
interne nota

aan MAT – CBS - GR
van Nadia Lenaerts
Telefoon 03 460 06 50 | E-mail nadia.lenaerts@boechout.be
datum dinsdag 21 maart 2017
onderwerp Werkgroep ikv organisatiebeheersing rond thema 4: Organisatiestructuur

Inleiding

Voorjaar 2016 werd een zelfevaluatie rond organisatiebeheersing uitgevoerd door ons evaluatieteam.

Het evaluatieteam heeft de [leidraad organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen](#) als basis voor de zelfevaluatie gehanteerd.

Evaluatieteam = het gemeentelijk managementteam (MAT).

Zelfevaluatie = individuele maturiteitsinschatting + gezamenlijke maturiteitsinschatting (consensus) + gezamenlijke risicobepaling (consensus)

Maturiteitsinschatting = beoordeling van maturiteit van doelstellingen op basis van een vastgelegde gradatie (0 – 5), rekening houdend met sterke punten en verbeterpunten.

Risicobeoordeling = product van kans (dat het risico zich voordoet) en ernst (wanneer het risico zicht voordoet).

- Thema 4 : Organisatiestructuur behaalde een maturiteitsinschatting van 2,5
- Hoogst scorende risico's binnen Thema 4 : Organisatiestructuur, waren volgens het evaluatieteam:
 - Medewerkers raken gedemotiveerd omdat duidelijk is waar de organisatiestructuur moet worden bijgestuurd, maar er geen initiatieven worden genomen om dit uit te voeren. $4 \times 3 = 12$
 - Men heeft onrealistische verwachtingen van projecten. $3 \times 4 = 12$
 - Projecten kosten veel meer dan men voor ogen had. $4 \times 3 = 12$
- Thema 4 : Organisatiestructuur werd als prioritair thema gekozen voor 2016
- De werkgroep organisatiebeheersing rond thema 4: Organisatiestructuur bestaat uit:
 - coördinator = Nadia Lenaerts (stafmedewerker beleid en kwaliteit)
 - trekker = Frank Coenen (gemeentesecretaris)
 - leden = Paul Joossens (deskundige personeel), Marc Speelman (ocmw-secretaris), Annick Vermoere (coördinator sociale zaken en vrije tijd).

Doel

Met deze werkgroep willen we acties bepalen om de risico's binnen het thema te verlagen en de maturiteitsinschatting van het thema te verhogen.

THEMA 4 : Organisatiestructuur

- *Het organogram is opgemaakt met het oog op de optimalisering van de dienstverlening en de realisatie van de beleidsdoelstellingen. :*
 - *Het organogram is niet voor iedereen beschikbaar (soms hoge drempel).*
 - *Te weinig evaluatie van de werklast van diensten of te weinig/ te trage ingrepen.*
 - *Geen budgethouders.*
- *De nodige coördinatiekanalen zijn ingebouwd, zodat beslissingen van verschillende diensten/afdelingen op elkaar zijn afgestemd.*
 - *Gebeurt veel te vaak ad hoc en voor grote projecten te weinig.*
 - *De organisatie werkt met verschillende snelheden, omdat de werking tussen de eenheden onvoldoende wordt gecoördineerd.*

- *Er wordt op verschillende manieren gecommuniceerd.*
 - *Wanneer de processen uitgetekend worden en nagekeken, zullen er ongetwijfeld zaken naar boven komen die efficiënter kunnen of beter op elkaar afgestemd tussen diensten.*
 - *Voor specifieke dienst-overschrijdende projecten kan het zinvol zijn om tijdelijke projectwerkgroepen op te richten en ervoor te zorgen dat er ook voldoende overleg is tussen betrokken diensthoofden en actoren.*
 - *We moeten dus voldoende overlegkanalen voorzien, ook los van de eigen afdeling (coördinatoren) en MAT.*
- *De organisatiestructuur wordt wanneer nodig en minstens op regelmatige basis geëvalueerd en zo nodig geoptimaliseerd.*
 - *Evaluatie gebeurt niet zozeer systematisch.*
Er wordt soms reeds lang gesignaleerd dat er een probleem is, eer er evaluatie/wijzigingen worden doorgevoerd.
 - *Aan optimalisatie wordt minder aandacht geschonken.*
 - *Organisatiestructuur wordt enkel geëvalueerd wanneer nodig of wanneer 'opportuniteit' of wijziging zich voordoet, niet systematisch.*
 - *Projecten worden uitgewerkt volgens een haalbare methodologie.*
 - *Projectmethodologie is (nog) niet vastgelegd.*
 - *Er is niet steeds een overzicht van de belangrijke lopende projecten beschikbaar.*
 - *Er is geen methodologie. Elke dienst doet dit naar eigen inzichten.*
 - *Enkel overheidsopdrachten volgen een vast stramien.*
 - *Projecten kosten soms veel meer dan men voor ogen had.*
 - *Geen echte structuur aanwezig.*
 - *Geen overzicht van grote lopende projecten intern (toekomst: op intranet).*

