
RAPPORT ORGANISATIEBEHEERSING

1. KADER ORGANISATIEBEHEERSING

Op 09.09.2014 en 29.09.2014 en keurden resp. de OCMW-raad en gemeenteraad het kader organisatiebeheersing goed.

Dat kader was het resultaat van een grondige zelfevaluatie aan de hand van de leidraad organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen.

Door die zelfevaluatie kregen we een grondig zicht op onze bestaande werking, en konden we bepalen welke thema's we prioritair dienden aan te pakken om zo goed mogelijk de risico's binnen onze organisaties te beheersen.

We kwamen tot 8 thema's die we binnen het huidige MJBP prioritair wilden aanpakken. Voor elk van deze thema's stelden we in oktober 2014 een trekker/trekkers aan. De trekkers bepaalden voor elke doelstelling verschillende acties om de doelstelling te realiseren.

In dit rapport geven we de stand van zaken van elke doelstelling en de acties mee.

2. INFORMATIEBEHEER

Trekker: Elke De Ridder

Timing: gestart in 2014

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

7.4. De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.

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

Probleemstelling:

Het gebrek aan een informatiebeheerder/archivaris, en een bijhorend informatiebeleid, was een oud zeer. De aanstelling van een informatiebeheerder als archivaris begin 2014, is hier een eerste ommekeer.

Stand van zaken van doelstelling:

| Actie | Stand | Timing start | Uitwerking |
|---|---------------|--------------|--|
| Aanstelling informatiebeheerder | Gerealiseerd | 2014 | Thomas Tas werd aangeworven in april 2014. |
| Opstart werkgroep informatiebeheer | In uitvoering | 2014 | <p>Door de informatiebeheerder werd een werkgroep informatiebeheer opgestart, die als doel heeft de werking te stroomlijnen binnen beide besturen. Deze werkgroep zou verdere doelstellingen uitstippelen om het informatiebeheer uit te werken.</p> <p>Deze werkgroep kwam samen in 2015, maar dient opnieuw geactiveerd te worden. Ondertussen werden wel al enkele verdere stappen gezet in de uitbouw van het informatiebeheer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het OCMW stapte mee in het verhaal van Vivaldi voor inkomende post. - Aan enkele diensten werd meegegeven hoe de selectielijsten werken, en hoe er kan gearchiveerd worden. - Er werd gestart met het overzetten van de digitale documenten van de bestaande mappenstructuur naar een nieuwe mappenstructuur. Daarbij werden de nodige afspraken gemaakt rond benaming van documenten. - De informatiebeheerder werd verantwoordelijke voor informatieveiligheid van zowel OCMW als gemeente. - De informatiebeheerder startte met het uitbouwen van de beeldbank. - ...@ Elke: andere? |

2.1. INTERNE DIENSTVERLENING

Trekker: Tine Catteeuw / Annelies Steen

Timing: gestart in 2015

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

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

Probleemstelling:

Hier bundelden we verschillende pijnpunten: het is niet altijd even duidelijk voor welk euvel je bij wie terecht kan. Anderzijds geven verschillende ondersteunende diensten te kennen dat zij aan de limiet van hun kunnen komen. Daarbij komt de toenemende vraag naar permanentie van sommige diensten 's avonds, op zaterdag...

Stand van zaken van doelstelling:

| Actie | Stand | Timing start | Uitwerking |
|---|---------------|---------------------|--|
| Herbekijken van het organogram | In uitvoering | 2015 | Dit aspect wordt opgenomen door de secretarissen. Zij startten een werkgroep omtrent het organogram van de toekomst. Deze werkgroep heeft als doel een gemeenschappelijk organogram voor OCMW en gemeente te bepalen, dat als kader fungeert voor personeelsbewegingen |
| Optimalisatie van de organisatiestructuur | In uitvoering | 2015 | Dit is een continu proces waar de trekkers aandacht aan schenken en helpen uitwerken. Bv. opdeling van de diensten in het WZC, aanstelling diensthoofd bewonerszorg in het WZC, opstarten van het loket publieke ruimte,... |
| Onderzoek van de nood aan een permanentieregeling en opzetten daarvan waar nodig | In planning | 2016 | Wordt gepland. |

2.2. PERSONEEL

Trekker: Tine Catteeuw / Annelies Steen

Timing: gestart in 2014

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

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

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

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

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

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

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

Probleemstelling:

We zetten op vandaag al in op een goed personeelsbeleid en kennen de gevoeligheden goed.

