstukken bij de volgende agendapunten vinden:

**24 2022\_GR\_00563 - Jaarrapport organisatiebeheersing 2021 - Kennisneming**

**2022\_GR\_00563 - Jaarrapport organisatiebeheersing 2021 - Kennisneming**

**Openbare bijlage(n):**

- Rapport
- Bijlage1 - Model Organisatiebeheersing Gent
- Bijlage2 - Continu verbeteren
- Bijlage3 - Risicospecialismen
- Bijlage4 - Risicoanalyses
- Bijlage5 - Verbonden Rechtspersonen
- Bijlage6 -Interne audit



# Jaarrapport Organisatiebeheersing 2021

---

1 juni 2022

# Colofon

## Stad Gent

Bedrijfsvoering / Dienst Organisatieontwikkeling

In samenwerking met Dienst Strategische Coördinatie, Dienst Interne Audit, Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk, Juridische Dienst, Dienst Data en Informatie, Departement Financiën, Departement Human Resources, Departement Facility Management

## Publicatiedatum

1 juni 2022

## Contact

organisatiebeheersing@stad.gent

veerle.aers@stad.gent

## Postadres

Stad Gent

Stadhuis, Botermarkt 1, 9000 Gent

# Inhoud

<b>1. Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>2. Het kader voor Organisatiebeheersing toegelicht</b>	<b>6</b>
2.1. Wat is 'organisatiebeheersing'?	6
2.2. Waarom zetten we in op organisatiebeheersing?	6
2.3. Organisatiebeheersing in Stad Gent	7
2.3.1. Continu verbeteren	8
2.3.2. Risicomanagementinstrumenten	8
2.3.2.1. Risicoanalyse op organisatieniveau	9
2.3.2.2. Risicoanalyse op dienstniveau	9
2.3.2.3. Risicoanalyse op procesniveau	10
2.3.2.4. Risicoanalyse op projectniveau	11
2.3.2.5. Risicoanalyse op medewerkersniveau	11
2.3.3. Risicomanagementspecialismen	11
<b>3. Organisatiebeheersing in de praktijk – 2021</b>	<b>13</b>
3.1. Continu verbeteren	13
3.2. Risicomanagement in Stad Gent	14
3.2.1. Samen risico's beheersen	14
3.2.2. Risicobeheer per risicospecialisme	15
3.2.3. Risicoanalyse op organisatieniveau	15
3.2.4. Risicoanalyse op dienstniveau	19
3.2.5. Risicoanalyse op procesniveau	20
3.2.6. Risicoanalyse op projectniveau	21
3.2.7. Risicoanalyse op medewerkersniveau	21
3.2.8. Geïdentificeerde risico's en acties n.a.v. de risicoanalyses	21
3.2.9. Risicoanalyses per domein van het Gents Model Organisatiebeheersing	23
3.2.10. Risicoanalyses weergegeven per departement	24
3.2.11. Geïdentificeerde signalen n.a.v. de risicoanalyses	25
3.3. Risicomanagement bij de verbonden rechtspersonen	26
<b>4. Interne audit en externe audit</b>	<b>27</b>
4.1. Het Intern Auditcomité	27
4.2. Evolutie van de realisatie van High en Medium risk audit-aanbevelingen	30
4.3. Externe Audit	31

4.3.1. Globale rapporten Audit Vlaanderen	32
4.3.2. Interbestuurlijke Audit AGB Musea.	32
<b>5. Besluit</b>	<b>33</b>
<b>6. Bijlages</b>	<b>34</b>
Bijlage 1 Beschrijving 12 domeinen van het Model Organisatiebeheersing Gent	34
Bijlage 2 Resultaten Continu verbeteren	34
Bijlage 3 Resultaten risicospecialismen	34
Bijlage 4 Resultaten Risicoanalyses 2021 – volgens organogram	34
Bijlage 5 Rapportering door de Verbonden Rechtspersonen over hun organisatiebeheersing 2021	34
Bijlage 6 Intern auditcomité en interne audits volgens organogram	34

# 1. Voorwoord

Beste lezer,

Een lokaal bestuur blinkt uit in de veelzijdigheid van zijn dienstenaanbod. Net daarom is de uitdaging groot om al de onderliggende processen goed te beheersen en waar nodig te verbeteren. In Gent slagen we daarin door over de diensten heen samen te werken. Als collega's met verschillende ervaringen en expertises de handen ineen slaan, dan ontstaan er vanzelf betere oplossingen.

Het 'Kader voor Organisatiebeheersing' van Stad Gent leunt op twee uitgangspunten: continu verbeteren en risicomanagement. Organisatiebeheersing staat in Gent gelijk aan kritisch de eigen werking evalueren. En vanuit die evaluatie klaar staan voor de uitdagingen van de toekomst. We zetten in op een cultuur waar elke medewerker knelpunten kan benoemen en vooral verbeteracties voorstelt. Om die cultuur alle ruimte te geven om te groeien, gaan we actief op zoek naar drempels en hoe we die kunnen wegwerken.

In het Jaarrapport Organisatiebeheersing 2021 lees je wat we het voorbije jaar ondernamen voor een optimale organisatiebeheersing, en de resultaten hiervan. De medewerkers van Stad Gent – onze Gentsters – zorgen ervoor dat onze organisatie voortdurend verbetert, het rapport is het resultaat van hun inzet.

**Mieke Hullebroeck**

algemeen directeur

## 2. Het kader voor Organisatiebeheersing toegelicht

### 2.1. Wat is 'organisatiebeheersing'?

Volgens het 'Kader voor Organisatiebeheersing'<sup>1</sup> van Stad Gent betekent een goed beheerste organisatie dat:

- ✓ we onze doelstellingen helder hebben bepaald;
- ✓ we actie nemen om continu te verbeteren;
- ✓ we de risico's kennen die het bereiken van onze doelstellingen kunnen belemmeren;
- ✓ we risico's beheersen en kansen benutten;
- ✓ we cyclisch de risico's en kansen opvolgen via transparante monitoring en rapportering.

### 2.2. Waarom zetten we in op organisatiebeheersing?

Het opzetten van een systeem voor organisatiebeheersing wordt de gemeenten en OCMW's opgelegd via het 'Decreet over het Lokaal Bestuur'<sup>2</sup>, dat ons verplicht om maatregelen en procedures op te zetten om redelijke zekerheid te verschaffen over de beheersing van risico's.

We kiezen voor Continu verbeteren en risicomanagement als middel om tot een goede organisatiebeheersing te komen :

#### **De organisatie goed beheersen door continu te verbeteren.**

Continu verbeteren is essentieel om de kwaliteit in de organisatie te verhogen en het is een manier van werken waardoor organisatiedoelstellingen efficiënter behaald worden. Iedereen wordt vanuit zijn of haar ervaringen aangemoedigd om de huidige manier van werken in vraag te stellen en suggesties en acties te nemen ter verbetering van de werking. Continu verbeteren is een uitdaging voor elke medewerker om alsmaar te willen groeien en bij te leren. Medewerkers worden aangezet om doelstellingen concreet te definiëren en de resultaten te monitoren en te evalueren, teneinde de werking en haar impact bij te sturen waar nodig.

#### **De organisatie goed beheersen door sterk risicomanagement.**

Risicomanagement is een middel om op een gestructureerde manier op risico's te sturen door ze in kaart te brengen, te evalueren en er proactief mee om te gaan. Risicomanagement biedt aandacht voor het structureel verbeteren van de organisatie door het blootleggen van die risico's die mogelijk de doelstellingen kunnen bedreigen. Het biedt ons een beter inzicht in de huidige werking, we gaan anders kijken naar onze organisatie met de doelstellingen die ze vooropstelt.

<sup>1</sup> Kader voor Organisatiebeheersing – goedgekeurd door de gemeenteraad in juni 2019.

<sup>2</sup> Decreet over het lokaal bestuur – hoofdstuk 5 – artikelen 217 – 220.

## 2.3. Organisatiebeheersing in Stad Gent

We hebben een eigen Gents 'Model Organisatiebeheersing'<sup>3</sup> ontwikkeld, waarmee we Continu verbeteren en risicomanagement in de organisatie evalueren en in beeld brengen.

Het 'Model Organisatiebeheersing Stad Gent':



Het model is opgebouwd uit 12 organisatiedomeinen. Elk domein is bepalend voor een efficiënt werkende en goed beheerste organisatie. Deze 12 organisatiedomeinen zijn opgedeeld in 3 types:

- **Kerndomeinen:** activiteiten waarvan de output direct bijdraagt aan het resultaat voor de klant.
- **Sturende domeinen:** activiteiten die nodig zijn om de organisatie te kunnen sturen of managen.
- **Ondersteunende domeinen:** activiteiten die nodig zijn om de kernprocessen te faciliteren.

In bijlage 1 vind je per domein de thema's die er onder zijn ingedeeld.

Via het voortdurend toepassen van de PDCA-cyclus willen we de organisatie Continu verbeteren en zo goed mogelijk beheersen. PDCA staat voor:

- **Plan:** Plannen / richting geven / stellen van doelen – Bepaal concrete doelstellingen (idealiter aan de hand van indicatoren of normen) en analyseer de huidige manier van werken. Maak een

<sup>3</sup> Dit model is tot stand gekomen na een analyse van verschillende bestaande kwaliteitsmodellen zoals ISO 9001, CAF, EFQM, Leidraad Organisatiebeheersing voor Lokale Besturen, en het zelfevaluatiemodel van de VVSG.

actieplan op om verbeteringen toe te passen zodat vooropgestelde doelstellingen beter behaald worden.

- **Do:** Uitvoeren / doen - Voer de geplande verbetering uit (al dan niet eerst in een in een gecontroleerde proefopstelling of in de vorm van een experiment).
- **Check:** Meten / controleren - Meet het resultaat van de verbetering en vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie en toets deze aan de vastgestelde doelstellingen.
- **Act:** Bijsturen - Bijstellen (van de processen of van de normen) aan de hand van de gevonden resultaten bij de voorgaande stap. Niet onbelangrijk hierbij is ook het borgen van doorgevoerde veranderingen.

Niet enkel doorheen het ganse model, maar ook binnen elk van de 12 domeinen streven we naar het toepassen van de PDCA-gedachte. Dit zorgt ervoor dat men zorgvuldig en doordacht te werk gaat binnen elk domein, in het streven naar een goed beheerste organisatie.

Centraal in het kader staat de klant, want een organisatie die inzet op Continu verbeteren en beheersing leidt tot een tevreden klant. De klant kan zowel intern zijn (bv. een andere dienst) of extern (bv. de burger).

### 2.3.1. Continu verbeteren

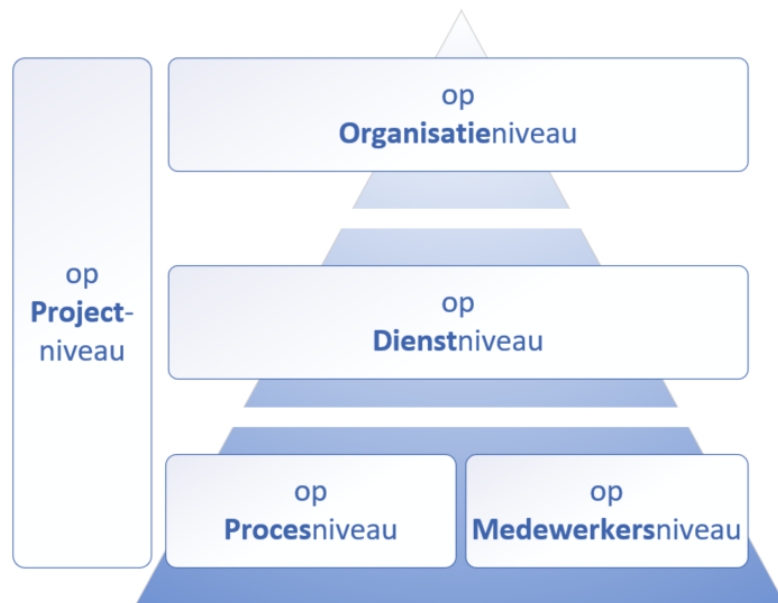
Het concept Continu verbeteren kan op verschillende manieren worden ingevuld. Binnen onze organisatie kozen we voor de PDCA-cyclus, zoals hierboven beschreven.

Er zijn een aantal voorwaarden die moeten vervuld worden om op een effectieve en succesvolle manier de PDCA-cyclus in een organisatie te kunnen toepassen. Men kan niet verwachten van een individu of team dat men zonder stimulans of steun (vanuit de organisatie, het management en de directe leidinggevende) de PDCA-methodiek toepast of dat bij de toepassing ervan de werking sowieso verbetert. Medewerkers moeten kunnen werken in een context van wederzijds vertrouwen en verantwoordelijkheidszin. Er moet ruimte zijn voor experiment en om te mogen falen of fouten maken.

Daarom zien we Continu verbeteren zowel als een proces als een mentaliteit. Enerzijds is het een proces waarbij er keer op keer, gepland, gemeten, geëvalueerd en geleerd wordt (i.e. toepassen van PDCA-methode) en er kleine of meer diepgaande veranderingen aangebracht worden. Anderzijds is Continu verbeteren ook een organisatiecultuur. Het is meer dan een reeks acties, opleidingen of projecten, het is geënt op een cultuur van proactieve zelfreflectie, een kritische blik durven opzetten en continu feedback te geven en te accepteren.

### 2.3.2. Risicomanagementinstrumenten

In Stad Gent zetten we verschillende risicomanagementinstrumenten in op de verschillende niveaus:



### 2.3.2.1. Risicoanalyse op organisatieniveau

De risicoanalyse op organisatieniveau identificeert belangrijke risico's met een mogelijke impact op de ganse organisatie.

Samen met een brede groep van experts uit de organisatie identificeren we per domein van het 'Model Organisatiebeheersing Stad Gent' de mogelijke risico's **met een mogelijke impact op het organisatieniveau**. De operationele doelstelling met focus op deze domeinen, worden ook als input meegenomen. In een tweede stap worden de risico's geëvalueerd door een klankbordgroep via een inschatting van de kans dat een risico zich voordoet én de impact dat het risico met zich kan meebrengen. Deze evaluatie zorgt ervoor dat je als organisatie kan inzetten **op de belangrijkste** risico's.

Periodiek gaan we na of de resultaten actueel zijn. Zodat we als organisatie wendbaar zijn en snel kunnen reageren op wijzigende omstandigheden, aangezien deze steeds nieuwe risico's met zich mee brengen.

### 2.3.2.2. Risicoanalyse op dienstniveau

Deze zelfevaluatie heeft als doel om **risico's en verbetersuggesties te identificeren welke binnen de werking van een dienst kunnen voorkomen**. Ook hiervoor hanteren we het Gents Model Organisatiebeheersing als leidraad (cfr. organisatieniveau); voor elk van de 12 domeinen wordt afgetoetst in welke mate een dienst de vooropgestelde beheersdoelen behaalt.

Voor elk risico of elke verbetersuggestie wordt samen met dienst onderzocht welke actie moet worden opgesteld. Vaak worden ook risico's of verbetersuggesties gedetecteerd waarvoor de dienst niet zelf in staat is om actie ter verbetering of beheersing te nemen (door gebrek aan expertise, mandaat, ...). In het geval we oordelen dat de impact van dergelijke 'signalen' organisatiebreed kan zijn, wordt een eigenaar aangeduid om te onderzoeken welke mogelijke oplossingen er zijn.

Het uitvoeren van de analyse op dienstniveau gebeurt op basis van een structurele planning, waarbij elke dienst de oefening op zijn minst éénmaal doorloopt in de legislatuur 2019-2024, waarna verwacht wordt dat men deze jaarlijks zelf actualiseert.

### 2.3.2.3. Risicoanalyse op procesniveau

Een risicoanalyse op procesniveau heeft als doel om **risico's te identificeren per processtap** en na te gaan wat hun impact kan zijn op de dienstverlening en op het bereiken van doelstellingen die voor het proces (en bijgevolg de organisatie) zijn opgesteld. Vervolgens worden ook hier gepaste acties opgesteld met als doel goede beheersmaatregelen te ontwikkelen.

De bevindingen en de geplande acties worden genoteerd in het risicoanalyse-document. Tijdens de periodieke opvolging wordt hun stand van zaken opgevolgd.

Onderstaand worden de specifieke risicoanalyses beschreven die op procesniveau zijn ontwikkeld in Stad Gent. Dit zijn ook analyses die behoren tot enkele van onze risicospecialismen die in een volgend hoofdstuk worden besproken.

#### Risicoanalyse processen inventarisbeheer

De Dienst Organisatieontwikkeling heeft extra aandacht voor het proces 'beheren van goederen'. Diensten worden begeleid bij het opzetten en opvolgen van een **goed inventarisbeheer**. Enerzijds omdat onze organisatie een wettelijke verplichting heeft (vanuit het Decreet Lokaal Bestuur) om een zicht te hebben op wat we als overheidsorganisatie bezitten, maar anderzijds omdat onder meer een goed overzicht van goederen en machines nodig is

- voor efficiënt intern gebruik en beheer;
- om veilig gebruik te garanderen;
- voor het voeren van een actief aankoopbeleid.

Via intranet worden diensten **gesensibiliseerd** over de nood aan goed inventarisbeheer. Om ze te helpen een nieuwe inventaris op te zetten, bieden we een sjabloon aan en een checklist om af te toetsen of het inventarisatieproces goed beheerst en efficiënt is.

#### Risicoanalyse van een tijdskritisch proces

Het doel van deze analyse is de **impact van een onderbreking van een proces** op de dienstverlening in kaart te brengen. Hierbij worden preventief de risicovolle omstandigheden geïdentificeerd die tot een onderbreking kunnen leiden en de maatregelen om deze te voorkomen. Zo wordt de dienstverlening beter gegarandeerd en de impact van een crisis potentieel geminimaliseerd.

Deze risicoanalyse bepaalt per processtap de minimaal benodigde middelen op vlak van medewerkers, infrastructuur, data, informatie en kennis, arbeidsmiddelen en partners. We identificeren de risico's voor de continuïteit van het proces. Tot slot wordt een actieplan opgemaakt met als resultaat een specifiek continuïteitsplan voor het proces.

#### Gegevensbeschermingseffectbeoordeling of Data Protection Impact Assessment (DPIA)

Met dit instrument op procesniveau worden de risico's in kaart gebracht die gepaard gaan met specifieke **verwerkingen van persoonsgegevens**. Er zijn 4 grote categorieën risico's:

- Beoordelen van het risico op schending van de **vertrouwelijkheid** van persoonsgegevens (bv. data-overdracht via onveilig kanaal, onrechtmatig inzage door misbruik toegangsrechten, ...)
- Beoordelen van het risico op aantasting van de **integriteit** van persoonsgegevens (bv. ongeoorloofde wijzigingen).
- Beoordelen van het risico op **onbeschikbaarheid van de gegevens**, waardoor bepaalde dienstverlening niet of onvolledig geleverd zou kunnen worden. Dit risico hangt uiteraard sterk samen met continuïteitsmanagement en ligt iets verder van gegevensbescherming af.
- Ten slotte gaan we na of de verwerking volledig volgens de richtlijnen verloopt (risico op **non-compliance**).

### Risicoanalyse Integriteit

Deze risicoanalyse heeft tot doel om binnen een bepaald proces de mogelijke **integriteitsschendingen preventief te identificeren**. Zo worden medewerkers proactief beschermd tegen verleidingen en het maken van schendingen.

Integer handelen op het werk houdt volgens onze deontologische code<sup>4</sup> drie zaken in:

- Je oefent je functie goed en zorgvuldig uit.
- Je houdt rekening met je verantwoordelijkheden en de normen en waarden van de organisatie. Je houdt in je keuzes, beslissingen en gedrag voldoende rekening met de rechten, belangen en wensen van alle betrokkenen.
- Je bent op de hoogte van de gedragsregels en past die toe.

#### 2.3.2.4. Risicoanalyse op projectniveau

In het kader van de professionalisering van onze projectwerking worden projectleiders aangemoedigd om (samen met hun projectteam) een risicoanalyse op te stellen bij aanvang van hun project. De Dienst Organisatieontwikkeling heeft een **sjabloon 'Risicoanalyse Project'** ontwikkeld voor projectleiders om samen met hun projectteam risico's te benoemen, te wegen en ervoor gepaste acties op te zetten. De projectleider is verantwoordelijk voor het opstellen van een risicoanalyse en betreft het projectteam. Ter validatie wordt deze aan de stuurgroep voorgelegd.

In kader van goed financieel management, wordt ook aandacht besteed aan mogelijke risico's bij de opmaak van de raming. De projectleiders hebben hiervoor richtlijnen ter beschikking.

#### 2.3.2.5. Risicoanalyse op medewerkersniveau

Een risicoprofielfiche van de taken die medewerkers moeten uitvoeren brengt de risico's in kaart met het oog op het nemen van de nodige **preventiemaatregelen** en het bepalen van het periodieke **gezondheidstoezicht**.

De fiche wordt opgesteld voor nieuwe functies of bij verandering van taakinhoud of nieuwe inzichten. Risico's worden geanalyseerd op generiek niveau. Verder uitdiepen van risico's kan waar nodig met gespecialiseerde methodieken (bv psychosociale aspecten, ergonomie, chemische agentia).

De fiche wordt opgesteld onder begeleiding van een preventieadviseur (IDPBW).

### 2.3.3. Risicomanagementspecialismen

Naast het algemeen risicomanagement in de organisatie zijn er ook verscheidene 'risicomanagement-specialismen' gedefinieerd waarin diverse risico-ondersteuners expertise opbouwen voor thema's die risicogevoelige processen omvatten. Door deze aanpak worden risico's breed gemanaged in de organisatie.

Volgende specialismen zijn gedefinieerd:

<sup>4</sup> De deontologische code is [hier te vinden op MIA Stad Gent / OCMW Gent](#)

- **Continuïteitsmanagement:**  
Bekwaamheid van een organisatie om de dienstverlening in geval van een incident tegen aanvaardbare, vooraf bepaalde niveaus verder te zetten.
- **Crisismanagement:** Crisissen voorkomen en beheersen.
- **Financieel management:**  
Het managen van de financiële risico's.
- **Welzijn, veiligheid en gezondheid van de medewerker:**  
De nodige maatregelen treffen ter bevordering van het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk en daarbij de algemene preventiebeginselen toepassen, verantwoordelijker aanduiden en middelen voorzien om dit welzijnsbeleid te realiseren.
- **Conformiteit van gebouwen:**  
Instaan voor veiligheid en onderhoud van gebouwen
- **Juridisch management:**  
Het managen van de juridische risico's.
- **Managen van milieuverplichtingen:**  
De werkgever respecteert de opgelegde milieuverplichtingen en treft de nodige maatregelen om aan deze verplichtingen te voldoen opdat er sprake kan zijn van een conform en progressief intern milieubeleid dat minstens de voorwaarden volgt die ook voor de burger worden opgelegd.
- **Informatieveiligheid:**  
Geheel van maatregelen om de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van informatie te garanderen.
- **Gegevensbescherming:**  
Toepassen van de wet- en regelgeving met betrekking tot het beschermen van persoonsgegevens.
- **Cybersecurity:**  
De bekwaamheid van een organisatie om het gebruik van cyberspace<sup>5</sup> te beschermen of te verdedigen tegen cyberaanvallen.

We onderzoeken welke de belangrijke risico's zijn die we moeten bewaken binnen elk specialisme. Binnen één specialisme kunnen verschillende diensten een ondersteunende rol opnemen. Zij bouwen expertise op, sensibiliseren, ondersteunen en adviseren de diensten. Alsook voorzien ze in managementrapportering.

<sup>5</sup> De complexe omgeving die resulteert uit de interactie van mensen, software en diensten op internet die door middel van technologie en netwerken verbonden zijn, en die niet in enige fysieke vorm bestaat.

# 3. Organisatiebeheersing in de praktijk – 2021

## 3.1. Continu verbeteren

In het streven naar een **cultuur van Continu verbeteren** werden ook in 2021 heel wat acties ondernomen. In **bijlage 2** worden enkele organisatiebrede trajecten toegelicht die in het voorbije jaar een impact realiseerden. In 2021 startten we bovendien met een project om de cultuur van Continu verbeteren stevig te verankeren in onze organisatie. Om onze focus te bepalen en bewaren zijn er 4 gedragsdoelen gedefinieerd:

**1) Collectief bijdragen tot de missie en visie:  
wat we doen draagt bij aan het behalen van onze organisatiedoelstellingen.**

Continu verbeteren houdt in dat dat we verbeteringen aanbrengen om onze organisatiedoelstellingen zo effectief en efficiënt mogelijk te behalen. Om dit mogelijk te maken, is het belangrijk dat iedereen in de organisatie wordt bewust gemaakt van (1) de missie en visie van de organisatie en van de eigen dienst en (2) hoe hun activiteiten bijdragen aan het behalen van de doelstellingen en wat er prioritair is. Iedereen voelt zich betrokken bij het behalen van de algemene doelstellingen. Men voelt zich als individu onderdeel van een team en dus verantwoordelijk voor het collectieve resultaat.

**2) Kritisch denken in functie van kwaliteit en efficiëntie:  
we meten de impact van onze activiteiten en maken de nodige aanpassingen.**

Iedereen in de organisatie denkt kritisch na over de eigen werking (bv. door middel van feedback, dialoog, root cause analyse of gebruik makend van verschillende evaluatietechnieken, data en indicatoren etc.) en zoekt naar mogelijkheden om nog efficiënter en effectiever te werk te gaan, spreekt suggesties uit en onderneemt acties om dingen aan te pakken.

**3) De klant centraal zetten:  
hoe we de zaken aanpakken houdt rekening met onze waarden.**

Iedereen in de organisatie zet de (interne en externe) klant centraal en streeft ernaar om het geleverde werk kwaliteitsvol en efficiënt uit te voeren, met oog voor het groter geheel (i.e. we denken en werken cross functioneel/ multidisciplinair).

**4) Belangrijke randvoorwaarden:  
zich veilig en gesteund voelen.**

Iedereen in de organisatie voelt zich veilig en gesteund, om zaken aan de kaak te stellen die fout lopen; om de eigen mening ter durven uitspreken; om fouten te durven toegeven; om verantwoordelijkheid op te nemen; om feedback geven (en weet hoe dit constructief te doen); om feedback te ontvangen. Medewerkers krijgen de ruimte/ middelen/ het mandaat om in te zetten op verbeteringen en voelen zich niet geremd door overlegstructuren of hiërarchie.

We identificeren belangrijke bestaande trajecten en initiatieven die hiertoe bijdragen (Organisatiecultuur, Innovatie, Bedrijfsarchitectuur, BPM, Wijs werken, Administratieve Vereenvoudiging, enz. ) en gaan in gesprek met de trajecteigenaars om een manier te vinden om

Continu verbeteren nog meer in de verf te zetten en zodoende ook de impact van deze trajecten te versterken.

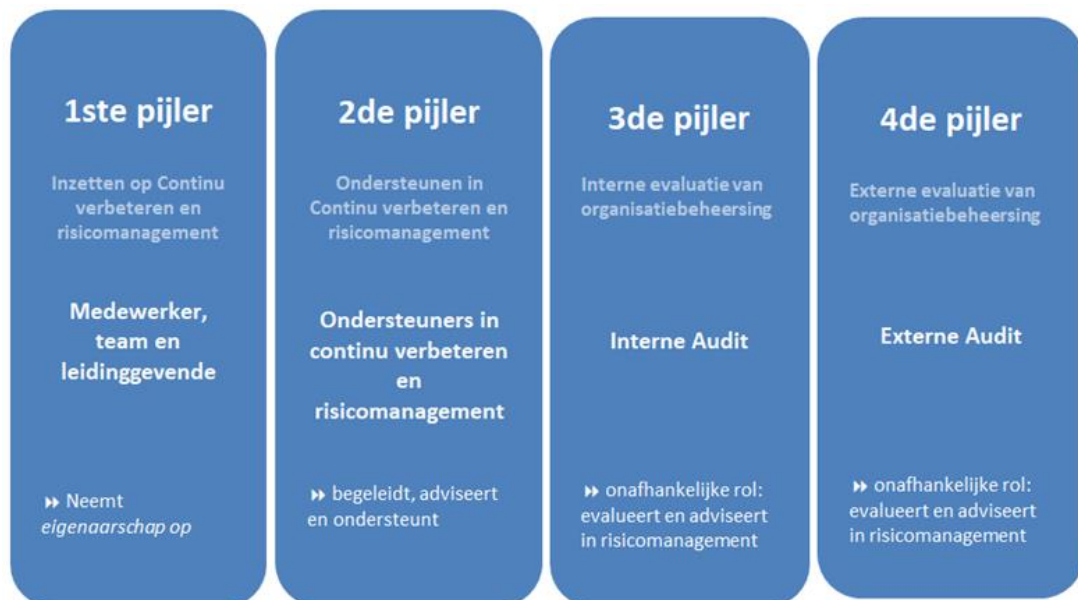
Parallel aan de analyse van bestaande initiatieven, identificeren we de nood voor nieuwe initiatieven en ontwerpen we een reguliere werking rond Continu verbeteren voor de toekomst.

Wat we op termijn met dit project beogen, is een structurele verankering van Continu verbeteren binnen onze organisatie. Anders gesteld, streven we naar een hogere maturiteit van Continu verbeteren.

## 3.2. Risicomanagement in Stad Gent

### 3.2.1. Samen risico's beheersen

Het 'Kader voor Organisatiebeheersing' werd in 2020 geconcretiseerd in een 'samenwerkingsmodel risicomanagement', gebaseerd op onderstaande 4 pijlers:



In het samenwerkingsmodel is bepaald **hoe we met de verschillende partners het risicomanagement versterken** in de organisatie, door onder meer:

- kennis uit te wisselen, zowel technische als inhoudelijke: bv. over het bepalen van de ernst van een risico (kans x impact);
- samen nieuwe methodieken te ontwikkelen of bij te sturen;
- te onderzoeken of we belangrijke conclusies en patronen zien in de data die we vanuit onze verschillende expertises vergaren;
- een gemeenschappelijke tool te ontwikkelen om risico's, in functie van onze beleidsopvolging, te monitoren en op te volgen. In 2021 zijn de eerste stappen genomen om de tool 'Beleids- en risico-opvolging' te ontwikkelen, zodoende dat deze in 2022 kan worden geïmplementeerd.

De resultaten in dit rapport zijn veelal tot stand gekomen door intensief met de verschillende partners samen te werken, bv. bij het samen – vanuit onze verschillende expertises - onderzoeken van signalen die we detecteren in risicoanalyses<sup>6</sup>.

Over de belangrijke 3<sup>de</sup> en 4<sup>de</sup> pijler lees je verder meer in het rapport (hoofdstuk 4).

### 3.2.2. Risicobeheer per risicospecialisme

In **bijlage 3** vind je per risicospecialisme de belangrijke realisaties voor 2021.

In 2021 is de focus verscherpt: de specifieke risico's werden duidelijk bepaald, rollen en verantwoordelijkheden werden vastgelegd. Een belangrijke uitdaging in 2022 is om te bepalen hoe – en naar wie – we transparant rapporteren over de beheersing van deze thema's. Welke informatie heeft het management nodig en wat is interessant voor het beleid?

Nog niet voor elk specialisme is er een even uitgebreide rapportering, niet omdat er geen risicobeheersing is op vlak van deze thema's, maar omdat we de (rapportering)structuur hiervoor nog onvoldoende hebben opgezet:

- In 2022 wordt het risicospecialisme milieuverplichtingen verder uitgewerkt, voorlopig verwijzen we hiervoor naar de rapportering over veiligheid en welzijn van de medewerker.
- Voor dit specialisme wordt in 2022 verder in kaart gebracht welke risico's we op dit vlak willen monitoren. Dit kan gaan over diverse thema's: er wordt bijvoorbeeld vandaag al sterk ingezet op het beheersen van risico's m.b.t. handhaving, verzekeringen, overheidsopdrachten. Transparante rapportering hierover (bijv. over de aard of inhoud van de schadeclaims) kan ons de kans bieden om inzicht te krijgen in welke mate we de diensten sensibiliseren of aan kennisopbouw moeten doen over de risico's die we op dit vlak lopen. Ook het werken in een lokaal bestuur vergt een specifieke kennis over de context waarin wij aan de slag zijn, hier lopen we ook risico's op vlak van het niet volgen van wettelijke procedures als deze kennis onvoldoende aanwezig is in onze diensten.

### 3.2.3. Risicoanalyse op organisatieniveau

Zoals reeds hoger omschreven, identificeert deze analyse de **belangrijke risico's en verbeterpunten met een mogelijke impact op het organisatieniveau**.

Deze uitgebreide oefening binnen onze organisatie vond plaats in het najaar 2019 / begin 2020. Het resultaat kwam tot stand via het raadplegen van brede werkgroepen met vertegenwoordiging van experts, specifieke rollen (bijv. kwaliteitscoördinator, HR-partners) en leidinggevenden.

In 2020 werd het resultaat van deze risicoanalyse gevalideerd door het managementteam en gerapporteerd aan de gemeenteraad in het jaarrapport over 2019. In 2021 werd de formulering van de risico's in functie van een betere opvolging aangepast samen met de risico-eigenaar: we hebben meer aandacht besteed aan de identificatie van de oorzaak, risicogebeurtenis en het gevolg/ impact. Bovendien werd de analyse (kans x impact) nu inherent<sup>7</sup> bepaald ipv residueel én werd de huidige mate van beheersing ingeschat.

<sup>6</sup> In bijlage 4 worden enkele van deze signalen verder toegelicht.







<sup>7</sup> Zonder rekening te houden met de huidige beheersmaatregelen.


Bij deze analyse hebben we een **onderscheid gemaakt tussen verbeterpunten** (zaken die een bestaand probleem benoemen en na gepaste actie kunnen worden afgevoerd) **en risico's** (onzekere gebeurtenissen die we in de toekomst blijvend willen monitoren op vlak van beheersing). Het overzicht van de verbeterpunten en risico's op organisatieniveau kan u hieronder terugvinden.

In 2022 vullen we het dashboard verder aan met de overige risico's die we op organisatieniveau wensen te monitoren, in samenspraak met het managementteam (bijv. de risico's die we opvolgen vanuit de risicospecialismen zijn hier nog niet alle in opgenomen).

#### A. De verbeterpunten op organisatieniveau

Voor onderstaande verbeterpunten zijn er al heel wat acties ondernomen. Zie bijlage 4 voor een meer gedetailleerde status van het actieplan.

Verbeterpunt	Stand van zaken
 <p>OD's worden doorvertaald naar de MW'ers, in duidelijke basisprincipes waarmee we onze interne werking en onze dienstverlening vorm kunnen geven. Het is duidelijk wat onze doelstelling concreet inhoudt.</p> <p>Optimaliseren van het budgetproces zodat het gestructureerd en gecoördineerd verloopt, met voldoende afstemming tussen de betrokken diensten (FI, HR, SC).</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP</b>  <b>Communicatie over strategie en doorvertaling + RAP Focus strategie</b></p> <p><i>Dienst Strategische Coördinatie</i></p> <p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP</b>  <b>Begrippenkader en proces budget</b></p> <p><i>Dienst Strategische Coördinatie</i></p>
 <p>Ontwikkelen van een gecoördineerde en sterk uitgebouwde logistieke ondersteuning voor de organisatie van participatie- en inspraakmomenten en eventcommunicatie. Deze momenten groeien al meerdere jaren, als onderdeel van de beleidsvoorbereiding en -uitvoering. We onderzoeken de mogelijkheid tot een service center binnen de stadsorganisatie waar de diensten terecht kunnen voor overkoepelend advies, effectieve ondersteuning of doorverwijzing.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd via RAP</b> <b>Logistieke ondersteuning participatie- en inspraakmomenten en eventcommunicatie</b></p> <p><i>Dienst Communicatie</i>  <i>en Dienst Aankoop en Logistiek</i></p>
 <p>Optimaliseren van het klachtenmanagement, waarbij we zo veel mogelijk klachten capteren van burgers over onze dienstverlening zodat deze leiden tot inzichten, verbeteracties, bijsturing van informatie/communicatie of nieuw beleid.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP</b>  <b>Klachtenmanagement</b></p> <p><i>Dienst Publiekszaken</i></p>
 <p>Onderzoeken of er nood is aan een organisatiebreed kader of centrale regierol rond 'partnerschappen'.</p>	<p><b>Nog niet opgenomen met RAP</b></p>
 <p>Het installeren van een aanspreekpunt (SPOC)/ structuur voor alle belangrijke (strategische) partners om hen voldoende te informeren, begeleiden en inhoudelijk op te volgen.</p> <p>Er worden duidelijke afspraken gemaakt zodat er uniformiteit is in de ondersteunende dienstverlening aan onze verbonden rechtspersonen.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP's</b>  <b>verbonden rechtspersonen</b></p> <p><i>Cel Verbonden Rechtspersonen</i></p>
 <p>Invoeren van een databeleid met algemene afspraken en basisprincipes rond data.</p> <p>Het opzetten van een datagovernance structuur die een databeleid opmaakt, valideert en coördineert. Databeleid, doelstellingen en principes worden in de architectuur van data, processen en systemen geïntegreerd.</p> <p>Opzetten van een systeem om de kwaliteit van de data te garanderen en beoordelen.</p> <p>Verantwoordelijkheden worden afgebakend, zodat medewerkers met de juiste datavaardigheden goed verdeeld zijn in de organisatie,</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP</b> <b>Data en informatiebeleid</b></p> <p><i>Dienst Data en Informatie</i></p>

	<p>waardoor het duidelijk is wie verantwoordelijk is voor data (zowel operationeel als beheer).</p>	
	<p>We professionaliseren ons exitbeleid zodat de organisatie geen kans mist op groei en prestatie, we bieden voldoende zorg aan medewerkers rond ontslag.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP</b>  <b>Garanderen van werkbaar werk</b>  <b>ahv intern mobiliteit, loopbaanplannen en een zorgzaam exitbeleid.</b></p> <p><i>Dienst Talent en Ontwikkeling</i></p>

## B. De risico's op organisatieniveau

Voor de risico's werd de inherente **kans en impact ingeschat op hoog of zeer hoog voor ons als lokaal bestuur**, dit wil zeggen dat we bij deze inschatting geen rekening houden met de huidige mate van beheersing. Via actieplannen worden acties gerealiseerd om deze voldoende te beheersen. **Voor onderstaande risico's zijn nog acties lopende**, omdat we de beheersing nog willen verbeteren of optimaliseren. Op basis van de realisatie van de acties, schatten we periodiek de huidige mate van beheersing in = hoe goed is ons risico op vandaag beheerst? Deze acties zijn gebundeld in actieplannen (kolom 2 in de tabel), je vindt een meer gedetailleerde stand van zaken in bijlage 4.

	Risico	Stand van zaken
	<p>Door het ontbreken van een degelijk integriteitsbeleid, is er een kans dat medewerkers schendingen begaan op vlak van integriteit, hierdoor kunnen burgers en medewerkers het vertrouwen in onze organisatie verliezen.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP</b>  <b>Uitwerken van een integriteits-beleid</b>  <i>Dienst HR Partners en Projecten</i></p>
	<p>Door het niet bepalen van prioriteiten en het onduidelijk formuleren van het gewenste resultaat en hoe dit te evalueren, is er kans dat de strategie enkel een theoretische kader blijft en niet als richtinggevend instrument wordt gebruikt bij het plannen, evalueren en bijsturen van onze werking.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP Focus op een doeltreffende strategie</b>  <i>Dienst Strategische Coördinatie</i></p>
	<p>De randvoorwaarden zijn onvoldoende aanwezig in de organisatie om te komen tot vernieuwing/ innovatie. Met als gevolg dat er onvoldoende vernieuwende oplossingen voorhanden zijn voor de maatschappelijke uitdagingen waarvoor we staan.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP</b>  <b>Verhogen van de innovatie-capaciteit binnen de organisatie</b>  <i>Dienst Strategische Coördinatie</i></p>
	<p>Complexiteit van wetgeving, verwachtingen, digitalisering maken werk complexer en vereisen meer kennis en vaardigheden waardoor er kans is dat medewerkers op hun limieten botsen. Met als gevolg dat motivatie van medewerkers daalt, vaardige medewerkers overbevroegd worden.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP</b>  <b>Klantgedreven dienstverlening met kwaliteitsvol personeel</b>  <i>Dienst Publiekszaken</i></p>
	<p>Het is mogelijk dat de kwaliteit van de dienstverlening naar de klant niet garanderen omdat de organisatie werkt met verouderde en niet gebruiksvriendelijke systemen. Hierdoor werkt de organisatie niet efficiënt en wordt de dienstverlening niet optimaal georganiseerd.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP</b>  <b>Gebruiksvriendelijke systemen waartoe de medewerkers opgeleid zijn om een vlotte dienstverlening te bieden</b>  <i>Dienst Publiekszaken</i></p>
	<p>Doordat de organisatie geen inzicht heeft op haar tijdskritische processen of de impact van een crisis op haar werking en hier geen beheersmaatregelen tegenover gezet heeft, heeft zij geen adequaat antwoord op incidenten/crissen met mogelijks een niet aanvaardbare onderbreking van essentiële dienstverlening tot gevolg.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via het risicospecialisme</b>  <b>Bedrijfscontinuïteit en crisismanagement</b>  <i>Dienst Organisatieontwikkeling</i></p>

	<p>Omdat de organisatie niet is afgestemd op de superdiverse stad waar toegankelijke communicatie, informatie en dienstverlening op (mensen)maat een belangrijke opdracht is. Is er kans dat we doelgroepen uit het oog verliezen, en/of de organisatie door taal en of cultuur barrières niet alle burgers een gelijkwaardig niveau van dienstverlening aanbiedt.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP Heldere Communicatie in een Superdiverse Stad</b></p> <p><i>Dienst Publiekszaken</i></p>
	<p>Omdat we op bepaalde plekken werken met onvoldoende of te weinig gekwalificeerde communicatievakkensen en gericht budget, is er kans dat de organisatie haar eigen kwaliteitsstandaarden niet haalt en we niet over de diensten heen werken vanuit thema's en het burgerperspectief, waardoor we de vooropgestelde (communicatie)doelstellingen niet bereiken.</p>	<p><b>Acties gerealiseerde en lopende via RAP Organisatie-brede Communicatie-kwaliteit Medewerkers</b></p> <p><i>Dienst Communicatie</i></p>
	<p>In het geval van gebrek aan nieuwe initiatieven binnen het eigen financieel domein, alsook het gebrek aan innovatie mbt gebruikte systemen, technologie, etc., lopen we kans dat de organisatie onvoldoende innovatief is in het financiële domein zodat we achterstand oplopen t.o.v. de maatschappij in het algemeen.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP Innoveren op het financieel domein</b></p> <p><i>DPT Financiën</i></p>
	<p>Er zijn onvoldoende middelen om de bestaande papieren documenten en dossiers te digitaliseren. Hierdoor bestaat de kans dat informatie niet of niet snel genoeg beschikbaar kan worden gesteld aan interne of externe klanten en informatie dreigt verloren te gaan, met een mengeling van analoge en digitale data en efficiëntieverlies in de dienstverlening tot gevolg.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP Digitalisering Archiefstukken: scanning'</b></p> <p><i>Archief Gent</i></p>
	<p>Doordat er onvoldoende afstemming is tussen IT en business, is er kans dat informatie onvoldoende of niet gestructureerd verankerd is in de bedrijfsarchitectuur, met als gevolg dat de informatienoden onvoldoende worden opgenomen in gestructureerde oplossingen</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP Data- en Informatiebeleid</b></p> <p><i>Dienst Data en Informatie</i></p>
	<p>Er is geen systeem om verplicht gebruik van unieke bronnen te verzekeren, waardoor er kans is dat gegevens niet worden gekoppeld. Daardoor kunnen we verkeerde informatie gebruiken om beslissingen te onderbouwen of kwaliteitsvolle rapportage te voorzien.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP Data- en Informatiebeleid</b></p> <p><i>Dienst Data en Informatie</i></p>
	<p>Data is niet gedocumenteerd ifv vindbaarheid, correct gebruik en interpretatie, er is kans dat we niet weten waar onze data zich bevindt, waardoor we vragen naar gebruik van data, inzagerecht conform GDPR, hergebruik en het <i>only once</i> principe onvoldoende kunnen beantwoorden... .</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP Data- en Informatiebeleid</b></p> <p><i>Dienst Data en Informatie</i></p>
	<p>De organisatie en medewerkers zijn onvoldoende gestimuleerd om loopbaanpaden te creëren en/ of loopbaankansen te grijpen of te bieden, waardoor er kans is dat medewerkers in fysiek en/ of emotioneel belastende functies onvoldoende gebruik maken van interne mobiliteit om (opnieuw of) verder inzetbaar te zijn. De organisatie mist kansen op groei en performantie.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP Garanderen van werkbaar werk ahv interne mobiliteit, loopbaanplannen en een zorgzaam exitbeleid</b></p> <p><i>Talent &amp; Ontwikkeling</i></p>
	<p>Als er onvoldoende representatieve instroom is vanuit Gentse burgers met een buitenlandse herkomst, is er kans dat onze organisatie geen afspiegeling vormt van de Gentse samenleving, waardoor inwoners mogelijk minder vertrouwen hebben in de werking van ons lokaal bestuur.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP Verhogen diversiteit bij medewerkers</b></p> <p><i>Dienst HR Partners en Projecten</i></p>
	<p>Opportunities voor flexibele inzet van medewerkers worden onderbenut, zowel door de medewerkers als door de organisatie (vb vervangingen, interim, mobiele ploeg,...). Hierdoor is er kans dat medewerkers en organisatie geen optimale match bereiken tussen talenten, competenties en noden van de (toekomstige) organisatie.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP Optimaliseren van flexibele inzet van getalenteerde medewerkers via interne mobiliteit.</b></p> <p><i>Departement HR</i></p>

	<p>Omwille van onvoldoende inzicht in en onvoldoende rapportering vanuit de verbonden rechtspersoon, heeft de Stad onvoldoende zekerheid dat haar verbonden rechtspersonen, met de toegewezen middelen, bijdragen tot de realisatie van de doelstellingen, met mogelijk kans op imagoschade, financiële verliezen of het niet naleven van wettelijke verplichtingen.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via Risico-actieplannen Verbonden Rechtspersonen</b></p> <p><i>Juridische dienst, Financiën en Strategische coördinatie</i></p>
	<p>Er is kans dat de organisatie onvoldoende bekwaam is om onze digitale stadswerking en dienstverlening te beschermen en verdedigen tegen cyberaanvallen en cyberincidenten. Waardoor onze informatie en werking gedurende een bepaalde periode onbeschikbaar of verstoord wordt, alsook dat informatie – al dan niet onopgemerkt – ongewenst aangepast, verspreid of vernietigd wordt.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via het risicospecialisme Cybersecurity</b></p> <p><i>District 09</i></p>
	<p>De onderhoudsachterstand op ons patrimonium, het niet voldoen aan wettelijke verplichtingen en het ontbreken van een strategisch plan, kan leiden tot veiligheidsrisico's voor de gebruikers en het niet conform zijn van onze gebouwen.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via het risicospecialisme Veiligheid Gebouwen</b></p> <p>Departement FM</p>
	<p>We hebben onvoldoende overzicht van de arbeidsmiddelen en installaties die in onze organisatie gebruikt worden waardoor we niet efficiënt en effectief kunnen inzetten op het veilig gebruik ervan, met kans op ongevallen met ernstige schade als gevolg.</p>	<p><b>Acties gerealiseerd en lopende via RAP Veilig gebruik van arbeidsmiddelen en installaties</b></p> <p><i>IDPBW</i></p>

### 3.2.4. Risicoanalyse op dienstniveau

Enmaal het Kader voor Organisatiebeheersing midden 2019 werd goedgekeurd, kon worden gestart met de uitwerking van de hernieuwde analyse-instrumenten, waaronder de vernieuwde risicoanalyse op dienstniveau. Na enkele piloten ter aftoetsing van de methodiek werd in september 2020 gestart met de organisatiebrede uitrol.