Oorspronkelijk geplande acties

Toegankelijkheid en gebruik van organogram optimaliseren.

- Organogram op intranet zetten
 - bij opstart intranet voorzien dat organogram wordt gepubliceerd
 - in afwachting intranet organogram op voor gebruiker logische plaats op doorgeefluik personeel zetten
- 'Wie doet wat' uitwerken
 - foto nemen van elke medewerker
 - sjabloon/formulier voorzien voor alle medewerkers met foto, naam, functie, contactgegevens ...
 - medewerker zelf laten aanvullen met werktijden, bijzonderheden, hoofdtaken en specialiteiten
 - redactie op input
- Organogram koppelen aan 'Wie doet wat'
 - Nagaan hoe organogram kan worden gelinkt aan informatie 'wie doet wat'
 - links in de blokken van het organogram voorzien

Evaluatie en optimalisatie van de organisatiestructuur

- Werklast vastleggen
 - Bepalen werklast 'DIT DOEN WE NU' (momentopname)
- Voorspellen en communiceren stijging werklast en noden o.b.v. geplande projecten
 - Voorspellen bijkomende werklast obv lopende projecten en geplande projecten = DIT WILLEN WE GAAN DOEN
 - Bepalen van tekorten in organisatiestructuur = DIT HEBBEN WE NODIG
 - Dit willen we gaan doen + dit hebben we nodig bespreken in CO-MA-T (College & Management – team)

Projectmethodologie vastleggen.

- Duidelijke vastleggen wat wel/niet als project wordt beschouwd
 - Definitie project → bespreken op MAT, duidelijke formulering vastleggen
- Te gebruiken projectsjabloon (her)invoeren: sjabloon als leidraad/kader laten fungeren → Op voorhand bepalen van verantwoordelijke(n), doelstelling, in/uit scope, mijlpalen, betrokken diensten, nodige middelen (budget, personeel), risico's, rapportering, ...

- Voorbeelden van andere gemeenten verzamelen
- Voorbeelden voorleggen aan MAT en kiezen van meest geschikte of zelf aanmaken op basis van voorbeelden
- Lopende (indien niet bijna klaar) en toekomstige projecten overzetten op sjabloon
- Regelmatig evalueren van projectmethodologie
 - Jaarlijkse evaluatie projectmethodologie op basis van ondervinding

Projectenlijst bijhouden en regelmatig projectenoverleg invoeren

- Duidelijke vastleggen wat wel/niet als project wordt beschouwd
 - Definitie project → bespreken op MAT, duidelijke formulering vastleggen
- Overzicht opmaken met lopende projecten en geplande projecten (volgende 2 jaar)
 - Op basis van doelstellingenboom (BBC) nagaan welke projecten er lopen en welke zijn gepland
 - Navraag naar lopende en geplande projecten bij leden MAT
- Toelichten stavaza projecten aan MAT
 - Op basis van de projectenlijst wordt minstens 2-maandelijks een korte update gegeven door projecteigenaar ... met vermelding van eventuele moeilijkheden (oorzaak, reden, gevolg, verbetervoorstel, oplossing) aan MAT
- Toelichten stavaza projecten aan CBS
 - MAT selecteert op basis van toelichting tijdens MAT-overleg, indien gewenst een aantal projecten die worden toegelicht aan CBS ... met vermelding van eventuele moeilijkheden (oorzaak, reden, gevolg, verbetervoorstel, oplossing)