Toch merken we dat het soms moeilijk is de motivatie er in te houden bij sommige medewerkers. We investeren in het personeel, maar dat lijkt niet altijd vruchten af te werpen zoals verwacht. Anderzijds brachten sommige initiatieven wel al verbetering en willen we het personeel blijven motiveren.

We weten dat er onder andere nood is aan een capaciteitsplanning, nl. het in kaart brengen van werklust van het personeel en de ideale verdeling daarvan onder het personeel. We zijn er ons van bewust dat we bij het uitstippelen van (beleids)doelstellingen nog te weinig rekening houden met de implicaties op personeelsbezetting. We willen de medewerkers ook sterker betrekken in de meerjarenbeleidsplanning. Ook leidinggevenden willen we ondersteunen in hun taak.

Tot slot willen we deontologische code opnieuw afstoffen, verfijnen waar nodig, en voldoende onder de aandacht brengen.

Stand van zaken van doelstelling:

| Actie | Stand | Timing start | Uitwerking |
|---|---------------|---------------------|--|
| Motiveren van de medewerkers | In uitvoering | 2015 | De visie van de organisatie is belangrijk: de klant staat centraal. Er werd in dit kader een werkgroep opgestart. We zetten in op interne communicatie, o.a. door het activeren van teamoverleg voor elke dienst. In die optiek werd het onthaalbeleid ook herwerkt. We blijven inzetten op de Dag van het personeel, teambuilding en de personeels-BBQ: we evalueren die en sturen bij waar nodig. |
| Investeren in personeel en de return daarvan. | In uitvoering | 2015 | We blijven investeren in opleidingen voor ons personeel. De meetbaarheid van de return daarvan is minder eenvoudig. |
| Personeelstevredenheid | In uitvoering | 2015 | Zie ook motiveren van de medewerkers. We blijven investeren in de nodige structuur. |
| Werklastmeting en verdeling van de werklust. | In uitvoering | 2015 | Momenteel loopt er een werklustmeting voor het WZC. Analooft daaraan vond in de dienst publieke ruimte een doorlichting plaats. |
| Implicaties op personeelsbezetting van (beleids)doelstellingen expliciteren. | In planning | 2016 | Dit aspect staat op de planning. We willen de gevolgen van het MJBP op personeelsbezetting expliciteren. Zo werden onder meer voorzien in het MJBP: <ul style="list-style-type: none"> • Armoedepan • Nieuw zwembad • Uitbreiding WZC • Archivaris Anderzijds stellen we vast dat bepaalde aanwervingen van personeel niet voortvloeien uit een doelstelling uit het MJBP. |
| Betrekken in MJBP | In uitvoering | 2015 | Via het teamoverleg willen we het personeel betrekken en betrokken maken bij het MJBP. |
| Ondersteuning van de leidinggevenden | In uitvoering | 2015 | We organiseren themagerichte intervisies ter ondersteuning van de leidinggevenden. Bijvoorbeeld: moeilijke gesprekken, verzuimgesprekken, meten is weten, onthaal nieuwe medewerkers, vergadertechnieken,... We willen hier sterk op inzetten, aangezien we de leidinggevenden beschouwen als de kern van een goed draaiende organisatie. Dit is een actie die blijvend aandacht vraagt, en in die zin nooit kan afgewerkt worden. |
| Deontologische code opwaarderen en warm houden | In planning | 2017 | |
| Opleidingsplan | In planning | 2015 | Het aanbod aan opleidingen is vandaag ad hoc, nog niet gestructureerd. |
| Monitoring kerncijfers personeel | Gerealiseerd | 2015 | We leggen elk kwartaal een rapport voor aan het MAT+ met de personeelsgegevens. Dit rapport is een evoluerend gegeven: we verfijnen de cijfers en info volgens nood. |