Een planning voor de diverse entiteiten binnen Groep Gent (dienst, departementsstaf, IVA en op vraag ook EVA) werd opgemaakt aan de hand van een afweging van enkele criteria, nl :

- > *eigen vraag van de dienst om op specifiek moment in de planning te komen*
- > *opportuniteiten zoals: verbeteringstraject gepland of te evalueren, nieuwe directeur of nieuwe structuur in aantocht of te evalueren, ...*
- > *hoe lang geleden werd vorige oefening op dienstniveau doorlopen?*
- > *hoe intens was deze dienst reeds onderwerp van Interne Audit en OB in nabije verleden?*
- > *zijn er processen gedefinieerd met grote kans van schending op vlak van integriteit,obv een theoretische oefening uitgevoerd door Dienst Interne Audit?*

Op basis van deze planning **kon in 2021**, net zoals in 2020, **voor 27 entiteiten<sup>8</sup> binnen Stad en OCMW Gent de oefening 'Risicoanalyse Dienstniveau' worden ondersteund en opgesteld**, telkens samen met de leidinggevende en 1 of meerdere van zijn/haar medewerkers.

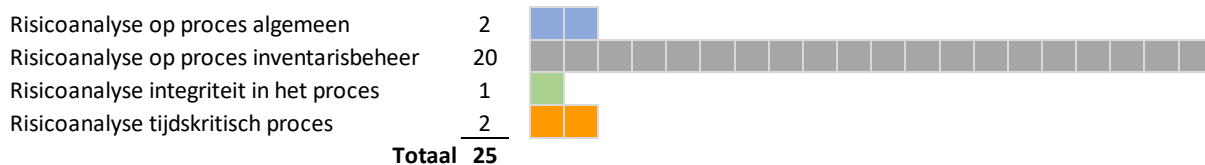
In **bijlage 4** is per departement terug te vinden welke diensten reeds aan bod kwamen.

<sup>8</sup> Entiteiten zijn o.a. dienst, staf van een departement, stafdienst van een afdeling, IVA, welzijnsvereniging, EVA, AGB

### 3.2.5. Risicoanalyse op procesniveau

Totaal aantal risicoanalyses op procesniveau dat in 2021 is opgesteld of begeleid voor Stad Gent: 25

#### RA Proces Stad en OCMW Gent



#### Risicoanalyse processen inventarisbeheer : 20

Focus voor deze analyses ligt op inventarisgoederen die per stuk of globaal een belangrijke waarde vertegenwoordigen binnen de stadsboekhouding of waarbij zeer frequente bewegingen IN/UIT magazijn gebeuren. Zeker voor items met een aankoopwaarde vanaf €5000 dient een zeer bewuste inventarisinspanning te gebeuren, gezien de noodzakelijke 1-op-1 koppeling met de boekhouding. De opzet van enkele van deze procesanalyses begon in 2011, werd jaarlijks met enkele types goederen uitgebreid, en wordt jaarlijks of tweejaarlijks (naargelang mate van beheersing) opgevolgd vanuit Dienst Organisatieontwikkeling.

In **bijlage 4** is per departement terug te vinden welke procesanalyses Inventarisbeheer in 2021/begin 2022 werden opgevolgd.

Bij het Departement FM, waar heel wat goederen worden beheerd (en waar men andere diensten ondersteunt bij onderhoud en keuringen van hun goederen), loopt momenteel een denkoefening over hun interne inventarisstructuur. Het idee is om tegen september 2022 een concept van een nieuwe FM-inventarisstructuur te hebben en om deze daarna op te zetten in de Planon-testomgeving.

In 2022 wordt het analysetraject Inventarisbeheer opgestart bij het Departement Welzijn en Samenleving om na te gaan welke goederen ze beheren en hoe de diensten te ondersteunen in het opzetten van efficiënte en effectieve inventarissen.

De **boekhoudkundige inventariscontroles** worden -althans voor goederen van Stad Gent- uitgevoerd door Departement Financiën. Hierbij worden de prioriteiten elk jaar geëvalueerd; waarbij bepaalde categorieën van de activa in meer of minder detail worden opgevolgd.

Binnen het Departement Financiën staan verschillende initiatieven op de radar om risico's te beperken die rechtstreeks of onrechtstreeks te maken hebben met inventarisbeheer. Deze richten zich vooral op het voorzien van de juiste randvoorwaarden:

- Project Assetbeheer (FM): fysieke inventaris 'Terreinen en Gebouwen' in Planon (nu: SAP) => opvolgen dat de boekhoudkundige inventaris in SAP in lijn blijft met de werkwijze in Planon
- Optimaliseren werkwijze 'Roerend Erfgoed': cfr. advies UGent en werkwijze andere gemeenten herbekijken hoe we onze methodiek kunnen optimaliseren. Op dit moment +/- 74.000 vaste activa (aan 1€) die heel moeilijk afgestemd geraken met de fysieke inventaris.

In 2021 werd door de Dienst Interne Audit voor het eerst een **inventaris-audit** uitgevoerd bij één van de diensten met een lopende risicoanalyse Proces Inventarisbeheer. Doel van dergelijke audittoefening is na te gaan of met redelijke zekerheid gezegd kan worden dat de fysieke inventaris overeen stemt de realiteit, als sluitstuk van de analyse.

Uit het resultaat bleek dat een sluitend proces inderdaad niet steeds een garantie is op een goed fysiek beheer van een inventaris. Er is in de praktijk vaak nood aan een meer sluitende periodieke overeenstemmingscontrole. Een volgende inventaris-audit wordt ingepland voor 2022, en wordt nadien jaarlijks opgenomen door de Dienst Interne Audit.

### 3.2.6. Risicoanalyse op projectniveau

Sinds eind 2020 organiseert Projectpunt de **opleiding Risicomanagement** voor projectleiders. Deze opleiding focust op de diepgaande analyse en de mogelijke impact van risico's op planning, kosten en scope van projecten.

Deelnemers krijgen inzicht in geavanceerde methodes voor risicoanalyses en hoe deze toe te passen. Ze leren werken met het sjabloon Risicoanalyse Projectniveau.

	Opleiding	aantal deelnemers
1	16/10/2020	7
2	23/02/2021	13
3	24/03/2021	7
4	23/09/2021	10
5	08/12/2021	5
	Totaal	<b>42</b>

Ook in de andere opleidingen van Projectpunt (Introductie Projectwerking, Toegepaste Projectwerking en Projectmanagement Fundamentals) wordt verwezen naar het sjabloon dat ter beschikking gesteld wordt aan projectleiders voor de opmaak van een risicoanalyse voor hun project.

### 3.2.7. Risicoanalyse op medewerkersniveau

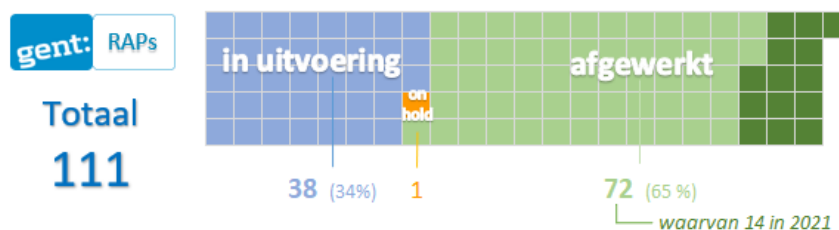
In totaal zijn er **57 risicoprofielfiches** opgemaakt door de Interne Preventiedienst, bovendien zijn er nog 13 in opmaak.

### 3.2.8. Geïdentificeerde risico's en acties n.a.v. de risicoanalyses

Hieronder geven we enkele cijfers mee over de risicoanalyses die in 2021 werden uitgevoerd.

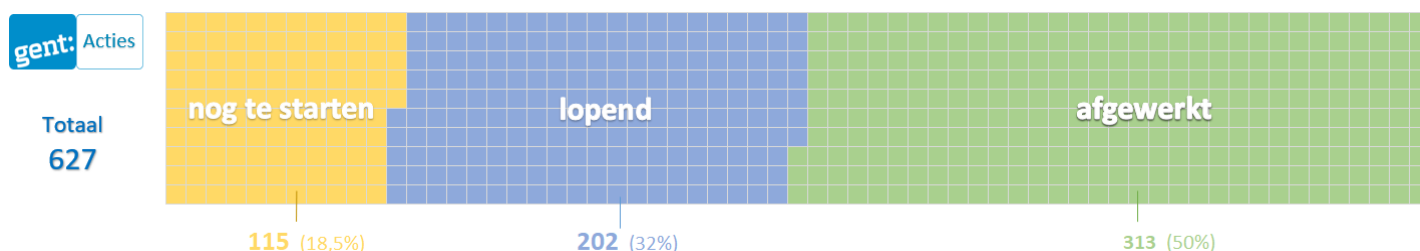
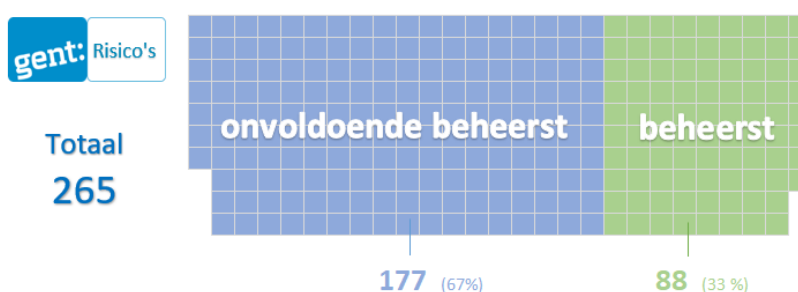
#### RisicoActiePlannen o.b.v. risicoanalyses binnen Stad en OCMW Gent:

Vanaf 2011 tot en met 2021 zijn er in het totaal **111 risicoactieplannen** (RAP) opgestart voor Stad en OCMW Gent. Hiervan zijn er ondertussen **72 afgesloten** (waarvan 14 in 2021), **38 nog in uitvoering** en 1 tijdelijk *on hold*. Een risicoactieplan wordt afgesloten wanneer alle nodige acties werden gerealiseerd ter beheersing van de geïdentificeerde risico's, of wanneer de resterende open acties werden opgenomen in een project of een hernieuwde RAP. Het is ook mogelijk dat deze niet meer opportuun is omwille van andere prioriteiten of wijzigingen in de omgeving.



Meer dan de helft van de sedert 2011 opgestelde RAP's voor Stad en OCMW Gent (65%) is reeds afgewerkt. Dit is over de jaren heen gezien een goed percentage; waar er enerzijds RAP'S worden afgewerkt, komen er anderzijds ook elk jaar diverse bij. Hierbij moet ook rekening worden gehouden met het feit dat sommige RAPs meerdere jaren kunnen lopen en heel wat acties omvatten.

Wanneer we, binnen de 53 risicoactieplannen<sup>9</sup> die gedurende 2021 een actieve status hadden, dieper kijken tot bij de geïdentificeerde risico's en de vooropgestelde acties, dan komen we tot onderstaande grafieken:



We zien een weerspiegeling van de continue inzet, de percentages schommelen voortdurend vanwege nieuwe en afgewerkte acties én beheerste risico's.

Deze 53 actieve RAP's voor Stad en OCMW tellen samen zo'n 265 kleine en grotere risico's, kleine of grotere verbeteropportunities waar we op inzetten aan de hand van 627 gedefinieerde acties. 88 van deze risico's (of 33 %) zijn tegen begin 2022 reeds weggewerkt, aan de hand van een groot deel van de afgewerkte acties (313 of 50%).

Naast de eveneens 202 acties die begin 2022 nog *on going* zijn (32%), kunnen binnenkort ook heel wat van de 115 geplande acties (18,5%) concreet worden gepland of worden opgestart.

<sup>9</sup> 53 actieve RAPs in 2021: de 38 die eind 2021 nog in uitvoering waren, 1 ondertussen even on hold en de 14 die eind 2021 konden worden afgeloten.

## 3.2.9. Risicoanalyses per domein van het Gents Model Organisatiebeheersing

Per domein – uit ons ‘Gents Model Organisatiebeheersing’ – is hieronder weergegeven welke risicoanalyses, met hieraan gekoppelde actieplannen, **in 2021 in Stad en OCMW Gent (incl. IVA’s) in uitvoering waren**. Dit is een beknopt overzicht van de lopende risicoanalyses, meer informatie is te vinden in **bijlage 4** van dit rapport.

Een risicoanalyse wordt toegewezen aan het domein dat aanleiding gaf tot identificatie van het risico. Bij het zoeken naar oplossingen gaan we op zoek naar een risico-eigenaar die veelal domein overschrijdend te werk gaat. Bijvoorbeeld zal het beter beheer van data één van de te onderzoeken oplossingen zijn voor heel wat van de vastgestelde risico’s of verbeterpunten.

1	 <b>PLAN_Strategie, missie, visie en waarden</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Werking Welzijnsbureaus en Centrale Administratie: strategische oefening</i></li><li>- <i>Organiseren interne werking lokale dienstencentra (LDC)</i></li><li>- <i>Uitwerken van een integriteitsbeleid</i></li><li>- <i>Integriteit op vlak van het organiseren van markten en foren.</i></li><li>- <i>Eenduidig begrippenkader en duidelijk proces omtrent budget</i></li><li>- <i>Focus op een doeltreffende strategie</i></li><li>- <i>Communicatie over strategie en doorvertaling</i></li><li>- <i>Proces besluitvorming</i></li><li>- <i>Optimaliseren werking nav de uitdagingen waar het SVK voor staat</i></li></ul>
2	 <b>PLAN_Organisatiebeheersing en - ontwikkeling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Werking Welzijnsbureaus &amp; Centrale Administratie: Beslissingsflow BCSD</i></li><li>- <i>Beheren inventarissen leegstaande, verwaarloosde, ongeschikte en onbewoonbare panden</i></li><li>- <i>Vooroverleg bij toekenning vergunning</i></li><li>- <i>Optimaliseren proces opmaak personeelsreglementering</i></li><li>- <i>Optimaliseren proces ‘Overheidsopdrachten’</i></li><li>- <i>Kwaliteitsbeheer en middelenbeheer in de projectwerking</i></li><li>- <i>Optimaliseren aankoopproces</i></li><li>- <i>Logistieke ondersteuning participatie- en inspraak-momenten en event-communicatie</i></li><li>- <i>Uitbetalen van steun : afhankelijkheid van partners (tijdskritisch)</i></li></ul>
3	 <b>DO_Ontwerpen en ontwikkelen van dienstverlening en producten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Afleveren van vergunningen – Inname openbaar domein (IOD)</i></li><li>- <i>Premie-(aan)vragen van burgers (en ondernemers) omtrent wonen/vestiging, woonkwaliteit en energetische maatregelen.</i></li><li>- <i>Adviseren en opvolgen i.f.v. omgevingsvergunning</i></li><li>- <i>Beheren van briefwisseling: uitrol e-post</i></li></ul>
4	 <b>DO_Realiseren van dienstverlening en producten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>ORB – Online reserveren en betalen</i></li><li>- <i>Klantgedreven dienstverlening met kwaliteitsvol personeel</i></li><li>- <i>Uitreiken stedenbouwkundige vergunning (tijdskritisch)</i></li><li>- <i>Gebruiksvriendelijke systemen waartoe de medewerkers opgeleid zijn om een vlotte dienstverlening te bieden</i></li></ul>
5	 <b>DO_Promotie, prijsbepaling en relatiebeheer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Klachtenmanagement</i></li><li>- <i>Heldere Communicatie in een Superdiverse Stad</i></li><li>- <i>Organisatiebrede Communicatie-kwaliteit medewerkers</i></li></ul>

- 6  **DO\_Financiële middelen**
- Optimaliseren betaalmogelijkheden en waardentransport
  - Ontvangstcyclus – kassaverkoop: correct innen en beheren van cash-ontvangsten van de musea (IVA Historische Huizen Gent)
  - Optimaliseren proces aankopen met uitgestelde betaling
  - Optimaliseren Terugbetalingen (inclusief Refund)
  - Innoveren op het financieel domein
- 7  **DO\_Data, Informatie en kennis**
- Ontsluiten en analyseren van cijfermateriaal sociale dienstverlening
  - Optimaliseren werking Archief Gent
  - Digitalisering archiefstukken : scanning
  - Data- en Informatiebeleid
- 8  **DO\_Medewerkers**
- Optimaliseren van functiewaardering en -classificatie
  - Bepalen van een visie voor het vastleggen van voorwaarden bij selectie
  - Garanderen van werkbaar werk ahv interne mobiliteit, loopbaanplannen en een zorgzaam exitbeleid
  - Optimaliseren van flexibele inzet van getalenteerde medewerkers via interne mobiliteit.
  - Verhogen diversiteit bij medewerkers
  - Optimaliseren interne werking IDPB & samenwerking IPD met FM en HR
- 9  **DO\_Partners**
- Het aangaan of bijstellen van partnerschappen met bewonersgroepen
  - Optimaliseren vrijwilligerswerking bij Stad en OCMW Gent
  - Wettelijke verplichtingen afvalbeheer
  - Beheren van vastgoedcontracten
  - Erkennen van verenigingen
  - Opvolging van beheersovereenkomst District09
  - Verlenen van subsidies aan derden via subsidieovereenkomsten en subsidiereglementen
  - Verbonden Rechtspersonen > II. Werkingskader
  - Verbonden Rechtspersonen > III. strategisch omgaan met partnerschappen
  - Verbonden Rechtspersonen > I. Financiële aspecten / Financiële rapportering
  - Optimaliseren bruiklenen (IVA Historische Huizen Gent)
- 10  **DO\_Infrastructuur, werkingsmiddelen en machines**
- Innovatie rond bewonersveiligheid in woonzorgcentra van Stad Gent
  - Milieuvergunningen en voorwaarden van de eigen gebouwen.
  - Optimaliseren voorraad-/ magazijnbewegingen binnen de Groep Gent
  - Bedrijfsvervoersplan: dienstverplaatsingen
  - Borgen van de veiligheidsrisico's van gebouwtechnische infrastructuur
  - Efficiënt inventarisbeheer van goederen binnen de organisatie
  - Veilig gebruik van arbeidsmiddelen en installaties
  - Veiligheidsbeheer (IVA Historische Huizen Gent)
  - + 20-tal risicoanalyses m.b.t. inventarisbeheer
- 11  **CHECK\_Opvolgen en rapporteren**
- /
- 12  **ACT\_Bijsturen vernieuwen**
- Verhogen van de innovatiecapaciteit binnen de organisatie

### 3.2.10. Risicoanalyses weergegeven per departement

In **bijlage 4** vindt u per departement en per dienst alle lopende risicoanalyses.

We geven voor elke risicoanalyse een **beknopte omschrijving én de stand van zaken voor eind 2021**, soms reeds voor begin 2022.

### 3.2.11. Geïdentificeerde signalen n.a.v. de risicoanalyses

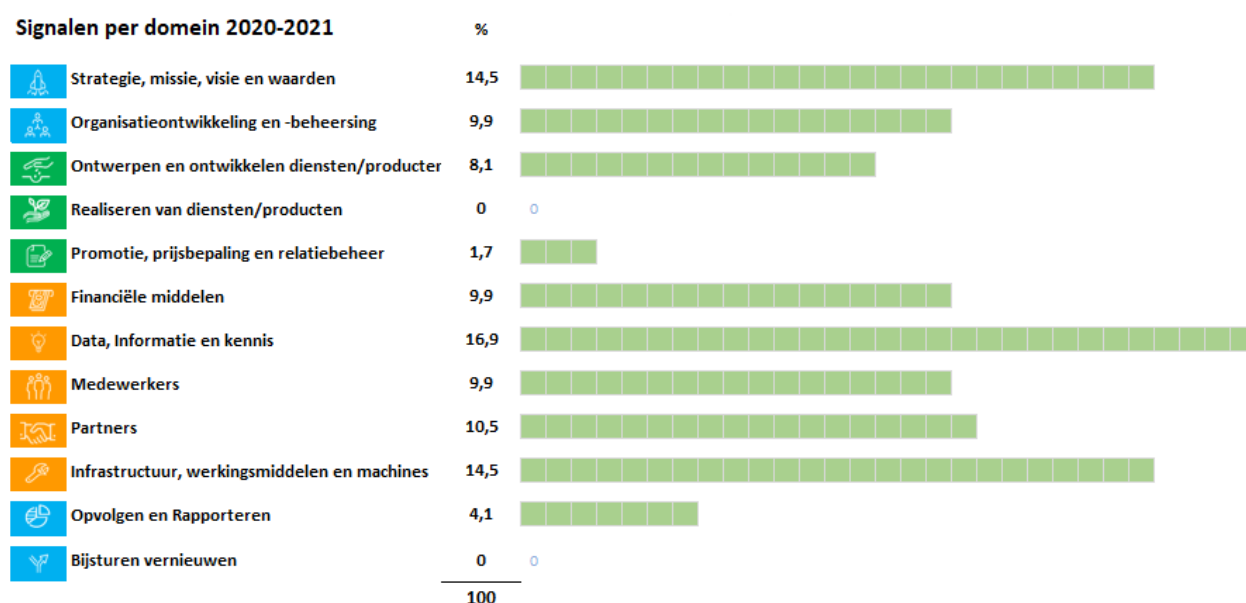
Naast risico's en verbeterpunten, werden er **ook signalen** geïdentificeerd bij de uitgevoerde risicoanalyses tussen september 2020 en december 2021.

We hanteren de volgende definitie:

“Signalen zijn mogelijke risico's of verbeterpunten die de **eigen dienst overstijgen, die een impact hebben op hun eigen werking of op die van de organisatie**, maar waar de diensten zelf niet de nodige beheersmaatregelen voor kunnen nemen / niet het eigenaarschap hebben.”

Deze signalen worden door de Dienst Organisatieontwikkeling meegenomen naar de dienst die hiervoor het eigenaarschap heeft om samen te bepalen welke acties er ondernomen moeten worden of in welke (lopende) projecten dit kan opgenomen worden.

#### Geïdentificeerde signalen per thema van het kader OB:



Niet verrassend merken we op dat de meeste signalen over de sturende en ondersteunende domeinen gaan, en niet zozeer over de kerndomeinen. Over die laatste heeft de dienst meestal zelf meer eigenaarschap, terwijl ze voor de ondersteunende domeinen vaak afhankelijk zijn van andere diensten of partners, wat de realisatie ervan mogelijk kan bemoeilijken.

In bijlage 4 bij het rapport vindt u een overzicht van de vaakst voorkomende signalen in 2020 en 2021. Hier kan vastgesteld worden dat een heel aantal van deze signalen overeenkomt met de risico's die werden gedetecteerd op organisatieniveau en waarvoor momenteel RAP's lopende zijn.

### 3.3. Risicomanagement bij de verbonden rechtspersonen

Vanuit Stad Gent wordt ondersteuning op vlak van organisatiebeheersing geboden aan de verbonden rechtspersonen, dit zowel in de vorm van het delen van kennis, instrumenten als begeleiding door de Dienst Organisatieontwikkeling. Hoe die ondersteuning georganiseerd wordt, vindt zijn fundament in de samenwerkingsovereenkomst en wordt nadien via bilateraal overleg geconcretiseerd. Elk jaar worden de verbonden rechtspersonen gevraagd te rapporteren over de werking van hun organisatiebeheersingssysteem, zoals bepaald in de samenwerkingsovereenkomsten tussen Stad Gent en de entiteit.

Voor 2021 is **de rapportering vanuit de EVA's niet opgenomen in dit jaarrapport, omwille van de beslissing dat elke EVA jaarlijks (september) aan de inhoudelijke gemeenteraadscommissie rapporteert** over hun werking en de realisatie van hun doelstellingen. Organisatiebeheersing is hier een onderdeel van. Om dubbele rapportering of overlap te vermijden worden de huidige rapporteringsstromen dus gebundeld in 1 rapportering.

In **bijlage 5** vindt u de beschrijvingen die door de verbonden rechtspersonen aan Stad Gent werden bezorgd.

#### *Intern Verzelfstandigde Agentschappen (IVA) en Welzijnsvereniging (WV)*

De intern verzelfstandigde agentschappen en welzijnsvereniging situeren zich binnen de rechtspersoonlijkheid van de Stad en beschikken over een operationele autonomie. Zij moeten een **identiek organisatiebeheersingssysteem** opzetten als dat van de Stad en vallen tevens onder het toezicht van de Dienst Interne Audit.

Het hoofd van het IVA / de WV staat in voor het uitrollen van de Organisatiebeheersing binnen zijn of haar entiteit en duidt hiertoe de rollen aan die verantwoordelijkheden dragen in het gehele systeem.

Er zijn volgende interne verzelfstandigde agentschappen en welzijnsverenigingen:

- IVA Mobiliteitsbedrijf Stad Gent (MOB)
- IVA Stedelijk Onderwijs Gent (SOG)
- IVA Historische Huizen Gent (HHG)
- Welzijnsvereniging Sociaal Verhuurkantoor Gent (SVKG)

#### *Autonome Gemeentebedrijven (AG)*

- AG District 09
- AG Sogent
- AG Kunsten en Design
- AG Erfgoed

## 4. Interne audit en externe audit

De interne en externe audit zijn het sluitstuk van het organisatiebeheersingssysteem. Interne audit evalueert en adviseert over risicobeheersing. Waar in de organisatie en over welke thema's of processen een audit wordt uitgevoerd, wordt bepaald door het auditcomité. De externe audit, met name Audit Vlaanderen, heeft dezelfde opdracht voor alle lokale besturen en situeert zich in het model ook in de 4<sup>de</sup> pijler. Zij bewaken als externe partner mee of de Stad Gent voldoet aan de wettelijke bepalingen voor organisatiebeheersing.

### 4.1. Het Intern Auditcomité

Het intern auditcomité kwam vier maal bijeen in 2021:

- 22 maart 2021
- 14 juni 2021
- 20 september 2021
- 13 december 2021

Op deze samenkomsten van het Intern Auditcomité werden voornamelijk een aantal thema's besproken naar aanleiding van de **rapportering over de resultaten van geplande audits en niet-geplande audits**.

**Daarnaast kwamen in 2021 ook aan bod:**

- De interbestuurlijke audit Leegstand en verwaarlozing van bedrijfsruimten.
- Sogent gaf een toelichting over de stand van zaken inzake uitvoering van het actieplan, dat werd opgesteld om tegemoet te komen aan de aandachtspunten en aanbevelingen uit de 'Risico Analyse Integriteit - Sogent (2019-2020)', uitgevoerd door een externe consultant.
- Dienst Organisatieontwikkeling gaf toelichting bij:
  - o het jaarrapport Organisatiebeheersing over 2020. Dit in functie van kennisname door de gemeenteraad/raad voor maatschappelijk welzijn;
  - o het globale rapport van Audit Vlaanderen over Informatieveiligheid en de opvolging in Gent naar aanleiding van de bevindingen van Audit Vlaanderen over Informatieveiligheid.
- De actiestatus van de 'high risk' en 'medium risk' aanbevelingen van Interne Audit sedert 2010: hoeveel aanbevelingen per organisatieonderdeel:
  - o moeten nog een opvolging krijgen om te weten of het afgesproken actieplan werd uitgevoerd;
  - o hebben al een opvolging gekregen en blijken gerealiseerd
  - o hebben al een opvolging gekregen en worden nog verder opgevolgd:
    - werd al aan gewerkt, maar blijven een aandachtspunt
    - werd nog niet aan gewerkt en blijken dus nog niet gerealiseerd
  - o blijken na verschillende opvolgingen niet of onvoldoende gerealiseerd, maar worden niet verder opgevolgd door Interne Audit.
- De interbestuurlijke audit Leegstand en verwaarlozing van bedrijfsruimten
- Voorstel van enquête, rond te sturen naar alle leden t.b.v. een zelfevaluatie van de werking van het Interne Auditcomité, zodat de resultaten hiervan in december kunnen worden besproken.
- Goedkeuring van het auditplan 2022:
  - o Thema 1: Opvolging van en toezicht op de toepassing van bepalingen in de beheersovereenkomst met AGB District 09
  - o Thema 2: Opvolging van en toezicht op de toepassing van bepalingen in de samenwerkingsovereenkomst met vzw Sodigent

- Thema 3: Subsidieaudit m.b.t. subsidies die nominatief zijn toegekend
  - Thema 4: Een integriteitsthema: Werken met een jury
  - Thema 5: Budgetbeheer van cliënten van de Sociale Dienst
  - Thema 6: Een kwaliteitscontrole op het correct invullen van de velden in het elektronisch zorgdossier Care Solutions met als doel het bekomen van correcte cijfers bij het trekken van indicatoren
- Halfweg de legislatuur evalueert het Interne Auditcomité de eigen werking via een zelfevaluatie (resultaten na enquête: zie vergadering van 20 september).
  - De resultaten van tevredenheidsenquêtes die de Dienst Interne Audit sedert 2016 afneemt bij de geauditeerden, telkens na de uitvoering van geplande audits.
  - Herbevestiging van het Interne Auditcharter en van het Intern Reglement van het Interne Auditcomité. Beide documenten blijken na de goedkeuring in de raden van respectievelijk 23 april 2019 en 18 november 2019 nog niet gewijzigd te zijn en er dringen zich nog geen wijzigingen op.

**Verder werd standaard op elke vergadering een stand van zaken gegeven** van de uitvoering van de auditplanning van 2020 en 2021. Die stand van zaken kan per eind 2021 als volgt worden samengevat:

Stavaza geplande en niet geplande <u>audits 2020</u> afgewerkt in 2021		
ONDERWERP	DIENST	STATUS
Inschakelen van vrijwilligers + kunstenaars via kleine vergoeding	Organisatiebreed	Afgewerkt
Toezicht mbt woonkwaliteit	Dienst Toezicht + Dienst Wonen	Afgewerkt
Maturiteitsonderzoek van de Organisatie van toezicht en handhaving	Organisatiebreed	Afgewerkt
Toepassing van het Gentse reglement die budgetten koppelt aan criteria voor naschoolse opvang	Dept. Onderwijs Opvoeding en Jeugd	Geannuleerd: want de dienst heeft oplossing gevonden om budgetverdeling beter te objectiveren
Doorlichting van administratieve procedures ter verbetering van efficiëntie en vereenvoudiging	Dienstenbedrijf Sociale Economie	Afgewerkt
<u>Ad hoc audit</u> : Controlesysteem van Dept. Financiën op wettigheid en regelmatigheid van de uitgaven	Op vraag van de Financieel Directeur	Afgewerkt
<u>Ad hoc audit</u> : Tankkaartproces	Op vraag van de Algemeen Directeur	Afgewerkt
<u>Ad hoc audit</u> : Opvolging integriteitsrisico-analyse sogent	Op vraag van de Algemeen Directeur	Geannuleerd: op basis van de uitleg die sogent aan het auditcomité van 14/06/2021 gaf, beslist het auditcomité dat een ad hoc audit nu niet echt noodzakelijk is en het aan de RvB van sogent is om de uitvoering van het actieplan verder op te volgen.
<u>Ad hoc audit</u> : Interbestuurlijke Audit 'Heffing op leegstaande en verwaarloosde bedrijfsruimten'	Door Audit Vlaanderen	Afgewerkt
Opvolgaudit – 25 gepland		Waarvan er 14 afgewerkt werden en 11 uitgesteld zijn.
Jaarlijks weerkerende opdracht Steekproef wettigheid en regelmatigheid uitgaven Stad & IVA's & OCMW	Op vraag van de algemeen directeur	Afgewerkt

## Stavaza geplande en niet geplande nieuwe audits 2021

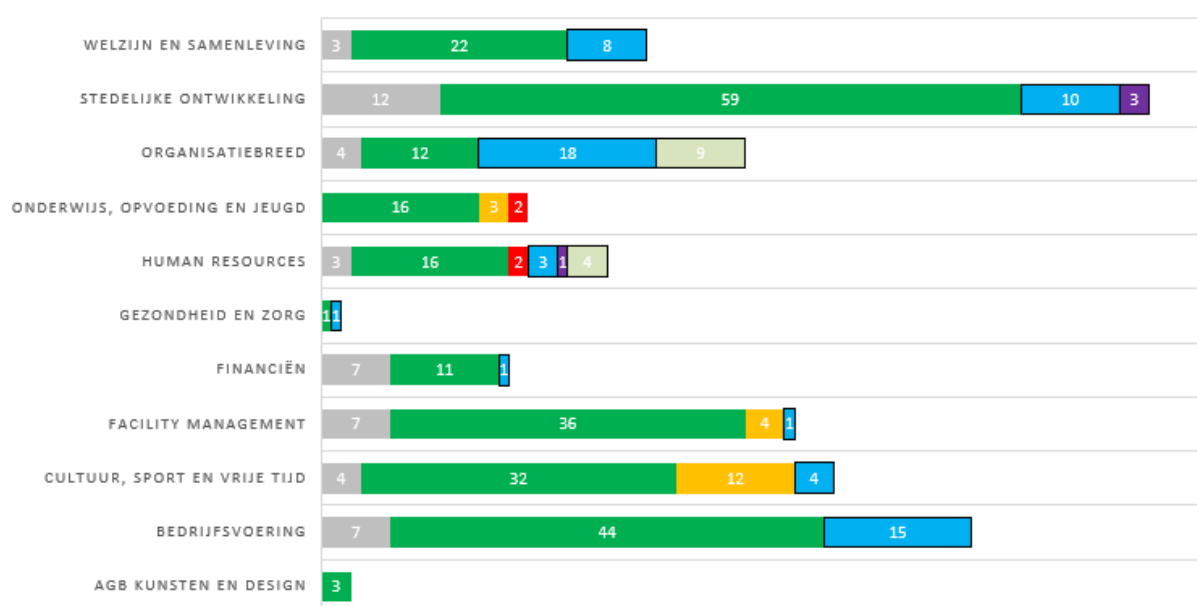
ONDERWERP	DIENST	STATUS
Opvolgen van de beleidsuitvoering	Organisatiebreed	Terreinwerk
<b>Contract- en kostenbeheer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bij huur en gebruik van onroerende goederen</li> <li>- bij roerende en onroerende leasing-en soortgelijke contracten</li> </ul>	Dept. Facility Management	Vorbereiding
Handhavingsproces	IVA Mobiliteit	Terreinwerk
Organiseren van personeelsmomenten en vorming	Dept. Human Resources	Afgewerkt
Beheer van gebouw-gerelateerde risico's t.b.v. de fysieke veiligheid van de werkomgeving én de klantenomgeving	Bedrijfsvoering – IDPBW Dept. Facility Management	Afgewerkt
Organisatie van prioriteiten in het technisch onderhoud van installaties en gebouwen	Dept. Facility Management	Wegens nauwe band met audit hierboven: opvolging via actieplannen bij audit rond 'Beheer van gebouwgerelateerde risico's'
<b>Ad hoc audit: Organisatieaudit bij AGB Kunsten &amp; Design</b>	Door Audit Vlaanderen	Rapporteringsfase
Opvolgaudit – 28 gepland		Waarvan er 18 afgewerkt zijn, 9 uitgesteld en er 1 audit nog voorbereidend terreinwerk lopend is.
Jaarlijks wekerende opdracht Steekproef wettigheid en regelmatigheid uitgaven Stad & IVA's & OCMW	Op vraag van de algemeen directeur	Afgewerkt

## 4.2. Evolutie van de realisatie van High en Medium risk audit-aanbevelingen

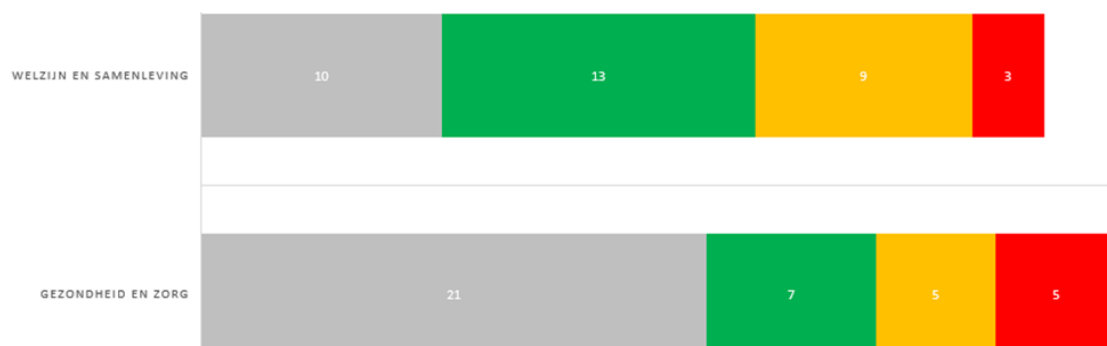
De Low-risk aanbevelingen worden minder actief opgevolgd en zijn niet vervat in onderstaande tabel en grafiek.

Dit is een overzicht, op datum van 1 maart 2022, van het aantal aanbevelingen en de actiestatus ervan per departement en per AGB, alsook organisatiebrede aanbevelingen. Dit voor de audits die Dienst Interne Audit heeft uitgevoerd of begeleid sedert 2010 + voor de audits die Audio heeft uitgevoerd sedert 2019 (sedert de aansturing en opvolging van Audio werd overgeheveld naar de Dienst Interne Audit).

### Dienst Interne Audit



### Audio



Betekenis van de actiestatus:

<b>Nog geen OV</b>	<b>aanbevelingen die nog niet werden opgevolgd, waardoor de Dienst Interne Audit nog geen uitspraak kan doen over de stand van zaken van de betrokken actieplannen</b>
<b>Gerealiseerd</b>	aanbevelingen/actieplannen die gerealiseerd zijn
<b>Aandachtspunt</b>	aanbevelingen/actieplannen waaraan wel al gewerkt werd, maar nog onvoldoende
<b>Niet gerealiseerd</b>	aanbevelingen/actieplannen waaraan nauwelijks of niet aan werd gewerkt
<b>Overgedragen naar geauditeerde</b>	aanbevelingen/actieplannen waarvan na verschillende opvolgingen blijkt dat er onvoldoende of niet aan werd gewerkt en waarvan werd beslist om de opportuniteitsbeslissing voor verdere opvolging over te laten aan de geauditeerde
<b>Risico aanvaard door geauditeerde</b>	Nadat de verdere opvolging werd overgelaten aan de geauditeerde, heeft de geauditeerde op een bepaald moment beslist om geen actie meer te ondernemen en zo het risico te aanvaarden
<b>Risico beheerst volgens geauditeerde</b>	Nadat de verdere opvolging werd overgelaten aan de geauditeerde, heeft de geauditeerde op een bepaald moment gemeld dat het risico beheerst is (deze status is niet geattesteerd door de Dienst Interne Audit)

### 4.3. Externe Audit

Audit Vlaanderen ondersteunt de lokale besturen en de Vlaamse administratie bij de beheersing van financiële, wettelijke en organisatorische risico's. Ze willen **een onafhankelijke, bekwame en objectieve partner zijn** om zo een toegevoegde waarde te creëren bij de uitbouw van een efficiënte, effectieve, ethische en kwaliteitsvolle organisatie.

Als 4<sup>de</sup> pijler bewaken zij als externe partner mee of we voldoen aan de wettelijke bepalingen voor organisatiebeheersing. Audit Vlaanderen bepaalt zelf of en wanneer zij een audit komen uitvoeren. Omwille van het gegeven dat zij doorheen heel Vlaanderen audits uitvoeren, krijgen ze inzicht in *goede praktijken* die ze met alle lokale overheden delen.

### 4.3.1. Globale rapporten Audit Vlaanderen

Audit Vlaanderen publiceerde in 2021 vijf globale rapporten. Audit Vlaanderen heeft als doel om met de globale rapporten de organisatiebeheersing van de lokale besturen en de Vlaamse administratie te versterken.

Deze rapporten werden ook opgepikt binnen de stadsorganisatie en de globale aanbevelingen werden bezorgd aan en overlopen met de betrokken diensten, en/of besproken op het auditcomité.

In 2021 gingen de rapporten over volgende onderwerpen:

- thema-audit Omgevingsvergunningen
- thema-audit Geldmiddelen
- thema-audit Monitoring Meerjarenplan
- thema-audit Standgelden
- tweede thema-audit Informatiebeveiliging
- De interbestuurlijke audit Leegstand en verwaarlozing van bedrijfsruimten

### 4.3.2. Interbestuurlijke Audit AGB Musea.

Tussen augustus 2021 en januari 2022 voerde Audit Vlaanderen een organisatie-audit uit bij het AGB Kunsten en Design. Deze audit evalueerde de adequaatheid van de aanpak van Organisatiebeheersing en de beheersing van een aantal management- en ondersteunende processen op organisatieniveau.

Daarnaast beoordeelde Audit Vlaanderen de maatregelen die het autonoom gemeentebedrijf (AGB) neemt om door een degelijke werking van de bestuursorganen, het vertrouwen van het moederbestuur in deze verzelfstandigde entiteit te verzekeren. Tot slot, evalueert Audit Vlaanderen de samenwerking met en opvolging van het AGB door de gemeente evenals de adequaatheid van de tussentijdse toetsing van de bestaansreden van het AGB.

De globale conclusies en aanbevelingen van de audit worden verder besproken in de rapportering van het AGB's musea, opgenomen (**bijlage 5**).

## 5. Besluit

In het vorige jaarrapport werd het voornemen uitgesproken ook in 2021 verder in te zetten op het professionaliseren van onze werking, met het oog op het verhogen van onze maturiteit op vlak van continu verbeteren en risicomanagement.

Op vlak van continu verbeteren kozen we, op basis van uitgebreid onderzoek, voor duidelijke doelstellingen. Via een dienstoverschrijdend team gaan we de uitdaging aan om stap voor stap continu verbeteren in te bedden in reeds lopende trajecten, of via het nemen van nieuwe initiatieven. Zodat onze medewerker zich voldoende sterk voelt om opportuniteiten te herkennen, te durven benoemen en actie te nemen.

Een cultuur wijzigen doe je niet zomaar, het vergt een gedragswijziging en dat heeft tijd nodig. Hoe we de evolutie hierin kunnen meten, is een vraagstuk dat op tafel ligt in 2022.

Voor het versterken van ons risicomanagement plannen we midden 2022 een evaluatie van onze aanpak aan de hand van een 'Maturiteitsmodel risicomanagement', gebaseerd op het model dat Audit Vlaanderen heeft ontwikkeld voor intern gebruik binnen de Vlaamse Overheid.

Aan de hand van het model doen we een nulmeting, nadien bepalen we welk niveau we willen bereiken én wat daarvoor de middelen zijn die we moeten inzetten.

Door over onze resultaten uit alle zelfevaluaties transparant te rapporteren, willen we mee richting geven aan onze organisatie. Bijdragen aan de keuzes die moeten worden gemaakt. De link leggen tussen organisatiebeheersing en de beleidsopvolging in onze nieuwe digitale tool zal in 2022 een belangrijke stap zijn.

Tot slot: het optimaliseren van onze organisatiebeheersing doen we via een team over de diensten heen, met de kwaliteitscoördinatoren in elk departement als belangrijke partner.

## 6. Bijlages

Volgende bijlages horen bij het Jaarrapport Organisatiebeheersing 2021 :

### **Bijlage 1**

Beschrijving 12 domeinen van het Gents Model Organisatiebeheersing

### **Bijlage 2**

Resultaten Continu verbeteren

### **Bijlage 3**

Resultaten risicospecialismen

### **Bijlage 4**

Resultaten Risicoanalyses 2021 – volgens organogram

### **Bijlage 5**

Rapportering door de Verbonden Rechtspersonen over hun organisatiebeheersing 2021

### **Bijlage 6**

Intern auditcomité en interne audits volgens organogram

# Bijlage 1 : Beschrijving 12 domeinen van het model Organisatiebeheersing Gent

1 juni 2022

Entiteit  
Contactpersoon

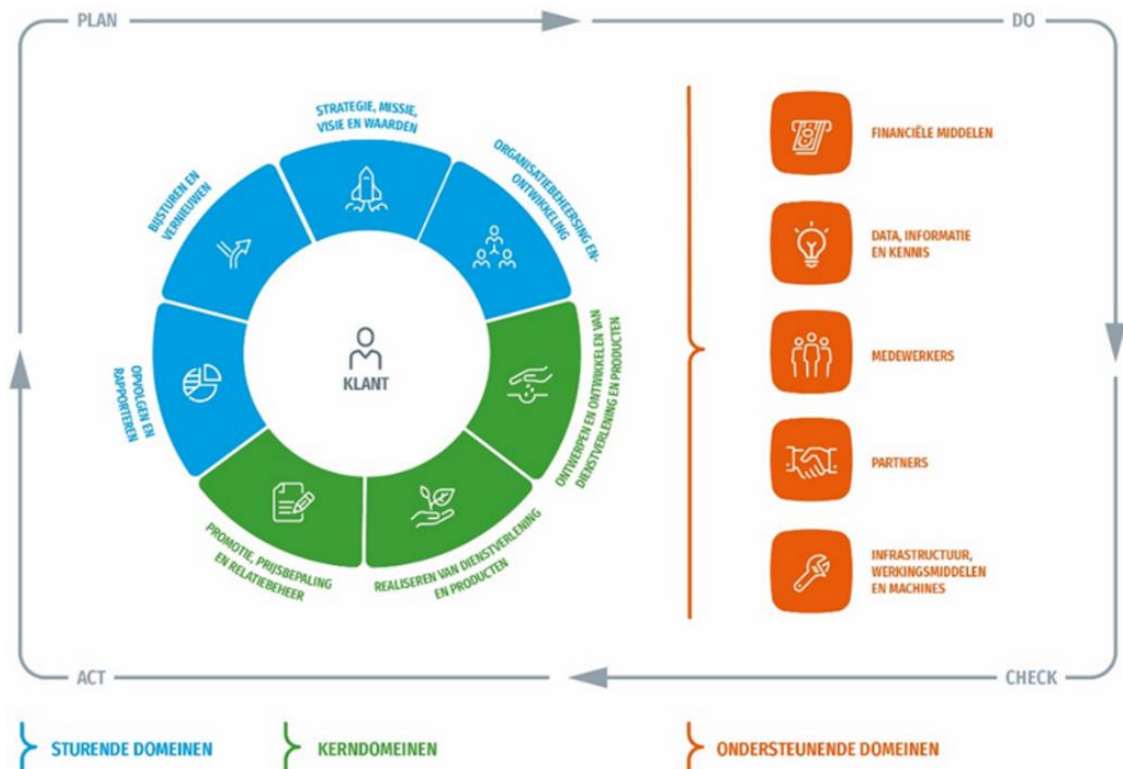
Dienst Organisatieontwikkeling  
organisatiebeheersing@stad.gent

Via dit document geven we een invulling van het Gents model voor organisatiebeheersing. We benoemen de thema's die tot de verschillende domeinen behoren. Dit overzicht is e niet limitatief.