Stand van zaken bij afsluiten (ongeveer 1 jaar later)

| ACTIE | ACTOR | STARTDATUM | tijd | EINDDATUM | aanpassing tov vorig | STAVAZA 03/17 | uitleg/motivatie/rede |
|---|---|------------|------|-----------|----------------------|---------------|---|
| Actie 1: Toegankelijkheid van organogram verbeteren | | | | | | | |
| 1.1 bij opstart intranet voorzien dat organogram wordt gepubliceerd | deskundige communicatie, deskundige personeel, helpdeskmedewerker | 01-okt-16 | 180 | 30-mrt-17 | einddatum verlaat | NOK | intranet uitgesteld naar 'tegen zomer 2017' |
| 1.2 in afwachting intranet organogram op voor gebruiker logische plaats op doorgeefluik personeel zetten | deskundige personeel | 15-sep-16 | 90 | 14-dec-16 | einddatum verlaat | OK | oké, nog meedelen aan medewerkers. |
| Actie 2: Gebruik organogram optimaliseren | | | | | | | |
| 2.1 te linken gebruiksvriendelijk organogram voorzien | gemeentesecretaris, stafmedewerker beleid en kwaliteit, helpdeskmedewerker, diensthoofd informatica | 19-sep-16 | 180 | 18-mrt-17 | einddatum verlaat | NOK | FC checkt bij ICT ... geen prioriteit ... intranet komt er aan |
| 2.2 foto nemen van elke medewerker | deskundige grafische vormgeving | 15-jun-16 | 182 | 14-dec-16 | einddatum verlaat | OK | Foto's zijn genomen |
| 2.3 sjabloon/formulier voorzien voor alle medewerkers met foto, naam, functie, contactgegevens ... | stafmedewerker beleid en kwaliteit | 01-jul-16 | 60 | 30-aug-16 | einddatum verlaat | OK | ..Niet project gerelateerdWie-doet-watWie doet wat sjabloon 201608.docx |
| 2.4 medewerker zelf laten aanvullen met werktijden, bijzonderheden, hoofdtaken en specialiteiten | medewerkers (alle) | 15-aug-16 | 220 | 23-mrt-17 | einddatum verlaat | NOK | ..Niet project gerelateerdWie-doet-watWie doet wat 2017.xlsx |
| 2.5 redactie op input | stafmedewerker beleid en kwaliteit | 18-okt-16 | 160 | 27-mrt-17 | einddatum verlaat | NOK | loopt nog. Marc stelt voor om AS-IS, ter informatie, te publiceren |
| 2.6 links in de blokken van het organogram voorzien | helpdeskmedewerker | 18-okt-16 | 160 | 27-mrt-17 | einddatum verlaat | NOK | FC checkt bij ICT ... geen prioriteit ... intranet komt er aan |
| Actie 3: Projectenlijst opmaken en bijhouden | | | | | | | |
| 3.1 duidelijk vastleggen wat wel/niet als project wordt beschouwd (+ formulering bespreken met MAT) | stafmedewerker beleid en kwaliteit, MAT | 10-jun-16 | 21 | 01-jul-16 | einddatum verlaat | OK | PROJECT_PROJECTMETHODIEKDefinitie project.docx |
| 3.2 op basis van doelstellingenboom (BBC) nagaan welke projecten er lopen en welke zijn gepland | stafmedewerker beleid en kwaliteit, gemeentesecretaris | 27-jun-16 | 270 | 24-mrt-17 | einddatum verlaat | NOK | doelstellingenboom + investeringslijst (FC): op 13/03 zegt FC aan NL niet akkoord te zijn met door NL gemaakt onderscheid tussen project, opdracht (doelstellingenboom) en reguliere werking. FC ziet geen voordeel in ene projectenlijst, FC vindt deze te beperkt en onvolledig iop basis van de gebruikte checklist/definitie. |
| 3.3 Navraag naar lopende en geplande projecten bij leden MAT | stafmedewerker beleid en kwaliteit, MAT | 01-aug-16 | 105 | 14-nov-16 | einddatum verlaat | NOK | na 3.3. |
| 3.4 Inplannen jaarlijkse herziening projectenlijst | stafmedewerker beleid en kwaliteit, gemeentesecretaris, MAT | 16-sep-16 | 60 | 15-nov-16 | einddatum verlaat | OK | MAT 07/11/16: herziening is ingepland |
| Actie 4: Regelmatig projectenoverleg invoeren | | | | | | | |