2.3. FACILITAIR BEHEER

Trekker: Sander De Bo

Timing: gestart in 2015

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

9.2. De facilitaire middelen worden goed beheerd.

9.6. Uitgaven door facilitaire middelen blijven binnen het budget.

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

Probleemstelling

Meerjarenplanning: we stellen vast dat we qua facilitaire middelen nog al te vaak een ad hoc-beleid voeren. We maken niet consequent de reflectie welke middelen we nodig hebben bij een specifieke doelstelling, en wat ons dat zal kosten. Bijvoorbeeld qua gebouwenbeheer en voertuigenbeheer kunnen we de teugels wat strakker houden; we hebben geen overkoepelend zicht op het onderhoud dat ons patrimonium en wagenpark vraagt.

We hebben evenmin een centraal zicht op welke arbeidsmiddelen elk personeelslid precies (nodig) heeft.

Stand van zaken van doelstelling

| Actie | Stand | Timing start | Opmerkingen |
|--|---------------|--------------|---|
| Meerjarenplanning voor facilitair beheer, zowel investering als exploitatie | In uitvoering | 2015 | Merendeel van de gebouwen werden in kaart gebracht. De kostprijs/m ² werd berekend. Deze oefening volgt nog voor het WZC en voor de wooneenheden in het kader van sociale huisvesting. |
| Implicaties op facilitaire middelen van (beleids)doelstellingen expliciteren. | In uitvoering | 2015 | Dit volgt uit bovenstaande en wordt verder uitgewerkt, o.a. in een inventaris van de arbeidsmiddelen. |

2.4. INTERNE COMMUNICATIE

Trekker: Luc Velghe

Timing: gestart in 2014

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

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

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

Probleemstelling:

De scores voor interne communicatie springen in het oog: we vinden dit heel belangrijk, en vinden dat er nog werk aan de winkel is. Het oprichten van een stuurgroep interne communicatie, naar analogie van de stuurgroep externe communicatie, zou een goed begin vormen. Ook het verspreiden van een communicatieplan zou een stap vooruit betekenen. Tot slot willen we het opzet uit IIP verder zetten, en de verschillende overlegorganen in kaart brengen, en teamvergaderingen activeren waar nodig.

Stand van zaken van doelstelling:

| Actie | Stand | Timing start | Opmerkingen |
|---|---------------|---------------------|---|
| Opstart stuurgroep interne communicatie | Gerealiseerd | 2014 | De eerste werkgroep interne communicatie kwam samen op 05.09.2014 |
| In kaart brengen van de overlegstructuren | In uitvoering | | |
| Opmaak van een intern communicatieplan | In uitvoering | | |
| Communicatie van een intern communicatieplan | In planning | | |
| Teamvergaderingen activeren | Gerealiseerd | 2015 | Dit aspect vraagt continue opvolging. |

2.5. CONTRACTBEHEER

Trekker: Elke De Ridder en Evi D'haene

Timing: gestart in 2015

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

Probleemstelling:

We hebben geen centraal overzicht op de contracten die lopen binnen de organisaties. Soms is het zelfs zoeken naar de vindplaats van contracten. Met een centraal zicht op de contracten, kan de opvolging ervan aangestuurd worden en kunnen we vooruit plannen.

Stand van zaken van doelstelling:

| Actie | Stand | Timing start | Opmerkingen |
|--|---------------|---------------------|--|
| Centraal zicht krijgen op de contracten binnen OCMW en gemeente | In planning | 2015 | Binnen de gemeente is deze doelstelling al grotendeels gerealiseerd, binnen het OCMW zitten de contracten veel meer verspreid. |
| Bepalen welke gegevens we willen verzamelen per overeenkomst | In uitvoering | 2015 | Er werd een Excel-file opgemaakt waarin bestaande contracten zullen gebundeld worden. We geven daarbij een voorstel van welke gegevens we willen bijhouden, en zullen dit bijsturen en cours de route. |
| Bepalen welke overeenkomsten we waar willen registreren. | In uitvoering | 2015 | Evaluëren hoe we verzekeringen en overheidsopdrachten bijhouden. |
| Aanvullen van overzicht | In uitvoering | 2015 | Aan de hand van budgetten, leverancierslijsten, ... zicht krijgen op lopende overeenkomsten. |

We houden er rekening mee dat uit de thema-audit bijkomende acties zullen voortvloeien, en zullen die mee opnemen.