## 1. Het model

Het model is opgebouwd uit **12 organisatiedomeinen, die elk bepalend zijn voor een goed werkende en beheerste organisatie**. De 12 organisatiedomeinen zijn opgedeeld in 3 types:

- **Kerndomeinen** : activiteiten waarvan de output direct bijdraagt aan het resultaat voor de klant.
- **Sturende domeinen** : activiteiten die nodig zijn om de organisatie te kunnen sturen of managen.
- **Ondersteunende domeinen** : activiteiten die nodig zijn om de kernprocessen te faciliteren.



## 2. Invulling van de 12 organisatiedomeinen

### 2.1. Sturende domeinen:

#### Strategie, missie, visie en waarden

- Beleidsplanning/ MJP
- Beleidsopvolging: indicatoren en parameters bepalen
- De organisatie is doordrongen van de doelstellingen en strategie
- Waarden Stad Gent
- Organisatiecultuur
- Integriteit



#### Organisatiebeheersing en -ontwikkeling

- Risicomanagement
- Organisatie en beslissingsstructuur
- Procesmanagement
- Projectmanagement en portfoliobeheer



#### Opvolgen en rapporteren

- Beleidsopvolging: indicatoren en parameters meten/opvolgen
- Input vs output / outcome
- Rapportering
- Evaluatie en monitoring



#### Bijsturen en vernieuwen

- Continu verbeteren
- Innoveren
- PDCA-cyclus



## 2.3. Kerndomeinen:

### Ontwerpen en ontwikkelen van dienstverlening en producten

- Administratieve vereenvoudiging (formulieren, reglementen,...)
- Synergiën in dienstverlening (hergebruik van data)
- E-dienstverlening
- Kwaliteit van de producten en dienstverlening
- Strategische dienstverleningsprincipes
- (e-)toegankelijkheid van dienstverlening



### Realiseren van dienstverlening en producten

- Loket- en onthaalbeleid
- Productievolumes
- Naleven wet- en regelgeving
- Toegankelijkheid
- Fysieke, psychologische veiligheid burgers (en medewerkers)



### Promotie, prijsbepaling en relatiebeheer

- Externe communicatie
- Sociale media
- Stadsmarketing
- Klachtenmanagement
- Reputatie
- Inspraak en participatie
- Hergebruik van gegevens



## 2.4. Ondersteunende domeinen:

### Financiële middelen

- MJP (budget)
- Budgetbeheer
- Thesaurie
- Kasbeheer
- Financieel inzicht in verbonden rechtspersonen
- Boekhouding
- Subsidies



### Data, informatie en kennis

- Interne communicatie
- Informatiebeheer
- Kennismanagement
- Archiefbeheer
- Databeheer en Governance
- Omgevingsanalyse
- Informatieveiligheid
- IT-toepassingen (software)



### Medewerkers

- Employer branding
- Rekrutering en Interne mobiliteit
- Coaching
- Talentmanagement / Competentiemanagement
- Vorming
- Leiderschap
- Diversiteit
- Welzijn
- Gezondheid
- Veiligheid
- Medewerkerstevredenheid



### Partners

- Belanghebbendenmanagement
- Verbonden rechtspersonen
- Partnerschappen
- Netwerking
- Overheidsopdrachten
- Vrijwilligers



### Infrastructuur, werkingsmiddelen en machines.

- Aankoopbeheer
- Inventarisbeheer
- Vastgoedbeheer
- Onderhoud gebouwen
- Werkingsmiddelen
- Cybersecurity
- Hardware





# Rapportering over de trajecten 'continu verbeteren' 2021

---

1 juni 2022

# Inhoud

<b>1. KUS-sen van reglementen en formulieren</b>	<b>3</b>
<b>2. Procesmanagement</b>	<b>4</b>
<b>3. Klachtenmanagement</b>	<b>7</b>
<b>4. Vereenvoudigen van dienstverleningsprocessen</b>	<b>9</b>
<b>5. Data Track</b>	<b>11</b>

# 1. KUS-sen van reglementen en formulieren

De 3 principes van onze administratieve vereenvoudiging zijn:

1. klantgericht      2. uniek      3. simpel

Afgekort KUS, dus.

**Klantgericht.** We plaatsen de burger centraal en bouwen er onze dienstverlening rond. In samenspraak met de burgers stellen we onze manier van werken kritisch in vraag:

- Wat ervaren de burgers als last?
- Hoe ervaren ze onze werking?
- Wat willen ze en wat willen ze niet?

Op basis hiervan organiseren we onszelf meer volgens de logica van onze burgers. Wat zij als last ervaren, bannen we uit onze werkwijze.

**Uniek.** We doen handelingen maar 1 keer en we doen ze meteen goed. Er zijn geen overbodige controles en geen dubbel werk. Zo beperken we ook de kans op fouten (door bijvoorbeeld gegevens vanuit systemen naar andere systemen door te laten vloeien in plaats van ze over te typen).

**Simpel.** Administratieve handelingen maken we zo helder en gemakkelijk mogelijk. De burger mag ze niet ervaren als moeilijk en onoverkomelijk. 'Waarom moeilijk als makkelijk ook kan?' is het uitgangspunt.

Alle ballast moet er uit.

In 2021 werden er onder begeleiding van het KUS team 93 formulieren geKUSst, en 52 reglementen. Het KUS-team behoorde tot 31 oktober tot Dienst Organisatieontwikkeling. Sinds 1 november is deze taak overgebracht bij team Dienstverlening in de vernieuwde Dienst Publiekszaken.

Om deze KUS-principes te waarborgen bij de opmaak van reglementen en formulieren biedt het KUS-team ondersteuning.

Deze ondersteuning kan verschillende vormen aannemen:

- Samen met een dienst een formulier KUS-sen (dat kan een papieren formulier zijn, een papieren en een e-formulier of zelfs enkel een e-formulier)
- Samen met een dienst een reglement KUS-sen
- Samen met een dienst meerdere reglementen tezamen KUS-sen (omdat ze gelinkt zijn of omdat de dienst ze samen aanpakt) en/of meerdere formulieren
- Vanuit een KUS-bril kijken naar, en advies geven bij, de ontwikkeling van toepassings specifieke Front Office (bijv. bij Monithor voor de aanvragen en vergunningen inname openbaar domein).

**Cijfers voor 2021:**

- Aantal reglementen: 52 (zowel nieuwe als aangepaste)
- Aantal formulieren: 93 (zowel nieuwe als aangepaste)

## 2. Procesmanagement

Stad Gent blijft haar werking continu verbeteren en is voortdurend aan de slag met het stroomlijnen van haar processen.

### PROCESMANAGEMENT

STROOMLIJN JE PROCESSEN OM JE WERKING TE VERBETEREN



In het huidige aanbod van de Dienst Organisatieontwikkeling worden **één gemeenschappelijke taal, methodiek en systeem voor procesdenken, -modelleren en -tekenen** gebruikt: MS Visio als tekentool voor processen en Zenya (voorheen iProva) als software om de Gentse processen centraal te beheren.

We maken gebruik van een gemeenschappelijke aanpak van procesdenken voor zowel de eengemaakte stadsorganisatie als voor District09.

### Waarom?

Het optimaliseren en duidelijk in kaart brengen van belangrijke werkprocessen heeft **tal van voordelen**: onze werking wordt eenvoudiger en efficiënter, we kunnen makkelijker samenwerken, risico's worden beter beheerst, we kunnen flexibel bijsturen, we kunnen goede praktijken delen, klanten beter bedienen en beter rapporteren.

Al deze elementen geven onze resultaten een extra boost en helpen onze werking continu te verbeteren. Zo dragen we allen bij aan een slagkrachtige en wendbare organisatie.

## Aanbod

Deze gemeenschappelijke taal, methodiek en systeem voor procesdenken en procestekenen, worden verder aangeleerd en ondersteund via **opleidingsessies** om alle geïnteresseerde medewerkers een duidelijk inzicht te geven in procesdenken en in de concrete aanpak van procesanalyse en -optimalisatie.

Sinds 2020 begeleiden we ook, op vraag, leidinggevend met (een deel van) hun teams in **workshops** om één van hun processen te analyseren. Hierbij leren we hen de “brown paper methodiek” voor **procesanalyse** aan. Op die manier kunnen ze zelf verder aan de slag met hun team om analyse van processen in hun dagelijkse werking aan te vatten. Deze workshops worden door almaar meer diensten aangevraagd en gesmaakt.

Nieuw in het aanbod sinds 2021 zijn de workshops om samen met de dienst een procesinventaris van de dienst op te maken.

Diensten kunnen ook Visio tekeningen doorsturen naar [procesmanagement@stad.gent](mailto:procesmanagement@stad.gent) voor **advies** over het juiste gebruik van Visio en de BPMN symbolen. In 2021 werd er frequent gebruik gemaakt van deze mogelijkheid tot feedback op de eigen Visio procestekeningen.

Diensten kunnen hun kennis delen door het **publiceren van de belangrijke processen** in de centrale procesmap van onze organisatie. Gepubliceerde processen kunnen door iedere collega geraadpleegd worden via MIA. Deze procesmap vult zich meer en meer met procestekeningen vanuit alle departementen.

## Enkele cijfers

Opleidingen	
# opleidingen Procesdenken en -tekenen (1,5 dag) in 2021	11
# deelnemers opleidingen 1,5 dag sedert start	232
# workshops Procesanalyse voor teams (0,5 dag) in 2021	14
# deelnemers workshops 0,5 dag sedert start	95
# procestekeningen in centrale procesmap Gent (totaal)	13
# doorgestuurde Visio tekeningen voor advies in 2021	40
# aantal actieve tekenaars in 2021	15

In 2022 werken we verder aan meer draagvlak voor procesmodelleren (en -tekenen) door verder in te zetten op de **workshops met teams** in kader van het **inventariseren van hun processen en het continu verbeteren van de werking van onze organisatie**.

**Procesmodelleerders** leiden we verder op, we blijven hen verder informeren, door de aanpak en werkwijze continu verder af te stemmen op de concrete noden van de diensten. Samen met Organisatiebeheersing willen we ook werk maken van het principe van eigenaarschap van processen via de **leidinggevenden**.

De in totaal 327 deelnemers aan de opleidingen/workshops (tot januari 2022) blijken ideale **ambassadeurs** om het procesdenken in de organisatie verder mee te promoten.

## 3. Klachtenmanagement

Klachten zijn een belangrijke bron van informatie over de verwachtingen van onze burger en partners, maar ook een kans om de kwaliteit van onze dienstverlening te evalueren en te verbeteren.

### Nieuwe procedure voor 1<sup>ste</sup>lijnsklachten sinds 1 juli 2021

Het project Klachtenbeheer realiseerde o.a. volgende zaken :

- Er is een beslissingsboom opgesteld waarbij duidelijke definities gehanteerd worden om een onderscheid te maken tussen een klacht, een melding, een vraag en een suggestie. Hierdoor worden meer klachten geïdentificeerd en geregistreerd, wat ertoe leidt dat feedback nauwer wordt opgevolgd.
- Er geldt een nieuw klachtenreglement, waarbij ook de behandeling van klachten bij de Stad en het OCMW is gelijkgetrokken.
- Medewerkers werden doelgericht opgeleid en kregen duidelijkheid over de verschillende rollen en verantwoordelijkheden in het kader van het nieuwe reglement. Kwaliteitscoördinatoren hebben via hun dashboard in CRM Gentinfo een globaal overzicht van klachten binnen hun departement.
- De registratie van klachten werd zo veel mogelijk gecentraliseerd om een meer volledig klachtenrapport te bekomen.

De nadruk wordt gelegd op de positieve aspecten van een klacht nl. het aanwenden als een trigger om verbeteracties op te zetten en zo de dienstverlening continu te verbeteren. Zo worden klachten nu centraal opgevolgd binnen dienst Publiekszaken en zijn de tools voor handen om trends te analyseren en klachten aan te duiden met verbeterpotentieel. Er worden ook flankerende acties ondernomen om de stem van burgers en ondernemers actief in het debat te brengen, vanuit een open en welkome houding. Een voorbeeld is de lopende campagne administratieve vereenvoudiging.

### 4 kwaliteitsnormen

Bij het behandelen van een klacht onderzoeken we niet alleen of die gegrond is, maar ook met welk kwaliteitsaspect van de dienstverlening deze klacht vooral te maken heeft:

- **Klantvriendelijkheid en integriteit (attitude)**  
Beleefd, correct, vriendelijk, hulpvaardig, neutraal, gelijkwaardig, discreet en plichtsgetrouw handelen.
- **Professionaliteit en correcte respons (aanpak)**  
Nauwkeurig en oplossingsgericht werken met kennis van zaken. Antwoorden binnen een redelijke termijn. Indieners niet van het kastje naar de muur sturen.
- **Communicatie en bereikbaarheid**  
Communiceren in een begrijpelijke taal en bereikbaar zijn, zowel telefonisch, elektronisch als fysiek.
- **Regelgeving en procedures**  
Wetten, decreten, gemeentelijke besluiten, beginselen van behoorlijk bestuur en vastgelegde procedures correct toepassen

## Jaarlijks klachtenrapport 1stelijnsklachten

Het vernieuwde klachtenrapport bevat in het kader van continu verbeteren voor het eerst ook verbetervoorstellen per departement. Deze verbetervoorstellen zijn gebaseerd op clusters van klachten en niet langer op individuele klachten op detailniveau.

Het 1stelijnsklachtenrapport is, samen met het Jaarverslag van de Ombudsvrouw, een waardevolle bron om de vinger aan de pols te houden over hoe burgers en ondernemers onze dienstverlening ervaren en waar ze beterschap verwachten.

Samen met de conclusies uit het jaarrapport Organisatiebeheersing geeft het ons als bestuur een totaalbeeld waaruit beleidsconclusies en acties zullen voortkomen.

## 4. Vereenvoudigen van dienstverleningsprocessen

### Life-eventscaans in 2021 en verdere roadmap

Binnen het project 'Vereenvoudigen van dienstverleningsprocessen' werd de methodiek van de life-eventscaans, die in 2020 voorgesteld werd, verder uitgevoerd.

Aan de hand van de **life-event scans** onderzoeken wordt onderzocht hoe een burger of ondernemer onze dienstverlening ervaart binnen een bepaalde levensgebeurtenis. We verplaatsen ons in de schoenen van de burger, ondernemer en bekijken alles op dat ogenblik vanuit het perspectief en het uiteindelijke doel dat de gebruiker voor ogen heeft, eerder dan vanuit de eigen silo van de dienstverlenende overheid zelf.

Binnen het traject van de life-event scan onderzoeken wordt samen met de stadsdienst(en) en met gebruikers zelf en stakeholders onderzocht waar er vereenvoudigingsopportunities zijn. Naast diepte-interviews met zowel interne medewerkers, betrokken partijen en burgers maken wordt gebruik gemaakt van verschillende methodieken zoals het opmaken van persona's, klantenreizen of customer journeys vanuit het perspectief van die persona's, proceswandelingen waarbij we de gebruiker van onze dienstverleningen volgen, UX-onderzoek van het surf-gedrag op onze website, KUS-werkgroepen waarbij we een formulier of reglement onder de loep nemen, opmaken van procestekeningen en nog veel andere... afhankelijk van wat relevant is binnen de thematiek en/of doelgroep van de scan.

In 2021 werden drie life-eventscaans uitgevoerd:

- "ik word Belg" - Burgerzaken - januari tot april 2021
- "ik wil sporten" - Sportdienst - mei tot september 2021
- "ik start een horecazaak" - dienst economie/OOG - oktober 21 tot januari 2022

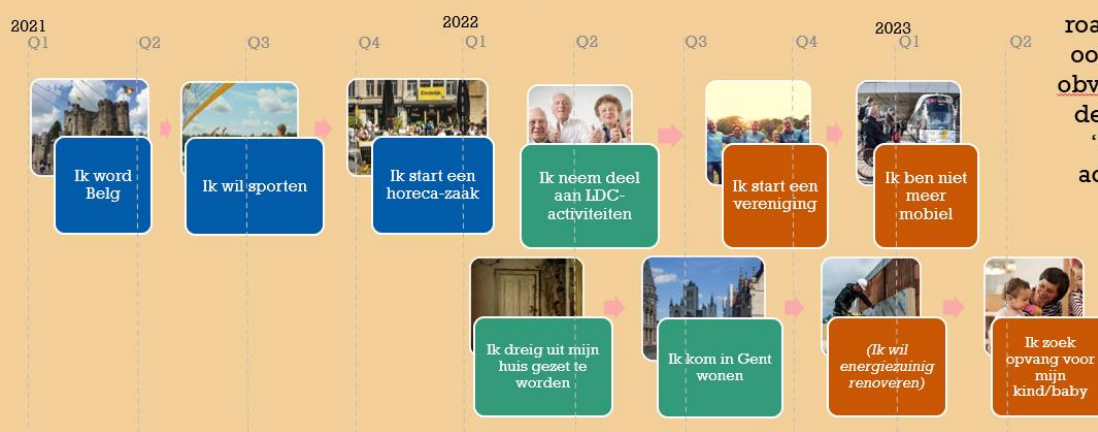
Aan het einde van zo'n traject komen we tot een oplistings van vereenvoudigingsopportunities die vervolgens verder naar acties worden doorvertaald op basis van de ingeschatte haalbaarheid en impact. Dat doen we in samenspraak met de dienst zelf, want zij gaan vervolgens aan de slag met die lijst. We volgen de actielijst ook nadien nog verder op met de bevoegde stadsdienst en gaan bijvoorbeeld een paar maanden na afloop van de scan nog eens samen met hen door de lijst met verbeteringsuggesties om te bespreken welke acties er al zijn uitgevoerd en hoe de verdere planning loopt.

We rapporteren en informeren ook over de voortgang van deze life-eventscaans binnen de stadsorganisatie. De bedoeling is om met onze aanpak ook andere diensten en collega's te inspireren en om de methodiek en ideeën rond vereenvoudiging in de stadswerking te verankeren. Zo werd een lunchsessie georganiseerd waar we de aanpak en resultaten van de eerste 2 scans toegelicht hebben en werd midden maart ook een infosessie over de scan "ik start een horecazaak" georganiseerd voor alle geïnteresseerden. De aanpak werd ook toegelicht op de Trefdag van Digitaal Vlaanderen.

Een roadmap met vervolg-scans werd toegelicht op college-managementteam van 3/12/2021. Deze roadmap kwam tot stand na rondgang bij de verschillende kerndepartementen.

Op de planning in 2022 staan:

# Roadmap life-eventskans



Verdere roadmap wordt ook aangevuld obv signalen uit de campagne "eenvoudige administratie"

- "Ik dreig uit mijn huis gezet te worden" - dienst Woonbemiddeling - (mid januari - april 2022)
- "ik neem deel aan LDC-activiteiten" - (februari-mei 2022)
- "ik kom in Gent wonen" - dienst Burgerzaken (mei - september 2022)
- "ik start een vereniging" - lokaal sociaal beleid (juni-oktober 2022)
- ...

## Campagne "eenvoudige administratie"

Naast de life-eventskans werd in 2021 ook de campagne opgezet rond "eenvoudige administratie".

Met deze campagne worden burger, organisaties, verenigingen in Gent opgeroepen om suggesties door te geven waar nog verbetering mogelijk is rond formulieren, procedures of regels. De campagne werd via affiches en flyers in de eerste plaats gericht naar de verschillende balies en loketten van Stad en OCMW Gent waar de burger in rechtstreeks contact komt met die Gentse dienstverleningen.

Burgers kunnen via een online formulier, maar ook via telefoon naar Gentinfo, of gewoon aan de balie hun suggesties ingeven. De aanpak van de cases die burgers indienen naar aanleiding van deze campagne werd volledig geënt op de eengemaakte klachtenprocedure die sinds juli 2021 binnen de Stad in werking is. Daardoor blijft de verwerking intern volgens één proces verlopen, met gekende contactpersonen en heldere afspraken.

De campagne werd in oktober gelanceerd en leidde in 2021 tot 48 cases die onderzocht werden naar verdere vereenvoudiging. Een externe resultatenpagina op de stadswebsite biedt een stand van zaken over de cases en realisaties (link: <https://stad.gent/nl/over-gent-stadsbestuur/dienstverlening/zo-vereenvoudigt-gent-haar-dienstverlening>).

## 5. Dataspoor Digitale Agenda

Tijdens de laatste organisatiebrede risicoanalyse, werden er verschillende risico's vastgesteld die te maken hebben met hoe de stad haar data en informatie gebruikt. **In 2020 is het Dataspoor van de Digitale Agenda opgestart.** Met dit project willen we de fundamenten leggen om de bestaande risico's in verband met data en informatie te kunnen aanpakken, om de opportuniteiten en waarde die datagedreven werken ons kan bieden te gaan benutten, en om bijgevolg de ambities van de beleidsnota 'Meer dan een slimme stad' waar te maken.

Het Dataspoor van het project Digitale Agenda omvat 5 pijlers om stappen te zetten naar een hogere datamaturiteit.

### 1. **Pijler 1 beslaat het beleid, de organisatie en de structuur van data- en informatiemanagement.**

#### Datagovernance groep

Eind 2020 is een data governance groep opgestart met vertegenwoordigers van de departementen. In 2021 is deze groep zes maal samengekomen en heeft de groep zich voornamelijk gefocust op de volgende onderwerpen:

- Rollen en verantwoordelijkheden  
Een plan van aanpak om het groeitraject in verband met verantwoordelijkheden en competenties rond data- en informatiemanagement overal in onze organisatie op te starten werd uitgewerkt en voorgesteld.
- Netwerk datamanagement  
D&I startte een netwerk binnen de stad op voor wat betreft operationele afstemming rond databeheer, gebruik authentieke bronnen, gebruik datamanagementtool, ...
- Stand van zaken van lopende informatiemodellen en aanpak informatiemodellering  
De resultaten en voortgang van de verschillende lopende informatiemodellen van de workshops werden voorgesteld en besproken. Er werd tevens een infosessie informatie- en datamodellering georganiseerd.

#### Datagovernance tool

De initiatie van een digitaliseringsproject over de keuze, aankoop en uitrol van een datagovernance tool werd goedgekeurd. Het onderzoek gaat in 2022 van start.

### 2. **Pijler 2 betreft de datamanagement fundamenten** en moet concrete handvaten bieden rond hoe we de datakwaliteit kunnen verhogen, hoe we beter gebruik kunnen maken van referentie- en masterdata, hoe we een systeem van datahiërarchie kunnen toepassen, hoe we al onze data goed metadateren en ontsluiten, hoe we onze data doorheen de hele levenscyclus goed kunnen beheren (inclusief archiveren) en hoe we onze data goed kunnen beschermen en beveiligen.

## Dataclassificatie

In 2021 werd een eerste versie van een dataclassificatie policy opgesteld. Deze policy heeft tot doel het kader vast te leggen waarmee we data en informatie binnen onze organisatie zullen classificeren. Het toekennen van classificatieniveaus aan informatie en datasets laat toe het vereiste niveau van bescherming en openheid te bepalen voor de informatie en vervolgens passende maatregelen te nemen ter bescherming van de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid. Deze classificatie vormt de basis om bijvoorbeeld technische maatregelen (IT domein) vast te leggen om gevoelige persoonsdata voldoende af te schermen en te beveiligen in onze organisatie.

### 3. Pijler 3 gaat over data-architectuur.

#### Informatiemodellering

Informatiemodellering heeft als doel om de informatienoden van de organisatie semantisch in kaart te brengen. In 2021 werden verschillende workshops georganiseerd om de lopende modellen (risico, medewerker, vastgoed asset) verder uit of af te werken. Er werden tevens een aantal nieuwe modellen opgestart: melding, toerisme, sport en strategie.

Daarnaast werd, in samenspraak met de systeemarchitecten van District09 een werkwijze afgesproken om de gevalideerde modellen te publiceren op de architectuurwebsite van District09. Ook werden afspraken gemaakt over de gebruikte modelleertalen en tools binnen informatiemodellering.

#### Overleg data-architectuur – systeem – architecten District09

In 2020 werd een structurele afstemming datasysteem met de IT-architecten van District09 opgestart. In 2021 vond dit overleg maandelijks plaats.

4. **Pijler 4, data-infrastructuur**, betreft het meest technische luik van het dataspoor en gaat voornamelijk over databeschikbaarheid. Deze pijler moet leiden tot een algemeen kader dat in aanmerking genomen dient te worden bij het ontwikkelen of aankopen van applicaties en systemen die ervoor zorgt dat de data over de systemen heen steeds verbonden en uitgewisseld kan worden. Het in 2020 opgestarte digitaliseringsproject 'databeschikbaarheid' werd in 2021 uitbesteed aan Deloitte.

De investering voor het programma databeschikbaarheid gaat niet zoals andere digitaliseringsprojecten over het ontwerpen en realiseren van een concrete digitale oplossing. Het gaat naast technologische oplossingen ook over verandering van de IT-organisatie en IT-structuren. Het gaat dus ook over mensen en beter gebruik van de infrastructuur en toepassingen (processen).

Deloitte organiseerde verschillende workshops om de noden rond databeschikbaarheid in de organisatie in kaart te brengen. Dit moet in 2022 resulteren in een roadmap met bijbehorend budget om een programma en werking rond databeschikbaarheid structureel te verankeren in de organisatie.

5. **Pijler 5 is het sluitstuk van het geheel**. Als we goede, betrouwbare, vindbare en gebruiksklare data hebben, dan willen we die ook kunnen aanwenden om **datagedreven beslissingen te kunnen nemen**. In 2020 zijn de eerste verkennende oefeningen uitgevoerd.

De keuze is gemaakt om te focussen op de nodige competenties en samenwerking. Dit stond in 2021 on hold door de extra gevraagde inspanningen rond de opvolging van de coronacrisis.

De fundamenten die we opzetten, moeten blijvend bijdragen aan het continu verbeteren van onze werking in verband met data en informatie. Ten gevolge van de risicoanalyse op organisatieniveau is er ook een risico-actieplan 'data en informatiebeleid' opgestart. De acties uit dit RAP lopen uiteraard gelijk met heel wat van de acties uit het Dataspoor. De beschikbare data maximaal benutten en de datamaturiteit van de stad verhogen, leidt er ook toe de risico's te verlagen.



BIJLAGE 3

# Rapportering over de risicospecialismen 2021

---

1 juni 2022

# Inhoud

<b>1. Continuïteits- en crisismanagement</b>	<b>3</b>
<b>2. Financieel management</b>	<b>5</b>
<b>3. Gegevensbescherming</b>	<b>8</b>
<b>4. Cybersecurity</b>	<b>11</b>
<b>5. Welzijn, veiligheid en gezondheid van de medewerker</b>	<b>12</b>
<b>6. Conformiteit van gebouwen</b>	<b>15</b>

# 1. Continuïteits- en crisismanagement

Onder **continuïteitsmanagement** verstaan we 'de bekwaamheid van een organisatie om de dienstverlening in geval van een incident of crisis op een aanvaardbaar vooraf bepaald niveau verder te zetten'. Denk aan de gevolgen van incidenten als brand, pandemieën, overstroming, elektriciteitsuitval en ICT-verstoringen.

Continuïteitsmanagement stelt daarbij vijf kwetsbaarheden om de continuïteit te garanderen centraal: medewerkers, infrastructuur, werkmiddelen, gebrek aan essentiële data, informatie en partners. Binnen haar kader voor bedrijfscontinuïteit beoogt de stad, via risicoanalyse, haar belangrijke tijdskritische processen weerbaarder te maken voor incidenten.

Onder **crisismanagement** verstaan we 'de gecoördineerde activiteiten om een organisatie te leiden, te sturen en te beheersen met betrekking tot crisis'. Zodat de organisatie een passend antwoord klaar heeft tijdens van crisis.

## Bedrijfsimpactanalyse en procesanalyses tijdskritische processen

De Stad Gent ontwikkelde **een kader voor continuïteitsmanagement, alsook een methodiek om een risicoanalyse voor tijdskritische processen op te maken**, zodat we de risico's van een aantal kritieke processen in kaart kunnen brengen (zie eerder bij 'risicoanalyse op procesniveau').

Op basis van de inventaris van tijdskritische processen werd een Bedrijfsimpactanalyse (BIA) opgemaakt. De informatie uit de inventaris werd gebruikt als input. Deze oefening brengt de **gevolgen in kaart van een onderbreking van een proces** op: de dienstverlening, de burger en de interne werking.

Door deze gevolgen tastbaar te maken zal deze oefening een bron zijn voor het organiseren van een proces-risicoanalyse daar waar de impact van een onderbreking het grootst is.

Het plan van aanpak voor 2022-2024 is voorgesteld op het managementteam en wordt nog verder uitgewerkt. In samenspraak met de departementen werden de tijdskritische processen met een grote impact op de dienstverlening in kaart gebracht.

Momenteel worden onderstaande processen en activiteiten opgenomen in de planning om een risicoanalyse op te starten :

### Departement Gezondheid en zorg

- Activiteiten woonzorgcentra
- Opnames crisis kortverblijven (AOO)

**Departement Welzijn en samenleving**

- Daklozenopvang 's nachts verzekeren
- Ophalen en bedelen van voedseloverschotten aan voedselbedelingsorganisaties

**Departement Onderwijs opvoeding en jeugd**

- Bereik van kwetsbare gezinnen ifv participatie aan kinderopvang en onderwijs
- Regisseren en ondersteunen jeugdwerk met maatschappelijk kwetsbare kinderen en jongeren

**Departement Financiën**

- Betaling wedde
- Betaling steun

**Departement HR**

- Loonmotor - loonverwerking (payroll processen)
- Organiseren van selecties/vorming

In 2022 zullen ook de andere departementen verder geïnventariseerd worden.

## Crisismanagement

Na de eerste golf van de coronacrisis werd in juli 2020 een tussentijdse evaluatie gemaakt. Zo konden we tijdig onze crisisaanpak bijsturen waar nodig op de zaken die goed liepen en de zaken die beter moesten.

De focus van deze evaluatie lag op de interne crisisaanpak. De werking van de coronacrisiscel werd ondertussen bestendigd en liep ook nog door in 2021 omwille van de coronacrisis. Het proces rond de inventaris continuïteit werd in 2021 daarom ook tijdelijk opnieuw opgestart.

Tot slot werd de werking verder verdiept op basis van de gelopen tussentijdse evaluatie in 2020. Het verloop van de crisis, met de verschillende fases (melding, vooralarm, alarm, beëindigings- en nazorgfase) werd in kaart gebracht, een netwerkkaart opgemaakt en is een inventarisatie van huidige crisis en bedrijfscontinuïteitsplannen is lopende.

Voor 2022 voorzien we een verdere uitwerking van de werking en een oefening van het interne crisisproces.

## 2. Financieel management

### Integrale aanpak van organisatiebeheersing in het Departement Financiën

- **Organisatiebeheersing is een onderdeel van onze besturingsstructuur**

Het Departement Financiën heeft een **klantgekantelde werking**, waarbij we de processen zo dicht mogelijk bij de klant onderbrachten in klantenteams. We evalueren deze werking jaarlijks via een klantentevredenheidsenquête.

Omdat een klantgerichte werking niet mag betekenen dat de processen uit het oog verloren worden, is ook een **transversale proceswerking** geformaliseerd door de oprichting van een **Strategisch Forum Organisatiebeheersing** (afgekort: SFO) en de erkenning van andere transversale rollen binnen het grotere geheel van onze besturingsstructuur.

Het SFO is een netwerk van 11 proceseigenaars die alle operationele processen van het departement Financiën overvleugelen. Vanuit hun departementsbrede rol vervullen de proceseigenaars een strategische functie.

Elke **proceseigenaar wordt bijgestaan door een COP** (Community of Practices) om transversale afstemming tussen de klantenteams te verzekeren.

Hun opdracht is het behartigen van de 3 sporen van organisatiebeheersing vanuit een helikopterverzicht over het departement en hun procescluster:

- Procesmanagement
- Project- en portfoliomanagement
- Risicomanagement

- **Organisatiebeheersing zit vervat in onze doelstellingen**

Om de resultaten en effecten van onze operationele doelstellingen te kunnen evalueren, vertaalden we ze in 15 subdoelstellingen. **3 van de 15 subdoelstellingen waar we op inzetten, handelen specifiek over organisatiebeheersing** en garanderen een permanente focus binnen het departement

1. We versterken de financiële processen
2. We bewaken de risico's
3. We zetten in op innovatieve projecten

- **Het Departement Financiën is een actieve partner binnen het kader en samenwerkingsmodel van de stad**

Binnen het Gents kader Organisatiebeheersing en het samenwerkingsmodel is het Departement Financiën betrokken als **actor binnen de 2<sup>de</sup> pijler "ondersteuners in continu verbeteren en risicomanagement"**. In die rol besteden we middelen en aandacht aan het mee vormgeven van het organisatiebeheersingssysteem van de stad.

Binnen dat ruimere geheel wil het Departement Financiën het **organisatiebeheersingssysteem Financiën** uitwerken, via:

- Een **algemeen kader** dat de reikwijdte van het organisatiebeheersingssysteem Financiën vastlegt en de overkoepelende instrumenten beschrijft die worden ingezet om de financiële processen in de hele organisatie te beheersen.
- Specifieke beschrijving voor een **aantal prioritaire processen** -geselecteerd obv de bevoegdheden van de financieel directeur- met een heldere toewijzing van de verantwoordelijkheden en een zicht op de geldende beheersmaatregelen

Daarnaast beogen we -binnen het risicospecialisme financieel management- de **risico's te beheersen die volgende doelstellingen bedreigen**:

1. De financiële **planning** op lange en korte termijn wordt op tijd opgemaakt en is gericht op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
2. De organisatie heeft een degelijke, transparante en betrouwbare financiële **werking**.
3. De organisatie hanteert een adequate aanpak voor het correct **innen van haar inkomsten** en een goed **beheer van haar uitgaven**.
4. De organisatie beschikt over relevante financiële **rapporten**.
5. De organisatie **evalueert** regelmatig de financiële organisatieprocessen en stuurt bij waar nodig.

De beperkte middelen zetten we in eerste instantie in op het aanpakken van onvoldoende beheerste risico's; eerder dan het in kaart brengen van reeds beheerste risico's. Veel risico's zijn immers al beheerst en komen tot uiting in het organisatiebeheersingssysteem Financiën.

Voor de risico's gebruiken we volgende typologie:

- **Operationele procesrisico's**: Risico's gelinkt aan de operationele financiële processen
- **Compliance risico's**: Risico's gelinkt aan compliance met regelgeving of naleven van richtlijnen van hogere overheden binnen de financiële processen of interne richtlijnen
- **Strategische risico's**: Risico's gelinkt aan strategische processen en de ondersteuning van de strategische doelstellingen van de organisatie

## Concrete realisaties in 2021

### Procesmanagement

In 2021 slaagden we er in om ook voor de nog niet ter hand genomen procesclusters een duidelijke **visie** te formuleren. Voor alle financiële processen is er nu dus een ambitieus toekomstbeeld dat als leidraad dient voor het verder vormgeven en uitbouwen van de processen. Het departement heeft daarbij zijn activiteiten grotendeels ondergebracht in processen, waarbij we het merendeel van de middelen van het departement kunnen mappen op die processen.

Een aantal processen zijn in 2021 ook bijgebeend qua documentatie en het stofferen van de **roadmaps**. De roadmaps bevatten de nodige acties en projecten om de procesdoelstellingen te realiseren, gekoppeld aan een tijdslijn. In tal van processen zijn acties ondernomen en zijn projecten opgestart of verdergezet (zie verder).

Daarnaast werd dit jaar onze **interne communicatie** herwerkt om te komen tot meer proceskennis en deze breed te delen binnen het departement. Concrete resultaten zijn een actualisering van Mia en

de opstart van “Finfo!”, een maandelijks (digitaal) infomoment voor en door alle medewerkers, waar zowel proceskennis als projecten gedeeld worden door de betrokken medewerkers.

Zo versterken we gestaag de financiële processen en verhogen we meteen ook de ontwikkelingskansen van de medewerkers.

## Projecten

Elk jaar gaat een grote inzet van onze medewerkers naar projectwerking.

Prangend aandachtspunt is een evenwichtige balans tussen inzet van resources in de operationele processen en in de projectwerking.

Binnen de verschillende procesclusters en over de verschillende teams heen zijn permanent talrijke initiatieven lopende. We vermelden er enkele die van belang zijn voor het specialisme financieel management van de gehele organisatie en waaraan in 2021 een relevant aandeel van onze personeelsmiddelen is besteed:

- het duurzaamheidskader voor de beleggingen van de pensioenreserves is goedgekeurd in 2021
- marktverkenning ivm voorwaarden duurzame financiering
- deelname in project online reserveren en betalen (inbreng boekhoudkundige expertise)
- onderzoek ter voorbereiding van het project eenheid van schuld
- project derdenbeheer is live gegaan in 2021, ter voorbereiding van de upgrade naar S4Hana (financiële software)
- acties mbt rapportering: verder inzetten op Power BI als centraal platform voor het rapporteren en visualiseren van data, opmaak actieplan managementrapportering obv de analytische boekhouding
- project digitale verzending van aanslagbiljetten
- verder inzetten op digitale factuurverwerking in de uitgavencyclus, door het voorbereiden van projecten zoals tool onkostennota's en vervangen SRM
- de deelname aan de opzet en toetreding tot OFP Prolocus
- de vernieuwing van de bedrijfsbelasting
- ...

## Risicobeheersing

Zoals hierboven beschreven, werd in 2021 de overkoepelende nota mbt het organisatiebeheersings-systeem Financiën geformaliseerd. In een volgende fase zullen -complementair aan dit algemene kader - [fiches](#) worden toegevoegd voor een aantal prioritaire processen, waarbij in 2021 hoofdzakelijk de voorbereiding getroffen werd voor een in 2022 te finaliseren fiche van het ontvangstenproces.

We [monitoren](#) de risico's binnen het financiële domein. Elke proceseigenaar bracht in 2021 de top 3 procesrisico's in kaart. De geïdentificeerde risico's op de verschillende niveaus (team - proces - organisatie) werden verder geclusterd. Zo werden o.a. vele risico's gelinkt aan het gebrek aan back-up en afhankelijkheid van sleutelpersonen in een krap bezette organisatie en ook de stijgende complexiteit (o.a. wat betreft regelgeving) wordt aan verscheidene risico's gekoppeld.

Actieplannen voor de verschillende risicoclusters zullen in de loop van 2022 vorm krijgen.

We houden ook een vinger aan de pols wat betreft eventuele incidenten die naar boven komen in de organisatie, met een link naar de financiële processen; en sturen processen en procedures bij waar nodig.

## 3. Gegevensbescherming

### Adviesverlening

De Stad Gent heeft, zoals de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en het Besluit van de Vlaamse Regering 23 november 2018 betreffende de functionarissen voor gegevensbescherming het voorschrijven, **een functionaris voor gegevensbescherming of Data Protection Officer (DPO)**.

**De diensten kunnen bij de DPO terecht voor advies in verband met de praktische toepassing van de geldende regelgeving rond de bescherming van persoonsgegevens:** de Algemene Verordening Gegevensbescherming AVG (bij het grote publiek beter bekend onder de Engelstalige naam General Data Protection Regulation GDPR), en over Vlaamse en Federale wet- en regelgeving die voortvloeit uit de AVG.

In de AVG wordt **een risicogebaseerde aanpak** vooropgesteld. Zo moeten de maatregelen die we nemen om de persoonsgegevens te beveiligen en beschermen, afgestemd zijn op het risico dat gepaard zou gaan met een schending van de vertrouwelijkheid, integriteit of verlies van die persoonsgegevens. De DPO ondersteunt de diensten om het risico te beoordelen en de nodige maatregelen vast te stellen om het risico te beperken. De DPO brengt zelf ook de organisatiebrede risico's rond gegevensbescherming en informatieveiligheid in kaart en doet, met de betrokken diensten, verbetervoorstellen om deze risico's beter onder controle te brengen.

De beslissing van Stad Gent om gebruik te maken van de Microsoft 365 Cloud oplossing, waarbij persoonsgegevens worden opgeslagen bij een niet-Europese leverancier, brengt veel uitdagingen met zich mee. De DPO van Stad Gent heeft op 5 mei 2021 een advies opgemaakt die de risico's voor informatieveiligheid en bescherming van de persoonlijke levenssfeer beschrijft en die een aanpak voorstelt rekening houdend met de adviezen van de Europese toezichthouder en de Vlaamse Toezichtcommissie wanneer er gebruik zal gemaakt worden van een niet-Europese cloudleverancier (zoals Microsoft).

### Dataverwerkingsregister

In overeenstemming met artikel 30 AVG **brenkt Stad Gent alle verwerkingen van persoonsgegevens in kaart in het zogenaamd Dataverwerkingsregister**. Zoals we in het vorig jaarrapport meegaven, draagt ook dit bij aan de risicogebaseerde aanpak. Alvorens we het risico in kaart kunnen brengen, moeten we namelijk een volledig overzicht hebben over alle verwerkingen binnen de organisatie. Bovendien moeten we dit register op elk moment ter beschikking houden van de toezichthoudende autoriteiten, namelijk de Vlaamse Toezichtcommissie (VTC) en de Gegevensbeschermingsautoriteit (GBA), voor het geval zij verzoeken inzage te krijgen in het register.

Ondertussen zijn er door de DPO en met ondersteuning van enkele collega's van Dienst Data & Informatie meer dan 450 verwerkingen in het register opgenomen.

De volgende stap is dat, per dienst of per bovenliggend departement, enkele collega's toegang krijgen tot hun eigen verwerkingen om bestaande verwerkingen als nodig aan te passen, nieuwe verwerkingen te registreren, afgesloten verwerkingen te verwijderen. Zo kan het dataverwerkingsregister steeds up-to-date blijven en een betrouwbare informatiebron bij vragen over de verwerkingen door een betrokkene of door de toezichthoudende autoriteiten VTC en GBA.

Er is een **handleiding opgemaakt over het gebruik van de toepassing van het register**.

Ook de nodige aanpassingen aan de toepassing van het register zijn doorgevoerd door de collega's van District09, zodat diensten zelf aan de slag kunnen gaan en hun eigen verwerkingen kunnen beheren.

Samen met de handleiding voorzien we ook een **basisopleiding voor medewerkers van diensten die hun eigen verwerkingen in het register gaan registreren** en periodiek gaan updaten. Enkel indien diensten/departementen de nodige medewerkers aanduiden om hun eigen verwerkingen te beheren, zullen we de risico's op het vlak van gegevensbescherming beheersen.

Ter herhaling: in dit register wordt er voor elke verwerking opgenomen voor welk doeleinde de persoonsgegevens verwerkt worden, met welke rechtsgrond, over welke categorieën van persoonsgegevens het gaat, met welke partijen de gegevens desgevallend uitgewisseld worden, welke de bewaartermijn is van de persoonsgegevens, welke de categorieën van betrokkenen zijn, alsook welke applicaties er in gebruik zijn voor elke verwerking inclusief welke maatregelen er genomen zijn om de persoonsgegevens te beschermen tegen een schending van de vertrouwelijkheid of integriteit en tegen verlies.

Zo kunnen we nagaan of we voor elke verwerking voldoende de basisbeginselen van de AVG volgen: rechtmatigheid, behoorlijkheid en transparantie; doelbinding; minimale gegevensverwerking; juistheid; opslagbeperking; integriteit en vertrouwelijkheid; verantwoordingsplicht.

## Uitoefenen rechten gegevensbescherming door burgers

De Algemene Verordening Gegevensbescherming biedt de Gentse burger op vlak van bescherming van persoonsgegevens een heel aantal rechten zoals

- Recht op informatie: Het recht om geïnformeerd te worden over de verwerking van persoonsgegevens door Stad Gent
- Recht op inzage: Het recht om je persoonsgegevens en de doelen waarvoor ze verwerkt worden in te kijken.
- Recht op verbetering: Het recht om foute of onvolledige persoonsgegevens te laten verbeteren.
- Recht om vergeten te worden : In een aantal gevallen heb je het recht om je gegevens te laten wissen.
- Het recht op beperking van de verwerking, het recht op bezwaar en het recht om niet onderworpen te worden aan geautomatiseerde besluitvorming.

Om de drempel te verlagen voor de burger stellen we een formulier ter beschikking op onze website waarmee de burger zijn rechten kan uitoefenen. Daarnaast kan de burger terecht met al zijn privacy-vragen bij de DPO via [privacy@stad.gent](mailto:privacy@stad.gent).

We merken -in tegenstelling tot kleinere lokale besturen- een gevoelige stijging van Gentse burgers die zich willen beroepen op één van hun rechten. De Stad heeft meer dan 30 verzoeken ontvangen én behandeld binnen de wettelijk voorziene antwoordtermijn van 30 dagen.

## Genomen acties om het risico te beperken

Ter beperking van de risico's op vlak van gegevensbescherming en informatieveiligheid, heeft de stad al volgende maatregelen genomen:

- Het Dataverwerkingsregister werd verder aangevuld. Om te voldoen aan onze verplichtingen inzake verantwoordingsplicht en transparantie uit de AVG dienen de diensten zelf aan de slag te gaan met het dataverwerkingsregister en hun eigen verwerkingen te actualiseren .

- Er zijn verschillende opvolg audits uitgevoerd op vlak van informatieveiligheid waar risico's opgevolgd werden.
- Een nieuw beleid voor informatieveiligheid, gegevensbescherming en cybersecurity is opgemaakt en dient nog het besluitvormingsproces te doorlopen.
- Bijkomend heeft Stad Gent extra middelen ter beschikking gesteld ter ondersteuning van de DPO en zal er een adjunct-DPO worden aangeworven.