| 4.1 Inplannen minstens 2-maandelijkse update door projecteigenaar op basis van de projectenlijst ... met vermelding van eventuele moeilijkheden (oorzaak, reden, gevolg, verbetervoorstel, oplossing) aan MAT | projecteigenaars, MAT | 16-sep-16 | 105 | 30-dec-16 | einddatum verlaat | OK | MAT 07/11/16: update-momenten worden ingepland volgens schema bepaald november 2016 |
| 4.2 MAT selecteert op basis van toelichting tijdens MAT-overleg, indien gewenst een aantal projecten die worden toegelicht aan CBS ... met vermelding van eventuele moeilijkheden (oorzaak, reden, gevolg, verbetervoorstel, oplossing) | projecteigenaars, MAT, CBS | 16-sep-16 | 105 | 30-dec-16 | einddatum verlaat | OK | MAT 07/11/16: selectie wordt ingepland volgens schema bepaald november 2016 |
| Actie 6: Voorspellen en communiceren stijging werklust en noden o.b.v. geplande projecten | | | | | | | |
| 6.1 Voorspellen bijkomende werklust obv lopende projecten en geplande projecten + wijziging van reguliere werking of organisatie(wijziging = DIT WILLEN WE GAAN DOEN | diensthoofden, coördinatoren, gemeentesecretaris, stafmedewerker beleid en kwaliteit | 16-sep-16 | 60 | 15-nov-16 | einddatum verlaat | OK | MAT 07/11/16: worden ingepland volgens schema bepaald november 2016 |
| 6.2 Bepalen van tekorten (middelen en mensen) in organisatiestructuur = DIT HEBBEN WE NODIG | gemeentesecretaris, stafmedewerker beleid en kwaliteit | 16-sep-16 | 60 | 15-nov-16 | einddatum verlaat | OK | MAT 07/11/16: worden ingepland volgens schema bepaald november 2016 |
| 6.3 Dit willen we gaan doen + dit hebben we nodig bespreken in CO-MA-T (College & Management - team) | diensthoofden, coördinatoren, gemeentesecretaris, stafmedewerker beleid en kwaliteit, MAT, CBS | 22-okt-16 | 60 | 21-dec-16 | einddatum verlaat | OK | MAT 07/11/16: COMAT wordt ingepland volgens schema bepaald november 2016 |
| Actie 7: Projectmethodologie vastleggen | | | | | | | |
| 7.1 duidelijk vastleggen wat wel/niet als project wordt beschouwd (+ formulering bespreken met MAT) | stafmedewerker beleid en kwaliteit, MAT | 10-jun-16 | 21 | 01-jul-16 | einddatum verlaat | OK | PROJECT_PROJECTMETHODIEKDefinitie project.docx |
| 7.2 Voorbeelden projectsjabloon van andere gemeenten verzamelen | stafmedewerker beleid en kwaliteit | 02-jul-16 | 49 | 20-aug-16 | einddatum verlaat | OK | PROJECT_PROJECTMETHODIEKVoorbeelden extern |
| 7.3 Voorbeelden voorleggen aan MAT en kiezen van meest geschikte of zelf aanmaken op basis van voorbeelden | stafmedewerker beleid en kwaliteit, MAT | 21-aug-16 | 56 | 16-okt-16 | einddatum verlaat | OK | PROJECT_PROJECTMETHODIEKPROJECTFICHE.compleet 20161128.docx |
| 7.4 Lopende (indien niet bijna klaar) en toekomstige projecten overzetten op projectsjabloon | MAT, projecteigenaars | 12-sep-16 | 150 | 09-feb-17 | einddatum verlaat | NOK | links in fiche werken niet, aan te passen. Weinig motivatie want gedragenheden zit volgens NL niet goed. |
| 7.5 Inplannen jaarlijkse evaluatie projectmethodologie op basis van ondervinding | stafmedewerker beleid en kwaliteit, MAT | 16-sep-16 | 60 | 15-nov-16 | einddatum verlaat | OK | MAT 07/11/16: is ingepland volgens schema bepaald november 2016 |

Moeilijkheden, hindernissen, ...

Veel onenigheid hebben geleid tot weinig resultaat.

Alle medewerkers zijn met vaste taken bezig en worden niet gemotiveerd om extra inspanningen te leveren buiten hun dagdagelijkse taken.

Conclusies

Afwachten of de geleverde inspanningen hebben geleid tot hogere maturiteit en lagere risico's.