2.6. MONITORING – RAPPORTEN

Trekker: Jan Vanlangenhove en Benedikt Planckaert

Timing: gestart in 2014

Leidraad: **3.1.** De organisatie weet over welke rapporten ze wil beschikken om haar beleidsdoelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.

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

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

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

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

Probleemstelling:

We tellen en meten heel veel. We hebben echter nooit centraal bepaald welke cijfers we echt nodig hebben en wat we er mee willen bereiken. We willen dit efficiënter en nuttiger: we willen bepalen welke kerncijfers en kerndata we nodig hebben om te sturen en om aan efficiënte kostenbeheersing te kunnen doen. We focussen hier op personeel, en op rapportering in functie van het MJBP.

Stand van zaken van doelstelling:

| Actie | Stand | Timing start | Opmerkingen |
|--|---------------|--------------|---|
| Op te volgen kerncijfers en kerndata bepalen in functie van efficiënte kostenbeheersing (focus op personeel en rapportering i.f.v. MJBP) | In uitvoering | 2014 | <ul style="list-style-type: none"> • Kwartaalrapporten voor personeel en financiën zijn reeds beschikbaar. • Breiden we die uit met dienstgebonden gegevens? • Rapportering van het energieverbruik • We willen bepalen welke cijfers relevant zijn, waarop we willen sturen. We willen de link maken met de actie "investeren in personeel en de return daarvan" |

2.7. RISICOBEBEERSING

2.7.1. PREVENTIE/ARBEIDSVEILIGHEID

Trekker: Jan Vanlangenhove

Timing: gestart in 2016

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

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

Probleemstelling:

We willen meer aandacht aan schenken aan preventie en arbeidsveiligheid. We willen o.a. inzetten op instructiekaarten voor elk werkingsmiddel. Niet louter om juridisch ingedekt te zijn, maar eerst en vooral om aan het personeel de beste werkomstandigheden te kunnen bieden en de mogelijke risico's zo klein mogelijk te houden.

| Actie | Stand | Timing start | Opmerkingen |
|--|--------------|---------------------|---|
| Instructiekaarten voor elk arbeidsmiddel voorzien | In planning | 2016 | We willen de prioriteiten bepalen op basis van een uitgewerkt globaal preventieplan en jaaractieplan. Dit in overleg met de interne en externe preventiedienst. Een voorstel voor een audit van de interne preventiedienst door de externe preventiedienst werd opgevraagd. |
| Duiding en opleiding personeel m.b.t. instructiekaarten | In planning | 2016 | |

2.7.2. FRAUDE

Trekker: Sander De Bo

Timing: gestart in 2016

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

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

Probleemstelling:

Er werd al heel wat werk verzet om financiële processen in kaart te brengen en risico's te elimineren. Er blijven echter nog enkele financiële risico's die we moeten in kaart brengen en afdekken. Tot slot zetten we ook actiever in op het voorkomen van diefstal.

| Actie | Stand | Timing start | Opmerkingen |
|--|---------------|---------------------|---|
| In kaart brengen van de financiële risico's | In uitvoering | 2016 | We hebben geen centraal document waarin alle financiële risico's opgelijst staan. Diverse risico's werden weliswaar onderzocht en afgedekt. |
| Afdekken van financiële risico's | Gerealiseerd | 2016 | Diverse risico's werden afgedekt in het aankoopproces, bij inning en invordering,... |
| Preventie van diefstal | In uitvoering | 2016 | We focussen hier primair op de stromen van cash geld. |