## Specifieke risico-instrumenten: Gegevensbeschermingseffectbeoordeling (DPIA)

Wanneer een verwerking een waarschijnlijk hoog risico voor de rechten en vrijheden van de betrokkene(n) inhoudt, moet er een zogenaamde **Gegevensbeschermingseffectbeoordeling of Data Protection Impact Assessment (hierna: DPIA)** uitgevoerd worden. Zo'n DPIA is ten minste verplicht bij:

- een systematische en uitgebreide beoordeling van persoonlijke aspecten van betrokkenen via een geautomatiseerde verwerking, waarop besluiten worden gebaseerd die de betrokkene op wezenlijke wijze treffen.
- grootschalige verwerkingen van bijzondere persoonsgegevens en gerechtelijke gegevens.
- stelselmatige en grootschalige monitoring van openbaar toegankelijke ruimten.

Verder is een DPIA ook noodzakelijk wanneer een verwerking valt onder de voorwaarden opgenomen in de lijst van het soort verwerkingen waarvoor een DPIA verplicht is van de GBA.

Ook in andere gevallen kan het aangewezen zijn om een DPIA uit te voeren, onder andere bij het gebruik van nieuwe technologieën bij een verwerking, of wanneer er persoonsgegevens van bepaalde kwetsbare groepen zoals kinderen verwerkt worden.

In de praktijk heeft de Stad Gent, samen met District09, een methodologie uitgewerkt waarmee een DPIA kan uitgevoerd worden. **De DPIA heeft de bedoeling om de risico's die gepaard gaan met specifieke verwerkingen van persoonsgegevens op procesniveau in kaart te brengen en te beoordelen.** Zoals beschreven bij de risico-instrumenten hoger zijn er 4 grote categorieën risico's : vertrouwelijkheid, integriteit, onbeschikbaarheid en non-comformiteit (ook wel de CIA van informatieveiligheid genoemd nl Confidentiality, Integrity & Availability).

Op basis van het resultaat van een DPIA wordt het risico van elk van deze domeinen ingeschat en kan beoordeeld worden of elk risico voldoende onder controle is. Indien dat niet het geval is wordt er een actieplan opgemaakt om het risico beter te kunnen beheersen.

De uitgewerkte methodologie heeft in 2019 twee piloten doorlopen:

1. "Medisch en psychosociaal opvolgen van cliënten" van het MSOC
2. "Lage emissiezone (LEZ) beheren" van de Dienst Milieu en Klimaat

Beide werden met een positief resultaat doorlopen. Op basis van het dataverwerkingsregister werd vastgesteld dat er meer dan 90 verwerkingen zijn met een hoog risico waarvoor een DPIA zeker noodzakelijk is.

De DPO diende prioriteit te blijven geven aan het verstrekken van adviezen, opmaken van verwerkers-overeenkomsten en protocollen, beantwoorden van vragen van betrokkenen -er is een wettelijke antwoordtermijn te respecteren- en het aanvullen van het dataverwerkingsregister. Bijgevolg kan de DPO geen ondersteuning bieden aan diensten bij het uitvoeren van DPIA's en **zijn er in 2021 geen nieuwe DPIA's uitgevoerd.**

Wel zal de Stad voor 2 belangrijke projecten die beroep doen op de Microsoft Cloud, een DPIA laten uitvoeren door een extern adviesbureau gespecialiseerd in privacy. Een structurele oplossing voor het uitvoeren van DPIA's zal verder worden onderzocht.

## 4. Cybersecurity

### **Cybersecurity als risico omschrijven we binnen Groep Gent als:**

de bekwaamheid van de organisatie om onze digitale stadswerking en dienstverlening te beschermen en verdedigen tegen cyberaanvallen en cyberincidenten.

Cybersecurity incidenten zouden er immers voor kunnen zorgen dat onze **informatie en werking gedurende een bepaalde periode onbeschikbaar of verstoord wordt, alsook ook dat informatie -al dan niet onopgemerkt- ongewenst aangepast, verspreid of vernietigd wordt.**

Zonder enige beheersmaatregel in overweging te nemen, **schatten we dit cybersecurity risico (inherent) als zeer hoog in.**

Cybercriminaliteit neemt nog steeds jaar na jaar toe, zowel het aantal aanvallen an sich, als het aantal kwetsbaarheden en hun complexiteit blijft stijgen. Daarnaast digitaliseren we meer en meer dienstverleningen, diensten die maw meer afhankelijk worden van een beschikbare en betrouwbare digitale verwerking, ....

**Inherent is zowel de kans dus te verwachten met een mogelijks onherstelbare impact.**

Als we de beheersmaatregelen die we vandaag al toepassen in overweging nemen, komen we op een **eerder laag niveau van risicobeheersing.**

Zo er is perimeter beveiliging en zijn enkele basis-controlemechanismen voor eindgebruikers aanwezig (bv. anti spam, phishing en virus systemen). Er zijn evenwel nog controlemaatregelen waarvan de mate van **beheersing momenteel laag is en beter moet.** Uit onze awareness-campagnes leren we dat ondanks onze sensibiliseringacties er toch nog te veel gebruikers op phishing-acties zouden ingaan, dienen we nog stappen te zetten rond rechten en rollenbeheer, hebben we nood aan verscherpte interne netwerkcontrole en zetten we samen met groep Gent onze schouders onder het verder uitwerken van het continuïteit beheer, zodat de dienstverlening in geval van een incident of crisis op een aanvaardbaar vooraf bepaald niveau verdergezet kan worden.

### **We nemen acties om de beheersing van het risico te verbeteren.**

Op basis van een gedetailleerde security risicoanalyse werd een actieplan voorgesteld dat een uitgebreider security samenwerkingsverband bevat, waarvan de uitvoering **ons maturiteitsniveau en mate van beheersing** de komende jaren **systematisch en stelselmatig zou kunnen verhogen.**

# 5. Welzijn, veiligheid en gezondheid van de medewerker

## 5.1 Globaal preventieplan – Jaaractieplan 2021

In 2019 legden we de grootste risico's in onze organisatie vast met het oog op het opstellen van het **globaal preventieplan voor de legislatuur**.

Dit globaal preventieplan werd **vertaald in jaaractieplannen** op niveau van de organisatie, op niveau van de departementen en op niveau van de grote sites.

Hierna bespreken we de acties waarbij we in 2021 een duidelijke voortuitgang hebben gerealiseerd.

> **Brandveiligheid** - In orde zetten van de brandveiligheid van alle stadsgebouwen. In kaart brengen van afwijkingen en systematische aanpak van de correcties.

In 2021 werden voor alle locaties waar medewerkers actief zijn, risicoanalyses uitgevoerd om de brandveiligheid van onze gebouwen te evalueren. Op basis van deze risicoanalyses werd samen met het Departement Facility Management onderzocht hoe deze aandachtspunten structureel kunnen opgenomen worden. Het uitwerken van dit proces werd gedaan in samenwerking met KMPG.

Vanaf 2022 maken we ook afspraken met de 'lokale verantwoordelijken' en gebruikers omtrent de organisatorische aandachtspunten en maatregelen, met focus op de evacuatie-oefeningen in het bijzonder.

> **Werken met derden** - De organisatie beheerst alle risico's van werken die door externen worden uitgevoerd – incl. tijdelijke en mobiele bouwplaatsen.

In 2021 werd samen met FM de kadernota 'Werken met derden' uitgewerkt. In diverse werkgroepen is het proces 'Werken met derden' verder geanalyseerd, met als resultaat een aantal specifieke oplossingen voor onze organisatie die de risico's bij werken met derden onder controle moeten houden.

In 2022 worden na een opleidingssessie voor alle actoren binnen FM deze oplossingen verder geoperationaliseerd.

> **Welzijnsbevraging en actieplannen** - De organisatie analyseert periodiek het psychosociaal welzijn in de organisatie en voorziet de nodige instrumenten en middelen voor diensten die op basis van deze analyse nood hebben aan ondersteuning om te werken aan het psychosociaal welzijn van haar medewerkers

De welzijnsenquête werd opgenomen in een projectgroep met vertegenwoordiging uit de interne dienst, HR, communicatie en de externe partner Pulso. Het doel van dit project is om enerzijds te komen tot een vlotte afname van de vragenlijst in 2022 en 2023 in alle departementen, gespreid over verschillende 'golven' en anderzijds om een goede ondersteuning aan te bieden aan leidinggevenden bij de interpretatie van de resultaten uit de enquête en de uitwerking van actieplannen.

Key account – preventieadviseurs en HR partners kregen hiervoor de nodige opleiding.

Eind 2021 werd een eerste groep bevraagd als ‘piloot’. Op basis van deze bevraging werd het proces geëvalueerd en bijgestuurd. De eerstvolgende golf werd in januari 2022 gelanceerd.

> **Ergonomie** - Verbeteren van de ergonomische inrichting van de gebouwen en werkplaatsen en de ergonomische uitrusting van de medewerker.

Opzet van een netwerk van ergo-coaches. Ergo-coaches zijn collega’s in de verschillende diensten (zowel administratieve diensten, zorg, technische diensten, enz.) die worden opgeleid in een aantal basisprincipes van ergonomie, zodat zij voor de medewerkers in hun dienst als eerste aanspreekpunt kunnen optreden bij vragen rond ergonomie of fysieke klachten. Het netwerk wordt begeleid door de ergonomen van zowel de interne als de externe preventiedienst.

Begin 2022 werd het netwerk ERGP-coaches opgeleid.

> **Milieu** - Voeren van een proactief intern milieuzorgbeleid

De aandacht ging in 2021 voornamelijk uit naar het uittekenen van een proces met betrekking tot de omgevingsvergunningen. Een analyse van de stand van zaken omtrent de omgevingsvergunningen binnen het patrimonium van de stad werd opgemaakt. Dit zal dienen als startpunt en voorbereiding op een RO zodat dit proces ondersteund kan worden door een derde partij in het bijzonder.

## 5.2 Initiatieven buiten het globaal preventieplan

Naast de uitvoering van het globaal preventieplan dwingt de context waarin we leven en werken ons tot het nemen van niet voorziene initiatieven om het welzijn en de gezondheid van de medewerkers te garanderen. Naast vele ad-hoc vragen die we als dienst ontvangen, hebben we ook een aantal grotere projecten aangepakt:

> **Covid-19** - 2021 was opnieuw een jaar vol Corona. Deze crisis zorgde ervoor dat ook op vlak van welzijn op het werk de prioriteit naar de gezondheid van de medewerkers ging en in het bijzonder het vermijden van besmettingen op de werkvloer.

De interne dienst gaf advies via de Key account preventieadviseurs aan de departementen en diensten en was vertegenwoordigd in het wekelijks CCC-overleg.

Naar aanleiding van de adviezen van de overheid met betrekking tot ventilatie werd voor onze organisatie een plan uitgewerkt op korte termijn voor de verluchting van lokalen, inclusief de inzet en het gebruik van CO2-meters. Op middellange en lange termijn wordt verder ingezet op conformiteit m.b.t. de richtlijnen i.k.v. binnenklimaat op de arbeidsplaatsen.

De impact van Covid-19 noopte ook tot een evaluatie en bijsturing van het globaal preventieplan. Een aangepaste versie zal in de loop van 2022 worden voorgelegd aan de gemeenteraad.

> **Externe preventiedienst** - In 2021 werd de aanbesteding voor een externe preventiedienst gegund. De voorbereiding van dit dossier werd opgenomen in een projectgroep en samen met een vertegenwoordiging van de verschillende entiteiten in de organisatie werd een gunningscommissie

samengesteld die de beslissing in dit dossier heeft genomen.

Nadien volgde een intensief traject om de transitie van de oude naar de **nieuwe externe dienst** te begeleiden. Na een lange samenwerking met IDEWE startte op 1 januari 2022 Mensura als nieuwe externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.

> **Aanvraagdossier gemeenschappelijke interne preventiedienst** - door de veranderende organisatiestructuur strookte de bestaande erkenning, met bijhorende vergunning als gemeenschappelijke interne preventiedienst, niet meer met de effectieve opdracht van de interne preventiedienst in de organisatie.

Daarom werd in maart 2021 een nieuwe aanvraag gedaan tot erkenning van een gemeenschappelijke interne preventiedienst voor Groep Gent, inclusief alle vestigingen van het stedelijk onderwijs, OCMW Gent, Lokale Politiezone Gent, Sociaal verhuurkantoor Gent, AG Kunsten en Design, AG Erfgoed, AG District 09 en AG Sogent.

De **nieuwe erkenning als gemeenschappelijke interne preventiedienst** voor deze entiteiten werd verkregen bij ministerieel besluit op 8 oktober 2021. Dit dossier werd voorbereid door de interne dienst en intensief besproken met de werkgever en de sociale partners.

## 5.3 Jaarplan interne preventiedienst

Binnen de complexiteit en de omvang van de organisatie en de veelheid aan domeinen in het welzijnsbeleid, moet de interne preventiedienst ook voor zichzelf een aantal prioriteiten stellen, zodat die initiatieven worden genomen, die de hoogste prioriteiten in het welzijn van medewerkers verbeteren.

Die initiatieven worden verzameld in een **jaarplan voor de eigen dienst**.

Om hier toe te komen werd in 2021 gewerkt aan een **hernieuwde visie en missie** voor de interne dienst. Deze visie en missie zijn de aanzet om te komen tot concrete doelstellingen die we vooropstellen om als gespecialiseerde partner alle belanghebbenden in het welzijnsbeleid te ondersteunen en begeleiden met objectieve adviezen zodat Welzijn op het Werk een positieve katalysator is bij de realisatie van hun doelstellingen en successen.

In 2022 worden deze doelstellingen verder geconcretiseerd tot een evenwichtig en realistisch actieplan.

## 6. Conformiteit van gebouwen

Stad Gent heeft een 600-tal gebouwen in haar vastgoedportefeuille.

Vele van deze gebouwen zijn echter verouderd of zijn niet volledig conform de wetgeving of regelgeving. Ook is nog niet elk gebouw geconformeerd aan de ambitieuze klimaatdoelstellingen. Hieraan zijn belangrijke risico's verbonden.

### Onder Conformiteit gebouwen verstaan we 3 zaken:

- Wettelijke conformiteit van gebouwen en hun infrastructuur in eigendom en in beheer van de Stad Gent: de vastgoedportefeuille moet voldoen aan wettelijke en andere opgelegde regelgeving.
- Beleidsdoelstellingen uit het bestuursakkoord, beleidsnota's, burgemeester convenant, organisatiereglementen, ... (bvb. Klimaatambities)
- Veiligheid en Integriteit vastgoedportefeuille van de Stad Gent: het brengen en houden van de gebouwen in een aanvaardbare en bruikbare conditie. Door onderhoud vermijden van gevaarlijke situaties of gevolgschade en versnelde aftakeling van een gebouw.

De risicoanalyse op organisatieniveau detecteerde volgend risico:

De onderhoudsachterstand op ons patrimonium, het niet voldoen aan wettelijke verplichtingen en het ontbreken van een strategisch plan, kan leiden tot veiligheidsrisico's voor de gebruikers en het niet conform zijn van onze gebouwen.

Bij de opmaak van het strategisch meerjarenplan (2019-2025) en in het FM-organisatieplan (FM Plan) kreeg het remediëren van **risico's rond conformiteit gebouwen de prioriteit onder de operationele doelstellingen**:

- Verhogen en borgen van de kwaliteit van ons patrimonium (OD10086)
- Meebouwen aan de stad van morgen (OD10085)
- Slim gebruiken van ons patrimonium (OD10027)

### 2021

In het voorjaar 2021 liep onder begeleiding van KPMG het project "Opmaak Roadmap Assetbeheer, Compliance en Energiebeheer". De huidige en gewenste situatie van de assetbeheerprocessen, compliance-processen en energiebeheerprocessen werden in beeld gebracht.

In het najaar 2021 is het **programma "Roadmap Assetbeheer, Compliance en Energiebeheer"** opgezet met als doelstelling het opmaken van een gedragen strategisch vastgoedbeleid. Dit stelt ons in staat de verschillende beleidsdoelstellingen te halen en een toestand zoals de huidige (die leidde tot de 2 benoemde organisatiebrede risico's) te voorkomen in de toekomst.

Dit betekent dat we tegen midden 2024 een **Meerjareninvesterings- en onderhoudsplan (MJIOP)** bekomen voor een deel van de gebouwenportefeuille waar conditiestaatmetingen plaatsvonden. Dat MJIOP is onder andere afgestemd met de klimaatambities.

## Planning

Tegen eind 2024 komen we tot een overzicht van de processen en een stappenplan richting conformiteit en conformiteitsborging.

Verdere uitwerking van beide sporen volgt in latere jaren om in 2027 een meerjareninvesterings- en onderhoudsplan (MJIO) te hebben voor het volledige patrimonium zodat middelengebruik maximaal focust op de prioriteiten en lange termijn doelstellingen.

Eenzijds borgen we de conformiteit van onze gebouwen en anderzijds garanderen we geoptimaliseerde werkprocessen in het MJIO en het behalen van de energiedoelstellingen 2030 en 2050.



BIJLAGE 4

# Risicoanalyse 2021 > volgens organogram

---

1 juni 2022

# Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Departement Publiekzaken en Burgerzaken</b>	<b>4</b>
<b>3. Departement Cultuur, Sport en Vrije Tijd</b>	<b>7</b>
<b>4. Departement Onderwijs, Opvoeding en Jeugd</b>	<b>10</b>
<b>5. Departement Welzijn en Samenleving</b>	<b>12</b>
<b>6. Departement Gezondheid en Zorg</b>	<b>15</b>
<b>7. Departement Stedelijke Ontwikkeling</b>	<b>17</b>
<b>8. Departement Human Resources</b>	<b>21</b>
<b>9. Departement Facility Management</b>	<b>24</b>
<b>10. Departement Financiën</b>	<b>28</b>
<b>11. Bedrijfsvoering</b>	<b>31</b>
<b>12. Signalen op organisatieniveau</b>	<b>38</b>













# 1. Inleiding

In deze bijlage worden per departement, en vervolgens per dienst, de risicoanalyses (RA) en risico-actieplannen (RAP) weergegeven die in 2021 zijn opgestart en/of waaraan in 2021 verder is gewerkt. Dit zijn zowel specifieke processen of onderwerpen op dienst- en departementsniveau, als de meer organisatiebrede thema's die aan een bepaald departement zijn toegewezen voor opvolging.

De indeling volgens het organogram (van 1 januari 2022) zorgt dat voor ieder overzichtelijk duidelijk is welke analyses en acties vanaf jaar 2022 door welke entiteit verder worden opgenomen.

Naast de risicoanalyses en risico-actieplannen per departement, worden ook de vaakst voorkomende **signalen**, die geïdentificeerd werden bij de uitgevoerde risicoanalyses, opgenomen in deze bijlage. Deze signalen worden door de Dienst Organisatieontwikkeling meegenomen naar de dienst die hiervoor het eigenaarschap heeft om samen te bepalen welke acties er ondernomen moeten worden of in welke (lopende) projecten dit kan opgenomen is of kan opgenomen worden.

Voor elke risicoanalyse en signaal wordt een omschrijving opgenomen, alsook een stand van zaken voor eind 2021/ begin 2022. Telkens staat ook een verwijzing tot welk domein uit het Gents Model Organisatiebeheersing deze behoort, aan de hand van de symbolen zoals hieronder weergegeven.

4 sturende domeinen	3 kern domeinen	5 ondersteunende domeinen
 Strategie, missie, visie en waarden	 Ontwerpen en ontwikkelen van dienstverlening en producten	 Financiële middelen
 Organisatiebeheersing en -ontwikkeling	 Realiseren van dienstverlening en producten	 Data, informatie en kennis
 Opvolgen en rapporteren	 Promotie, prijsbepaling en relatiebeheer	 Medewerkers
 Bijsturen en vernieuwen		 Partners
		 Infrastructuur, werkingsmiddelen en machines




## 2. Departement Publiekzaken en Burgerzaken


### risicoanalyses (RA Dienst en RA Proces)

#### RA DIENST

Er werd in 2020 en 2021 geen RA Dienst uitgevoerd in dit departement.

### risico-actieplannen (RAP)

Start	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	STATUS eind 2021/ begin 2022
2020 	<b>ORB - Online Reserveren en Betalen</b>  <i>Dienst Publiekzaken</i>	Slechts een selectie van de dienstverlening kan online betaald en gereserveerd worden en hierdoor lopen we achter op maatschappelijke trends.  De online transacties van onze organisatie verlopen via verschillende toepassingen, en indien er mogelijkheid is om online te betalen dan verschilt de wijze waarop van toepassing tot toepassing. Standaardisering dringt zich op zowel vanuit klanten- als organisatieperspectief.	<b>LOPENDE</b> 2021 stond in het teken van de gunning van het aanbestedingsdossier dat mooi volgens procedure en timing is verlopen. We hebben een partner en gaan nu echt van start. Hiermee sluiten we de denkfase af en vatten we de fase van uitrol aan.  In 2022 wordt de rol van producteigenaar voorzien bij de Dienst Publiekzaken. De rol projectleider blijft bij de Dienst Organisatieontwikkeling tot zolang ORB in projectmodus zit. Ondertussen is bij de Dienst Publiekzaken iemand aangeduid met oog op reguliere verankering later in de legislatuur.
2020 	<b>Klantgedreven dienstverlening met kwaliteitsvol personeel</b>  <i>Dienst Publiekzaken</i>	Dienstverlening staat voor ingrijpende veranderingen. Eén van de belangrijkste is de toenemende digitalisering (burgers verwachten terecht dat de wijze van interactie met de overheid meegaat met zijn tijd) en daagt onze organisatie uit om de dienstverlening anders in te richten en om de menselijke factor – die altijd nodig blijft – naar een hoger plan te tillen. Het werk wordt complexer en dat vereist meer kennis en vaardigheden.  In het huidige dienstverleningsconcept is dit spanningsveld merkbaar en net daarom dringt een verandering zich op. Aan de Dienst Publiekzaken wordt gevraagd het nieuwe klantgedreven dienstverleningsconcept uit te werken en deze verandering te begeleiden en te ondersteunen ten aanzien van andere diensten van onze organisatie.	<b>LOPENDE</b> - De opdracht en positionering van de Dienst Publiekzaken werd door het college en managementteam van 30 april 2021 goedgekeurd waarna de structuur van de Dienst Publiekzaken verder vorm kreeg. Organogram is ondertussen opgemaakt en de invulling van de vacatures is lopende. In voorjaar 2022 zouden alle functies ingevuld moeten zijn zodat elke afdeling van de Dienst Publiekzaken zijn (nieuwe) rol ten volle kan opnemen om diensten en frontofficemedewerkers te ondersteunen in het leveren van de beste dienstverlening.  Om de medewerkers echte ambassadeurs te maken van de online dienstverlening werden er opleidingen georganiseerd om hen wegwijs te maken in de wereld van 'itsme/eBox'.  Tenslotte keurde het managementteam eind november 2021 het project en de visie 'Klantgedreven handelen' goed. In 2022 zal de ondersteuning en competentiebeschrijving voor elke medewerker uitgewerkt worden zodat de klant zich na elke interactie gehoord, geïnformeerd, geholpen en gerespecteerd voelt.
2020 	<b>Gebbruiksvriendelijke systemen waartoe de medewerkers</b>	Om de beschikbare informatie van de burger en de diensten bruikbaar te maken is er zowel aan front- als backoffice nood aan	<b>LOPENDE</b> - De Dienst Publiekzaken nam in 2021 het eigenaarschap op om - werken op afspraak in te burgeren bij alle loketdiensten,

	<p><b>opgeleid zijn om een vlotte dienstverlening te bieden</b></p> <p><i>Dienst Publiekszaken</i></p>	<p>gebruiksvriendelijke systemen waartoe de medewerkers zijn opgeleid.</p>	<p>- GUS (Gentse Uitgaande Subsidies) als tool naar voor te schuiven voor verwerking van alle subsidies, - statussen van producten te bundelen op 1 plaats voor een vlotte raadpleging over producten heen, ondersteund vanuit 1 softwarepakket waar zowel de burger zelf als de FO-medewerker een afspraak in kan maken, met als doel de veelheid aan tools te beperken voor de FO-medewerkers. Doorheen 2021 boden 12 stadsdiensten extra dienstverlening op afspraak aan, werd het subsidiereglement 'Samen Aan Zet' volledig geïntegreerd in de GUS-tool, en kunnen burgers voortaan de status opvolgen in 'Mijn Burgerprofiel' van alle milieusubsidies en van een aanvraag voor een parkeerplaats voor personen met beperking. Begin 2022 zal het ook mogelijk zijn om statussen op te volgen voor een adreswijziging, voor starterscontracten, subsidieaanvragen verfraaiing handelspanden (via e-loket ondernemers) en aanvragen voor innames openbaar domein en publieke ruimtes. In 2022 wordt het statusmagazijn ook consulteerbaar gemaakt voor de FO-medewerkers.</p>
<p>2020</p> 	<p><b>Heldere Communicatie in een Superdiverse Stad</b></p> <p><i>Dienst Publiekszaken</i></p>	<p>De organisatie is niet afgestemd op de superdiverse stad waar toegankelijke communicatie, informatie en dienstverlening op (mensen)maat een belangrijke opdracht is. Hierdoor verliezen we doelgroepen uit het oog, of bieden we door taal en of cultuurbarrières niet alle burgers een gelijkwaardige dienstverlening aan.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - Dankzij een uitvoerig vooronderzoek, gaf de digitaliseringscommissie eind 2021 groen licht voor de bouw van de 'Digitale Communicatiewaaiër' vanaf 2022. Het project zal via pilootdiensten lopen. Verder deden naast Groep Gent ook 91 Gentse organisaties beroep op de subsidies 'Sociaal tolken en vertalen' (STV). De omzet aan STV steeg in 2021 opvallend sterk; aantal uitgevoerde opdrachten lag ongeveer 1,5 keer hoger dan de voorgaande jaren. Videotolken heeft hierbij duidelijk zijn intrede gemaakt: maar liefst één derde van alle aanvragen STV in 2021 was een videotolk-opdracht. Om de bereikbaarheid en toegankelijk te vergroten werd in 2021 het vooronderzoek gelopen voor het opzetten van een chatbot. Er is een duidelijke beweging in gang gezet vanuit de filosofie 'de gebruiker centraal': een uitgebreide klantenbevraging door Dienst Publiekszaken, 3 uitgebreide Life Event Scans, gebruikerstests op de website en afwisselende 'hotjars' (eenvoudige bevraging op de website), zorgen voor steeds dieper inzicht in de toegankelijkheid van ons communicatiemateriaal.</p>
<p>2017</p> 	<p><b>Klachtenmanagement</b></p> <p><i>Dienst Publiekszaken</i></p>	<p>Optimaliseren van het klachtenmanagement, waarbij we zo veel mogelijk klachten capteren van burgers over onze dienstverlening zodat deze leiden tot inzichten, verbeteracties, bijsturing van informatie/ communicatie of nieuw beleid.</p>	<p><b>LOPENDE/AFGESLOTEN</b> - Het eigenaarschap van dit RAP werd per 1 juli 2021 van Dienst Organisatie-ontwikkeling (Bedrijfsvoering) overgedragen naar Dienst Publiekszaken, die trekker en coördinator is voor eerstelijnsklachten voor de hele organisatie. Klachten zijn een belangrijke bron voor de opdracht om de diensten te ondersteunen bij een continue kwaliteitsverbetering van hun dienstverlening. In 2021 werd beslist om een bijgestuurde werkwijze te implementeren op de werkvloer. Zo kwam er een nieuw klachtenreglement en kennen we voortaan eenzelfde behandeling en registratie over alle diensten van Stad én OCMW Gent, geschoeid op een nieuwe gezamenlijke software. Er werden ook flankerende acties uitgerold om de stem van de burger actief in debat te brengen vanuit</p>

			<p>een open en welkome houding (bv. de jongste campagne i.v.m. administratieve vereenvoudiging). Na groen licht van de digitaliseringscommissie in november 2021 startte de initiatiefase voor de interfaces tussen CRM Gentinfo en de eigen werkorder opvolgingstools van de Groendienst, Mobiliteitsbedrijf en Dienst WBW (noodzakelijk om klachten van deze diensten te ontsluiten in het klachtenregistratiesysteem).</p> <p>Op 1 juli 2021 was de go-live van het gezamenlijk eerstelijns-klachtenbeheer voor stad én OCMW. Dit betekent niet dat alle risico's van het RAP hiermee zijn afgedekt, toch wordt het afgesloten. In 2022 wordt een nieuw RAP opgestart dat zich focust op de risico's die er op vandaag nog zijn.</p>
--	--	--	---

### 3. Departement Cultuur, Sport en Vrije Tijd

#### risicoanalyses (RA Dienst en RA Proces)

##### RA DIENST

Nadat in september 2020 de nieuwe aanpak werd geïmplementeerd voor de risicoanalyse op dienstniveau werden, met ondersteuning van Dienst Organisatieontwikkeling, de 2 sessies van de oefening reeds doorlopen voor volgende entiteiten van dit departement:



in 2020


- **Dienst Toerisme**
- **IVA Historische Huizen Gent**


In 2021

- **Staf van het departement**
- **Cultuurdienst**
- **Sportdienst**
- **Bibliotheek (2<sup>e</sup> sessie in januari 2022)**



##### RA PROCES – Inventarisbeheer

<p>2013</p> 	<p><b>Beheren van Uitleenmateriaal</b></p> <p><i>Dienst Feesten, en Ambulante Handel</i></p>	<p>Logistiek, audiovisueel, sport- en spelmateriaal van het Uitleenpunt (= bundeling van het materiaal Jeugd, Onderwijs én Evenementen en Feesten).</p>	<p>Momenteel zijn we volop bezig aan een verdere uitwerking van de SAP software om een vlottere dossierverwerking mogelijk te maken.</p> <p>De huidige procedures en handleidingen worden dan hierop verder uitgewerkt. De software ontwikkeling verloopt moeizamer dan gedacht waardoor we zelf alternatieve oplossingen uitwerken.</p> <p>Om toch de nodige stappen ter verbetering te kunnen zetten. Zo hebben we de (transport)planning uitgewerkt in excel en access. Waarbij we dit verder optimaliseren om zo tot zo'n efficiënt mogelijke werking te komen.</p> <p>Uiteraard is het de bedoeling dat dit volledig ondervangen wordt binnen het SAP verhaal. Of we doestelling behalen zal zeer afhankelijk zijn van de beschikbare IT-budgetten en de mogelijkheden van SAP.</p> <p>Daarnaast draait het uitleenpunt nu terug op volle toeren en is het momenteel alle hens aan dek.</p>
<p>2017</p> 	<p><b>Kunst in de Publiek Ruimte (KIPR)</b></p> <p><i>Cultuurdienst</i></p>	<p>Beheer van gegevens omtrent kunstvoorwerpen die openbaar zijn opgesteld in de publieke ruimte; welke zich dus niet binnen een museumomgeving bevinden (standbeelden, muurschilderingen, installaties,...). (onroerend door bestemming)</p>	<p>De inventaris KIPR voelt goed beheerd en beheerst. Na gedeeltelijke controle in 2020 (vanwege corona) kon in 2021 terug een normale jaarlijkse rondgang plaatsvinden, samen met Dienst FM Themagebouwen, om de status van alle KIPR-werken op het Gentse openbare domein te controleren. Waar nodig werd kort op de bal gespeeld voor een kleine herstelling. Bij grotere werken wordt in overleg met FM Themagebouwen besproken wat moet gebeuren, waarna FM Themagebouwen het onderhoud/de herstelling inplant volgens tijd en middelen.</p> <p>Uitzonderlijk gebeurt het dat een kunstwerk in publieke ruimte wordt geplaatst zonder medeweten van de Cultuurdienst, waardoor de nazorg op dit item ook niet via het KIPR-budget kan verlopen. De Cultuurdienst houdt verder vinger aan de pols en zal intern communiceren waar vereist is. Zo ook inzake de sensibilisering over de behandeling van deze stukken door collega-diensten op het openbaar domein.</p>

			In 2022 worden de processen KIPR van opportuniteit tot nazorg door de Cultuurdienst uitgewerkt om na te gaan waar optimalisaties mogelijk zijn.
2018	 <b>Beheren van kunstwerken, machines en materiaal</b> IVA Historische Huizen Gent	Beheer van kunstwerken, machines (o.a. freesmachine) en multimediamaatstaf (o.a. videoprojectors) verspreid over de 7 locaties van IVA Historische Huizen Gent.	De collectie is verder geregistreerd en wordt dankzij vrijwilligers ook uitgebreid gefotografeerd. Het is een traject dat gestaag vordering maakt.

RA PROCES – Integriteit			
2019	 <b>Integriteit op vlak van het organiseren van markten en foren.</b> Dienst Feesten en Ambulante Handel	Risicoanalyse met focus op het detecteren van mogelijke integriteitsschendingen bij het organiseren van een markt of voor.	<b>LOPENDE</b> - Conclusie van de risicoanalyse was dat er al heel wat beheersing is op vlak van mogelijke integriteitsschendingen. Ondertussen werden al enkele verbeteracties doorgevoerd, bv. MW'ers zitten fysiek dichter bijeen zodat kennisuitwisseling gemakkelijker wordt, de marktplannen zijn getekend en staan up to date. Er wordt blijvend gewerkt aan de update van stedelijke reglementering - hierin zijn handhavingsmogelijkheden (in gradatie) voorzien. In nauw overleg met Vlaamse Overheid en andere controle-instanties blijven we bewaken dat noodzakelijk toezicht mogelijk is.

## risico-actieplannen (RAP)

Start	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	STATUS eind 2021/ begin 2022
2011	 <b>Afleveren van vergunningen: Inname openbaar domein</b> Dienst Feesten en Ambulante Handel	Eenduidig maken van proces voor zowel aanvragers als voor alle interne betrokkenen. 1. Komen tot gezamenlijke visie over organiseren evenementen; 2. Afstemmen afspraken en processen zodat doorlooptijden verbeteren en tijdige communicatie naar organisator gegarandeerd wordt (waardoor organiseren evenementen vlotter verloopt, ook naar bevoegde veiligheidsdiensten) 3. Betere kennis bekomen bij de aanvrager over procedure	<b>AFGESLOTEN</b> - Het openstaande item met betrekking tot het opmaken van een Visienota Evenementenbeleid slaagt er niet in om te landen, ondanks de inzet van een extern bureau ter ondersteuning. Daarom werd parallel ingezet op de opmaak van een reglement met concrete elementen waarmee zowel beleid, administratie als klanten feitelijk aan de slag kunnen. Najaar 2021 kon dit reglement worden voorgelegd aan het bevoegde beleidskabinet. Men gaf het signaal aan de dienst dat men dit ten gepaste tijde zou terugkoppelen. We beschouwen in deze het voorgelegde reglement als de opgeleverde nota die de doelstelling van de laatst openstaande actie vormde. We beschouwen het RAP uit 2011 hiermee na 10 jaar als afgesloten.
2015	 <b>Ontvangsten-cyclus – kassaverkoop: correct innen en beheren van cash-ontvangsten</b> IVA Historische Huizen Gent	Cash geld ontvangen en bewaren brengt altijd risico's met zich mee. De doelstelling is om cash geld te beperken én, waar cash nog nodig is, maatregelen te treffen die de risico's beperken (bijv. traceerbaarheid, veilig geldtransport).	<b>LOPENDE</b> - Eind 2021 werd een actiepunt toegevoegd naar aanleiding van het concessie-einde voor het Belfort. De cashstroom komt er terug in eigen beheer vanaf 1/4/22. Dezelfde procedures van het Gravensteen en de Sint-Pietersabdij zijn voorzien; ook kluis en waarde transport zijn geregeld. Het verplicht elektronisch betalen werd opgeheven naar aanleiding van de corona-versoepelingen. Hierdoor nemen de cash-stromen terug toe in alle huizen. Omwille van een herbestemming van het vroegere kluislokaal van de Sint-Pietersabdij werd een offerte uitgeschreven voor een nieuwe kluis-aankoop (vertraging vanwege corona).

<p>2017</p> 	<p><b>Veiligheids-beheer</b></p> <p><i>IVA Historische Huizen Gent</i></p>	<p>Komen tot een sluitend veiligheidsbeheersplan voor IVA HHG. Museale uitbating kent diverse veiligheidsrisico's voor bezoekers, medewerkers, gebouwen, collectiestukken, ... waarvan de beheersing sterk wordt bepaald door wetgeving en eigen, interne regels. Wettelijk zijn de HHG minimaal in orde. In de praktijk is er veel ruimte voor optimalisatie. Veel van deze risico's zijn onlosmakelijk nauw verbonden aan een goed facilitair beheer (camera's werken onvoldoende, toegangscontrole is op diverse locaties niet conform,... ). Andere verbeterpunten betreffen de interne werking van HHG (bvb nodige rollen, duidelijke procedures, werking en planning erfgoedbewakers, ...).</p>	<p><b>LOPENDE</b> - In het kader van de voorbereiding van de bekabelingswerken (Sint-Pietersabdij) en Plan-G (Gravensteen) worden nu deelaspecten inzake veiligheid (camerabewaking, toegangscontrole) bestudeerd met DPT FM en de uitvoerende firma's.</p>
<p>2019</p> 	<p><b>Optimaliseren Bruiklenen van derden</b></p> <p><i>IVA Historische Huizen Gent</i></p>	<p>Inherent essentieel aan elke bruikleen van een kunstwerk of een voorwerp voor een tentoonstelling is het vertrouwen van de bruikleengever en het publiek. Elke bruikleen moet daarom verlopen via een transparant en gestandaardiseerd proces inzake verzekering, transport, conservatie, beveiliging, authenticiteit en communicatie.</p> <p>Dit RAP omvat acties omtrent het optimaliseren van het bruikleenproces en het duidelijk definiëren van de rollen + hierbij aansluitend de opmaak van bruikleenovereenkomsten.</p>	<p><b>LOPENDE</b> – Het voorbije jaar werd de klimaatinstallatie in de Sint-Pietersabdij volledig hersteld. De klimatologische omstandigheden kunnen in de expositieruimtes opnieuw heel nauwkeurig gemonitord en opgevolgd worden. Het IVA HHG voldoet op dat vlak terug aan de internationale museale standaarden.</p> <p>Nu we opnieuw degelijke klimatologische omstandigheden kunnen aanbieden aan de bruikleengevers, kan er ook verder worden gewerkt aan een aangepast faciliteitenrapport, gebaseerd op het standaard 'UK-Facility Report'.</p>

## 4. Departement Onderwijs, Opvoeding en Jeugd

### Risicoanalyses (RA Dienst en RA Proces)

#### RA DIENST

Nadat in september 2020 de nieuwe aanpak werd geïmplementeerd voor de risicoanalyse op dienstniveau werden, met ondersteuning van Dienst Organisatieontwikkeling, de 2 sessies van de oefening reeds doorlopen voor volgende entiteiten van dit departement:

in 2020

- **Staf van het Departement**
- **OnderwijsCentrum Gent (OCG)**

In 2021

- **Jeugddienst**
- **IVA Stedelijk Onderwijs Gent**

#### RA PROCES - Inventarisbeheer

<p>2013</p> 	<p><b>Beheren van speeltoestellen op school-domeinen</b></p> <p>IVA SOG ism Staf DPT OOJ</p>	<p>Beheer van de gegevens omtrent de speeltoestellen die binnen de schooldomeinen van Stad Gent zijn opgesteld.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - Er is een procedure 'Werken en aankopen op eigen initiatief' in de maak die zal gelden voor zowel scholen als kinderopvangvoorzieningen. Dit ligt momenteel ter validatie bij FM Onderwijs. Deze procedure is de basis om het plaatsen van buitenspeeltoestellen in een finale plooi te krijgen. Bedoeling is dat we voor eigen initiatieven van onze diensten/voorzieningen een flow opzetten die én validatie door DPT OOJ én door DPT FM impliceert, op het vlak van kwaliteitsborging: keuringen waar nodig, materialenkeuze, duurzaamheid, randvoorwaarden (in deze bvb valbeveiliging) en nazorg/onderhoud. De prioriteit is om eerst de procedure rondkrijgen als houvast voor directies/verantwoordelijken, daarna wordt hen verdere instructies gegeven.</p>
<p>2013</p> 	<p><b>Beheren van Informatiemateriaal OND</b></p> <p>IVA SOG ism Staf DPT OOJ</p>	<p>Beheer educatief informaticamateriaal voor klassen, leerkrachten en leerlingen (niet: administratief materiaal voor directie en secretariaat).</p> <p>Betreft voornamelijk recuperatiemateriaal (afgeschreven materiaal van Stad Gent) met nul restwaarde. Het beheer hiervan verloopt niet via de ICT-beheerstool IVANTI van Stad Gent en D09 (gezien de grote hoeveelheid en de kosten/batenbalans), maar via een eigen inventaris opgezet binnen het IVA. In beperkte mate wordt ook nieuw materiaal aangekocht door scholen via District09 of door derden (oudercomités). In het kader van</p>	<p><b>LOPENDE</b> - Het inventarisproces en samenhangende processen verlopen goed. Bij de evaluatie moet wel rekening gehouden worden dat het hier voornamelijk om recuperatiemateriaal gaat en dat er met het materiaal wordt gewerkt in een leeromgeving. Voor de nieuwe toestellen in kader van de Digisprong wordt gewerkt met een gebruikersovereenkomst/ontvangsbewijs, te ondertekenen door de betrokken leerkracht of leerling, waardoor de verantwoordelijkheid voor goed gebruik van de toestellen bij hen ligt. De verantwoordelijkheid omtrent een goede inventarisatie ligt voornamelijk bij de ICT-coördinatoren van de scholen, via een tool opgezet in 2014-2015 door de centrale ICT-cel van het DPT OOJ ism D09. Deze beheertool, met decentrale input per ICT-coördinator, is in principe geen actuele 1-op-1 inventarislijst; registratie gebeurde per groep, per rubriek van toestellen. Dit voornamelijk om zicht te krijgen op de stand van zaken/besteding van het ICT-budget per school. Elke school kon er haar eigen budget in raadplegen en een globale inventaris in bijhouden. Gezien de nul restwaarde van het vele recuperatiemateriaal was er ook weinig urgente noodzaak tot</p>

		de Digisprong van de Vlaamse regering kon het Stedelijk Onderwijs Gent recent zo'n 6000 nieuwe computers aankopen (via D09). Deze toestellen zijn eveneens niet in de ICT-inventaris van D09 opgenomen, maar worden beheerd via de ICT-coördinatoren van IVA SOG.	een duurder systeem met individuele inventarisatie en opvolging. Deze opzet verdwijnt in 2022 gezien de uitrol van het Microsoft beheersplatform Intune (voor Windows-PC's), waarmee de ICT-middelen (gegevens, apparaten en apps) op afstand kunnen worden geconfigureerd, geopend en bijgewerkt, zodat ieder aan het nalevingsbeleid en de vereisten van de organisatie voldoet. Hier zijn de toestellen wel 1-op-1 in opgenomen en doet het dashboard dus dienst als een inventarisoverzicht. Dit garandeert een veel betere opvolging, van zowel de nieuwe als de recuperatietoestellen.
2013	 <b>Beheren van materiaal Hotelschool</b>  IVA SOG ism Staf DPT OOJ	Beheer van de gegevens omtrent de machines en toestellen voor de uitbating van de Hotelschool.	<b>LOPENDE</b> - Het inventarisproces en samenhangende processen verlopen goed. Recent zijn de nieuwe keukens en restaurants in gebruik genomen, de vele nieuwe toestellen zijn secuur in de inventaris verwerkt. Elk toestel is voorzien van een duidelijk identificatielabel waarbij tevens een QR-code is voorzien om digitaal extra informatie op te halen. Zo is ook vlot te achterhalen wat de standaardlocatie moet zijn en wie de eigenaar is (Stad Gent, de VZW Hotelschool Gent of Centrum voor Volwassenonderwijs). De achterliggende 1-op-1 inventaris houdt uitgebreid informatie bij over de ganse levenscyclus van de toestellen. Jaarlijks is een algemene inventarstelling voorzien; tussentijds is er tijdens het gebruik in de lessen een continue screening over de toestand van de machines. Er zijn afspraken met de leerkrachten over hoe defecten, vervangingen en tekorten door te geven. Aanvullende of vervangende toestellen zijn naar veiligheid voor leerlingen, werkinstructies, hanteerbaarheid, herstelling, resultaat van de bereidingen, onderhoud, ... best van hetzelfde type tot van hetzelfde merk. Dit is niet steeds eenvoudig onder de wetgeving overheidsopdrachten.
2020	 <b>Beheren van materiaal en machines technische scholen</b>  IVA SOG ism Staf DPT OOJ	Naar analogie met de risicoanalyse Inventarisbeheer in 2013 voor het materiaal van de Hotelschool, zal de oefening ook worden opgesteld voor de scholen met heel wat technisch materiaal (die technische vakopleidingen geven).	<b>GEPLAND</b> - De opzet van een risicoanalyse Proces Inventarisbeheer was hier gepland in 2020. Vanwege de grote impact van Corona op het onderwijs vond dit niet plaats; er wordt gekeken dit aan te vatten in 2022.

## 5. Departement Welzijn en Samenleving

### Risicoanalyses (RA Dienst en RA Proces)

#### RA DIENST

Nadat in september 2020 de nieuwe aanpak werd geïmplementeerd voor de risicoanalyse op dienstniveau werden, met ondersteuning van Dienst Organisatieontwikkeling, de 2 sessies van de oefening reeds doorlopen voor volgende entiteiten van dit departement:


in 2020

- **Dienst Asiel en Vluchtelingenbeleid** (dec 2019 als piloot) >> *Deel Outreachend werken van de nieuwe dienst 'Dienst Outreachend werken, Asiel en Vluchtelingen' volgt later.*
- **Medisch-Sociaal OpvangCentrum (MSOC)**
- **Dienst Preventie voor Veiligheid**


In 2021

- **Dienst Ontmoeten en Verbinden**
- **Staf Beleidsondersteuning – Algemeen** (lokaal sociaal beleid)
- **Staf Beleidsondersteuning – Strategisch en Financieel** (lokaal sociaal beleid)
- **Psychologische Dienst** (thematische hulp)
- **Sociale Woonbegeleiding** (thematische hulp)
- **Juridische Dienst** (welzijnsbureaus+)





#### RA PROCES - Inventarisbeheer

 <b>2020</b>	<b>Inventaris- en magazijnbeheer</b>  <i>Dienstenbedrijf Sociale Economie (DBSE)</i>	Beheer van materiaal (1000-tal artikelen) voor alle clusters binnen het Dienstenbedrijf. Materiaal Bouw en Logistiek in de Maïstraat (UCO).	<b>LOPENDE</b> - Ondersteuning van Möbius voor uitwerken rollen en verantwoordelijkheden. Deze moeten nog geïmplementeerd worden. De vacatures zijn intussen ingevuld voor technisch consultant en transport & magazijn. Processen zijn uitgeschreven. Alle knelpunten zijn benoemd maar nog niet allemaal geanalyseerd. Er is een schriftelijke registratielijst voor machines maar opvolging is moeilijk. Digitale ondersteuning is wenselijk.
--	--	--	--

#### RA PROCES - Tijdskritisch

 <b>2020</b>	<b>Uitbetalen van steun</b>  <i>Centrale administratie</i>	Het proces uitbetalen van steun werd in 2019 opgenomen als piloot om de risicoanalyse op tijdskritisch proces uit te voeren. De grote risico's op de continuïteit van dit proces zitten in de afhankelijkheid van de externe partners en het niet gekend zijn of ontbreken van afspraken met de externe IT partners.	<b>LOPENDE</b> - Ook in 2021 werd verder gewerkt aan het actieplan: - Er werd bekeken hoe de loketten van de Sociale Dienst in het stadskantoor uitgerust kunnen worden volgens de vereisten voor het opzetten van een alternatief kaskantoor. - Er werd volop gewerkt aan de ontwikkeling van de nieuwe toepassing Welzijn.net waar de dienst piloot voor is. Hierdoor kunnen de nodige garanties voor continuïteit van de dienstverlening mee opgenomen worden.
--	--	---	--

## risico-actieplannen (RAP)

Start	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	STATUS eind 2021/ begin 2022
2017 	<b>Het aangaan of bijstellen van partnerschappen met bewonersgroepen</b>  <i>Ontmoeten en Verbinden</i>	Dit risico-actieplan streeft naar een verduidelijking van de rolverdeling en de ontwikkeling van een visie en kader voor toekomstige partnerschappen, en procesmatig bestaande samenwerkingen bij te stellen.	<b>LOPENDE</b> - De dienst verkende enkele bijkomende elementen (vb. verzekering van derden) en vertaalt het stadsintern vrijwilligerskader naar de eigen werking. Na vertraging omwille van corona wordt verwacht een huishoudelijk reglement in de loop van 2022 ter goedkeuring te hebben ingediend. Dit zal meteen het einde van dit risicoactieplan betekenen.
2017 	<b>Optimaliseren vrijwilligerswerking bij Stad en OCMW Gent</b>  <i>Welzijn en Gelijke Kansen (ism JD en LDC)</i>	Onze afhankelijkheid van vrijwilligers om doelstellingen te bereiken, blijft toenemen. Het is belangrijk onze vele diensten en vrijwilligers goed te ondersteunen om de kans op risico's te verkleinen (o.a. publieks-gevoeligheid, kwaliteitsvolle dienstverlening, integer gedrag, imago, wetgeving, ...). Nood aan organisatiebrede > visie en gedragen beleid > vrijwilligerspolis i.p.v. versnipperde aanpak met diverse voorwaarden en toepassingen > uniforme processen ter registratie van vrijwilligers, ... > afspraken omtrent databeheer en vrijwilligersvergoedingen.	<b>AFGEWERKT</b> - In het voorjaar van 2021 is het visietraject voor een stadsbreed gedragen vrijwilligersbeleid afgerond. Dit betekende de start van de uitrol van het nieuwe vrijwilligersbeleid. Gezien dit een dynamisch proces is, wordt dit beleid continu vormgegeven en is er afstemming in een nieuwe overlegstructuur: de stuurgroep vrijwilligersbeleid, een platform voor vrijwilligersambassadeurs getrokken door het Vrijwilligerspunt.  In december 2021 werd de visienota Vrijwilligersbeleid Stad Gent goedgekeurd door het college van burgemeester en schepenen en het vast bureau. Hiermee werden de uniforme kwaliteitslijnen in het werken met vrijwilligers bij Stad Gent geformaliseerd. Het Vrijwilligerspunt rolt dit vrijwilligersbeleid verder uit in nauw overleg met alle betrokken diensten. Iedere dienst die werkt met vrijwilligers kan terecht op de centrale MIA pagina waar alle relevante informatie verzameld werd.
2017 	<b>Ontsluiten en analyseren van cijfermateriaal sociale dienstverlening</b>  <i>Staf Beleids-ondersteuning</i>	Een goede datakwaliteit die zorgt voor correcte en stabiele cijfers is heel belangrijk. Echter heb je heel wat mogelijke risico's rond data-beheer: medewerkers moeten data correct registreren, de registratie-systemen moeten correct werken én er moet een correcte interpretatie en gebruik zijn van de data.	<b>LOPENDE</b> - Tijdens 2021 werden de openstaande acties afgerond: - Datakwaliteit: Informele netwerken met contactpersonen in de diensten zijn opgebouwd en we maken verder gebruik van formele werkgroepen en overleggen (oa WG New Horizon, WG Studenten, WG Onthaal) - Integratie van de werking van het Lokaal Advies Comité (LAC) in het COT (cliëntonthaal- en trajectmodule ); dit was de laatste werking die nog moest worden afgestemd. - De trajecten (via trajectmodule) werden opgenomen in het proceshandboek
2017 	<b>Werking Welzijns-bureaus en Centrale Administratie: Beslissingsflow BCSD Afdeling Fin. en Thematische Hulpverlening</b>	Er is een snellere beslissingsflow nodig bij het Bijzonder Comité Sociale Dienstverlening (BCSD), waardoor wordt gezocht naar een efficiëntiewinst.	<b>LOPENDE</b> - In het voorjaar van 2021 kon het nieuwe startverslag worden gerealiseerd en daarna geïmplementeerd binnen de werking van de welzijnsontalen. Hiermee kennen meerdere steunvormen een snellere flow en verhogen we dus de klantvriendelijkheid. De uitbreiding naar de wijkwerking kent vertraging. Implementatie daar wordt immers gekoppeld aan fase 3 van het Project 'verslag BCSD', namelijk de verbetering van de leesbaarheid van verslagen en onze kennisgevingen van beslissingen aan de betrokken doelgroepen. Deze fase 3 loopt verder maar kent vertraging gezien met de betrokken leverancier nu prioritair wordt ingezet op andere punten, nl. de omschakeling naar New Social i.p.v. New Horizon. Ondertussen werd een convenant voorbereid voor een samenwerking met vzw De Zuidpoort ("Vereniging Waar Armen Het Woord Nemen"). Zij zullen ondersteunen in het herwerken van de kennisgevingen, in het omzetten in klare

			en eenvoudige taal voor hen en onze doelgroep. We verwachten hierover goedkeuring in de loop van het voorjaar van 2022.
2017	 <p><b>Werking Welzijnsbureaus en Centrale Administratie: strategische oefening</b></p> <p><i>Afdeling Fin. en Thematische Hulpverlening</i></p>	<p>De dienst is exponentieel gegroeid, gezien continue toename van het aantal dossiers.</p> <p>Er werd een werklust-meting doorgevoerd, gekoppeld aan een visie-oefening: waar wil de Afdeling FTH op inzetten? Wat verwacht de afdeling wel/niet van nieuwe medewerkers? Wanneer stopt hulpverlening? Een aantal risico's zijn geïdentificeerd om tot de realisatie te komen: er is nood aan meer datakwaliteit via een meer uniforme registratiemanier, nood aan beter verdeelde werklust, aan duidelijker verwachtingskader, ...</p>	<p><b>LOPENDE</b> - In 2021 werd een mooie doorgroei gerealiseerd in de diverse acties van dit RAP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het optimaliseren van de vooropgestelde processen is afgerond. Begin 2022 volgt een evaluatie waarna wordt bijgestuurd.</li> <li>- Na de enquête bij alle maatschappelijk werkers kon de werkanalyse worden afgerond in mei 2021: onderzoek naar copingstijl en naar correlaties tussen werkdruk, burn out risico en objectieve werklust. Gezien er onvoldoende sterke correlatie bleek, kon geen benchmark worden vastgelegd. Het uitvoeren van een werklustmeting is niet evident in de social profit (werken met mediaan en standaarddeviatie is alternatief). Er was de vaststelling dat er in hoge mate negatieve werkstress is, doch deze bleek niet enkel terug te brengen naar de hoeveelheid werk.</li> <li>- De resultaten van de visie-oefening en de werkanalyse werden gebrieft aan het directieteam, de hoofd-maatschappelijk assistenten en het kabinet.</li> <li>- Ondertussen is ook de implementatie gestart van de nieuwe analysetool voor personeelsinzet. Momenteel lopen het oude en het nieuwe systeem een tijdje dubbel en worden de gegevens uit beide vergeleken. We beogen deze tool in 2023 te implementeren in de reguliere werking, zodoende kan de personeelsinzet voortdurend worden gemonitord.</li> <li>- Ook het luik 'coachingstool' werd ontwikkeld, waarmee leidinggevend de hoeveelheid werk en de zwaarte van het werk kunnen meten op het niveau van het individu, equipe en dienst. Zo kan een meer gelijkwaardige werklust beter worden gegarandeerd.</li> </ul>

## 6. Departement Gezondheid en Zorg

### Risicoanalyses (RA Dienst en RA Proces)

#### RA DIENST

Nadat in september 2020 de nieuwe aanpak werd geïmplementeerd voor de risicoanalyse op dienstniveau, werden, met ondersteuning van Dienst Organisatieontwikkeling, de 2 sessies van de oefening in 2021 doorlopen voor volgende entiteit van dit departement:

- **Dienst Regie Gezondheid en Zorg**

#### RA PROCES – Inventarisbeheer

2020 	<b>Beheren van materiaal Woonzorgcentra (wzc)</b>  <i>Woonzorgcentra</i>	Beheer van gegevens omtrent de machines en toestellen voor de uitbating van de woonzorgcentra.	<b>ON HOLD</b> - Binnen Departement Gezondheid en Zorg werd in 2019 een (her)start genomen met het opzetten van enkele inventarissen (Zie RAP Inventarisbeheer van Dienst Organisatieontwikkeling). Aan de hand van lijsten uit de boekhouding die vergeleken werden met de reële toestand zou een inventaris per woonzorgcentrum worden opgemaakt. Bedoeling was om telkens een risicoanalyse te doen op het opgezette inventarisproces per WZC.  Echter, vanwege de veelheid aan maatregelen n.a.v. Covid-19 die gedurende 2020/2021 moesten worden opgezet binnen de WZC, zijn deze inventarissen en RA's gepland voor 2023.
---	--	--	---

### risico-actieplannen (RAP)

Start	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	STATUS eind 2021/ begin 2022
2018 	<b>Organiseren interne werking lokale dienstencentra</b>  Lokale Dienstencentra	Er is al een lange weg afgelegd in visiebepaling en optimalisatie van de werking van een LDC. Die visie is afgestemd op de maatschappelijke uitdagingen die zich stellen in Gent en past ook binnen het wijzigende decretaal kader dat het Woonzorgdecreet biedt.  Het nieuwe regiomodel dat sinds september 2017 ingevoerd werd in het departement, werd aangegrepen om de visie te operationaliseren in de werking. De RAP omvat acties ter beheersing van het risico dat de visie onvoldoende wordt vertaald naar operationele richtlijnen en handelingskaders binnen de LDC-werking.	<b>LOPENDE</b> - De meeste acties ter verbetering van de interne werking van de LDC zijn afgewerkt. De voornaamste actie die open blijft inzake interne werking is een doorlichting van de functieprofielen van de LDC-medewerkers, in het licht van de doelstellingen die we nastreven. De voorbije periode is de doorlichting gebeurd. De conclusies moeten evenwel nog doorvertaald worden naar bv. de afspraken met Dienst Selectie en in het vormingsplan van de medewerkers. Naar verwachting zal dit RAP in 2022 afgesloten kunnen worden.
2019 	<b>Innovatie rond bewonersveiligheid in woonzorgcentra</b>  <i>Woonzorgcentra i.s.m. IDPBW</i>	Dit RAP beoogt de risico's met betrekking tot de werking van het woonzorgcentra op de fysieke veiligheid van bewoners in kaart te brengen en in een geprioriteerd	<b>LOPENDE</b> - Ook in 2021 was de topprioriteit op het vlak van bewonersveiligheid de bewoners beschermen tegen COVID 19. Zo kregen alle bewoners en alle medewerkers de kans om zich volledig te laten vaccineren (2 vaccins + boostervaccin), waarop massaal werd ingegaan.

		<p>actieplan te gieten.</p> <p>Onderdeel van dit RAP is het proeftraject dat samen met andere OCMW's (Aalst, Brugge en Herzele) een benchmark opstart om de problematiek van bewonersveiligheid als geheel te benaderen.</p> <p>We willen kritische meetpunten met een microbiel karakter gaan monitoren (<i>bijv. in keukens, woonkamers, medicijnenkast, enz.</i>).</p>	<p>Daarnaast werd de procedure "voorkomen van slikaccidenten" en werkvoorschrift "ingrijpen bij verslikken" geïmplementeerd in alle woonzorgcentra (WZC).</p> <p>In WZC Het Heiveld en WZC De Liberteyt werd verder gewerkt aan het traject 'Samen op weg naar minder gebruik van psychofarmaca'.</p> <p>Tot slot werd het pharma-traceersysteem in al onze WZC geïmplementeerd. Op die manier kan het geneesmiddelendistributieproces opgevolgd worden en kunnen eventuele fouten snel vastgesteld en bijgestuurd worden.</p>
--	--	---	--

# 7. Departement Stedelijke Ontwikkeling

## Risicoanalyses (RA Dienst en RA Proces)

### RA DIENST

Nadat in september 2020 de nieuwe aanpak werd geïmplementeerd voor de risicoanalyse op dienstniveau werden, met ondersteuning van Dienst Organisatieontwikkeling, de 2 sessies van de oefening reeds doorlopen voor volgende entiteiten van dit departement:

in 2020


- **Dienst Milieu en Klimaat**
- **Dienst Wegen, Bruggen en Waterlopen**
- **Dienst Stedenbouw en Ruimtelijke Planning**

In 2021


- **Groendienst**
- **Dienst Economie**
- **Dienst Stadsarcheologie en Monumentenzorg**
- **Dienst Projectbureau Ruimte**
- **Dienst Wonen**
- **Sociaal Verhuur Kantoor (SVK)**
- **EVA Business In Gent (vzw PUUR)**

De oefening werd in 2021 zelfstandig doorlopen door het **IVA Mobiliteitsbedrijf Gent**.



### RA PROCES – Algemeen

	<p><b>2019</b></p> <p><b>Vooroverleg bij toekenning vergunning</b></p> <p><i>Dienst Stedenbouw en Publieke Ruimte</i></p>	<p>In het kader van de implementatie van de aanbeveling van Dienst Interne Audit van 2017 m.b.t. 'vooroverleg vergunningen' werd in 2019 door de Dienst Stedenbouw en Ruimtelijke planning samen met Dienst Organisatieontwikkeling een actieplan gemaakt op procesniveau.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - De CRM omgeving om het vooroverleg te documenteren is sinds september 2021 in gebruik. Voor eenvoudige vragen en klantcontacten werkt dit om overzicht en transparantie te bieden bij de registratie van vragen. Als vervolgstap werd een nieuwe aanvraag bij de digitaliseringscommissie gedaan om ook voor de complexere dossiers wat meer de procesflow en dossieropbouw te kunnen bijhouden.</p>
---	---	--	--



### RA PROCES – Tijdskritisch


	<p><b>2021</b></p> <p><b>Uitreiken stedenbouwkundige vergunning</b></p> <p><i>Dienst Stedenbouw en Ruimtelijke Planning</i></p>	<p>Op kritieke momenten tijdens vakantieperiodes werd de continuïteit van het proces, en de timings opgelegd door de wetgeving, bedreigd bij het uitreiken van vergunningen. Samen met de dienst werd gekeken naar de kritieke punten in het proces met de focus op daar waar tijdswinst te boeken was om actie te ondernemen.</p>	<p><b>AFGEWERKT</b> - In 2021 ging de dienst aan de slag met de acties en verbeterpunten gedefinieerd tijdens de ondersteuning.</p>
---	---	--	---

RA PROCES – Inventarisbeheer			
2012	 <p><b>Beheren Wegenis Gents Grondgebied</b> (op kaart/ in tool)</p> <p><i>Dienst Wegen, Bruggen en Waterlopen</i></p>	<p>(ingetekende) Inventaris op kaart (Arcview &gt;&gt; WIS) over situatie, toestand wegennetwerk (Polygonen/wegvakken - Lijnen/straatassen - punten/foto's, ... met beschrijving van soort gebruikte wegenis + beschrijving kwaliteit). De principes en risico's van dagelijkse magazijnwerking en bijhorende inventarisatie zijn hier weinig van toepassing.</p>	<p><b>AFGEWERKT</b> - De inventarisatie 'Wegenis op kaart' is goed onder controle: de jaarlijkse, cyclische inventarisatie gebeurt door externe firma (contract verlengd 2018-2022 &gt; continuïteit). Er is een maandelijks oplevering van 1 of meer van de 15 stadsdelen. Na steekproefcontrole ter plaatse van de inventarisbeheerder worden gegevens opgeladen in WIS (Wegen Informatie Systeem - eigen ontwikkeling). Taken zijn gekend, back up is voorzien. Inventarisatie verloopt via vaste afspraken en criteria. Analyses op deze gegevens zijn vlot mogelijk (bv. voor planning werken naar kwaliteit en nood tot onderhoud)</p>
2012	 <p><b>Beheren Straat-meubilair 'Clearchannel'</b></p> <p><i>Dienst Wegen, Bruggen en Waterlopen</i></p>	<p>Inventaris bevat in huidig contract ('14-'24): schuilhuisjes, infoborden, infokasten, staande aanplakborden, vlaggenmasten, ... - Openbaar Domein: Inventarisatie op plan : ARCVIEW (software geodatabank) + SDE (centrale geodatabank) die op kaart wordt gezet in WegenInformatieSysteem - Magazijn: geen voorraad, enkel tijdelijke stockering tijdens werken. Meubilair wordt rechtstreeks op OD geplaatst.</p>	<p><b>AFGEWERKT</b> - Werkwijze Inventarisatie Meubilair Clearchannel is reeds jaren onveranderd. Het huidig bestek bij Clearchannel loopt tot 2025, maar ook de opvolger zal enkel op dezelfde voorziene inplan-punten kunnen werken. Gezien dit enkel een inventarisatie op kaart betreft van een limitatief aantal inplantingen op het openbaar domein (waarbij weinig wijzigingen worden verwacht in de toekomst, noch problemen) en deze goederen niet gelinkt zijn aan 1-op-1 inventarisatie in boekhouding of aan magazijnvoorraden zal de opvolging worden stopgezet. Het proces Inventarisatie Meubilair Clearchannel is beheerst.</p>
2012	 <p><b>Beheren Verkeers-signalisatie</b> (vast en mobiel)</p> <p><i>Dienst Wegen, Bruggen en Waterlopen</i></p>	<p>Beheer van de verkeerssignalisatie wordt opgedeeld in 4 groepen:</p> <p><u>1. Vaste signalisatie in magazijn (VM) + 2. Mobiele signalisatie in magazijn (MM):</u> Grijpvoorraad bij werken, diefstal, schade (bij heraanleg borden via aannemer). Aankoop en structurele inventarisatie in Ultimo (proeftuinstraat + verdeling naar sectoren op aanvraag).</p> <p><u>3. Vaste signalisatie geplaatst in publieke ruimte (VPR):</u> overzicht/inventaris via Vlaamse tool SiMaD (+ via Gents WIS-systeem)</p> <p><u>4. Mobiele signalisatie geplaatst in publieke ruimte (MPR):</u> Actueel geen centrale overzichten over locatiespreiding. Huidige inventariswerkwijze voor WIS is niet haalbaar gezien het sterk tijdelijke karakter. Sectorverantwoordelijken en projectleiders hebben overzicht waar welke signalisatie staat en wanneer ze mag worden opgehaald.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - De inventaris-opzet in Ultimo voor VM en MM was de voorbije 2 jaren een belangrijke stap. De data over de voorraadbewegingen en het gebruik van signalisatie zijn op heden nog niet bruikbaar voor interpretatie of sturing. Centraal is er nog geen zicht op actuele voorraad / verbruik in de sectoren. Aanvragen vanuit de sectoren worden nog niet gemonitord. Dit is voorzien bij de geplande wijziging van de processen in 2022. Vanaf dan krijgt elk bord een QR-code waardoor een beter zicht mogelijk is op gegevens zoals beschikbaarheid/ locatie / eigendom / ... De gewijzigde processen zullen in 2022 ook worden uitgeschreven en gecommuniceerd. Deze proceswijzigingen en de registratie en identificatie via QR-codes zijn eveneens belangrijke verbeterstappen, want de jaarlijkse kostprijs van signalisatie is niet miniem.</p> <p>Wat het vervolgproces 'verschroting' betreft, moet de opportuniteit worden nagegaan tot een aparte container voor aluminium, gezien de hogere intrinsieke recyclagewaarde dan bij andere metalen.</p>
2012	 <p><b>Beheren van speel-toestellen</b></p> <p><i>Groendienst</i></p>	<p>Beheer van 1.439 (tav 1.307 in 2019) speeltoestellen verspreid over 188 speelplekken (tav 193 in 2019) (<i>klintoestellen, schommels, doelen, petanquebanen,...</i>).</p>	<p><b>LOPENDE</b> - De werkorders werden in 2021 nog niet in Obsurv opgemaakt wegens gebrek aan tijd om opleiding en begeleiding voor de betrokken collega's te organiseren. De eerste opleiding hiervoor gaat door in de eerste helft van 2022.</p>
2012	 <p><b>Beheren Machines Groendienst</b></p> <p><i>Groendienst</i></p>	<p>Beheer van de machines van de Groendienst en de machines van de begraafplaatsen.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - Inventaris wordt tegen half 2022 geactualiseerd, nadien volgen er steekproeven ter controle. De medewerkers van de machineherstelplaats zijn ondertussen op de hoogte van wat hun taken zijn om de inventaris correct te houden.</p>

2012 	<b>Beheren van beplanting</b>  <i>Groendienst</i>	Beheer van het plantgoed in het distributiecentrum van de Groendienst en de beplantingen verspreid in de stad.	<b>LOPENDE</b> - Filemaker Pro is nog steeds in gebruik. De aankoop van plantgoed zal in de toekomst beperkt worden in soorten omdat de grote variëteit aan soorten zeer veel intensief werk met zich meebrengt. Dit maakt ook het gehele bestelproces ingewikkeld waarbij de kans op fouten alleen maar toeneemt.
2021 	<b>Wegenis: machines en grondstoffen</b>  <i>Dienst Wegen, Bruggen en Waterlopen</i>	Naast het feit dat bij wegeniswerken heel wat materialen ter plaatse worden geleverd of meegebracht door de betrokken aannemers, beschikt ook de dienst Dienst WBW over diverse wegenisgrondstoffen in eigen beheer (site Proeftuinstraat en sectoren) voor kleinere werken en herstellingen (Klinkers, steenslag, ...). Daarnaast zijn er ook heel wat gereedschappen en machines voor wegeniswerken aanwezig (gebruiksgoederen/ uitleenmateriaal).	<b>LOPENDE</b> – Deze RisicoAnalyse over machines en grondstoffen bouwt verder op deze van 2013 die enkel de machines in scope had. De inventarisbeheerder beschikt reeds over een vrij goed beeld, maar kijkt uit naar optimalisatie. Diverse aandachtspunten werden bepaald, o.a.: bij keuze door DPT FM voor Ultimo als inventaristool werden mogelijks de behoeften van Dienst WBW onvoldoende in kaart gebracht. Momenteel zijn de nuttige en nodige data zeer gefragmenteerd vanwege het gebruik van 3 data-silo's waartussen de dagelijkse overdracht nog manueel dient te gebeuren (Ultimo module magazijnwerking, Ultimo module Machines zonder component onderhoud, SAP/SRM). Naast deze inventaristools wordt ook bijgehouden wat effectief aan grondstoffen wordt gebruikt voor een bepaalde werf/site aan de hand van de geolocatie-tool RADAR. Deze nieuwe RA Proces wordt in 2022 verder gedetailleerd en omgezet in acties.

## risico-actieplannen (RAP)

Start	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	STATUS eind 2021/ begin 2022
2018 	<b>Premie-(aan)vragen van burgers (en ondernemers) omtrent wonen/vestiging, woonkwaliteit en energetische maatregelen.</b>  <i>Dienst Milieu &amp; Klimaat + Dienst Wonen + EVA REGent vzw</i>	Reëel risico dat burgers premies omtrent wonen/vestiging, woonkwaliteit en energetische maatregelen mislopen door politieke versnippering van bevoegdheden en gescheiden en verscheiden ambtelijke organisatie hieromtrent (risico op publieke ontevredenheid en tot niet halen van doelstellingen omtrent klimaat en energie). Via dit RAP wordt o.a. gewerkt aan analyse van de tools, meer uniforme processen, intensere samenwerking, beter informatiebeheer en een duidelijker interne en externe communicatie zodoende de burger tijdig correcte info te geven over wetgeving, proces en dossier.	<b>AFGESLOTEN</b> - Dit RAP wordt afgesloten gezien de acties uit 2018 achterhaald zijn: de premiestelsels zijn intussen aangepast of vervangen (bv. subsidiereglementen "Energiebesparende maatregelen" en "Renovatiepremies voor eigenaars-bewoners" liepen af op 30 juni 2021). Het Vlaamse kader wijzigt frequent, waardoor ook de reguliere werking aan wijzigingen onderhevig is. Het huidige premiestelsel zal later in 2022 grondig worden geëvalueerd. Hierbij zullen de risico's en verbeterpunten worden geanalyseerd om zodoende door een Gemeenteraad in het derde kwartaal een verbeterd subsidiereglement voor eigenaar-verhuurders te laten goedkeuren. In 2021 was de nieuwe CRM-tool in voorbereiding. De inhoud is GDPR-proof afgeschermd en enkel op aanvraag, en na goedkeuring, individueel inijkbaar. Implementatie (kick-off mei 2022) en evaluatie staan gepland in 2022. Er volgt ook nog een bevraging van de eigenaar-verhuurders, zodat we beter de impact kunnen achterhalen van het renovatie-advies. Verder is er ook het plan om bij het Verhuurderspunt (Energiecentrale) bepaalde expertise in house te nemen in plaats van deze uit te besteden. > Wanneer na evaluatie van de nieuwe werking blijkt dat de samenwerking, reglementen, tools of processen toch belangrijke verbeterpunten bevatten, kan op dat moment overwogen worden een nieuw RAP ter zake op te stellen.
2017 	<b>Beheren inventarissen leegstaande, verwaarloosde,</b>	Er is een grote nood aan woningen en bedrijfsruimten. Niettemin staan heel wat gebouwen gedurende een lange tijd leeg	<b>ON HOLD</b> - De Proof Of Concept (POC) Leegstand met PowerBi (SO1299) is stopgezet. De Dienst Toezicht Wonen, Bouw en Milieu verleent adviezen aan notarissen en vastgoedmakelijaars op basis

	<p><b>ongeschikte en onbewoonbare panden.</b></p> <p><i>Dienst Toezicht Wonen, Bouwen en Milieu</i></p>	<p>(met gevolgen voor het gebouw zelf als voor de buurt). Uitvoeren van proactief en reactief toezicht op leegstaande panden vraagt een goede visie, screening en opvolging, evenals een goede samenwerking met betrokken diensten (Juridische Dienst, Belastingen, Wonen, Economie,...)</p>	<p>van haar eigen systeem, maar zoekt verder naar oplossingen voor het efficiënter koppelen van vastgoed- en adressenregisters. De dienst kijkt daartoe uit naar de uitbouw van een geïntegreerd stelsel van authentieke (geografische) gegevensbronnen binnen het Project "Vastgoed Informatie Platform" van de Vlaamse overheid, waarin Gent participeert als piloot.</p> <p>De Vlaamse overheid onderzoekt namelijk een betere koppeling van data waarbij het gebouwenregister niet enkel op eigendoms- en perceelsniveau info verschaft, maar tevens op gebouw-eenheidsniveau. Dit dieper niveau is cruciaal, niet enkel voor leegstand maar tevens bij niet-leegstand voor een accurater en sociaal woonbeleid van de steden en gemeenten).</p> <p>De acties tot het optimaliseren van de methode om leegstand te detecteren, blijven hierdoor open staan. In afwachting van een eventuele goedkeuring door de digitaliseringscommissie is er voorlopig geen zicht op een verdere timing.</p>
<p>2018</p> 	<p><b>Adviseren en opvolgen ifv omgevingsvergunning</b></p> <p><i>Monumentenzorg en Archeologie</i></p>	<p>Dienst staat jaarlijks in voor advies in zo'n 700 à 800 aanvragen omgevingsvergunning:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 - bij sloop van panden opgenomen in inventaris bouwkundig erfgoed (Erfgoedtoets)</li> <li>2 - voor alle panden binnen Gentse CHE-zone (cultureel, historisch en esthetisch)</li> <li>3 - voor beschermd erfgoed (grondgebied Gent).</li> </ol> <p>Telkens wordt samengewerkt met meerdere diensten: goede afspraken en het afstemmen van elkaars visie, processen, sjablonen, timing en adviezen is van groot belang; goede criteria vereist binnen een objectief afwegingskader, zodat sterk onderbouwde beslissingen kunnen worden afgeleverd.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - In 2021 werd de opmaak van de visie afgerond. De visienota werd besproken met de Juridische Dienst, Dienst Stedenbouw en Ruimtelijke Planning, Dienst Toezicht WBM en de bevoegde schepen. De noodzaak is verankerd in de beleidsnota van de schepen en via bespreking op het directieteam van het departement zijn andere diensten ook verder geïnformeerd.</p> <p>Een goed instrument voor samenwerking tussen de betrokken diensten is bepaald (m.n. toevoeging voorschriften in functie van erfgoedzorg aan Algemeen Bouw Reglement) na het afronden van vergelijkend onderzoek bij andere steden en gemeenten.</p> <p>De verdere opmaak van de startnota en concretisering van de voorschriften en van het verdere traject is uitgesteld tot er bij de Dienst Stedenbouw en Ruimtelijke Planning een trekker/verantwoordelijke kan worden aangeduid.</p> <p>Op Vlaams niveau denkt men ondertussen aan een erfgoedverordening en aan toelatingsplichten geïnventariseerd erfgoed voor erkende Onroerenderfgoedgemeente. Wij maken op dit moment een SWOT-analyse van de 2 instrumenten (ABR vs. Toelatingsplichten).</p>

## 8. Departement Human Resources

### risicoanalyses (RA Dienst en RA Proces)

#### RA DIENST

Nadat in september 2020 de nieuwe aanpak werd geïmplementeerd voor de risicoanalyse op dienstniveau werden, met ondersteuning van Dienst Organisatieontwikkeling, de 2 sessies van de oefening reeds doorlopen voor volgende entiteiten van dit departement:


in 2020




- **Dienst HR Coördinatie (en Sodigent)**
- **EVA Sodigent**


In 2021

- **Dienst HR Partners en Projecten**
- **Dienst Selectie en Mobiele Ploeg**

### risico-actieplannen (RAP)

Start	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	STATUS eind 2021/ begin 2022
2018 	<b>Optimaliseren functiewaardering en –classificatie</b>  <i>HR Partners en Organisatie</i>	Stad en OCMW Gent maken werk van een modern en flexibel loon- en loopbaanbeleid zodat we als werkgever op een efficiënte en motiverende manier medewerkers kunnen aantrekken en stimuleren om de doelstellingen van onze organisatie te (blijven) realiseren. Naast het optimaliseren van een interne billijkheidsoefening (functieclassificatie) dienen een aantal voorstellen binnen een breder verloningsbeleidsplan vorm te krijgen. >> Via een methodologisch kader het bieden van objectieve zekerheid dat een positie op een correct niveau wordt ingevuld.	<b>LOPENDE</b> - Het coronajaar 2021 heeft een aantal (deel)projecten binnen deze activiteit on hold gezet. De coronacrisis stelde andere prioriteiten voor zowel het Departement HR als voor het beleid. Op vlak van verloningsbeleid werd in 2021 het Project IF-IC van de Vlaamse Overheid (vzw Instituut voor Functieclassificatie) voor de Woonzorgcentra en Dienst Kinderopvang via projectstructuur opgezet en voorbereid (implementatie in 2022). Hier werd succesvol samengewerkt tussen diverse HR-disciplines en met de respectievelijk klanten uit de zorgsector. Met de vakorganisaties werd ook een begeleidingscommissie opgericht. Daarnaast is de voorbereiding van de nieuwe RPR lopende en is het wachten op de lopende, bovenlokale onderhandelingen met de vakorganisaties.
2018 	<b>Bepalen visie voor vastleggen van voorwaarden bij selectie</b>  <i>Rekrutering en Mobiele Ploeg</i>	Er worden een aantal voorwaarden gesteld bij rekrutering (bijv. interne of externe procedure opstarten, welke kanalen we kiezen voor bekendmaking, enz.): door een organisatiebrede visie te bepalen, kunnen we meer objectief deze voorwaarden gaan bepalen, een afsprakenkader kan helpen om de afweging tussen bepaalde keuzes te motiveren en te beslissen.	<b>AFGESLOTEN</b> - Er is een afsprakenkader opgemaakt en gevalideerd door het managementteam. De beleidsvisie HR met o.a. het topic interne mobiliteit werd door de verschillende organen goedgekeurd. Het systeem van vrijstellingen werd ingeschreven in de RPR en geïmplementeerd. De openstaande acties m.b.t. interne mobiliteit worden niet meer via de RAP opgevolgd, aangezien het Project Interne Mobiliteit deze acties mee heeft opgenomen in de projectplanning en via deze weg hierover zal worden gerapporteerd.

<p>2020</p> 	<p><b>Garanderen van werkbaar werk ahv interne mobiliteit, loopbaanplannen en een zorgzaam exitbeleid</b></p> <p><i>Talent &amp; Ontwikkeling</i></p>	<p>&gt; Medewerkers in fysiek en/of emotioneel belastende functies maken onvoldoende gebruik van interne mobiliteit om (opnieuw of) verder inzetbaar te zijn.</p> <p>&gt; We professionaliseren ons exitbeleid zodat de organisatie geen kansen mist op groei en performantie, we bieden voldoende zorg aan medewerkers rond ontslag.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - In 2021 zijn er kennismakingsoefeningen en teamoefeningen gebeurd bij de nieuw samengestelde directieteams van 'Welzijn en Samenleven' en 'Gezondheid en Zorg'. Het Team Loopbaanbegeleiding en het Team Reïntegratie zetten verder in op het delen van <i>goede praktijken</i> rond werkbaar werk. Er werd vnl. gefocust op die medewerkers die na ziekte worden heringezet.</p> <p>Het aanbod rond loopbaanateliers, teamondersteuning werd vnl. via een digitale werkvorm aangeboden. Leidinggevendenden werden ondersteund via webinars rond topics zoals teamdynamiek, leidinggeven op afstand, welzijn in de teams.</p> <p>Hiernaast werden verschillende medewerkers individueel begeleid met vragen rond hun loopbaan. Er is een multidisciplinaire werkgroep 'Interne Mobiliteit' geïnstalleerd die de verdere concretisering van dit proces uittekent. De grote lijnen werden gevalideerd door het managementteam. Op basis van de input uit de klankbordgroepen met de medewerkers zal deze visie verder verfijnd worden en zal er een proefproject opgestart worden.</p> <p>Het gevalideerde proces ter ondersteuning van medewerkers in kader van heroriënteringen werd geïmplementeerd in 2021. Voor alle medewerkers, die gecapteerd werden in deze bu-cases, werd een oplossing gevonden.</p> <p>De ondersteuningsacties voor leidinggevendenden, in kader van exitbeleid met zorg, werden verder gezet in 2021. Het proces hieromtrent is ondertussen bijgestuurd en wordt verder toegepast in 2022.</p>
<p>2020</p> 	<p><b>Optimaliseren van flexibele inzet van getalenteerde medewerkers via interne mobiliteit.</b></p>	<p>Medewerkers en organisatie bereiken te weinig een optimale match tussen talent, competenties en noden van de (toekomstige) organisatie. Opportuniteiten voor flexibele inzet van medewerkers worden onderbenut, zowel door de medewerkers als door de organisatie (vb vervangingen, interim, mobiele ploeg, ...).</p>	<p><b>LOPENDE</b> - We zetten in op opleiding voor arbeidspsychologen en vacatures worden nu meer wervend geschreven.</p> <p>De Facebookpagina 'Talent voor Gent' zet jobs en ambassadeurs van de stad in de kijker. De focus ligt hierbij op knelpuntfuncties.</p> <p>Daarnaast monitoren we de tendensen rond interne bewegingen van medewerkers zodat we daar accuraat op kunnen inspelen.</p>
<p>2020</p> 	<p><b>Uitwerken van een integriteitsbeleid</b></p> <p><i>Dienst HR Partners en Projecten</i></p>	<p>Er wordt een integriteitsbeleid geïmplementeerd, waardoor medewerkers beter worden beschermd tegen het begaan van schendingen op vlak van integriteit. We willen dat medewerkers en burgers vertrouwen hebben in onze organisatie.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - In 2021 is het integriteitsbeleidsplan de laatste fase van zijn projectwerking ingeslagen. Hierbij is het integriteitscomité officieel van start gegaan en is de meldingsprocedure voor mogelijke integriteits-schendingen goedgekeurd.</p> <p>Er werd ook een nieuwe aanbesteding gegund voor een vormingspartner (I-force). In kwartaal 3 en 4 zijn de eerste vormingen doorgedaan voor doelgroepen met een actieve vraag naar ondersteuning en doelgroepen die vanuit hun jobinhoud vaak met mogelijke integriteitsschendingen te maken krijgen.</p> <p>De voorbereidingen voor infosessies voor leidinggevendenden zijn gestart (uitrol in 2022).</p> <p>Het integriteitscomité behandelt ondertussen de binnenkomende vragen en meldingen en bekijkt hoe de stad zich kan klaarmaken voor toekomstige uitdagingen (zoals de klokkenluidersregeling).</p>

<p>2020</p> 	<p><b>Verhogen diversiteit bij medewerkers</b></p> <p><i>Dienst HR Partners en Projecten</i></p>	<p>Als er onvoldoende representatieve instroom is vanuit Gentse burgers met een buitenlandse herkomst, is er kans dat onze organisatie geen afspiegeling vormt van de Gentse samenleving, waardoor inwoners mogelijk minder vertrouwen hebben in de werking van ons lokaal bestuur. De geplande acties willen de diversiteit verhogen bij de medewerkers, met focus op buitenlandse herkomst.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - Elk departement heeft een SPOC diversiteit en inclusie (D&amp;I) die verantwoordelijk is voor het opstellen, evalueren en uitrollen van de departementale actieplannen. Deze plannen worden jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld waar nodig. De SPOCs komen o.l.v. de HR- coördinator D&amp;I maandelijks samen in een werkgroep om elkaar te inspireren, uit te dagen, samen te werken.</p> <p>Over deze actieplannen wordt er, samen met het Strategisch Kader D&amp;I, twee keer per jaar gerapporteerd aan de Stuurgroep D&amp;I (belanghebbende kabinetten en departementen). Op operationeel vlak werd het taalaanbod aanzienlijk uitgebreid met extra coachingcapaciteit (extern) en de organisatie van taallessen. Verder werd er ook ingezet op het verhogen van de doorstroom van BIS medewerkers.</p>
---	--	---	---

## 9. Departement Facility Management

### Risicoanalyses (RA Dienst en RA Proces)

#### RA DIENST

Nadat in september 2020 de nieuwe aanpak werd geïmplementeerd voor de risicoanalyse op dienstniveau werden, met ondersteuning van Dienst Organisatieontwikkeling, de 2 sessies van de oefening reeds doorlopen voor volgende entiteiten van dit departement:

in 2020

- **Dienst FM Welzijn**

In 2021




- **Dienst FM Beleidsondersteuning**
- **Dienst Aankoop en Logistiek**



#### RA PROCES – Inventarisbeheer

2012 	<b>Beheren van Rollend Materieel (voertuigen)</b>  <i>Aankoop en Logistiek</i>	Beheer van gegevens van eigen rollend materieel van Stad en OCMW, zowel klassieke, elektrische als hybride - personenwagens (als dienstwagens of voor bestuur) - poolwagens - vrachtwagens en andere werkvoertuigen/ machines/ aanhangwagens/ bussen/ ...  En dit op diverse locaties (90-tal standplaatsen als 'magazijn') over het ganse Gentse grondgebied.	<b>ON HOLD</b> - Het inventarisproces blijkt reeds jaren goed onder controle: er is een bewuste omgang met inventaris en data; managementinfo is beschikbaar; er is een automatische koppeling SAP-Ultimo; beheer gebeurt via licenties en logboek; goederen worden duidelijk toebedeeld aan een organisatie; ... De verdere opvolging van de RA Proces Inventarisbeheer voor rollend materieel zat vervat als actie binnen het RAP Bedrijfsvervoersplan Dienstverplaatsingen (zie lager). Dit RAP werd recent afgesloten gezien de acties rond het bedrijfsvervoersplan goed lopen in projectmodus. In 2022 wordt bekeken of deze aparte RA Proces nog een meerwaarde kan hebben of reeds is afgewerkt.
2012 	<b>Beheren van bedrijfsfietsen</b>  <i>Aankoop en Logistiek</i>	Beheer van gegevens over ongeveer 2500 klassieke en elektronische fietsen van Stad en OCMW (en hun gebruikers, herstellingen,...).  Hierbij moet aandacht zijn voor gegevensuitwisseling met Dienstenbedrijf Sociale Economie (Fietsatelier) en EVA Fietsambassade.	<b>ON HOLD</b> - Het inventarisproces heeft heel grote vooruitgang gemaakt de afgelopen jaren. Alle gegevens van fiets en gebruiker + bewegingen worden geregistreerd in Ultimo (levering, in gebruik name, onderhoudsbeurten, terugname, ...) zodat er steeds een correct zicht is op de huidige inventarisgoederen. De verdere opvolging van de RA Proces Inventarisbeheer voor bedrijfsfietsen zat vervat als actie binnen het RAP Bedrijfsvervoersplan Dienstverplaatsingen (zie lager). Dit RAP werd recent afgesloten gezien de acties rond het bedrijfsvervoersplan goed lopen in projectmodus. In 2022 wordt bekeken of deze aparte RA Proces nog een meerwaarde kan hebben of reeds is afgewerkt.
2016 	<b>Beheren van Kantoor-meubilair</b>  <i>Vastgoedbeheer</i>	Beheer van gegevens omtrent het kantoormeubilair in beheersgebouwen	<b>LOPENDE</b> - ROADMAP Assetbeheer is gestart > In 2024 zullen we hierin meer matuur zijn, zal er een beter zicht zijn op wat wel en wat niet. Ondertussen zijn er reeds: 1) werkplekcatalogoog met standaard kantoormeubilair 2) raamcontracten 3) verhuisbewegingen lopen goed (met nulmetingen) FM moet nog beslissen (Dienst Vastgoed is geen trekker):

			<p>- Rolomschrijving gebouwenbeheerder</p> <p>- Inventaristool. Nu 2 systemen waarbij data wordt gecreëerd (Planon en Ultimo), maar geen verdere beheersacties mogelijk (geen SVZ mogelijk, geen UIT-gegevens,...)</p> <p>Voor OCMW zijn er nog geen inventarissen.</p>
2016	 <p><b>Beheren van Vastgoed</b></p> <p><i>Vastgoedbeheer</i></p>	<p>Beheer van gegevens omtrent het vastgoed (terreinen en gebouwen) van Stad Gent, Politie Gent, Brandweer Gent en een 40-tal eigendommen van OCMW Gent (administratieve gebouwen, LDCs en WZC).</p> <p><i>Out of scope: Het vastgoed van sogent is niet in scope (OCMW-gronden buiten Gent worden beheerd door sogent en zijn dus buiten scope).</i></p>	<p><b>ON HOLD</b> - Deze risicoanalyse op procesniveau werd door organisatiebeheersing niet opgevolgd in 2021. De aandacht ging prioritair naar de RAP 2014 'Beheren van Vastgoedcontracten' (zie lager) dat wel periodiek werd opgevolgd (en hierbij ook de aanbevelingen van de interne procesaudit 19 SO 003A 'Beheer van concessieovereenkomsten').</p> <p>Bij de cyclische opvolging van 2022 zal worden nagegaan of een aparte opvolging op procesniveau nog opportuun is (scope-vergelijking, actualiseren en/of integreren verbeterpunten).</p>

## risico-actieplannen (RAP)

Start	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	STATUS eind 2021/ begin 2022
2018	 <p><b>Borgen van de veiligheidsrisico's van gebouw-technische infrastructuur</b></p> <p><i>Klantendiensten FM</i></p>	<p>Dit RAP beoogt alle veiligheidsaspecten en risico's vertrekkende vanuit het gebouw, met impact op de veiligheid van personen te inventariseren, te prioriteren en te plannen en op te volgen.</p> <p>Meer specifiek gaat het om de stabiliteit constructies, conformiteit geldende wetgeving en regelgeving en opgelegde voorwaarden inzake brandveiligheid over alle gebouwen in beheer van de stad en OCMW Gent.</p>	<p><b>AFGESLOTEN</b> - Het programma 'Roadmap Assetbeheer, Compliance en Energiebeheer' is opgezet met als doelstelling een gedragen, strategisch vastgoedbeleid op te zetten dat ons in staat stelt de verschillende beleidsdoelstellingen te behalen.</p> <p>De verschillende deelprojecten zijn bepaald en zijn reeds lopende.</p> <p>In 2021 werd het proces "Omzetten in werkorders van auditverslagen brand door de interne preventiedienst" geoptimaliseerd.</p> <p>De acties in dit RAP maken vanaf nu deel uit van het Risicospecialisme "Conformiteit Gebouwen". Ook de rapportering gebeurt vanaf nu via dit Risicospecialisme. Hierdoor kan dit RAP worden afgesloten..</p>
2018	 <p><b>Bedrijfsvervoersplan (BVP): Dienstverplaatsingen (DVP)</b></p> <p><i>Aankoop en Logistiek</i></p>	<p>Via het BVP DVP ('17-'30) nemen Stad en OCMW Gent als overheid een voorbeeldfunctie in op vlak van klimaatinspanningen, meer specifiek via duurzame verplaatsingen en efficiënte inzet van middelen. Dit groot verander-traject m.b.t. dienstverplaatsingen vraagt veel inzet om een positieve en duurzame nieuwe bedrijfscultuur te komen.</p> <p>Willen we de verandering effectief gerealiseerd zien, dan moeten we voldoende bewust zijn van diverse risico's. Via de acties in dit RAP wensen we die te beheersen en te anticiperen (aanvullend op reeds lopende projecten).</p>	<p><b>AFGESLOTEN</b> - Dit RAP werd oorspronkelijk opgezet eind 2017 toen het actieplan in zijn kinderschoenen stond en gedragenheid via alle kanalen kon gebruiken. Op dat moment waren er nog veel onzekerheden toen (risico's), waardoor opzet RAP wenselijk was.</p> <p>Ondertussen loopt het project goed. De opsplitsing in 14 deelprojecten komt niet meer overeen met de structuur van het RAP en gezien de uitvoering, opvolging en rapportering via het FM-plan wel 1-op-1 kan gebeuren (per kwartaal, waar knelpunten en afgewerkte acties goed worden opgevolgd) voelt het RAP niet meer als een meerwaarde. De acties komen daarnaast voldoende regulier en structureel aan bod in het mobiliteitsrapport, jaarrapport BVP, rapporteringen FM, ...</p>
2018	 <p><b>Optimaliseren voorraad- en magazijnbewegingen binnen de Groep Gent</b></p>	<p>Bij overstap naar organisatie model Groep Gent moet worden gestreefd naar zo uniform mogelijke werkwijze voor magazijn- en inventarisbeheer (zie POD Logistieke Huisvesting). Idealiter via een gezamenlijk platform met linken</p>	<p><b>AFGESLOTEN</b> - Het RAP mag worden opgeheven:</p> <p>&gt; Magazijn- en voorraadbeheer DPT FM: DPT FM organiseerde werkgroepen m.b.t. de logistieke FM-processen (transport, verhuis en magazijn). De uitkomsten worden verwerkt en gepresenteerd op het directieteam FM. In tussentijd</p>

	<i>Aankoop en Logistiek</i>	<p>naar andere systemen (bv boekhoudsysteem en werkorder-systeem).</p> <p>Het doel van het RAP is tweeledig:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Een geoptimaliseerde magazijnwerking en voorraadbeheer voor het Departement FM</li> <li>2. Een kader voor een geoptimaliseerde magazijnwerking en voorraadbeheer voor Groep Gent</li> </ol> <p>Hierbij wordt bij DPT FM een expertisecentrum opgezet dat groepsbreed advies en ondersteuning zal geven aan de dagelijkse decentrale magazijnwerking. Rollen en mandaten moeten nog worden verfijnd.</p>	<p>blijven twee verschillende systemen bestaan bij de voormalige OCMW-dienst (FM Welzijn) en de voormalige stadsdiensten.</p> <p>In de reguliere werking magazijn- en voorraadbeheer is continu verbeteren ingebed. Het RAP kan afgesloten worden voor dit luik.</p> <p>&gt; Nieuwe logistieke werking Groep Gent:</p> <p>Deze acties maken deel uit van het POD Logistieke Huisvesting. Deze POD loopt een eigen risicoanalyse i.s.m. dienstverlener Threon. Acties worden daar verder opgevolgd en niet langer gerapporteerd via het RAP.</p>
2019 	<b>Optimaliseren Aankoopproces</b> <i>Aankoop en Logistiek</i>	<p>Het oorspronkelijke actieplan uit 2014 werd in 2019 herwerkt in functie van het Project Aankoop+.</p> <p>Dit RAP focuste op de groei naar een professionele en duurzame aankooporganisatie via een aantal deelprojecten die de leidraad vormen in de acties.</p> <p>Gezien de acties van dit RAP geheel binnen deze van het Project Aankoop + vervat zaten, werd in 2020 met Dienst Aankoop en Logistiek afgesproken om geen dubbel rapporteringswerk op te zetten en het RAP <i>as such</i> op te heffen. Doch wensen we via OB de verbeteracties omtrent de aankoopprocessen nog (even) te blijven opvolgen. Dit gebeurt vanaf najaar 2020 dus niet meer via het standaard sjabloon, maar via een kort extract uit de project-opvolging ikv de jaarrekening 2020 (zie hiernaast &gt; ).</p>	<p><b>LOPENDE</b> - De acties zijn ingebed in de reguliere of projectwerking. Structurele rapportering is ingebed in de werking.</p> <p>Er is verder gewerkt aan de 11 acties van Project "Professioneel en duurzaam aankopen". Vier acties zijn afgerond (juridische samenwerking, aankoopflow, kennismangement en duurzame papierenwaren en horecamaterialen voor éénmalig gebruik).</p> <p>De actie 'wassen van linnen en werkkledij' staat on hold omwille van het aantal betrokken stakeholders en de gevolgen op de organisatie van deze stakeholders. Het projectrapport met een stand van zaken is in opmaak.</p>
2019 	<b>Beheren van vastgoed-contracten</b> <i>Vastgoedbeheer</i>	<p>Contractopmaak en -beheer verloopt niet steeds efficiënt en doeltreffend door o.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geen duidelijk beleidskader/visie op vastgoed voor Groep Gent, veel spelers met eigen aanpak, versnippering en onduidelijke rollen, mandaten en processen (ontbreken regierol, geen totaaloverzicht, ontbreken gemeenschappelijke basisinfo, ...).</li> </ul> <p>Dienst Vastgoed werd niet betrokken bij de recent vernieuwde beheersovereenkomst met sogent: een gemiste kans voor duidelijke, gedragen en efficiënte vastgoedtransacties.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- onvoldoende of niet tijdig inschatten van financiële risico's (juridische structuren, gevolgkosten, wetgeving subsidie, ...). Nood aan meer transparantie.</li> <li>- te weinig juridische kennis op de eigen dienst en een te verre afstand met de Juridische Dienst.</li> </ul>	<p><b>LOPENDE</b> - Het proces 'Intake van vastgoeddossiers' (aankoop/ inhuurneming of herbestemming) werd uitgewerkt tussen Dienst Vastgoed en Dienst FM Themagebouwen.</p> <p>De interne kennis rond verzekeringen is versterkt bij de Dienst Vastgoed. De processen bij opname van schadedossiers zijn verduidelijkt. De communicatie rond 'Wat te doen bij een schadegeval?' naar medewerkers en naar de FM-klantendiensten is opgenomen.</p>

<p>2021</p> 	<p><b>Optimaliseren proces 'aflevering schroot'</b></p> <p><i>Aankoop en Logistiek</i></p>	<p>De administratieve verwerking van afvalbehandeling bij Ivago (waaronder metaalschroot) verloopt nu volledig digitaal.</p> <p>Hierdoor zijn o.a. geen papieren wegbrieven meer ter beschikking als controle en krijgen we de nodige rapportering nu maandelijks centraal via e-mail (via Dienst Aankoop en Logistiek)..</p> <p>In het licht van de wijzigingen was het goed even stil te staan of de eigen organisatiebrede werkwijze omtrent schroot hierdoor bijgesteld moest worden: bij welke stappen zien we nog/nieuwe verbeterpunten/risico's en welke inherente risico's blijven we dragen.</p> <p>Dit RAP heeft als doel de diverse potentiële verbeterpunten te beoordelen en waar nodig verdere actie op te zetten.</p>	<p><b>AFGEWERKT</b> - De lacune rond data over de ophalingen werd opgelost en de volumes zijn nu gekend. Registratieverplichting werd volledig uitgerold op alle sites met aangepaste signalisatie (infoborden). De registraties worden opgevraagd door Dienst Aankoop en Logistiek en opgevolgd. Zowel de leidinggevenden als de siteverantwoordelijken werden ingelicht en gesensibiliseerd: er is specifieke MIA-pagina met up-to-date informatie en er werd centraal een uitgebreid interviewartikel aan gewijd. De info werd ook verspreid via mailings en toelichting op de sites.</p>
---	--	--	--

# 10. Departement Financiën


## Risicoanalyses (RA Dienst en RA Proces)

### RA DIENST

Nadat in september 2020 de nieuwe aanpak werd geïmplementeerd voor de risicoanalyse op dienstniveau werd, met ondersteuning van Dienst Organisatieontwikkeling, de oefening in 2020 reeds bij alle teams van het departement doorlopen (volgens de organogram-indeling/-benaming van 2020):

- **Team Sociale Dienstverlening (SD)**
- **Team Onderwijs, Jeugd en Opvoeding (DOJO)**
- **Team Ouderenzorg (OZ)**
- **Team Facility Management en Medewerkers**
- **Team Belastingen Economie +/- Team Belastingen Wonen +**
- **Team Wonen, Werk en Ruimte**
- **Team Beheer en Ondersteuning**
- **Team Bestuur en Verbonden Rechtspersonen**
- **Team Hulpdiensten**
- **Team Cultuur en Welzijn**
- **Team Terugvordering en Ondersteuning**

## risico-actieplannen (RAP)

Start	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	STATUS eind 2021/ begin 2022
2019	 <b>Optimaliseren Betaal-mogelijkheden en Waarden-transport</b>  <i>Team Bestuur en Consolidatie</i>	<p>Door diverse diensten wordt aangegeven dat medewerkers zich niet voldoende vlot kunnen organiseren voor, en niet voldoende veilig voelen tijdens, de waardentransporten naar de bank.</p> <p>&gt; Dit is een extra trigger voor het DPT Financiën om te streven naar een meer cashloze omgeving; zij houdt hiervoor vinger aan de pols bij nieuwe betaaltechnologieën: digitaal betalen wordt zoveel als mogelijk aangeboden en gestimuleerd (met oog voor gebruiksgemak van medewerker én klant).</p> <p>&gt; Echter, cash betalingen kunnen veelal niet geweigerd worden; bepaalde diensten hebben een klantengroep waarvoor cash-geld een belangrijke betaalwijze blijft. Zodoende moet ook blijvend worden gekeken naar scenario's voor waardentransport.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - In 2021 werd gestaag verder gewerkt aan de acties die in 2020 als prioritair werden aangeduid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De werkgroep 'Risicobeheersing Rekeningenbeheer' stelde een vernieuwd overzicht op over wie welke financiële (bank)rechten heeft binnen onze organisatie (en draaiboek tot opvolging).</li> <li>- Binnen DPT FIN werden verder proceseigenaars aangeduid, welke een roadmap opzetten tot optimalisering. Laatste eigenaars worden nog bepaald.</li> <li>- De rolbeschrijving 'sterrol bank' is in opmaak.</li> <li>- Bij de opmaak van de visie omtrent organisatiebrede betaalmogelijkheden heeft men aandacht voor informatie vanuit het Project ORB, zodat de visie zo realistisch en actueel mogelijk zal zijn. Bij het opstellen van visie en productcatalogus omtrent betaalmogelijkheden valt vooral de vraag op van de organisatie naar intelligente kassasystemen (link met RAP Terugbetalingen/ Refund). In 2021 werd elektronisch betalen door de burger verder laagdrempeliger ervaren als gevolg van de maatschappelijke 'corona-trend' (cash werd afgeraden).</li> </ul> <p>Met succes werd een nieuw betalingskader opgezet en toegepast bij verkoop van vastgoed van Stad Gent. Door middel van de digitale flitsbetaling werd de betaling</p>

			<p>onder provisie via bankcheque zoveel mogelijk vermeden.</p> <p><b>LOPENDE</b> - In 2021 werd vooral ingezet op de verdere uitvoering van lopende projecten en het versterken van de structuur van het departement.</p> <p>Een aantal grote initiatieven en projecten werden verder voorbereid in het kader van de ontvangsten (ORB, Eenheid van Schuld) en zullen verder tot uitvoer worden gebracht in 2022.</p> <p>We werkten aan digitaliseringprojecten in het uitgavenproces (verder inzetten op digitale factuurverwerking), het derdenbeheer (als voorbereiding naar de SAP4HANA update) en rond rapportering (inzetten op Power BI als centraal platform voor het rapporteren en visualiseren van data).</p> <p>Ook op vlak van thesaurie- en financieringsoplossingen houden we de vinger aan de pols, en zetten we de krijtlijnen uit waarbinnen nieuwe initiatieven ontplooid kunnen worden. We blijven ook kritisch voor bestaande methodologieën (bv. portfoliomethodiek) en schaven bij waar nodig.</p> <p>&gt; Enerzijds zorgt dit ervoor dat gestaag wordt verder gewerkt aan digitalisering, inhaalbewegingen op technologisch vlak en het uitbouwen van een solide basis om - bijvoorbeeld – de ambities rond datagedreven handelen verder uit te bouwen.</p> <p>&gt; Anderzijds betekent dit een belangrijke inzet van mensen en middelen zodat ruimte voor het onderzoeken van nieuwe pistes - en het innoveren in strikte zin - eerder beperkt is.</p> <p>We trachten tegelijk in te zetten op het uitbouwen van procedures en geformaliseerde processen en daarnaast wendbaar en – waar mogelijk – innovatief te blijven. Het evenwicht tussen beide zaken zullen we ook de volgende jaren verder opvolgen en via dit RisicoActieplan rapporteren.</p>
<p>2020</p> 	<p><b>Innoveren op het financieel domein</b></p> <p><i>DPT Financiën</i></p>	<p>We zetten in op beheersing van het risico dat onze organisatie onvoldoende innovatief is; zowel het gebrek aan nieuwe initiatieven binnen het financieel domein, alsook het gebrek aan innovatie m.b.t. gebruikte systemen, technologie, etc.</p> <p>Het actieplan betreft het vrijwaren van de nodige middelen om te voldoen aan de verwachtingen van de belangrijkste stakeholders van het Departement Financiën met betrekking tot innovatie.</p> <p>Als grootste risico voor het behalen van onze doelstellingen in de komende jaren vermelden we de druk op onze personeelscapaciteit om de stijgende complexiteit en vereisten te absorberen</p>	
<p>2020</p> 	<p><b>Verbonden Rechts- personen &gt; Financiële aspecten &gt; Financiële rapportering</b></p> <p><i>Team Bestuur en Verbonden Rechtspersonen</i></p>	<p>Het RAP focust op het feit dat de organisatie nog onvoldoende inzicht heeft in de financiële risico's bij verbonden rechtspersonen (bv. schuldbelastingen, borgens,...).</p> <p>&gt;Het installeren van een aanspreekpunt (SPOC)/ structuur voor alle belangrijke (strategische) partners om hen voldoende te informeren, begeleiden en inhoudelijk op te volgen.</p> <p>&gt; Er worden duidelijke afspraken gemaakt zodat er uniformiteit is in de ondersteunende dienstverlening aan onze verbonden rechtspersonen.</p>	<p><b>LOPENDE</b></p> <p>We starten gelukkig niet van nul: voor het opzetten van dit actieplan waren al een aantal acties om de risico's af te dekken on going: jaarlijkse rapportering over risico's bij verbonden rechtspersonen, rapportering over financiële indicatoren, knipperlichtencheck ikv subsidiedossiers, SPOC-netwerk, ...</p> <p>De aanbevelingen zijn grotendeels uitgevoerd.</p> <p>De cel heeft volop gewerkt aan een ambtelijk voorstel rond rapportering over AGB's en EVA vzw's aan inhoudelijke commissies (ambtelijk gevalideerd door AD, FD, SC). Er is een ontwerp van identiteitskaart opgemaakt voor deze verbonden rechtspersonen. Deze werkwijze moet weliswaar nog politiek worden gevalideerd en tot uitvoer worden gebracht.</p>
<p>2021</p> 	<p><b>Optimaliseren Terug-betalingen en Refunds</b></p> <p><i>Team Bestuur en Consolidatie</i></p>	<p>Dit RAP heeft als doel te zoeken naar snellere, efficiëntere werkwijzen (technologieën) inzake (elektronische) <u>terugbetaalmogelijkheden</u> en deze af te stemmen op zowel de noden van de organisatie en de diensten enerzijds als op de wensen van onze eindklanten anderzijds.</p> <p>Naar aanleiding van de snelle maatschappelijk en technologische</p>	<p><b>LOPENDE</b> - Vanuit Project ORB zijn pogingen ondernomen om meer vat te krijgen op de juridische en boekhoudkundige voorwaarden en mogelijkheden voor snelle en correcte terugbetalingen.</p> <p>Het advies van, en de workshop met, de externe consultant waren ontoereikend; het vervolgtraject werd geannuleerd. Ondertussen is er een nieuwe aanpak via workshops met interne experts om de mogelijkheden en de beperkingen in kaart te brengen. Het ontbreken</p>

		<p>evolutie tot (zeer) frequent gebruik van elektronische betalingen worden de verwachtingen van de burger/klant inzake onze terugbetalingen (inclusief 'refunds' via een acquirer) ook in die zin bijgesteld. De huidige werkwijze kan niet tegemoetkomen aan de verwachtingen tot een snellere en duidelijkere (tot zelfs directe) elektronische terugstorting.</p>	<p>van het juridisch kader zorgt ervoor dat heel wat vervolgacties nog niet konden worden aangevat. Ondertussen werd vastgesteld dat we binnen DPT FIN geen proceseigenaar kunnen aanduiden: momenteel hebben we niet de nodige kritische massa in huis voor dergelijke inhoudelijke coördinatie. Het tekort aan middelen dwingt ons tot keuzes, tot prioriteren, waardoor we momenteel niet kunnen inspelen op de noden tot een efficiëntere aanpak.</p> <p>In 2021 werd vaker duidelijk dat er ook nood is aan een betere en vooral tijdig afgestemde behoefteanalyse tussen District 09 en Departement Financiën, vooral voor financieel-technisch gelinkte softwarenoden die decentraal in de organisatie bestaan (webshops, kassaregisters, ...).</p>
--	--	---	--

# 11. Bedrijfsvoering

## Risicoanalyses (RA Dienst en RA Proces)

### RA DIENST

Nadat in september 2020 de nieuwe aanpak werd geïmplementeerd voor de risicoanalyse op dienstniveau werden, met ondersteuning van Dienst Organisatieontwikkeling, de 2 sessies van de oefening reeds doorlopen voor volgende entiteiten van dit departement:


in 2020

- **Dienst Interne Audit**
- **Dienst Strategische Coördinatie**
- **Dienst Organisatieontwikkeling**


In 2021




- **Juridische Dienst**
- **Dienst Data en Informatie**

### RA PROCES

2021 	<b>Besluitvormings-proces</b>	Risicoanalyse met focus op de risico's in het proces en in de organisatie m.b.t. de besluitvorming. De stappen van de procesketen besluitvorming en de domeinen organisatiebeheersing vormden hierin de leidraad.	<b>LOPENDE</b> – De risicoanalyse werd in 2021 uitgevoerd met de Dienst Bestuursondersteuning. De risico's werden geïnventariseerd en gewogen. Het actieplan is begin 2022 opgemaakt.
---	-------------------------------	---	---

## risico-actieplannen (RAP) – diensten algemeen directeur




Start	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	STATUS eind 2021/ begin 2022
2012 	<b>Erkennen van verenigingen</b>  <i>Proceseigenaar te bepalen</i>	Enkele aandachtspunten bij opstart: > Er is geen algemeen beleid voor het erkennen van verenigingen. > Er is geen correct overzicht van alle erkende verenigingen. > De minimumvoorwaarden zoveel als mogelijk gelijk maken en de voordelen zo uniform mogelijk.	<b>STOP</b> - Naast enkele initiatieven die eerder werden genomen (modelreglement, inventaris van de erkende verenigingen), is er een traject 'Instappunt verenigingen' opgestart. Hierin worden initiatieven genomen die de processen en reglementen m.b.t. het erkennen van verenigingen verder optimaliseren. Ook wordt in het najaar van 2022 een Life Event Scan uitgevoerd. Ondanks dat de focus van het instappunt eerst ligt op de 'sociale verenigingen', zullen de aanbevelingen uit de scan worden gedeeld met de diensten die verenigingen ondersteunen die niet onder deze noemer. We volgen de acties verder via deze trajecten op.
2017 	<b>Beheren van Briefwisseling</b>  <i>Bestuurs-ondersteuning Stad en OCWM</i>	De behandeling van briefwisseling is een belangrijk proces dat moet verlopen volgens wettelijke richtlijnen, maar waarbij we ook moeten verzekeren dat elke brief correct, kwaliteitsvol en tijdig moet worden behandeld.	<b>LOPENDE</b> - In 2021 ging de aandacht vooral naar het in stand houden van de werking van het programma e-post, omdat dit te instabiel is. Voor de uitrol naar extra diensten wordt gewacht op het nieuwe programma. Er waren wel voorbereidende gesprekken met de Dienst Burgerzaken i.f.v. toekomstige ingebruikname.


			De vertraagde beslissing van de digitaliseringscommissie is een hypotheek: als het nieuwe programma in juni 2022 niet klaar is hebben we geen alternatief gezien de omgeving Internet Explorer (enige browser waarin het programma e-post draait) down gaat. In 2022 wordt een risicoanalyse gepland voor het proces van post.
2017 	<b>Verlenen van subsidies aan derden via subsidie-overeenkomsten en subsidie-reglementen.</b>  <i>Cel VR:</i> - Strategische Subsidies - Strategische coördinatie - Juridische Dienst	Er is nog ruimte, opportuniteit om het volledige proces van subsidieverlening efficiënter en effectiever te maken, bvb.: - er is geen centrale dienst die toezicht houdt op het goede verloop van de subsidieverlening, - er is niemand die als verantwoordelijk wordt aanzien om dit proces, met grote risico's, kwaliteitsvol op te volgen. - het is dienstafhankelijk hoeveel belang wordt gehecht aan een goede opvolging > Deze risico's zijn ook gelinkt aan het traject dat we lopen rond alle verbonden rechtspersonen. > Ikv een geïntegreerde samenwerking tussen Stad en OCMW zullen we ook samen tot een gedeelde visie en uniforme aanpak moeten komen.	<b>LOPENDE</b> - Ook in 2021 werd het domein 'subsidies aan derden' gedomineerd door de coronacrisis. Een groot en gemediatiseerd subsidiedossier (van een ander lokaal bestuur), deed heel wat actuavragen rijzen. Dit grepen we aan om onze eigen subsidieflow aan derden opnieuw onder de loep te nemen. Via de instrumenten van vormingen, sjablonen en handleidingen houden we de kennis hoog binnen de organisatie.
2020 	<b>Organisatie-brede Communicatie-kwaliteit Medewerkers</b>  <i>Dienst Communicatie</i>	Binnen het organisatietraject 'Rollen' werd voor Coördinator Communicatie en Communicatiemedewerkers het noodzakelijke profiel en taken bepaald. Departementen engageerden zich stapsgewijs te groeien naar invulling van dit werkmodel.	<b>LOPENDE</b> - De zelfevaluatie en het bepalen van de nodige verdere groei van het netwerk communicatiemedewerkers in de diensten werd in 2021 opgestart. Daartoe is samen met de werkgroep communicatie (de coördinatoren communicatie) en de Dienst Communicatie een zelfevaluatie uitgewerkt met rubrieken over taken, samenwerking, mandaat, beleidsafstemming, etc. Deze wordt halfweg 2022 geïntroduceerd. In 2021 is door de Dienst Communicatie samen met HR geïnvesteerd in vaktechnisch goed onderbouwde selecties voor communicatieprofielen, met aanleg van werfreserves waar diensten beroep op doen om hun diensteigen communicatiefuncties kwaliteitsvol verder uit te bouwen.
2020 	<b>Verbonden Rechtspersonen II: werkingskader</b>  <i>Juridische Dienst</i>	Doelstelling om te komen tot een werkingskader voor verzelfstandigingen dat beschikbaar is voor en gekend is door alle niveaus in de organisatie. Dat richting geeft aan hoe we dagdagelijks met hen samenwerken, hoe we de werking opvolgen en welke output en vorm van rapportering we verwachten. > Het installeren van een aanspreekpunt (SPOC)/ structuur voor alle belangrijke (strategische) partners om hen voldoende te informeren, begeleiden en inhoudelijk op te volgen. > Er worden duidelijke afspraken gemaakt zodat er uniformiteit is in de ondersteunende dienstverlening aan onze verbonden rechtspersonen.	<b>LOPENDE</b> - De Cel Verbonden Rechtspersonen (CVR) heeft volop gewerkt aan een ambtelijk voorstel rond rapportering over AGB's en EVA vzw's aan inhoudelijke commissies (ambtelijk gevalideerd door AD, FD, SC). Er is een ontwerp van identiteitskaart opgemaakt en er werden SPOC's aangeduid voor kerngroep Gent. De tweede grote ronde om structuren waarin de Stad stichtend lid is te helpen conformeren aan het Nieuwe Wetboek Vennootschappen, verenigingen en stichtingen werd aangevat en deels afgewerkt. Inzake expertiseopbouw rond de staatssteunregels werd in 2021 een dienstoverschrijdende denktank opgestart die instrumenten ontwikkelt die kunnen worden ontsloten in de organisatie.

<p>2020</p> 	<p><b>Logistieke ondersteuning participatie- en inspraakmomenten en eventcommunicatie</b></p> <p><i>Dienst Communicatie Dienst Aankoop en Logistiek</i></p>	<p>Er is nood aan een gecoördineerde en sterker uitgebouwde logistieke ondersteuning voor de organisatie van participatie- en inspraakmomenten en eventcommunicatie. Deze momenten groeien al meerdere jaren, als onderdeel van beleidsvoorbereiding en -uitvoering. Er is geen duidelijk service center binnen de stadsorganisatie waar de diensten terecht kunnen voor overkoepelend advies, effectieve ondersteuning of warme doorverwijzing.</p>	<p><b>AFGEWERKT</b> - Het bestaande aanbod binnen de organisatie is inzichtelijk gemaakt. De Dienst Aankoop &amp; Logistiek bracht de bestaande raamcontracten en bestaande logistieke ondersteuning binnen de verschillende diensten van de organisatie in kaart. Eind februari 2022 wordt de informatie beschikbaar gesteld via MIA. Alle medewerkers die in het kader van een event, participatie- of inspraakmoment logistieke ondersteuning nodig hebben kunnen afroepen op de bestaande raamcontracten en gebruik maken van de bestaande dienstverlening. Met het opnemen van deze bovenstaande actie wordt het RAP afgesloten. Er zijn immers geen middelen beschikbaar voor de actie 'Aanstellen van een eventcoach (SPOC)'.</p>
<p>2022</p> 	<p><b>Optimaliseren Overheidsopdrachten</b></p> <p><i>Juridische Dienst</i></p>	<p>Lopen overheidsopdrachten binnen onze organisatie wel voldoende goed, zoals verondersteld en/of ervaren? Zijn onze werkwijzen nog voldoende efficiënt nadat er de afgelopen jaren op meerdere vlakken veranderingen zijn doorgevoerd (wetgeving, organogram, digitale evolutie tot e-Procurement, ...)? Vanuit diverse invalshoeken binnen onze organisatie werden in 2019 vaststellingen gebundeld waardoor een actuele risicoanalyse en organisatiebrede acties en hernieuwde afspraken zijn vereist. Dit RAP zal deze actiepunten bundelen.</p>	<p><b>GEPLAND</b> - De opzet van dit RAP werd voorzien voor 2021. Vanwege Corona-maatregelen en implicaties hiervan op de werking werd de opzet uitgesteld naar het tweede kwartaal van 2022.</p>



## risico-actieplannen (RAP)





Start	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	STATUS eind 2021/ begin 2022
<p>2011</p> 	<p>Managen milieuverplichtingen I: <b>milieuvergunningen en voorwaarden van eigen gebouwen</b></p> <p><i>IDPBW</i></p>	<p>Betreft het wegwerken non-conformiteiten én milieuvergunningen voor stadsgebouwen in orde brengen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; optimalisatie van de interne processen en databeheer</li> <li>&gt; Compliance aan de wettelijke verplichtingen die we rond milieuvergunningen moeten opnemen voor eigen werking/uitbating (gebouwen, machines,...)</li> </ul>	<p><b>LOPENDE</b> - Een inventaris van het patrimonium van Stad Gent werd opgemaakt. Tijdens een desktop-analyse werd bepaald welke locaties omgevingsvergunningplichtig (kunnen) zijn en werden deze locaties gescreend om na te gaan of er momenteel al een omgevingsvergunning aanwezig is.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; De uitkomst van de analyse wordt het uitgangspunt om in de volgende jaren milieuaudits uit te voeren en bijhorende omgevingsvergunningen aan te vragen. Dit zal gebeuren via een raamovereenkomst die in 2022 wordt opgesteld.</li> <li>&gt; Voor 2021 werden (slechts) 3 omgevingsvergunningen ingediend.</li> <li>&gt; Momenteel zijn er nog een ±90 locaties waarvan het niet duidelijk is of deze vergunningplichtig zijn of niet. Dit 'dark number' zal verder in detail bekeken worden.</li> <li>&gt; Verder zijn er organisatiebreed verschillende projecten opgestart om non-conformiteiten in kaart te brengen. Het gaat onder meer om de Roadmap ACE en het pilootproject 'Condiestaatmetingen'. Milieu wordt hier telkens voor een stuk in gecapteerd.</li> </ul>
<p>2014</p> 	<p>Managen milieuverplichtingen II: <b>wettelijke</b></p>	<p>Dit RAP betreft acties omtrent: &gt;&gt; <b>compliance</b> aan de wettelijke verplichtingen rond afval die we moeten opnemen (bijv.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - Eerder opgestarte initiatieven en projecten lopen verder volgens de verwachtingen. De rapportering van IVAGO rond het opgehaalde afval (afzetcontainers en rolcontainers)</p>




	<b>verplichtingen afvalbeheer</b>  <i>IDPBW</i>	registraties van afvalstoffen, afgiftebewijzen van opgehaalde afvalstoffen, enz.) >> optimalisatie van de - interne processen - gemeenschappelijke processen met de intergemeentelijke samenwerking	verloopt vlot en tijdig. Er wordt verder gewerkt aan de optimalisatie van de aangeleverde data en rapportage. Het project i.v.m. een nieuwe intergemeentelijke samenwerking rond afvalbeheer- en afvalverwerking verloopt volgens het afgesproken traject, de aanstelling zal echter in 2025 plaatsvinden en niet in 2024 (conform artikel 424 Decreet Lokaal Bestuur: een aanstelling niet mag plaatsvinden in hetzelfde jaar waarin gemeenteraadsverkiezingen worden gehouden).
<b>2018</b>  	<b>Optimaliseren - interne werking IPD - Samenwerking IPD met FM en HR</b>  <i>Interne Dienst voor Preventie en Welzijn op het Werk</i>	Dit RAP uit 2018 werd in 2021 herschikt en opgezet rond 3 clusters risico's en verbeterpunten: 1 - Optimaliseren van interne werking inzake visie en structuur zodat aan opdracht kan worden voldaan voor een gemeenschappelijke interne preventiedienst (voor Stad, OCMW, Onderwijs, Politie Gent, Gentse IVA's en Eva's, de culturele AGB's, AGB District09, AGB Sogent). 2 - Optimaliseren van interne werking inzake processen, monitoring en rapportering 3 - Optimaliseren van organisatiebrede, geïntegreerde werking omtrent veiligheid en welzijn met de belangrijke betrokken partners FM en HR: verbeteren overleg en Informatieoverdracht en uitsluiten mogelijke rolambiguitet.	<b>LOPENDE</b> - Inzake structuur werden de openstaande posities van het personeelsbehoefteplan ingevuld om te komen tot een volwaardige gemeenschappelijke interne preventiedienst volgens de huidige noden. Aanvullend liep de procedure voor een tijdelijke adjunct van de directie (start 01/2022) die de technische analyse zal maken van een info- en datastructuur, ondersteund door een geïntegreerd systeem dat de dienst en de organisatie in staat stelt om gestructureerd aan risicobeheer te gaan doen (automatisering van processen, monitoring en rapportering). Dit project zal diverse jaren lopen in de ontwerpfase vooraleer organisatiebreed te kunnen worden uitgerold. Ondertussen zal ook actie worden genomen om de rapporteringsbehoefte te analyseren en komen er met de diverse teams van de dienst oefeningen om de KPI's terug te bepalen. Verder werd werk gemaakt van nog duidelijker rollen en verantwoordelijkheden: werking TussenOverlegComité werd geoptimaliseerd en de rol PreventieAdviseur werd verduidelijkt en versterkt. Via workshops werd de strategie verfijnd om tot een geïntegreerd welzijnsbeleid te komen voor de organisatie met de juiste rol en positie van alle leden van de interne preventiedienst. Zowel bij IDPBW als bij DPT FM werden in 2021 diverse initiatieven genomen om de gezamenlijke werking te verbeteren, vooral inzake veiligheid; in 2022 wordt vervolgens werk gemaakt van een beter structureel overleg. Voor het aspect Welzijnsbeleid werd de rol van de strategische partners verder uitgediept met het managementteam en zal ook hier in de toekomst gewerkt worden aan een structureler overleg. Met DPT HR werd in 2021 gefocust op de samenwerking ikv corona, de welzijnsenquête en het traject 'Stress & Burnout'.
<b>2020</b>  	<b>Veilig gebruik van arbeidsmiddelen en installaties</b>  <i>IDPBW</i>	We hebben onvoldoende overzicht van de arbeidsmiddelen en installaties die in onze organisatie gebruikt worden, waardoor we niet efficiënt en effectief kunnen inzetten op het veilig gebruik ervan.	<b>LOPENDE</b> - In 2021 is intern verder gewerkt rond dit thema, maar de voortgang is minimaal te noemen: te veel coronaperikelen en een reactief welzijnsbeleid, in combinatie met een zoeken naar een duidelijke visie op de eigen werking van de in de interne preventiedienst, zorgen voor een te grote en minder goed gestructureerde werklust. Hierdoor konden in 2021 een aantal ambities niet worden gerealiseerd, waaronder dit project rond veiligheid arbeidsmiddelen. Voor 2022 en later werkt de dienst aan een visie met concrete en haalbare doelstellingen voor de invulling van de rol van de interne dienst in het welzijnsbeleid (Zie RAP 'Optimaliseren Werking'). Daarnaast is er in 2022 een evaluatie van het Globaal Preventie Plan (GPP) door het managementteam om de ambities in het welzijnsbeleid op organisatieniveau bij te sturen.
<b>2019</b>  	<b>Optimaliseren werking Archief Gent</b>  <i>Archief Gent</i>	Verder uitbouwen van een kwaliteitsvolle archiefdienstverlening binnen de eigen organisatie en ten aanzien van externen, alsook	<b>LOPENDE</b> - In 2021 kon de leeszaal, ondanks de blijvende coronacrisis, open blijven en hebben we de interne en externe dienstverlening kunnen verzekeren. De personeelsissues voor de leeszaal, de archiefploeg, projectwerking (bouwdoSSIERS-GIS) werden samen voorgelegd en zullen bij de opmaak BO23 opnieuw bekeken worden.

		<p>het verder digitaliseren van de werking en de collectie.</p> <p>Uitbreiding van de scaninfrastructuur en vermijden informatieverlies werden in 2020 uit dit RAP gehaald en opgenomen in het nieuw actieplan op organisatieniveau: RAP2020 'Digitalisering Archiefstukken: scanning' – zie lager</p>	<p>Indien hier geen oplossing gevonden wordt zullen een aantal risico's niet kunnen opgevangen worden binnen onze dienst. GIAS is in volle ontwikkeling bij de leverancier en in de backend wordt de metadata verder aangevuld. Eind 2022 zal de publieksomgeving life gaan. Binnen het budget zal ingezet worden op een aantal extra modules. Er is ook een onderzoek gestart om binnen GIAS ook de bibliotheekmodule aan te kopen voor de ontsluiting van onze bibliotheekcollectie (intern en extern). Op die manier kunnen we binnen éénzelfde systeem werken.</p>
<p>2020</p> 	<p><b>Digitalisering Archiefstukken: scanning'</b> <i>Archief Gent</i></p>	<p>Inzetten op digitalisering van informatie door Archief Gent zodat andere diensten steeds meer digitaal kunnen werken, zodat we informatieverlies vermijden. Op die manier de mix van analoge en digitale data reduceren tot een minimum. Digitalisering voor interne en externe dienstverlening zijn aan elkaar gelinkt en lopen in de back office organisatie bij digitalisering vaak samen (personeel, infrastructuur, scanners, toepassingen, opslag).</p>	<p><b>LOPENDE</b> - Scan op vraag wordt vooral ingezet voor de interne dienstverlening en beperkt voor de burger. Bedoeling is om dit verder uit te breiden indien hier de nodige middelen en mensen worden voor voorzien. Systematisch digitaliseren (bulkscanning) is vooral afhankelijk van het opnemen van de archiefploeg / scanploeg binnen de reguliere werking, vanaf 2023. In 2021 werd de scaninfrastructuur niet verder uitgebreid, maar werd er wel budget voorzien om dit in 2022 te kunnen doen. Op lange termijn is deze infrastructuur een blijvend issue, omdat deze regelmatig moet vervangen worden. Bij digitalisering kunnen we niet verder zonder een e-depot. Hiervoor werd het onderzoek gestart in 2021.</p>

## risico-actieplannen (RAP) – Afdeling Strategie en Organisatie

Start	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	STATUS eind 2021/ begin 2022
<p>2016</p> 	<p><b>Opvolging ICT-beleid in diensten / Opvolging van Beheers-overeenkomst District09</b></p> <p><i>Data en Informatie</i></p>	<p>In juni 2015 werd een nieuwe beheersovereenkomst afgesloten met Digipolis, die het kader vorm geeft voor het uitvoeren van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; de opmaak, implementatie en opvolging van een strategisch ICT-beleid voor de organisatie</li> <li>&gt; de strategische opvolging van Digipolis</li> <li>&gt; de coördinatie van BIA-business en ICT-alignment</li> </ul> <p>Binnen het RAP ligt de focus op 2 kernelementen, namelijk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; bepalen IT-werking obv strategisch meerjarenplan (met ruimte voor detaillering via de overlegorganen)</li> <li>&gt; aangepaste en zinvolle rapportering op de werking van Digipolis</li> </ul>	<p><b>LOPENDE</b> - In 2021 zagen we de start van de kanteling van projectwerking naar reguliere werking rond deze uitdagingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; In Digitale Agenda kon het spoor IT Projectwerking worden afgesloten en is men overgegaan naar een continu verbeteren vanuit reguliere werking.</li> <li>&gt; Het spoor Bedrijfsarchitectuur is opgestart waarbinnen we begonnen zijn met de uitwerking van hoe we business en IT strategisch gezien beter op elkaar kunnen afstemmen om zo bewuste keuzes rond digitalisering te kunnen maken die ons zullen helpen onze ambities te realiseren.</li> <li>&gt; Deze analyses hebben er dan weer voor gezorgd dat het algemeen thema 'Samenwerkingsmodel' ook terug naar voor is geschoven. In 2021 zijn we gestart met kijken welke impact dit allemaal heeft op onze huidige organisatie en waar we naartoe willen. In 2022 willen we dit verder afwerken en maximaal in reguliere werking inbedden. Daarmee leggen we de basis voor een organisatie die de komende jaren de kwaliteit van onze samenwerking en de efficiëntie zullen verhogen.</li> </ul>
<p>2017</p> 	<p><b>Kwaliteitsbeheer en Middelenbeheer</b></p>	<p>Binnen Stad Gent en OCMW Gent lopen heel wat grote projecten. Met dit RAP willen we de risico's in deze projecten ondervangen.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - In 2021 zette Projectpunt verder in op het opleiden van projectleiders. BI en rapportering werd verder uitgebreid, het managementteam kreeg kwartaalrapportering en maandelijkse rapportering over</p>

	<p><b>in de Projectwerking</b></p> <p><i>Organisatie-ontwikkeling</i></p>	<p>Ondersteuning van projectleiders (via de projectendatabank Sirius en Projectpunt), aanleren van methodieken om risico's te detecteren, het op een efficiënte (financiën en inzet medewerkers) wijze bereiken van de resultaten.</p>	<p>de investeringsportfolio. De portfoliowerking wordt verder geprofessionaliseerd en eind 2021 gaf de Digitaliseringscommissie groen licht voor de verdere ontwikkeling van de projectdatabank Sirius. In het kader van de digitale agenda voor Gent worden vanaf nu ook de digitaliseringsprojecten opgenomen in Sirius.</p>
<p>2018</p> 	<p><b>Efficiënt Inventaris-beheer van goederen binnen de organisatie</b></p> <p><i>Organisatie-ontwikkeling</i></p>	<p>Vanuit het opstellen van risicoanalyses op het inventarisproces van diverse goederen binnen Stad Gent (gestaag gegroeid sedert 2011, ter ondersteuning bij de wettelijke verplichtingen van de financieel directeur), was de noodzaak tot een bredere aanpak al enige tijd duidelijk. Nav gewijzigde regelgeving waarbij de algemeen directeur de nieuwe rapporteringsverantwoordelijke is omtrent inventarisbeheer (i.p.v. de financieel directeur) en gezien het ontbreken van een organisatiebrede procescoördinator, namen de medewerkers van Organisatiebeheersing uiteindelijk zelf het mandaat om voor dit thema een RAP op te stellen en de actueel prioritaire risico's aan te pakken met diverse betrokken partners.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - In 2021 is de eerste interne audit uitgevoerd op de overeenstemmingscontrole Inventarisbeheer, zoals eerder bepaald in de vernieuwde aanpak. Daaruit blijkt dat een sluitend inventarisingsproces inderdaad geen garantie is op een goed beheer van een fysieke inventaris. Er is duidelijk nood aan een afdwingbare sluitende overeenstemmingscontrole. Een volgende controle-audit wordt ingepland voor 2022 en wordt verder jaarlijks opgenomen door de Dienst Interne Audit.</p> <p>Bij DPT FM zijn grote stappen gezet wat de objectenstructuur betreft. In de testomgeving van Planon staat alles klaar. Momenteel doen de meesten FM Themagebouwen, FM Onderwijs en FM Welzijn de oefening om hun gebouwen in de geoptimaliseerde objectenstructuur onder te brengen. Ze hopen om met die structuur live te gaan eind april 2022.</p>
<p>2020</p> 	<p><b>Eenduidig begrippenkader en duidelijk proces omtrent budget</b></p> <p><i>Dienst Strategische Coördinatie</i></p>	<p>Optimaliseren van het budgetproces zodat het gestructureerd en gecoördineerd verloopt, met voldoende afstemming tussen de betrokken diensten (FI, HR, SC).</p>	<p><b>AFGEWERKT</b> - De evaluatie van het budgetproces (Q1 2021) resulteerde in enkele concrete optimalisaties; zoals een geïntegreerde planning, duidelijke rollen, meer focus, een actievere rol voor het Managementteam, betere rapportering, heldere communicatie,.... Hiermee werden de grootste pijnpunten van het proces gereduceerd. Het verder "strategiseren" van deze (en andere) organisatieprocessen maakt verder deel uit van het RAP 2020 Focus/strategie. De optimalisatie van de portfoliowerking maakt voortaan voorwerp uit van het traject Project- en Portfoliowerking. Gezien de organisatie nu beschikt over een éénduidig begrippenkader en een duidelijk budgetproces, is deze RAP afgewerkt.</p>
<p>2020</p> 	<p><b>Focus op een doeltreffende strategie</b></p> <p><i>Dienst Strategische Coördinatie</i></p>	<p>We komen tot duidelijke prioriteiten binnen onze doelstellingen (speerpunten), benoemen de gewenste outcome en de beoogde effecten (resultaten) en maken de strategische cyclus 'rond' (plannen, uitvoeren en rapporteren, evalueren en bijsturen).</p>	<p><b>LOPENDE</b> - In 2021 werkten we het onderzoeksdossier af voor een tool voor beleids- en risico-opvolging (BRO). Deze tool werd goedgekeurd door de digitaliseringscommissie en we zetten reeds de eerste stappen in de uitwerking ervan. We starten ook met het uitwerken van een kader voor het werken met indicatoren. In 2021 werd elk kwartaal door de ondersteunende diensten een geïntegreerd kwartaalrapport voorgesteld aan het MT.</p>
<p>2020</p> 	<p><b>Communicatie over strategie en doorvertaling</b></p> <p><i>Dienst Strategische Coördinatie</i></p>	<p>OD's worden doorvertaald naar de MW'ers, in duidelijke basisprincipes waarmee we onze interne werking en onze dienstverlening vorm kunnen geven. Het is duidelijk wat onze doelstelling concreet inhoudt.</p>	<p><b>GESTOPT</b> - Dit RAP wordt afgesloten en de risico's/acties worden geïntegreerd in bestaande RAP2020 'Focus op een doeltreffende strategie'.</p>

<p>2020</p> 	<p><b>Data- en Informatiebeleid</b></p> <p><i>Dienst Data en Informatie</i></p>	<p>Het komen tot een organisatiebreed gevalideerd kader rond datamanagement, i.e. een structurele inbedding van alle aspecten van datapolicy en datagovernance, business IT-alignement en architectuur, wat essentieel is voor een datagedreven bestuur en beleid.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Invoeren van een databeleid met algemene afspraken en basisprincipes rond data.</li> <li>&gt; Het opzetten van een datagovernance structuur die een databeleid opmaakt, valideert en coördineert.</li> <li>&gt; Databeleid, doelstellingen en principes worden in de architectuur van data, processen en systemen geïntegreerd.</li> <li>&gt; Opzetten van een systeem om de kwaliteit van de data te garanderen en beoordelen.</li> <li>&gt; Verantwoordelijkheden worden afgebakend, zodat medewerkers met de juiste datavaardigheden goed verdeeld zijn in de organisatie, waardoor het duidelijk is wie verantwoordelijk is voor data (zowel operationeel als beheer).</li> </ul>	<p><b>LOPENDE</b></p> <p>Datatrack loopt, en heeft op verschillende domeinen resultaat geboekt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Extra aandacht naar organisatie technische luik via databeschikbaarheid.</li> <li>▪ Blijvend inzetten op samenwerkingsmodel en ondersteuning decentrale verantwoordelijkheden.</li> </ul>
<p>2020</p> 	<p><b>Verbonden Rechtspersonen III: strategisch omgaan met partnerschappen</b></p> <p><i>Dienst Strategische Coördinatie</i></p>	<p>Er is een kader dat richting geeft aan hoe we strategisch omgaan met partners, hoe we de werking opvolgen en welke output en vorm van rapportering we verwachten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Het installeren van een aanspreekpunt (SPOC)/ structuur voor alle belangrijke (strategische) partners om hen voldoende te informeren, begeleiden en inhoudelijk op te volgen.</li> <li>&gt; Er worden duidelijke afspraken gemaakt zodat er uniformiteit is in de ondersteunende dienstverlening aan onze verbonden rechtspersonen.</li> </ul>	<p><b>LOPENDE</b> - Cel Verbonden Rechtspersonen (CVR) heeft volop gewerkt aan een ambtelijk voorstel rond rapportering over AGB's en EVA vzw's aan inhoudelijke commissies (ambtelijk gevalideerd door AD, FD, SC). Er is een ontwerp van identiteitskaart opgemaakt en er werden SPOC's aangeduid voor kerngroep Gent.</p>
<p>2020</p> 	<p><b>Verhogen van de innovatie-capaciteit binnen de organisatie</b></p> <p><i>Staf Strategie en Organisatie</i></p>	<p>Creëren van betere randvoorwaarden om de innovatiecapaciteit te verhogen binnen de organisatie.</p> <p>De grote ambitie is om de bestaande innovatiekracht in Gent verder te versterken om op die manier een klaar te zijn voor complexe stedelijke uitdagingen waar we voor staan. We trachten hierbij om innovatie structureel in te bedden in de organisatie.</p>	<p><b>LOPENDE</b> - De vermelde risico's zijn vandaag nog niet voldoende beheerst, maar we merken dat het bewustzijn en belang hiervan groeit. De werking rond innovatie kreeg duidelijk een nieuw elan. We troffen voorbereidingen voor een innovatie-stadsfestival (UP! oktober '22), er kwam een UP!fonds dat innovatie-evenementen steunt (15 evenementen in 1ste oproep), een website maakte innovatie zichtbaarder en voor de stadsmedewerkers kwam een open innovatienetwerk. Livinglab Gezondheid en Livinglab Onderwijs startten: met verschillende partners zoeken we naar oplossingen en leren zo van elkaar.</p>








## 12. Signalen op organisatieniveau






### SIGNALEN







Naast risico's en verbeterpunten, werden er **ook signalen** geïdentificeerd bij de uitgevoerde risicoanalyses in 2020 en 2021. Dit zijn mogelijke risico's of verbeterpunten die de eigen dienst overstijgen, die een impact hebben op hun eigen werking of op die van de organisatie, maar waar de diensten zelf niet de nodige beheersmaatregelen voor kunnen nemen / niet het eigenaarschap hebben.

Deze signalen worden door de Dienst Organisatieontwikkeling meegenomen naar de dienst die hiervoor het eigenaarschap heeft om samen te bepalen welke acties er ondernomen moeten worden of in welke (lopende) projecten dit kan opgenomen worden.

In de tabel hieronder zijn de vaakst voorkomende signalen uit 2020 en 2021 weergegeven met hun status.

BETREFT	DOMEIN	SIGNAAL	STATUS
<b>Verbonden rechtspersonen: beheers- en samenwerkings-overeenkomsten</b>	 	Over de dienstverlening vanuit de Stad aan verbonden rechtspersonen zijn in de praktijk nog vaak onduidelijkheden, onterechte of verkeerde verwachtingen, rond bv. opvolging, dienstverlening en financiële doorrekeningen. De bestaande beheers- en samenwerkingsovereenkomsten bieden hiervoor nog onvoldoende houvast.	In de 3 risicoactieplannen m.b.t. de Verbonden Rechtspersonen zijn verbeteracties hiertoe opgenomen, sommigen zijn ondertussen ook gerealiseerd (bijv. aanduiding SPOC per rechtspersoon, opstart van het evaluatietraject Verbonden Rechtspersonen).
<b>Aanwerving + behoud medewerkers</b>		Problematiek rond het aantrekken van sterke specifieke gekwalificeerde medewerkers (zowel hoogopgeleide als technische profielen), en hen te behouden door bv. voldoende doorgroeimogelijkheden en uitdagingen te bieden. Daarnaast is er de nood om proactief op personeelsnoden in te spelen en vacatures tijdig in te vullen.	Er wordt een risicoactieplan opgemaakt in 2022 m.b.t. proactieve personeelsplanning, waarin rekening wordt gehouden met deze signalen.
<b>Overzicht netwerken/ partnerschappen</b>		Er is onvoldoende overzicht op de relevante netwerken, partnerschappen en strategisch overleg voor de diensten/departementen, wat hiervan de kosten/baten zijn voor de dienst en de organisatie, en wie hierbij aansluit.	In onderzoek.
<b>Digitalisering: kwaliteit IT-infrastructuur, verouderde &amp; niet compatibele systemen</b>	  	Problematiek van verouderde en niet compatibele systemen, in het licht van een verregaande nood aan digitalisering en groeiende verwachtingen vanuit de burger.	Aan dit signaal wordt gewerkt in 'Digitaal talent@Gent' en 'Allemaal Digitaal'. Ook in de trajecten van de Digitaliseringscommissie wordt hier aandacht voor gevraagd.

<b>Digitalisering: doelgroepen, veranderingsmanagement, ondersteuning</b>		Bij de implementatie van digitaliseringstrajecten dient aandacht besteed te worden aan veranderingsmanagement en de ondersteuning van verschillende doelgroepen van medewerkers.	Wordt opgenomen in het project Digitale Agenda.
<b>Digitalisering: besluitvorming en toekenning budgetten</b>		De middelen toegekend aan digitalisering zijn beperkt, het proces voor de goedkeuring van IT-projecten is omslachtig en tijdrovend en de goedkeuring ervan is onzeker.	
<b>Organisatiecultuur: ondersteuning en sensibilisering</b>		Meer uitdragen van de geldende waarden en focus binnen onze organisatiecultuur: oog voor organisatiebrede cultuur en decentralisatie hiervan via departementale vertaling	Het project met focus op de Organisatiecultuur is ondertussen al enkele jaren lopende en blijft hiertoe initiatieven nemen (bijv. via het verder uitdragen van de 'meerwaarder' in elk departement en het Project Herscoping).
<b>Vertalen van (nieuwe) ambities in middelen/ impact.</b>		Er is onvoldoende budgettaire marge om aan onvoorziene of extra uitdagingen en ambities tegemoet te komen.	In onderzoek.
<b>Budgetproces: Communicatie en transparantie</b>		Nood aan tijdige en tussentijdse communicatie en terugkoppeling over de stand van zaken binnen de verschillende financiële processen (budgetopmaak, meerjarenplanaanpassing etc.)	Ondertussen is het budgetproces grondig gewijzigd, waarbij niet elke budgetaanpassing via fiches wordt voorgelegd aan het college, maar meer wordt ingezet op het zoeken van oplossingen binnen de eigen enveloppes. Enkel die dossiers waarvoor binnen de bestaande middelen geen oplossing gevonden wordt (zogenaamde 'grote dossiers') worden opgenomen in het politieke beslissingstraject. Verder wordt algemene financiële communicatie gevoerd, zowel richting het management team, als richting COÖ FIN en klantenteams FIN, maar dit betreft voornamelijk procescommunicatie. De budgetbesprekingen vormen immers een politieke onderhandeling, waarbij niet rond elk individueel beslistpunt kan worden teruggekoppeld. Dit is inherent aan het proces en moet deels aanvaard worden door de diensten. Wat betreft informatievergaring en budgettaire opvolging wordt beroep gedaan op de nodige zelfredzaamheid van de diensten om aan de slag te gaan met de beschikbaar gestelde info; o.a. via de bestaande Power BI-rapportering.

<b>Informatieveiligheid/G DPR /Privacy</b>		<p>Nood aan meer duidelijkheid en ondersteuning wat er kan binnen informatieveiligheid en GDPR, zoals inzake data-uitwisseling met andere diensten en organisaties, vertrouwelijkheid en eigendomsrecht.</p>	<p>Naast de opdrachten die de DPO vandaag al opneemt, is er een beleidsplan 'Informatieveiligheid' in opmaak en is er extra mankracht in aanwerving om hier nog sterker op in te kunnen zetten. Daarnaast zijn enkele acties opgenomen in het RAP Data- en informatiebeleid.</p>
<b>Overkoepelende kaders</b>		<p>Overkoepelende kaders (Duurzaamheid, toegankelijkheid etc.) en beleidskeuzes zorgen voor extra druk en verwachtingen mbt werking en dienstverlening van de diensten, zonder dat hier extra VTE of middelen tegenover staan. Het is onduidelijk welk kader prioriteit heeft of belangrijker is dan het andere, en bovendien moeilijk op te volgen en te controleren welke kaders al dan niet van toepassing zijn.</p>	<p>In onderzoek.</p>
<b>Integriteit : Ondersteuning</b>		<p>Nood aan een kwaliteitsvol integriteitsbeleid en ondersteuning van leidinggevend en medewerkers hier rond.</p>	<p>Het project dat een integriteitsbeleid uitrolt is lopende. In 2021 werd het Integriteitscomité opgestart, werden er vormingen georganiseerd en werd dit topic meegenomen in risicoanalyses. Meer intensieve vorming voor leidinggevend en bredere communicatie staat op de planning voor 2022.</p>
<b>Strategische cascade</b>		<p>Activiteiten in de strategische cascade zijn vrij ruim gedefinieerd en geven geen volledig beeld geven over de concrete werking van de diensten. Dit heeft ook gevolgen voor de beleidsevaluatie en -rapportering. Er is bovendien nood aan meer centrale ondersteuning over hoe de cascade(-werking) over te brengen naar medewerkers van de decentrale diensten.</p>	<p>In de voorbereiding van de nieuwe legislatuur wordt rekening gehouden met deze signalen en onderzocht hoe we hierin de diensten beter in kunnen ondersteunen. In het risico-actieplan over de communicatie en doorvertaling van de strategie werden al een aantal acties genomen (RAP afgesloten eind 2021), andere initiatieven zijn gepland in het Risico-actieplan 'Focus op een doeltreffende strategie'.</p>
<b>Indicatoren Rapportering</b>		<p>Er is nood aan ondersteuning voor het opstellen van goede indicatoren om de werking te meten en bij te sturen. De rapportering kan kwaliteitsvoller en zou regelmatig (op hoger niveau) bijgestuurd moeten worden. Daarnaast hebben we het gevoel dat de organisatie te weinig expertise heeft om beter rond rapportering te werken.</p>	<p>In de Afdeling Strategie en Organisatie wordt er momenteel – vanuit een visie op beleidsopvolging – in kaart gebracht welke ondersteuning we kunnen bieden. Onder meer vanuit trajecten die vandaag al lopen (bijv. beleidsevaluatie en -planning, procesmanagement, risicomanagement) kan de expertise in de diensten worden verhoogd.</p>
<b>In/uit dienst: Rechtenbeheer en terugvorderen werkingmiddelen</b>		<p>Het verlenen van en intrekken van rechten en werkingmiddelen bij het in- en uit dienst treden van medewerkers is voor verbetering vatbaar.</p>	<p>Het proces in/uit dienst wordt op punt gezet en zal onderworpen worden aan een risicoanalyse in 2022.</p>



# Rapportering door de Verbonden Rechtspersonen over hun organisatiebeheersing in 2021

---

1 juni 2022

# Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. IVA Mobiliteitsbedrijf Stad Gent</b>	<b>4</b>
<b>3. IVA Stedelijk Onderwijs Gent</b>	<b>5</b>
<b>4. IVA Historische Huizen Gent</b>	<b>10</b>
<b>5. OCMW-vereniging Sociaal Verhuurkantoor</b>	<b>12</b>
<b>6. AGB sogent</b>	<b>13</b>
<b>7. AGB Kunsten en Design + AGB Erfgoed</b>	<b>18</b>
<b>8. AGB District09</b>	<b>21</b>

# 1. Inleiding

In deze bijlage vind je de rapportering over het organisatiebeheersingssysteem in 2021 bij enkele van de verbonden rechtspersonen van Stad Gent: IVA's, de OCMW-vereniging en de AGB's.

De rapportering over organisatiebeheersing vanuit de Extern Verbonden Rechtspersonen (EVA's) volgt vanaf 2022 een ander proces: **elke EVA dient jaarlijks in september aan de inhoudelijke gemeenteraadscommissie te rapporteren** over hun werking en de realisatie van hun doelstellingen. Organisatiebeheersing is hier een onderdeel van. Om dubbele rapportering of overlap voor hen te vermijden, worden de huidige rapporteringsstromen dus gebundeld in één rapportering.

Ook de risicoanalyses (RA) en risico-actieplannen (RAP) zijn weergegeven die in 2021 zijn opgestart en/of waar in 2021 verder aan is gewerkt.

Voor elke risicoanalyse wordt een omschrijving opgenomen, alsook een stand van zaken voor eind 2021/begin 2022. Telkens staat ook een verwijzing tot welk domein uit het Gents Model Organisatiebeheersing deze behoort, aan de hand van de symbolen zoals hieronder weergegeven.

4 sturende domeinen	3 kern-domeinen	5 ondersteunende domeinen
 Strategie, missie, visie en waarden	 Ontwerpen en ontwikkelen van dienstverlening en producten	 Financiële middelen
 Organisatiebeheersing en -ontwikkeling	 Realiseren van dienstverlening en producten	 Data, informatie en kennis
 Opvolgen en rapporteren	 Promotie, prijsbepaling en relatiebeheer	 Medewerkers
 Bijsturen en vernieuwen		 Partners
		 Infrastructuur, werkmiddelen en machines




## 2. IVA Mobiliteitsbedrijf Stad Gent

Eind 2021 werd binnen het Mobiliteitsbedrijf de Risicoanalyse Dienstniveau afgewerkt. In totaal werden 34 risico's gedefinieerd, waarvan er in 2022 al 27 op één of andere manier werden opgevolgd (of het zijn risico's waar we zelf weinig aan kunnen veranderen).

Hieronder volgt een opsomming van de grootste risico's binnen het Mobiliteitsbedrijf.

Het betreft de risico's die als "hoog" of "zeer hoog" gedefinieerd zijn én waarvan de kans dat ze voorkomen "groot" of "te verwachten is". Dat zijn er drie in totaal, verspreid over eveneens drie domeinen.

Voor alle drie is een RAP reeds lopende en zal dit in 2022 verder actief worden opgenomen.

	<b>Sturend domein</b>	<b>Organisatiebeheersing en -ontwikkeling</b>
<b>ONDERWERP</b>	RISICO	STATUS begin 2022
Rollen, verantwoordelijkheden en taken zijn duidelijk binnen de dienst: a) bepaald b) toegewezen c) bekend bij en gekend door de medewerkers d) bekend bij de partners van de dienst	Indien het onderzoek naar de functiewegingen leidt tot het resultaat dat we deze niet kunnen uitvoeren moet er gezocht worden naar alternatieven om de medewerkers alsnog op een correcte manier hun verantwoordelijkheden te kunnen laten opnemen.	<b>RAP is lopende:</b> We zijn hier al lange tijd van op de hoogte en nemen dit op met de grootste zorg en voorzichtigheid naar de medewerkers toe. Er wordt gekeken naar alle mogelijke scenario's en alternatieven in samenwerking met diverse andere diensten. Onderhandelingen zijn bezig met het departement en HR centraal.
	<b>Kerndomein</b>	<b>Realiseren van dienstverlening en producten</b>
<b>ONDERWERP</b>	RISICO	STATUS begin 2022
We gaan klantvriendelijk om met onze doelgroep(en); We behandelen iedereen zo gelijk mogelijk. We volgen hun vragen tijdig op.	Uitblijven van een gerichte actie of communicatie kan leiden tot ontevredenheid van de burger en dus een klacht.	<b>RAP is lopende:</b> Verbetervoorstel omtrent betere en snellere bereikbaarheid is opgemaakt ikv jaarrapport klachten. We pakken dit dus mee als verbeter signaal en volgen dit actief op in 2022, onder meer door het zoeken naar een beter telefoniesysteem en een herevaluatie van de bereikbaarheid.
	<b>Kerndomein</b>	<b>Promotie, Prijsbepaling en Relatiebeheer</b>
<b>ONDERWERP</b>	RISICO	STATUS begin 2022
We communiceren transparant en duidelijk naar onze klant over ons aanbod en processen. (en binnen de algemene of specifieke huisstijl).	Een risico is dat er geen overkoepelende visie is op vlak van communicatie door de interne wijziging van de organisatiestructuur waarbij communicatie niet langer centraal wordt opgenomen. We moeten een manier vinden om samen te werken, zodat de kwaliteit van producten en diensten van het Mobiliteitsbedrijf gewaarborgd blijft.	<b>RAP is lopende:</b> Goede verdeling en manier van werken ontwikkelen tussen alle communicatiemedewerkers binnen de diverse teams is hier nodig. De Werkgroep Communicatie blijft dit continue onderhouden en monitoren; wordt verdergezet in 2022.

### 3. IVA Stedelijk Onderwijs Gent

Het IVA Stedelijk Onderwijs Gent rapporteert zijn algemene inzet aan organisatiebeheersing aan de hand van de werking rond het IAO-traject 'Samen School Maken', gelinkt aan de domeinen uit het Gents Model  
Organisatiebeheersing :

#### Strategie, missie, visie en waarden

Het traject 'Samen School Maken' is een IAO-traject wat ontstaan is medio 2018 binnen het Stedelijk Onderwijs Gent en waar we in 2021 nog intensief mee bezig zijn. Het traject is voornamelijk gericht op de werking van de staf en streeft naar diverse doelen, onder andere:

1. **Evaluatie van de bestaande organisatie** : Als tussentijdse resultaat kan dit project een weloverwogen organisatie-ontwerp voorleggen, waarin goed is nagedacht over samenwerkingsverbanden, beslissings- en overlegstructuren. De eerste stappen in de implementatie zijn gezet en de structuur is zich aan het nestelen. Deze organisatiestructuur sterkt ons om de uitdagingen van toekomst tegemoet te gaan, zowel op onderwijskundig vlak als organisatorisch vlak als dienst binnen Stad Gent.
2. **Beleidsvoerend vermogen verbeteren** : Het project stelt ons in staat om proactief te reageren op de uitdagingen van morgen, en zowel het beleidsvoerend vermogen te versterken van de scholen individueel alsook van het Stedelijk Onderwijs als scholengemeenschap. De beheersing van de Covid-crisis heeft dit op verschillende domeinen kunnen bevestigen.
3. **Gedeeld leiderschap** : Dit project bouwt aan een organisatie waar leiderschap opgenomen kan worden op alle niveaus, door eender welk geëngageerd lid van het SOG. Een organisatie waarin iedereen de kansen kan krijgen, maar ook actief aangezet wordt, om samen beleid te maken en te realiseren. Door de Covid-crisis is dit in een pril stadium blijven hangen en wordt er zelfs een stap terug gevoeld.
4. **Cultuur van openheid en feedback** : We werken aan een organisatiecultuur waar mensen elkaar durven en kunnen (constructieve) feedback geven.
5. **Transparantie en duidelijkheid** : Rollen en verantwoordelijkheden van ieder binnen de organisatie moeten duidelijk en transparant zijn. Dit geldt ook voor processen, procesbeheer en gekoppelde budgetten. Dit is één van de speerpunten geweest en hier is vooruitgang op geboekt o.a. door een dynamisch organigram en communicatie over beslissingen en criteria op vlak van transparantie.

Dit traject en onderliggende doelen moeten ons helpen om onze missie optimaal uit te kunnen voeren; een zo goed mogelijke ondersteuning voor de scholen en internaten, zodat onze schoolteams kunnen excelleren in het ondersteunen en begeleiden in de ontwikkeling van onze leerlingen en cursisten en hun onderwijskansen. Om deze doelstellingen te kunnen verwezenlijken, moet er een gemeenschappelijke taal gecreëerd en gesproken worden, zodat er geen misverstanden zullen ontstaan over wat bepaalde principes inhouden.

#### Organisatiebeheersing en -ontwikkeling

De IAO vertaalt zich ook in diverse principes die gehanteerd zullen worden:

- **De klant centraal.** In deze context zijn scholen en leerkrachten de 'klant' van de staf (en leerlingen in geval van ondersteuningsteam), en de leerlingen de 'klant' van de scholen. Er wordt geanalyseerd waar deze nood aan hebben, wat je voor hen wil bereiken. Vervolgens organiseren we ons op een manier die daar best op aansluit. De klant centraal zetten, betekent erkennen dat er verschillen zijn tussen klantenbehoeftes en er flexibel kunnen mee omgaan. Bij complexe klantenvragen staat maatwerk centraal. Vanuit de eerste evaluatie in juni 2021 over de werking zijn er nog een aantal verbeterpunten naar voren gekomen, waarvan er al een aantal opgenomen geweest zijn. De klant zal elk jaar door middel van een korte vragenlijst kunnen aangeven waar de verbeterpunten zitten als input voor de IKZ-cyclus. De dienstverlening vanuit de centrale werking alsook vanuit de andere stadsdiensten wordt niet altijd als even kwaliteitsvol gezien en liggen de verwachtingen en realiteit met betrekking tot mogelijke of geboden ondersteuning uiteen.
- **Eenvoudig organiseren.** Onze activiteiten worden zo veel mogelijk procesgericht georganiseerd. Dit betekent ook dat teams meer multidisciplinair worden en er een flexibeler inzet verwacht wordt van medewerkers binnen teams. Een *one-stop-shop* voor de klant, waarbij een team vanuit hun verschillende expertises de klant helpt. Dit resulteert tevens in efficiëntere processen, zonder onnodige procedures en regels. Het verder implementeren van deze manier van werken is een speerpunt voor 2022, waar er wellicht minder obstakels zullen zijn door Covid dan in 2021. De samenwerking door eenvoudigere organisatie wordt als positief ervaren.

- **Meer autonomie voor de teams.** Het organiseren van de teamwerking ligt zo veel mogelijk in het team zelf. Autonomie houdt ook een subsidiariteit in met betrekking tot besluitvorming, waarbij een autonomie ook gepaard gaat met verantwoording en eigenaarschap. Deze factoren dragen op een positieve manier bij aan motivatie en welbevinden. Op schoolniveau wordt dit als zeer positief ervaren. Op bovenschools niveau wordt dit als negatief ervaren. Binnen de medebeslissing over de inzet van middelen en strategische keuzes zit nog een hiaat. Hierbij wordt er geschermd met evenwichten tussen autonomie, participatie en medebeslissing in bestedingen en keuzes. Er wordt gewerkt aan methoden om de balans hiertussen te vinden. Dit houdt een serieuze cultuuromslag in, waarbij we elk jaar kleine stapjes vooruit zullen moeten zetten.
- **Coachend leiderschap.** Een team gaat niet vanzelf naar die evolutie. De leidinggevende heeft een cruciale rol. De leidinggevende doet wat het team nog niet kan en heeft als doelstelling om het team in staat te stellen het de volgende keer wel te kunnen oppakken. Het SOG zal toewerken naar een volledige implementatie van een 360° evaluatie, om ook deze doelstelling in kaart te brengen en bij te sturen.

### Ontwerpen en ontwikkelen van dienstverlening en producten

Vanuit een **elftal werkgroepen** wordt er gewerkt aan diverse doelstellingen, welke op hun beurt bereikt worden door (her)ontwikkeling van dienstverlening en producten. Deze werkgroepen zijn samengesteld met geïnteresseerde collega's uit de schoolteams, staf en departement. Op deze manier wordt er **vanuit verschillende expertises en perspectieven naar een oplossing gezocht**.

De dienstverlening wordt in brede zin gereorganiseerd volgens de doelstellingen die hierboven zijn opgenomen. Dit heeft een impact op de verschillende ondersteunende teams alsook op de scholen als onderdeel én als klant in de dienstverlening. De basisscholen zijn herverdeeld over 4 regio's in plaats van 2 regio's en ook de scholen Buitengewoon Onderwijs zijn hierin opgenomen. Deze herverdeling zorgt voor mogelijkheden om de **dienstverlening van de inhoudelijk ondersteunende teams op een efficiënte, maar warme manier te reorganiseren**. Zo telt een regio +/- 11 scholen, waardoor de leden van de ondersteunende teams een aantal scholen hebben als warm contact, waar ze de werking goed van kennen en een band hebben met de schoolteams.

Één van de producten die ontwikkeld werd binnen het traject is de projectstructuur 'Het Onderwijslabo'. Deze projectstructuur geeft op een transparante manier mogelijkheden aan collega's met **innovatie ideeën**, die projectmatig uitvoering geven aan onze gezamenlijke ambities en strategie. De opmaak van de strategie, volgens een gestroomlijnde cyclus en een participatief-luik, is tevens één van de 'producten' die ontwikkeld worden. Een eerste projectoproep binnen het onderwijslabo is lopende in 2022 en er wordt ook een volgende stap gezet in 'samen strategie maken'.

## HOE DRAAGT ELKE WERKGROEP HIER AAN BIJ?



## Realiseren van dienstverlening en producten

Vanuit het uittekenen en ontwikkelen van processen, structuren en producten in het schooljaar 2019-2020, wordt in het schooljaar 2020-2021 de implementatie voorbereid en de uitwerking verfijnd door de verschillende werkgroepen. Het schooljaar 2021-2022 staat in teken van eerste stappen in de nieuwe structuren en nieuwe processen of producten, mede door vertraging door de Covid-situatie. Dit schooljaar worden een aantal producten gerealiseerd, alsook bepaalde dienstverlening gereorganiseerd, met nauwgezette monitoring en tussentijdse evaluatie.

Om dienstverlening te optimaliseren zijn er ook diverse (piloot)projecten lopende, waar bepaalde processen op een geautomatiseerde en gedigitaliseerde manier ingericht worden. Zo wordt er gewerkt aan optimalisatie van (onderwijs) HR-processen en instrumenten die data-analyse mogelijk maken.

## Opvolgen en rapporteren

Binnen de cultuurverandering, is er een extra focus voor opvolging en rapportering van onze diverse opdrachten. Dit gebeurt zowel op het vlak van ons IAO-traject 'Samen School Maken' alsook op onze reguliere opdrachten. Er worden systematieken en hulpmiddelen ontwikkeld om op een efficiënte manier voortgang en kwaliteit te kunnen opvolgen en vervolgens te rapporteren. Meer bepaald een IKZ-cyclus gericht op de schoolteams, maar ook voor de staf. Door middel van gedeeld leiderschap, met bijkomend eigenaarschap van processen en budgetten, wordt de opvolging op een systematischere manier opgenomen en transparanter voor de organisatie en de collega's.

## Bijsturen en vernieuwen

Structureel wordt een PDCA-cyclus gehanteerd voor de verschillende processen die lopen of ontwikkeld worden. Binnen de strategische cyclus, afgestemd op de 'stads-cyclus', zijn er een tweetal momenten vastgelegd per jaar om het brede geheel te aanschouwen en dit bij te sturen. De opvolging en bijsturing van activiteiten of specifieke acties kan ook volgens een projecttiming op een ander moment gebeuren. Deze tussentijdse of eindevaluaties zullen op een participatieve manier ingevuld worden, zodat de betrokkenheid van een bredere groep collega's verhoogd zal worden.

## Financiële middelen

Rond de financiële middelen zijn er twee processen gaande :

> Enerzijds wordt er onderzoek gedaan naar het inzichtelijk krijgen van alle financiële stromen binnen het Stedelijk Onderwijs, zowel de verschillende subsidiestromen vanuit Brussel als uitgaven.

> Anderzijds loopt er een optimalisatieoefening met betrekking tot de interne werkmiddelen.

Vanuit het opnemen van eigenaarschap van bepaalde budgetten, bekijken de budgetbeheerders welke optimalisaties mogelijk zijn en welke budgetten niet meer besteed worden. Een belangrijke piste in dit onderzoek is decentralisering van bepaalde budgetten, zodat schoolteams deze zelf in beheer krijgen alsook over keuzevrijheid beschikken om deze middelen aan te wenden. Tijdens de verschillende evaluatiemomenten geven de budgetbeheerders ook een stand van zaken over de bestedingsgraad en eventuele toelichting bij een overbesteding of onderbesteding.

Er is onvoldoende kennis, inzicht en gevoel van medebeslissing bij onze schooldirecties op vlak van middelen. Er zal gewerkt worden aan een 'Financials 101', waarbij we hier op in zullen zetten.

## Data, informatie en kennis

Door de verschillende evoluties die we als organisatie inzetten op vlak van data, ontstaan er bepaalde mogelijkheden alsook knelpunten. Via verschillende projecten testen we software die **onze rijke bron aan ruwe data, kunnen omzetten naar leesbare en verwerkbare informatie om beleid te monitoren en te evalueren**. Deze evolutie sterkt ons beleidsvoerend vermogen en dwingt de organisatie om transparante kaders omtrent datagebruik op te maken met de verschillende interne partners (scholen, staf,...).

Ook de **digitale evolutie**, gestuwd door telewerk en vertrouwdheid met MS-Teams, dwingt ons ook om onze **documentenarchivering** en gebruik van netwerkschijven en OneDrive te herbekijken. Het DIA-traject zal ons in staat stellen om de archivering op een efficiënte en transparante manier in te vullen.

Ondanks dat er genoeg mogelijkheden zijn voor opleidingen en ontplooiing, kan er mogelijk nog een verbetering zijn om momenten te organiseren om te kunnen leren van elkaar. Hiertegenover staat wel dat er te veel overlegstructuren zijn, welke niet allemaal op waarde geschat worden.

## Medewerkers

Er zijn ontzettend veel talenten in de organisatie die zich niet altijd laten vangen door vooraf vastgelegde kaders of functiebeschrijvingen. Via **sterrollen** willen we collega's **inspireren en uitdagen om hun talenten in te zetten op een andere plaats dan enkel binnen hun eigen team**, zodat heel de organisatie kan floreren door deze talenten. Een sterrolhouder is daarin iemand die vanuit passie en talent bepaalde zaken kan aankaarten en in gang kan steken,

maar niet de eindverantwoording hoeft te dragen. Het actief benoemen, inzetten en waarderen van talenten draagt ook bij aan het **welbevinden van de werknemer** binnen de organisatie. Het IAO-traject is een grote kracht om het welbevinden van de collega's **te versterken en te borgen**, onder meer door deze talenten en passies in te zetten. De directeurs zijn van mening dat de staf en het stafteam te weinig kennis hebben van onderwijs om theorie om te zetten in praktijk of voorstellen af te toetsen aan de praktijk.

### Partners



Samenwerking met partners, interne en externe, is een belangrijke doelstelling van het traject 'Samen School Maken'. Hierbij zijn er veel redenen en op diverse vlakken te geven om deze samenwerkingen te optimaliseren en te intensifiëren. **Samenwerkingen met interne partners worden gestroomlijnd en processen transparant gemaakt**, zodat duidelijkheid komt op vlak van onder andere personele inzet op gedeelde processen. Deze transparantie zou moeten leiden tot procesoptimalisatie, waardoor er tijd en middelen vrij kunnen komen om in te zetten op één van de vele andere (operationele of strategische) doelstellingen die we nastreven. De **samenwerking met externe partners** kan bijvoorbeeld veel leereffecten opleveren, of voor optimalisaties zorgen, wanneer **handen ineengeslagen** worden.



## risicoanalyses (RA Dienst en RA Proces)

### RA DIENST

De oefening risicoanalyse op dienstniveau werd voor het IVA SOG gestart in december 2021, en verder gezet begin 2022.

### RA PROCES - Inventarisbeheer

2013 	<b>Beheren van speeltoestellen op school-domeinen</b>  <i>IVA SOG ism Staf DPT OOJ</i>	Beheer van de gegevens omtrent de speeltoestellen die binnen de schooldomeinen van Stad Gent zijn opgesteld.	Er is een procedure 'Werken en aankopen op eigen initiatief' in de maak die zal gelden voor zowel scholen als kinderopvang-voorzieningen. Dit ligt momenteel ter validatie bij Dienst FM Onderwijs. Deze procedure is dé basis om de het plaatsen van buitenspeeltoestellen in een finale plooi te krijgen. Bedoeling is dat we voor eigen initiatieven van onze diensten/voorzieningen een flow opzetten die én validatie door DPT OOJ én door DPT FM impliceert, op het vlak van kwaliteitsborging: keuringen waar nodig, materialenkeuze, duurzaamheid, randvoorwaarden (in deze bvb valbeveiliging) en nazorg/onderhoud. Eerst de procedure rondkrijgen als houvast voor directies/verantwoordelijken, daarna wordt hen verdere instructies gegeven.
2013 	<b>Beheren van Informatica-materiaal OND</b>  <i>IVA SOG ism Staf DPT OOJ</i>	Beheer educatief informaticamateriaal voor klassen, leerkrachten en leerlingen (niet: administratief materiaal voor directie en secretariaat). Betreft voornamelijk recuperatiemateriaal (afgeschreven materiaal van Stad Gent) met nul restwaarde. Het beheer hiervan verloopt niet via de ICT-beheerstool IVANTI van Stad Gent en D09 (gezien de grote hoeveelheid en de kosten/baten-balans), maar via een eigen inventaris opgezet binnen het IVA. In beperkte mate wordt ook nieuw materiaal aangekocht door scholen via District09 of door derden (oudercomités). In het kader van de	Inventarisproces en samenhangende processen verlopen goed. Bij de evaluatie moet wel rekening gehouden worden dat het hier voornamelijk om recuperatiemateriaal gaat en dat er met het materiaal wordt gewerkt in een leeromgeving. Voor de nieuwe toestellen in kader van de Digisprong wordt gewerkt met een gebruikersovereenkomst / ontvangstbewijs, te ondertekenen door de betrokken leerkracht of leerling, waardoor de verantwoordelijkheid voor goed gebruik van de toestellen bij hen ligt. De verantwoordelijkheid omtrent een goede inventarisatie ligt voornamelijk bij de ICT-coördinatoren van de scholen, via een tool opgezet in 2014-2015 door centrale ICT-cel van het DPT OOJ ism D09. Deze beheertool, met decentrale input per ICT-coördinator, is in principe geen actuele 1-op-1 inventarislijst; registratie gebeurde per groep, per rubriek van toestellen. Dit voornamelijk om zicht te krijgen op de stand van zaken / besteding van het ICT-budget per school. Elke school kon er haar eigen budget in raadplegen en een globale inventaris in

		Digisprong van de Vlaamse regering kon het Stedelijk Onderwijs Gent recent zo'n 6000 nieuwe computers aankopen (via D09). Deze toestellen zijn eveneens niet in de ICT-inventaris van D09 opgenomen, maar worden beheerd via de ICT-coördinatoren van IVA SOG.	bijhouden. Gezien de nul restwaarde van het vele recapmateriaal was er ook weinig urgente noodzaak tot een duurder systeem met individuele inventarisatie en opvolging. Deze opzet verdwijnt in 2022 gezien de uitrol van het Microsoft beheersplatform Intune (voor Windows-PC's), waarmee de ICT-middelen (gegevens, apparaten en apps) op afstand kunnen worden geconfigureerd, geopend en bijgewerkt, zodat ieder aan het nalevingsbeleid en de vereisten van de organisatie voldoet. Hier zijn de toestellen wel 1-op-1 in opgenomen en doet het dashboard dus dienst als een inventarisoverzicht. Dit garandeert een veel betere opvolging, van zowel de nieuwe als de recap-toestellen.
2013 	<b>Beheren van materiaal Hotelschool</b>  <i>IVA SOG ism Staf DPT OOJ</i>	Beheer van de gegevens omtrent de machines en toestellen voor de uitbating van de Hotelschool.	Inventarisproces en samenhangende processen verlopen goed. Recent zijn de nieuwe keukens en restaurants in gebruik genomen, de vele nieuwe toestellen zijn secuur in de inventaris verwerkt. Elk toestel is voorzien van een duidelijk identificatielabel waarbij tevens een QR-code is voorzien om digitaal extra informatie op te halen. Zo is ook vlot te achterhalen wat de standaardlocatie moet zijn en wie de eigenaar is (Stad Gent, de VZW Hotelschool Gent of Centrum voor Volwassenonderwijs). De achterliggende 1-op-1 inventaris houdt uitgebreid informatie bij over de ganse levenscyclus van de toestellen. Jaarlijks is een algemene inventaristelling voorzien; tussentijds is er tijdens het gebruik in de lessen een continue screening over de toestand van de machines. Er zijn afspraken met de leerkrachten over hoe defecten, vervangingen en tekorten door te geven. Aanvullende of vervangende toestellen zijn naar veiligheid voor leerlingen, werkinstructies, hanteerbaarheid, herstelling, resultaat van de bereidingen, onderhoud, ... best van hetzelfde type tot van hetzelfde merk. Dit is niet steeds eenvoudig onder de wetgeving overheidsopdrachten.
2020 	<b>Beheren van materiaal en machines technische scholen</b>  <i>IVA SOG ism Staf DPT OOJ</i>	Naar analogie met de risicoanalyse Inventarisbeheer voor het materiaal van de Hotelschool, zal de oefening ook worden opgesteld voor de scholen met heel wat technisch materiaal (die technische vakopleidingen geven).	<b>GEPLAND</b> De opzet van een risicoanalyse Proces Inventarisbeheer was hier gepland in 2020. Vanwege de grote impact van Corona op het onderwijs vond dit niet plaats; er wordt gekeken dit aan te vatten in 2022.

## 4. IVA Historische Huizen Gent


Het IVA Historische Huizen Gent heeft voor 2021 geen aanvullende rapportering over hun organisatiebeheersing dan deze in het kader van de lopende oefeningen via Dienst Organisatieontwikkeling :

### risicoanalyses (RA Dienst en RA Proces)



#### RA DIENST


De oefening risicoanalyse dienstniveau werd voor het IVA HHG reeds doorlopen in najaar 2020.

#### RA PROCES - Inventarisbeheer

2018	 <b>Beheren van kunstwerken, machines en materiaal</b> <i>IVA Historische Huizen Gent</i>	Beheer van kunstwerken, machines (o.a. freesmachine) en multimediamaatstiel (o.a. videoprojectors) verspreid over de 7 locaties van IVA Historische Huizen Gent.	De collectie is verder geregistreerd en wordt dankzij vrijwilligers ook uitgebreid gefotografeerd. Het is een traject dat gestaag vordering maakt.
------	---	--	--

### risico-actieplannen (RAP)

Start	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	STATUS eind 2021/ begin 2022
2015	 <b>Ontvangsten-cyclus – kassaverkoop : correct innen en beheren van cash-ontvangsten</b> <i>IVA Historische Huizen Gent</i>	Cash geld ontvangen en bewaren brengt altijd risico's met zich mee. De doelstelling is om cash geld te beperken én, waar cash nog nodig is, maatregelen te treffen die de risico's beperken (bijv. traceerbaarheid, veilig geldtransport).	<b>LOPENDE</b> - Eind 2021 werd een actiepunt toegevoegd naar aanleiding van het concessie-einde voor het Belfort. De cashstroom komt er terug in eigen beheer vanaf 1/4/22. Dezelfde procedures van het Gravensteen en de Sint-Pietersabdij zijn voorzien; ook kluis en waardetransport zijn geregeld. Het verplicht elektronisch betalen werd opgeheven naar aanleiding van de corona-versoepelingen. Hierdoor nemen de cash-stromen terug toe in alle huizen. Omwille van een herbestemming van het vroegere kluislokaal van de Sint-Pietersabdij werd een offerte uitgeschreven voor een nieuwe kluis-aankoop (vertraging vanwege corona).
2017	 <b>Veiligheids-beheer</b> <i>IVA Historische Huizen Gent</i>	Komen tot een sluitend veiligheidsbeheersplan voor IVA HHG. Museale uitbating kent diverse veiligheids-risico's voor bezoekers, medewerkers, gebouwen, collectiestukken, ... waarvan de beheersing sterk wordt bepaald door wetgeving en eigen, interne regels. Wettelijk zijn de HHG minimaal in orde. In de praktijk is er veel ruimte voor	<b>LOPENDE</b> In het kader van de voorbereiding van de bekabelingswerken (Sint-Pietersabdij) en Plan-G (Gravensteen) worden nu deelaspecten inzake veiligheid (camerabewaking, toegangscontrole) bestudeerd met DPT FM en de uitvoerende firma's.

		<p>optimalisatie. Veel van deze risico's zijn onlosmakelijk nauw verbonden aan een goed facilitair beheer (camera's werken onvoldoende, toegangscontrole is op diverse locaties niet conform,... ). Andere verbeterpunten betreffen de interne werking van HHG (bvb nodige rollen, duidelijke procedures, werking en planning erfgoedbewakers, ...).</p>	
<p>2019</p> 	<p><b>Optimaliseren Bruiklenen van derden</b></p> <p><i>IVA Historische Huizen Gent</i></p>	<p>Inherent essentieel aan elke bruikleen van een kunstwerk of een voorwerp voor een tentoonstelling is het vertrouwen van de bruikleengever en het publiek. Elke bruikleen moet daarom verlopen via een transparant en gestandaardiseerd proces inzake verzekering, transport, conservatie, beveiliging, authenticiteit en communicatie.</p> <p>Dit RAP omvat acties omtrent het optimaliseren van het bruikleenproces en het duidelijk definiëren van de rollen + hierbij aansluitend de opmaak van bruikleenovereenkomsten.</p>	<p><b>LOPENDE</b></p> <p>Het voorbije jaar werd de klimaatinstallatie in de Sint-Pietersabdij volledig hersteld. De klimatologische omstandigheden kunnen in de expositieruimtes opnieuw heel nauwkeurig gemonitord en opgevolgd worden. Het IVA HHG voldoet op dat vlak terug aan de internationale museale standaarden.</p> <p>Nu we opnieuw degelijke klimatologische omstandigheden kunnen aanbieden aan de bruikleengevers, kan er ook verder worden gewerkt aan een aangepast faciliteitenrapport, gebaseerd op het standaard 'UK-Facility Report'.</p>


## 5. OCMW-vereniging Sociaal Verhuurkantoor

### risicoanalyses (RA Dienst en RA Proces)

#### RA DIENST

De oefening risicoanalyse dienstniveau werd voor het SVK doorlopen tijdens Q2 van 2021.

### risico-actieplannen (RAP)

Start	ONDERWERP	OMSCHRIJVING	STATUS eind 2021/ begin 2022
2017 	<b>Optimaliseren werking nav de uitdagingen waar het SVK voor staat</b>	Het sociaal verhuurkantoor werd in 2016 opgericht als OCMW vereniging en kende ondertussen een sterke groei. Dit risico-actieplan speelt in op de risico's die deze groei en verzelfstandiging kan met zich meebrengen.	<p>Het risicoactiplan kan worden <b>afgesloten</b>. De acties zijn afgewerkt of omgezet in reguliere werking, het verhoogd financieel toezicht terug afgebouwd en het overleg met, en de ondersteuning van het VMSW regulier is opgenomen.</p> <p>Het Sociaal verhuurkantoor werkt momenteel de samenwerking en omvorming naar een woonmaatschappij uit. Maar dit draagt ook een risico in zich: we zagen de laatste maanden verschillende collega's vertrekken en er werd hierover samen met departementen Stedelijke Ontwikkeling en Human Resources een noodplan opgemaakt. Dit wordt enerzijds al deels uitgerold en anderzijds nog verder uitgewerkt.</p>

# 6. AGB sogent

## A. Sturende domeinen

### 1. Strategie, missie, visie en waarden

In 2021 stond het AGB sogent stil bij haar missie, visie en waarden. Deze werden grondig herdacht en herschreven om te verduidelijken welke vlag we willen planten en dit binnen de krijtlijnen van de missie van de Stad Gent.

Dit leidde tot een nieuwe, verkorte omschrijving van ons doel: *“sogent is het Gentse stadsontwikkelingsbedrijf met één doel voor ogen: Gent bouwen tot een stad waar het aangenaam Wonen, Ontmoeten en Werken (WOW) is voor iedereen. Sogent voert hierbij als deel van Groep Gent het stedelijk beleid inzake stadsontwikkeling en vastgoedbeheer van de Stad Gent mee uit. Onze baseline hierbij is “sogent geeft Gent vorm”.*

**Actie:** In 2021 werd er een volledig traject doorlopen en afgerond met het oog op het scherpstellen van de missie, visie, waarden en strategie en het afstemmen met stakeholders.

In 2022 zetten we verder in op de waarden, onder meer via een dilemmatraining en een actieplan.

### 2. Organisatiebeheersing en -ontwikkeling

In 2021 optimaliseerde sogent haar interne werking met het oog op de meest effectieve inzet van mensen en middelen voor het geheel van de organisatie. Er werden daartoe de nodige veranderingstrajecten geïnitieerd inzake organisatie en overlegstructuur. We introduceerden een periodiek managementoverleg, met het oog op het initiëren en implementeren van veranderingsprojecten, we werkten een nieuw organisatiestructuur uit met een nieuw organigram en zetten een werking van taskforces op.

**Actie:** sogent zal in 2022 verder werken aan organisatiebeheersing en organisatieontwikkeling door het aanwerven van een beleidsadviseur en een verantwoordelijke organisatieontwikkeling. We optimaliseren de werking van projectteams in expertiseclusters en optimaliseren de functieomschrijvingen via onderzoek en benchmarking.

## 6. Opvolgen en rapporteren

Sogent doet aan jaarlijkse rapportering onder verschillende vormen.

In het kader van de BBC-regelgeving is sogent er als Autonoom Gemeentebedrijf toe gehouden om op vaste tijdstippen in het jaar bepaalde rapporten op te maken en af te leveren. Zo wordt er jaarlijks een update gegeven van het Meerjarenplan 2020-2025.

Concreet gaat dit om volgende rapporten:

- Opmaak planningsrapporten:
  - Meerjarenplanning (W);
  - Beleidsplanning (S).
- Opmaak evaluatierapporten:
  - Jaarrekening (inclusief materiële verschillen) (W);
  - Activiteitenverslag (Z);
  - Beleidsevaluatie POD's (S);
  - Opvolgingsrapport (tussentijds, incl. materiële verschillen) (W);
  - Kwartaalrapportage (Z).

(W): wettelijke verplicht - (S): op vraag van en gecoördineerd door de Stad - (Z): op initiatief sogent zelf



## B. Kerndomeinen

### 3. Ontwerpen en ontwikkelen van dienstverlening en producten

We concretiseren de visie en missie die door de raad van bestuur werden goedgekeurd tot een duidelijke opdracht voor de organisatie als geheel en vertalen die naar een ambitieus meerjarenplan. Dit plan wordt met de volledige organisatie geïmplementeerd en de directie rapporteert daarover aan de raad van bestuur.

**Actie:** we vertalen onze missie, visie en waarden naar duidelijke speerpunten en doelstellingen tot op projectniveau en detecteren de nodige KPI's.

#### Communicatie, inspraak, participatie

Sogent richt haar blik naar buiten door in te zetten op communicatie en participatie. Zo werden er in 2021 verschillende infomomenten en een dialoogcafé georganiseerd.

Sogent heeft in 2021 ook een participatiestudio opgestart: projectleiders worden opgeleid om meer participatie in te bouwen in de verschillende projecten en trajecten. De studiedagen worden georganiseerd in 2022.

**Actie:** in 2022 zet sogent verder in op participatie door deel te nemen aan de participatiestudio en door een themagroep op te starten rond participatie in functie van kennisopbouw en kennisdeling. Daarnaast gaan we na hoe we participatie maximaal in onze processen en projecten kunnen inbedden. Sogent wil nog sterker inzetten op zowel interne als externe communicatie. Dit werd in 2021 door de nieuwe communicatieverantwoordelijke in kaart gebracht. In 2022 zullen er verschillende opleidingsdagen crisiscommunicatie worden georganiseerd. Er wordt ook een *brandingsoefening* opgestart die begeleid wordt door een communicatiebureau.

#### Meldingen en klachten

Sogent houdt systematisch verzoeken, klachten en vragen van openbaarheid van bestuur bij. In totaal zijn in 2021

- drie verzoeken geregistreerd, allemaal ontvankelijk en ongegrond. Ter vergelijking: in 2020 werden ook drie verzoeken geregistreerd.
- twee klachten geregistreerd, beide ontvankelijk en ongegrond.
- 15 aanvragen geregistreerd in het kader van openbaarheid van bestuur. Deze aanvragen waren ontvankelijk.

**Actie:** in 2022 zal het meldings- en klachtenmanagement onder de loep worden genomen door de nieuwe beleidsadviseur.

## C. Ondersteunende domeinen

### 8. Financiële middelen

**Actie:** sogent is wettelijk verplicht om jaarlijks verschillende rapporten af te leveren zoals het meerjarenplan, het opvolgingsrapport en de jaarrekening.

### 10. Medewerkers

In 2021 stelde sogent een P&O-plan op waarbij zes bouwstenen gedefinieerd werden met het oog op organisatievernieuwing en groei van medewerkers. Aan elke bouwsteen werden concrete acties gekoppeld:

### 1. Cultuur als energiemotor van onze organisatie

De grote uitdaging bij een veranderingsproces is meestal niet de strategie, de structuren of de processen. Niets zal veranderen als het gedrag van de mensen niet verandert.

#### Acties:

- Uitvoeren van een scan van de organisatie over de motivatie en het leiderschap binnen sogent;
- Inzetten van coaches;
- Uitwerken van een duurzaam intern communicatieplan.

### 2. Het leiderschap binnen sogent versterken

Een leidinggevende die inspireert, verbindt, motiveert en ondersteunt ziet de performantie van zijn medewerkers en teams groeien. Niet enkel door wat hij/zij doet, maar vooral door hoe hij/zij dit doet.

#### Acties:

- Formuleren van visie op leiderschap en leiderschapsstijl;
- Uitwerken van een inspiratiesessie en een leiderschapstraject.

### 3. Transparant loopbaanmodel

Een fair en aantrekkelijk loopbaanmodel speelt in op de groei van medewerkers. Duidelijkheid in functies en interne billijkheid is een basis en een startpunt.

#### Acties:

- Herwerken van functiebeschrijvingen;
- Op te starten traject loopbaanmodel in samenwerking met externe partner.

### 4. Feedbackcultuur

Om te kunnen groeien in je werk moeten de verwachtingen duidelijk zijn en is er continue feedback nodig.

#### Acties:

- Werken met kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen;
- Inzetten op het verder vormgeven van samenwerkingsgesprekken.

### 5. P&O-cyclus ontwikkelen en optimaliseren

De personeelsinstrumenten situeren zich op instroom, doorstroom en uitstroom. We bekijken de processen die er zijn en passen aan of wijzigen waar nodig zodat ze elkaar versterken en afgestemd zijn op het strategisch beleid van sogent.

#### Acties:

- Uitwerken van richtlijnen en een kader, met een eerste focus op werving & selectie en een opleidingsbeleid;
- Vereenvoudigen en digitaliseren waar mogelijk.

### 6. Welzijn en plezier op het werk

Om bij te dragen aan een fijne werkomgeving zetten we in op een onderbouwd welzijnsbeleid en hechten we belang aan momenten van connectie en ontspanning.

#### Acties:

- Aansluiten bij de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het werk van Stad Gent;
- Inzet op work-life balance, telewerk/hybride richtlijnen, uitgeruste arbeidsplekken, cockpits;
- Aanbieden van fun-initiatieven zoals een ontbijt, soep en fruit op het werk, een afterwork-drink, een feestcomité, etc.

## 12. Infrastructuur, werkingsmiddelen en machines

Vastgoedbeheer is een corebusiness van sogent. Naast het eigen kantoorgebouw heeft sogent eind 2021 19 woningen en 68 andere panden (niet-woningen) in eigendom. Alle 19 woningen en 69 niet-woningen zijn in (tijdelijk) gebruik gegeven. Twee panden zijn afgesloten omwille van de slechte staat. Geen enkel pand wordt illegaal bezet. Het aantal panden is gedaald omwille van de projectwerking (verkoop, sloop en start renovatie).

Sogent werkt voor het technisch beheer van haar vastgoed met raamovereenkomsten zodat er snel kan gehandeld worden bij dringende problemen. Waar mogelijk worden de raamovereenkomsten voorbehouden voor aannemers uit de sociale economie. Zo werden er in 2021 twee nieuwe raamovereenkomsten gelanceerd voor groenonderhoud en voor het weghalen van sluikestort.

**Actie:** in 2022 zal een meerjarenplan opgemaakt worden voor toekomstige en noodzakelijke investeringen in onze gebouwen met focus op veiligheid, duurzaamheid en toegankelijkheid.

## 7. AGB Kunsten en Design + AGB Erfgoed

Tussen augustus 2021 en januari 2022 voerde Audit Vlaanderen een organisatie-audit uit bij het AGB Kunsten en Design. Deze audit evalueerde de adequaatheid van de aanpak van Organisatiebeheersing en de beheersing van een aantal management- en ondersteunende processen op organisatieniveau.

Daarnaast beoordeelde Audit Vlaanderen de maatregelen die het autonoom gemeentebedrijf (AGB) neemt om door een degelijke werking van de bestuursorganen, het vertrouwen van het moederbestuur in deze verzelfstandigde entiteit te verzekeren.

Tot slot, evalueerde Audit Vlaanderen de samenwerking met en opvolging van het AGB door de gemeente evenals de adequaatheid van de tussentijdse toetsing van de bestaansredenen van het AGB.

Hieronder vind je het actieplan, opgesteld door het AGB Kunsten en Design. De acties vinden ook hun uitvoering binnen het AGB Erfgoed.

Nr.	Aanbeveling	Streefdatum	Verantwoordelijke of initiator	Actieplan of opmerkingen
A1	<p>Het AGB K&amp;D werkt binnen de contouren van de bepalingen van de statuten en de beheersovereenkomst tussen de stad en AGB K&amp;D een degelijke systematiek uit om zicht te krijgen op de organisatiebrede risico's en verbeterpunten. Hieraan gekoppeld wordt een jaarlijkse rapportering uitgewerkt. Deze rapportering omvat minstens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Een toelichting over de aanpak van organisatiebeheersing door de organisatie;</li> <li>- Een terugblik op de ondernomen acties in het afgelopen jaar en een stand van zaken. Idealiter is dit een geïntegreerd overzicht van acties volgend uit audits, inspecties, eigen analyses, etc.;</li> <li>- Een vooruitblik over de lopende en/of toekomstige projecten voor de volgende periode.</li> </ul>	22.12.2023	AGB Kunsten en Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komen tot een gedetailleerd plan van aanpak en onderlinge werkafspraken: S2 2022</li> <li>- Uitwerken van een kader voor organisatiebeheersing op maat van AGB Kunsten en Design en AGB Erfgoed: S1 2023</li> <li>- Kader voor organisatiebeheersing operationeel: eind 2023</li> <li>- Addendum bij beheersovereenkomst AGB Kunsten en Design en AGB Erfgoed: eind 2023</li> </ul> <p>Aangezien de agenda van alle musea en het Zakelijk Team in 2022 gedomineerd wordt door de opmaak van een beleidsplan in functie van de werkingsmiddelen vanuit Vlaanderen, komt het zwaartepunt van dit actieplan pas in 2023.</p>



RA PROCES - Inventarisbeheer			
2013 	Beheren van Erfgoed-patrimonium – STA'M	Beheer van de erfgoedcollectie van het STA'M <i>(ongeveer 17.000 stuks)</i>	We gaan er van uit dat tegen eind 2023 de basisregistratie afgerond is. We hebben geen exact idee hoeveel stukken er nog aangepakt moeten worden, vermoedelijk gaat het om een 6000 stuks. Er worden regelmatig objecten opgevraagd voor onderzoek/bruikleen. We beschouwen dit als een permanente standplaatssteekproef. Aangezien we nog steeds bezig zijn met het wegwerken van de registratieachterstand is het momenteel nog niet mogelijk gericht een andere manier van steekproeven uit te voeren. Tot nu toe worden alle opgevraagde objecten met een actuele standplaats correct terug gevonden.
2013 	Beheren van Erfgoed-patrimonium – Industriemuseum	Beheer erfgoedcollectie van het Industriemuseum <i>(ongeveer 18.000 stuks)</i>	Er zijn voorlopig geen plannen om de Abrahamstraat te ontruimen, daarvoor dient de documentaire collectie die zich in het museum bevindt eerst verwerkt te worden. Er zijn een aantal transporten geweest naar Katoennatie in 2021 van collectie die in de kelder van het Industriemuseum stond. Vervolgtransporten kunnen enkel plaatsvinden als er opnieuw vrije ruimte wordt gemaakt in Katoennatie. In de nieuwe depots wordt er een volledige overeenstemmingscontrole uitgevoerd. Eens die rond is zal alles een vaste standplaats hebben. Bij het plaatsen van nieuwe objecten, terugplaatsen bruiklenen, etc. wordt er extra aandacht besteed aan het juiste standplaatsnummer.
2013 	Beheren van Erfgoed-patrimonium – Huis van Alijn	Beheer erfgoedcollectie Huis van Alijn <i>(± 17.000 objecten, ± 150.000 fysiek beeldmateriaal, + digitaal beeld- en geluidsmateriaal)</i>	De inhaalbeweging voor de objecten in de interne depots (voornamelijk documentaire collecties en recente verwervingen) werd verdergezet. De herverpakking van deze collecties werd opgestart en zal in 2022 gefinaliseerd worden.
2013 	Beheren van kunst-patrimonium – S.M.A.K.	Beheer van de kunstcollectie van het Stedelijk Museum voor Actuele Kunst <i>(ongeveer 3.000 werken)</i>	Er werden geen standplaatscontroles uitgevoerd op externe locaties, omwille van corona en tijd- en personeelsgebrek. Door Stad Gent werd er geen persoon gevonden die overkoepelend de bruiklenen aan stadsdiensten kan opvolgen. Intern werd in 2021 het papierdepot heringericht, waarbij de kunstwerken nieuwe standplaatsen en barcodes kregen, hierdoor werd de fysieke aanwezigheid van de werken in het papierdepot gecontroleerd en bevestigd.
2013 	Beheren van kunst-patrimonium – MSK	Beheer van de gegevens over de collectie van het Museum voor Schone Kunsten.	Op 1 april 2021 trad Manfred Sellink als nieuw museumdirecteur in dienst en nam Cathérine Verleysen de verantwoordelijkheid van de Afdeling Collectie en Onderzoek terug volledig op zich. Er zijn belangrijke inhaalbewegingen en optimalisaties gebeurd voor een kwaliteitsvol en toekomstbestendig inventarisbeheer, maar gezien het opgestarte reorganisatietraject waarin ook het organogram hertekend zal worden, is de volledige verfijning en optimalisatie in functie van het inventarisbeheer, in essentie met betrekking tot de aanstelling van nieuwe medewerkers, nog niet volledig kunnen gebeuren.
2013 	Beheren van kunst-patrimonium – Design Museum	Beheer van de gegevens van de collectie van ongeveer 19.000 stuks van het Design Museum.	Het invulboek met instructies voor Adlib is volledig af en in gebruik wat betreft de basis registratie en inhoudelijke registratie. Het Team Collectie en Onderzoek werd na vertrek van enkele personeelsleden grondig hervormd. Aanspreekpunten zijn zeer duidelijk (collectiebeheerder-hoofd collectie / depotbeheerder). Ter bescherming van de collectie, hebben we ons op de toekomst gericht. Na de verbouwing zullen we in 2 van de 3 gebouwen van het museum een adequaat museumklimaat hebben. In het beschermde Hotel De Coninck wordt gekeken waar/hoe we verbeteringen kunnen aanbrengen.

## 8. AGB District09

1. Voorwoord
2. Het kader voor Organisatiebeheersing toegelicht
  - 2.1. Wat is 'organisatiebeheersing'?
  - 2.2. Waarom zetten we in op organisatiebeheersing?
  - 2.3. Organisatiebeheersing in District09
  - 2.4. Risicomanagement & methodiek
3. Resultaten risicoanalyse
  - 3.1. Sturende domeinen
  - 3.2. Kerndomeinen
  - 3.3. Ondersteunende domeinen

## 1. Voorwoord

Dit is de allereerste risicoanalyse op organisatieniveau van AGB District09.

Deze analyse werd opgebouwd volgens het 'Kader voor Organisatiebeheersing', dat in juni 2019 door de gemeenteraad voor Groep Gent werd goedgekeurd.

We nemen u eerst mee in het kader en de methodiek om tot dit resultaat te komen, lichten de belangrijkste risico's toe, en geven tot slot mee welke actieplannen we hebben opgestart om als organisatie bewust deze risico's te beheersen en in te zetten op continue verbetering.

## 2. Het kader voor Organisatiebeheersing toegelicht

### a. Wat is 'organisatiebeheersing'?

Volgens het 'Kader voor Organisatiebeheersing' van Stad Gent betekent een goed beheerste organisatie dat:

- ✓ we onze doelstellingen helder hebben bepaald
- ✓ we actie nemen om continu te verbeteren
- ✓ we de risico's kennen die het bereiken van onze doelstellingen kunnen belemmeren
- ✓ we risico's beheersen en kansen benutten
- ✓ we cyclisch de risico's en kansen opvolgen via transparante monitoring en rapportering

### b. Waarom zetten we in op organisatiebeheersing?

Het opzetten van een systeem voor goed organisatiebeheer wordt de gemeenten en OCMW 's opgelegd via het 'Decreet over het lokaal bestuur'<sup>1</sup>, dat ons verplicht om maatregelen en procedures op te zetten om redelijke zekerheid te verschaffen over de beheersing van risico's. We kiezen voor continu verbeteren en risicomanagement als middel om tot een goede organisatiebeheersing te komen:

#### **De organisatie goed beheersen door continu verbeteren.**

Werken aan kwaliteit is niet nieuw voor de hele organisatie. Er zijn al stappen gezet. Wat wel nieuw is, is een overkoepelend kader dat ondersteuning biedt om aandacht te hebben voor kwaliteit. Waarbij continu verbeteren een essentieel onderdeel is om de kwaliteit te kunnen verhogen. Continu verbeteren is een uitdaging voor iedereen. Iedereen wordt vanuit zijn ervaringen aangemoedigd om de huidige manier van werken in vraag te stellen en suggesties te doen ter verbetering van de werking.

#### **De organisatie goed beheersen door goed risicomanagement.**

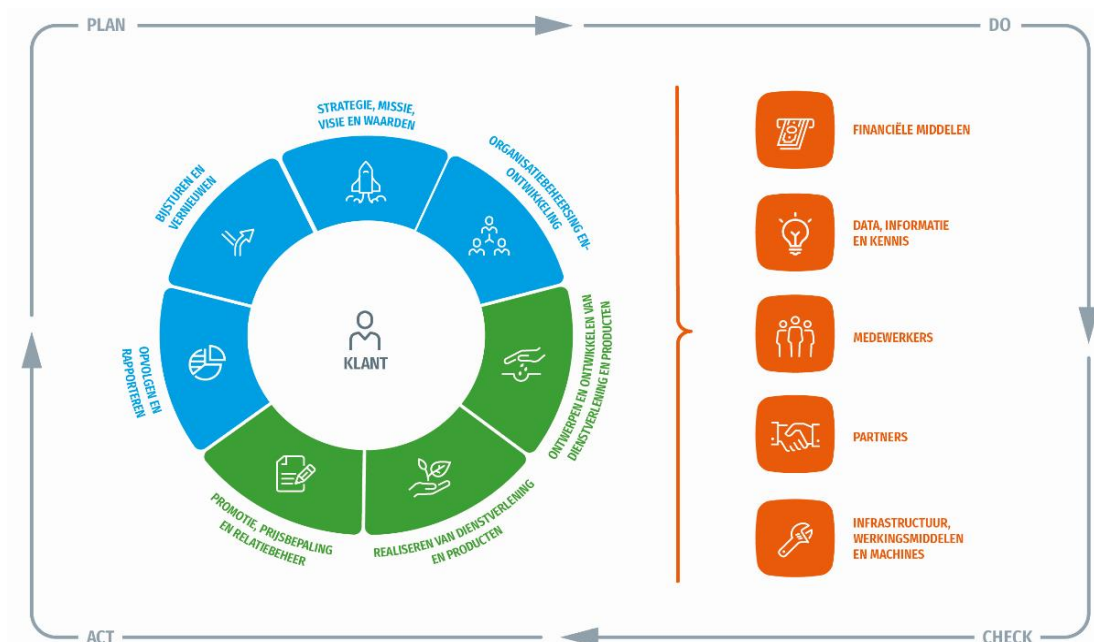
Risicomanagement is een middel om op een gestructureerde manier op risico's te sturen door ze in kaart te brengen, te evalueren en er proactief mee om te gaan. Risicomanagement biedt aandacht voor het structureel verbeteren van de organisatie door het bloot leggen van risico's die mogelijks je doelstellingen kunnen bedreigen. Het biedt ons een beter inzicht in de huidige werking, we gaan anders kijken naar onze organisatie mét de doelstellingen die ze vooropstelt. Risicomanagement staat dan ook volledig in teken van het zo goed mogelijk bereiken van deze doelstellingen.

<sup>1</sup> Decreet over het lokaal bestuur – hoofdstuk 5 – artikelen 217 – 220.

### c. Organisatiebeheersing in District09

Groep Gent heeft een eigen Gents 'Model Organisatiebeheersing'<sup>2</sup> ontwikkeld om continu verbeteren en risicomanagement in de organisatie in beeld te brengen. District09 hanteert dit model ook.

Het 'Model Organisatiebeheersing Stad Gent':



Het model is opgebouwd uit 12 organisatiedomeinen, die elk bepalend zijn voor een goed werkende en beheerste organisatie. Deze 12 organisatiedomeinen zijn opgedeeld in 3 types:

- **Kerndomeinen**: activiteiten waarvan de output direct bijdraagt aan het resultaat voor de klant.
- **Sturende domeinen**: activiteiten die nodig zijn om de organisatie te kunnen sturen of managen.
- **Ondersteunende domeinen**: activiteiten die nodig zijn om de kernprocessen te faciliteren.

Via het voortdurend toepassen van de PDCA-cyclus willen we de organisatie continu verbeteren en zo goed mogelijk beheersen. PDCA staat voor:

- **Plan**: Plannen/ richting geven/ stellen van doelen
- **Do**: Uitvoeren/doen
- **Check**: meten/controleren
- **Act**: Bijsturen

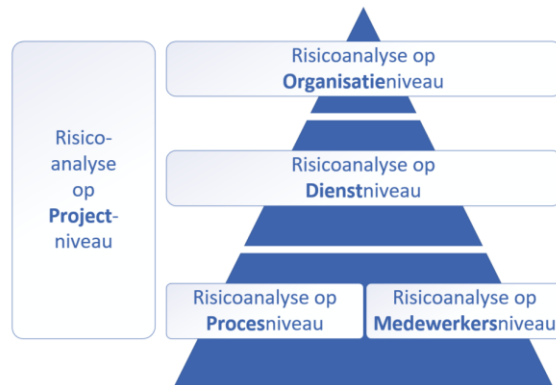
Niet enkel doorheen het ganse model, maar ook binnen elk van de 12 domeinen streven we naar het toepassen van de PDCA-gedachte. Dit zorgt er voor dat men zorgvuldig en doordacht te werk gaat binnen elk domein, in het streven naar een goed beheerste organisatie.

Centraal in het kader staat de klant, want een organisatie die inzet op continu verbeteren en beheersing leidt tot een tevreden klant. De klant kan zowel intern zijn (bv. een andere dienst) of extern (bv. de burger).

<sup>2</sup> Dit model is tot stand gekomen na een analyse van verschillende bestaande kwaliteitsmodellen zoals ISO 9001, CAF, EFQM, Leidraad Organisatiebeheersing voor Lokale Besturen, en het zelfevaluatiemodel van de VVSG.

## d. Risicomanagement & methodiek

In Stad Gent zetten we verschillende risicomanagementinstrumenten in op de verschillende organisatieniveaus:



De risicoanalyse op organisatieniveau identificeert belangrijke risico's met een mogelijke impact op de ganse organisatie. Indien uit de organisatie analyse zou blijken dat het aangewezen is om een risicoanalyse uit te voeren op dienst- of procesniveau zullen deze analyses opgezet worden.

In 2021 hebben we voor de eerste keer een oefening gemaakt voor District09.

De methodiek rond Organisatiebeheersing en de 12 organisatiedomeinen werd kort toegelicht aan de leden van het directiecomité.

Aansluitend ontving elk lid van het directiecomité een online vragenlijst, waarbij elk organisatiedomein werd afgedekt.

In deze risicoanalyse focussen we ons op de risico's waarvan we inschatten dat ze komende jaren mogelijks een bedreiging vormen of waarvan het belangrijk is om ze te monitoren in functie van een goede organisatiebeheersing. Hierbij werd een inschatting gemaakt van de kans en impact van het risico indien het zicht zou voordoen (verwaarloosbaar, beperkt, ernstig, onherstelbaar).

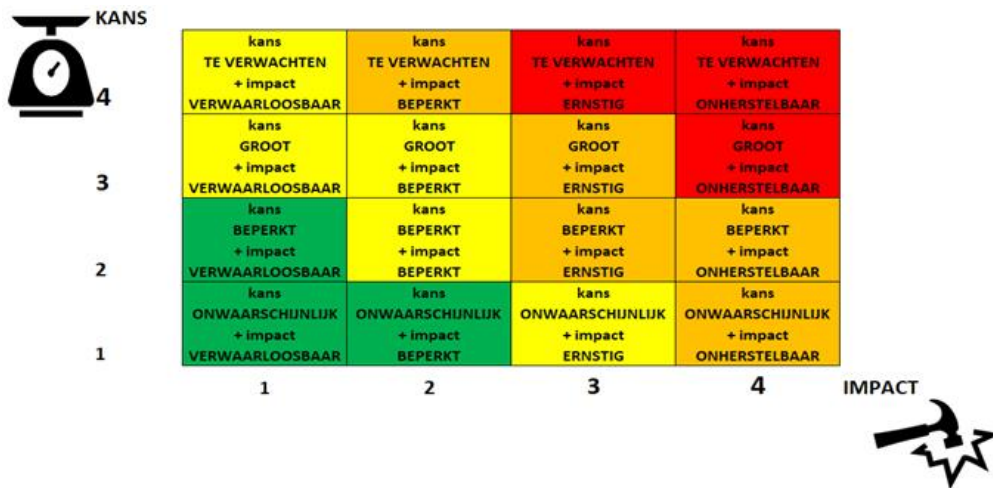
Elk directielid kon individueel inschatten hoe groot hij/zij de impact op de organisatie acht, en hoe groot de kans is dat het risico zich kan voordoen.

Bij de inschattingen werd het huidige niveau van beheer- en controlemaatregelen in overweging genomen (residueel risico). Deze inschattingen werden automatisch geconsolideerd.

Het geconsolideerde resultaat werd in een workshop gedeeld, besproken en aangevuld. De stellingen die laag werden ingeschaald en waar consensus heerste over de inschatting van kans en impact, werden snel overlopen. Stellingen waarbij de individuele inschattingen uit elkaar lagen of uitschieters bevatten, werden kort toegelicht en gevraagd of men zich in het geconsolideerde resultaat kon vinden. Een aantal stellingen werd op basis van de bespreking bijgesteld op vlak van kans en impact. Een detail overzicht van de stellingen is terug te vinden in bijlage.

Op deze manier kregen we een ranking van de stellingen die uitgediept dienden te worden. Stellingen die hoog werden ingeschat kwamen eerst aan bod, daarna de medium risico's.

Per stelling werd plenair toegelicht wat het risico juist inhield en welke opvolging en actie er nodig is om het risico beter te kunnen beheersen. Zo werden sommige stellingen samengenomen en als risico geformuleerd.



In het directiecomité van 11/10/2021 werd beslist voor welke risico's District09 actie zal nemen om ze beter te beheersen. De acties werden voorgelegd en verrijkt met de input van ODG+ op 14/10/2021. Het directiecomité van 22/11/2021 keurde dit finaal rapport goed.

Bij de jaarlijkse opvolging van de risico's en actieplannen zullen we de risicoanalyse op zich ook stelselmatig uitbreiden om een hogere maturiteit in risico management te verwerven. Zo zullen we in een volgende cyclus het inherente risico niveau, alsook het effectiviteitsniveau van de gerelateerde beheersmaatregelen aanvullen. In het 2<sup>e</sup> kwartaal van 2022 geven we de status van de lopende actieplannen, en starten we met de her-evaluatie van risico's.

Naast de risico analyse op organisatieniveau waarvan de resultaten hieronder worden toegelicht werken we ook actief mee aan transversale analyses van Groep Gent rond digitalisering en risico specialismen zoals cyber security.













### 3. Resultaten risicoanalyse

Zoals reeds methodisch omschreven, identificeert de risicoanalyse op organisatieniveau de **belangrijke risico's met een mogelijke impact op het organisatieniveau**.

De risico's die weergegeven worden zijn deze die **als hoogste prioriteit** uit de risicoanalyse kwamen.

We geven de 'rode' en 'oranje' risico's weer per domein, met de bijhorende maatregelen die we nemen om de risico's beter te beheersen.


Het overzicht van de ingeschatte stellingen, en hoe deze zich naar de ingeschatte risico's verhouden:


		Domeinen	Groen	Geel	Oranje	Rood
1		STRATEGIE, MISSIE, VISIE en WAARDEN		3 - /	2 -1	
2		ORGANISATIEBEHEERSING en -ONTWIKKELING		5 - /	1 -1	
3		ONTWERPEN en ONTWIKKELEN van DIENSTVERLENING en PRODUCTEN		5 - /	1 -1	
4		REALISEREN van dienstverlening en producten		4 - /		
5		PROMOTIE, PRIJSBEPALING en RELATIEBEHEER	1 - /	5 - /		
6		OPVOLGEN en RAPPORTEREN		4 - /	1 -2	
7		BIJSTUREN en VERNIEUWEN		3 - /	1 - /	
8		FINANCIËLE MIDDELEN	2 - /	3 - /	1 - /	2 -1
9		DATA, INFORMATIE en KENNIS	2 - /	2 - /		
10		MEDEWERKERS	1 - /	3 - /	1 -1	
11		PARTNERS	6 - /			
12		INFRASTRUCTUUR, WERKINGSMIDDELEN en MACHINES	6 - /			

Aantal Stellingen - Aantal Risico's

### a. Sturende domeinen

## Strategie, missie, visie en waarden

 In dit domein werden geen zeer hoge (rode) risico's geïdentificeerd.

 **RISICO:** De kans is groot dat er medewerkers zijn die zich onvoldoende betrokken voelen bij de organisatie, onvoldoende duidelijkheid hebben rond de prioriteiten en hoe hun taken bijdragen tot de uitvoering van de beleidsambities.

Zowel de operationele doelstelling Spontaan Digitaal als de beleidsambities rond Méér dan een slimme stad zijn toegelicht en gekend binnen de organisatie, maar er is onvoldoende operationalisering van die doelstelling binnen alle diensten van District09.

Er is nood aan een concrete operationele doorvertaling binnen alle diensten en teams van deze organisatiedoelstelling zodat ook onze medewerkers de eigen doelstellingen kunnen kaderen in dit grotere geheel. Zo kunnen ze zich verbonden en betrokken voelen bij de organisatie, bij het strategische verhaal en is het duidelijk welke bijdrage zij leveren om de ambities waar te maken.

Kans: Groot  
Impact: Beperkt

**Actie:** Opmaken van de operationele doorvertaling van de doelstelling en ambities op dienst en teamniveau. Deze regelmatig met de medewerkers bespreken en opvolgen.

We hanteren het helikopter actieoverzicht van de beleidsnota en de beoogde doelstellingen van Spontaan digitaal om per dienst, domein en groep de acties voor 2022 en 2023 af te leiden en te kaderen. Hiervoor zal in Q4 2021 een rondgang in de domeinen en groepen worden opgezet. Deze operationalisering kan dan gebruikt worden binnen de domeinen om op te volgen en sturen.

**Owner:** Facilitatie en consolidatie : Kwaliteitscoördinator , Uitvoering en opvolging : Dienst- Groep- en team verantwoordelijken

**Timing:** Start 2021 Q4

## Organisatiebeheersing en -ontwikkeling



In dit domein werden geen zeer hoge (rode) risico's geïdentificeerd.



**RISICO:** Enerzijds schatten we in dat er weinig scheiding of afsprakenkader bestaat tussen de verschillende ontwikkeling-, validatie- en productie taken die medewerkers uitvoeren en de fysieke en virtuele ondersteunende IT-omgevingen anderzijds

Zo kan het voorkomen dat data gekopieerd wordt tussen productie en ontwikkelomgevingen, en dat ontwikkelaars aanpassingen maken in productieomgeving.

Echter constateren we dat nog talloze andere aspecten van onze interne organisatie, zoals policies, processen en infrastructuur,... cruciaal zijn om het risico op onbeschikbaarheid, ongewenste wijzingen of lekken te beperken. Dit maakt dat het cybersecurity veel groter is. Het cybersecurity risico aan zich wordt reeds gerapporteerd via het risico specialisme Cybersecurity dat opgenomen is in de groep brede Stad Gent rapportering.

Kans: Groot

Impact: Ernstig

**Actie:** Analyse maken op dienstniveau binnen D09 die per dienst aangeeft welke beheersmaatregelen, afspraken en monitoring er worden toegepast, of deze afdoende zijn om het restrisico aanvaardbaar te maken of aangescherpt dienen te worden.

**Owner:** Security

**Timing:** Afhankelijk van aanpakken grondoorzaak of gevolgen.

## Opvolgen en rapporteren



In dit domein werden geen zeer hoge (rode) risico's geïdentificeerd.



**RISICO :**

> **Financiële rapportering:** De financiële systemen kennen een hoge onderliggende complexiteit. Dit heeft er voor gezorgd dat de opzet van de financiële rapportering moeilijk is verlopen en langer heeft geduurd dan wenselijk was. Deze complexiteit kan ook in de toekomst zorgen voor niet tijdige, arbeidsintensieve en complexe rapportering, waardoor ook te laat zou bijgestuurd kunnen worden.

> **Dienstverleningsrapportering:** Ondanks dat er reeds veel rapportering rond projecten en services beschikbaar is, blijft de kans reëel dat deze rapportering niet gehanteerd wordt om tot relevante inzichten en bijstellingen van de dienstverlening te komen. Meten we wel de juiste dingen? Is alles wat we meten wel relevant voor onze verschillende doelgroepen van management tot klant?

Kans: groot

Impact: ernstig

**Actie:**

> **Financiën:** Samen met Deloitte en de Dienst Organisatieontwikkeling zal een analyse gemaakt worden van de financiële systemen en opzet

**Owner:** Dienst Financiën

**Timing:** 2022

> **Dienstverlening:** Slimme indicatoren en rapportering definiëren voor de verschillende doelgroepen. Wie heeft wat nodig om te kunnen rapporteren, verantwoorden, evalueren. Op basis van de nieuwe aanpak kwartaalrapportering stapsgewijs nuttige indicatoren bepalen, opvolgen en uitbreiden.

**Owner:** Facilitatie en consolidatie : Kwaliteitscoördinator, Uitvoering en opvolging: Dienst- Groep- en team verantwoordelijken

**Timing:** 2021 Q4

## Bijsturen en vernieuwen



In dit domein werden geen zeer hoge (rode) risico's geïdentificeerd.



**RISICO:** Het bijsturen op basis van benchmarking, trendwatching, foresight, experiment of innovatie zou een inherent onderdeel moeten zijn van onze werking, anders kunnen we worden ingehaald door onze of andere leveranciers en door onze klanten. Dit zou er toe kunnen leiden dat Groep Gent onze dienstverlening als onvoldoende klantgericht, innovatief, of marktconform ervaart. Het is belangrijk dat we een vinger aan de pols houden wat er leeft bij andere steden en gemeenten, wat de evoluties zijn bij onze leveranciers, en open blik houden op alle leveranciers van de markt. Vandaag is hier nog te weinig aandacht voor in de gehele organisatie.

Kans: groot

Impact: ernstig

**Actie:** Ruimte maken zodat onze medewerkers kennis kunnen opbouwen en onderhouden over wat er in hun expertise, in de markt en bij andere steden gebeurt. Ruimte voorzien, zowel financieel als qua tijdsbesteding, om innovatieve voorstellen aansluiting te laten vinden in de organisatie.

**Owner:** Coördinatie – Foresight

**Timing:** 2022

**Actie:** Sterker inzetten op levenslang leren, stimuleren van ontwikkeling en competenties van medewerkers door het actief inzetten op de Persoonlijke Ontwikkeling Plannen van de medewerkers.

**Owner:** Dienst HR

**Timing:** 2022

## b. Kerndomeinen

Ontwerpen en ontwikkelen van dienstverlening en producten 	
	In dit domein werden geen zeer hoge (rode) of hoge (oranje) risico's geïdentificeerd.
Realiseren van dienstverlening en producten 	
	In dit domein werden geen zeer hoge (rode) of hoge (oranje) risico's geïdentificeerd.
Promotie, prijsbepaling en relatiebeheer 	
	In dit domein werden geen zeer hoge (rode) of hoge (oranje) risico's geïdentificeerd.

## c. Ondersteunende domeinen

Financiële middelen 	
	<b>RISICO:</b> Er is een zeer hoge waarschijnlijkheid dat de toegekende financiële middelen niet systematisch voldoende zijn, niet altijd evenwichtig verdeeld zijn en niet altijd het meest efficiënt benut om aan alle – en soms zelf aan de meest evidente – vragen uit de diensten te kunnen voldoen. Deze financiële beperkte ruimte kan een hoge terughoudendheid geven om nieuwe initiatieven goed te keuren, waarbij enkel nog die initiatieven die onvermijdelijk en hoogdringend zijn worden voorzien.  We verwachten dat er meer externe factoren voor tegenvallers kunnen zorgen (bvb prijsstijging n.a.v. chip schaarste) waarvan we de impact op de dienstverlening mogelijks onvoldoende kunnen bufferen. Er rest slechts een beperkte regelvrijheid en budgettaire ruimte om te kunnen bijsturen bij tegenvallers.  <u>Kans:</u> Te verwachten <u>Impact:</u> Ernstig
	<b>Actie:</b> Budgettaire situatie transparant duiden en oplossingsscenario's voorstellen bij BO22. Briefingdocument opmaken. <b>Owner:</b> Dienst Financiën <b>Timing:</b> Q3 2021
Data, informatie en kennis 	
	In dit domein werden geen zeer hoge (rode) of hoge (oranje) risico's geïdentificeerd.

## Medewerkers



In dit domein werden geen zeer hoge (rode) risico's geïdentificeerd.



**RISICO:** De transitie van Digipolis naar District09 - tijdens een pandemie met verplicht thuiswerk - heeft de goede vertrouwenssfeer op de werkvloer negatief beïnvloed. Binnen de teams blijft de sfeer wel vrij goed, echter is het vertrouwen in de aantrekkelijkheid van de organisatie om goede medewerkers aan te kunnen trekken en te behouden, o.a. op vlak van arbeidsvoorwaarden, verzwakt. We merken niet alleen een verhoogde uitstroom, ook de invulling van openstaande vacatures kent een hogere doorlooptijd. Sterke interne ICT profielen blijven een schaars goed op de huidige krappe en competitieve arbeidsmarkt.

Deze elementen samen hebben tijdelijk een nefaste invloed op onze arbeidsorganisatie, waarbij we soms noodgedwongen 1) overschakelen op externe en duurder profielen, 2) de werklast waar mogelijk onder de huidige medewerkers proberen opvangen, en 3) timing en ambitieniveaus in tijd bijstellen.

De organisatie loopt het risico in een vicieuze cirkel terecht te komen van verhoogde en niet te compenseren werkdruk, uitval en uitstroom als deze situatie zou aanhouden. Waarbij de capaciteit van de organisatie om tijdig en marktconform diensten te leveren met gemotiveerde medewerkers in een gezond werkklimaat structureel in het gedrang zou kunnen komen.

**Actie:** Er worden op verschillende vlakken acties genomen: zo krijgt de HR-cel ondersteuning van stafmedewerkers om het nieuw beleid op te zetten, werd een rondgang georganiseerd om feedback binnen de teams te verzamelen en de nodige acties aan te koppelen, komt er in oktober een welzijnsbevraging en wordt er ingezet op leiderschapsontwikkeling volgens het leiderschapsmodel van Stad Gent.

**Owner:** Diensthoofden

**Timing:** 2021 Q4

## Partners





In dit domein werden geen zeer hoge (rode) of hoge (oranje) risico's geïdentificeerd.

## Infrastructuur, werkingsmiddelen en machines



In dit domein werden geen zeer hoge (rode) of hoge (oranje) risico's geïdentificeerd.

RA PROCES - Inventarisbeheer			
2012	 <b>Beheren van inventaris Informatica-materiaal</b>	Beheer van gegevens van hardware ( <i>schermen, laptops, printers, toetsenborden en computermuizen</i> ) en software.	Inventarisprocessen zijn goed beheerst, alsook de magazijnwerking. De werking verloopt vlot via de intern aangeduide rollen en de samenwerking met ContactPersonen en Coördinatoren ICT. Enkel door District09 aangekochte toestellen komen in de inventaris (en kunnen op onderhoud en ondersteuning rekenen). Aanvragen en inventarisatie lopen vlot en uniform via HEAT (voorheen INFRA, later IVANTI). > Er is nog optimalisatie mogelijk aan stadszijde, in de periode vooraleer een wijziging in HEAT kan terechtkomen, namelijk de personele wijzigingen tijdig, liefst zo snel mogelijk doorgeven en de daarbij horende wijzigingen voor de IT-uitrusting. Leidinggevenden en vervolgens de Personeelsdienst spelen best heel kort op de bal. Gegevens van nieuwe of vertrekkende collega's geraken met vertraging in SAP, waardoor bij overheveling van de maandelijkse lijst soms namen ontbreken. Liever een dagelijkse uitwisseling. Er zal vanuit District09 worden bekeken hoe de overdracht van HR-info tijdig en structureel kan worden aangeleverd. > Verder zal in 2022 bekeken worden hoe de plaatscontroles terug kunnen worden opgestart (tijdens de Corona-periode lagen deze stil gezien het vele telewerk). Hierbij zou het goed zijn extra aandacht te hebben voor de inventarisatie van de beeldschermen. Vermoedelijk zijn deze nog niet allen terug nu de komst naar de werkvloer terug gangbaar is.
2013	 <b>Beheren van inventaris telefoon-toestellen – mobiele telefonie</b>	Beheer van gegevens - over de mobiele telefoontoestellen binnen onze organisatie (gsm-toestellen, smartphones, nieuwe schermen voor smartphones, ...) - over abonnementen en het verbruik er op	> Het inventarisproces (met uitbreiding : aankoop, uitreiking, ...) is goed onder controle; beheer via eigen tool (IVANTI). > Zowel Stad als District09 moeten blijvend oog hebben voor gebruikerscontroles, zowel binnen het proces en binnen de inventarisgegevens, zowel naar hardware als naar belprofiel/dataverbruik. > Ook blijvende sensibilisering omtrent goed gebruik (deontologie, integriteit). Beheer hiervan ligt eerder bij Stad en OCMW dan bij District09. Misbruik en privégebruik van toestellen wordt ondertussen theoretisch beter gecoverd door nieuwe clausules in RPR en AR. Praktijkcontrole op de naleving ligt vooral bij de leidinggevenden. > Belangrijk bij een effectief besteden van de middelen blijft de tijdige communicatie vanuit stad/HR over der personeelwijzigingen. Bij verlaten van de organisatie is het proces Stad-D09 geactualiseerd (bij niet terugkeer van toestel binnen de 2 weken geeft D09 een signaal waarna dit aan stadszijde kan worden verrekend bij het laatste vakantiegeld) > In 2022 wordt een nieuwe afsprakentool geïmplementeerd (cfr software van de loketten Publiekszaken).



BIJLAGE 6

# Audits 2019 - 2021 > volgens organogram

---

1 juni 2022

# Inhoud

1. Het Intern Auditcomité	3
2. Overzicht van <b>nieuwe</b> audits* per departement (opgeleverd sedert 2019**)	4

# 1. Het Intern Auditcomité

Het Intern Auditcomité is eind 2021 samengesteld als volgt:

- Leden met stemrecht:
  - **twee afgevaardigden (raadsleden) van de Open vld-fractie:**
    - Christophe Peeters
    - Nicolas Vanden Eynden
  - **twee afgevaardigden (raadsleden) van de Groen-fractie:**
    - Fourat Ben Chikha
    - Bert Mispion
  - **één afgevaardigd raadslid van elke andere fractie: Vooruit, CD&V, N-VA, Vlaams Belang, PVDA:**
    - Sven Taeldeman (Vooruit)
    - Stijn De Roo (CD&V)
    - Ronny Rysermans (N-VA)
    - Johan Deckmyn (Vlaams Belang)
    - Tom De Meester (PVDA)
  - **onder deze negen raadsleden werd een voorzitter aangeduid door de raden:**
    - Christophe Peeters
  - **één (of twee) extern expert(en) op het vlak van interne audit:**
    - Sabine Dierckx (directeur Inspectie Financiën/Interne Audit van de Stad Antwerpen)
    - Bart Kimpe (diensthoofd Interne Audit van de Hogeschool Gent en Erasmushoge-school Brussel)
  
- Uitgenodigd, maar geen leden en zonder stemrecht:
  - **de burgemeester**, als waarnemer van het bestuur; indien de burgemeester zelf niet aanwezig kan zijn, kan hij/zij enkel vervangen worden door een lid van het college/vast bureau:
    - Mathias Declercq
  - **de algemeen directeur**, als verantwoordelijke voor de vaststelling van het organisatie-beheersingssysteem; indien de algemeen directeur zelf niet aanwezig kan zijn, kan hij/zij enkel vervangen worden door een lid van het managementteam:
    - Mieke Hullebroeck  
(vaste vervanger standaard ook uitgenodigd: Luc Kupers, adjunct-algemeendirecteur)
  - **de financieel directeur:**
    - Geert Vergaerde  
(vaste vervanger standaard ook uitgenodigd: Bert Verstraeten, directeur Team FIN Sociale Dienstverlening)
  - **de verantwoordelijke van de interne audit functie;**
    - Joost Robbe (Directeur Dienst Interne Audit)
    - Luc Nouwen (Directeur Audio)
  - **het secretariaat** wordt waargenomen door de Dienst Interne Audit.

## 2. Overzicht van **nieuwe** audits\* per departement (opgeleverd sedert 2019\*\*)

\* Er zijn geen opvolgingsaudits vermeld

\*\* Start nieuwe legislatuur

Onderwerp	Dienst
<b>Bedrijfsvoering</b>	
Procesaudit op het proces: Capteren van een vraag tot psychosociale interventie van een werknemer bij zijn werkgever.	Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (IDPBW)
Procesaudit op het proces: Beheer van verzekeringen	Juridische Dienst
<b>Cultuur, Sport en Vrije Tijd</b>	
Procesaudit van de mate van zorgvuldigheid van het authenticiteits- en herkomstonderzoek van Russische avant-gardekunst uit de collectie van de stichting Dieleghem	Musea - Museum voor Schone Kunsten (MSK)
Procesaudit op het proces: Gebruik van zalen en lokalen	Cultuurdienst
Procesaudit op het proces: Beheer van concessieovereenkomsten	Dienst Feesten en Ambulante Handel
Gebruik van zalen en lokalen	Sportdienst
<b>Facility Management</b>	
Procesaudit op het proces: Terugvordering van kosten en voordelen in natura	Dienst FM Beleidsondersteuning
Procesaudit op het proces: Beheer van concessieovereenkomsten	Dienst Vastgoed
Tankkaartproces	Dienst Aankoop en Logistiek
Procesaudit op het proces: Beheer van gebouwgerelateerde risico's voor de fysieke veiligheid van de arbeids- en klantenomgeving	Dept. FM (Meerdere Diensten) en Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (Dept. Bedrijfsvoering)
<b>Financiën</b>	
Procesaudit op het proces: Invorderen van belastingen	Belastingen Economie

Evaluatie van het systeem voor controle op de wettigheid en de regelmatigheid van de uitgaven van de klanten van de diverse teams	Departement Financiën
Interbestuurlijke audit Leegstand en verwaarlozing van bedrijfsruimten	Belastingen Economie
<b>Human Resources</b>	
Procesaudit op het proces: Loonadministratie	Dienst Personeelsbeheer
Rekrutering en Selectie	Dienst Selectie en Mobiele ploeg
Organiseren van personeelsmomenten en vorming	Departement HR (meerdere diensten)
<b>Onderwijs, Opvoeding en Jeugd</b>	
Procesaudit op het proces: Gebruik van zalen en lokalen	Staf Departement Onderwijs, Opvoeding en Jeugd
<b>Stedelijke ontwikkeling</b>	
Procesaudit op het proces: Terugvordering van kosten en voordelen in natura	Dienst Wegen, Bruggen & Waterlopen
Stimulerende maatregelen t.b.v. het verbeteren van de woonkwaliteit	Dienst Wonen & Energiecentrale
Procesaudit op het proces: Toezicht Woonkwaliteit	Dienst Toezicht Wonen, Bouwen en Milieu
<b>Welzijn en Samenleving</b>	
Dienstenbedrijf Sociale Economie	Dienst Werk en Activering - DBSE
Procesaudit op het proces: Inschakelen van: 1) vrijwilligers en 2) kunstenaars o.b.v. de kleine vergoedingsregeling	Dienst Lokaal Sociaal Beleid
<b>Gezondheid en Zorg</b>	
Waarderingsbeleid vrijwilligers	In de 5 Woonzorgcentra (WZC) en de 11 Lokale Dienstencentra (LDC) van het OCMW Gent
<b>Organisatiebreed</b>	
Onderzoek naar de betrouwbaarheid van de financiële en andere beheersinformatie, in de fases van voorbereiding en gunning van het bijzonder bestek BOU/2014/066-ID2409	Organisatie - Management
Onderzoek naar de effectiviteit van het projectmanagement en de mogelijke invloed van dat projectmanagement op de budgetevoluitie (voor de herinrichting van het huidig bibliotheekgebouw en de publiekstoegankelijke delen van de 'cluster zuid').	Organisatie - Management
Maturiteitsonderzoek van de organisatie van toezicht en handhaving	Organisatie - Management



