

Zelfevaluatie organisatiebeheersing

Thema 1 Doelstellingen en procesmanagement

1. Datum: 07/06/2023 + 26/06/2023
2. Zelfevaluatieteam: MAT
3. Het thema 'doelstellingen' bepaalt de richting en de inhoud van de andere thema's. De andere thema's moeten zo worden georganiseerd dat ze er maximaal toe bijdragen de doelstellingen te behalen. Daarnaast vormen de doelstellingen zelf de basis om te bepalen hoe we ze best kunnen opvolgen en bijsturen.
4. Een goede beheersing van de sleutelprocessen is essentieel. Die zijn immers noodzakelijk om de doelstellingen en de dienstverlening te realiseren.

CDS 1.1 De organisatie heeft het beleidsplanningsproces volledig doorlopen

Vragen

1. Is een missie/visie bepaald voor de organisatie? Gemeente/OCMW? Visie met wat we willen bereiken (omgeving, medewerkers, burgers, bedrijven en andere organisaties). Zijn de missie en visie bekend bij de medewerkers?

Op dit vlak is er een verschil tussen de gemeente en het OCMW.

De missie van het OCMW zit vervat in de OCMW-wet, waarin artikel 1 stelt dat elke persoon recht heeft op maatschappelijke dienstverlening die iedereen in staat moet stellen een menswaardig leven te leiden.

Voor de gemeente werden geen eigen missie en visie geformuleerd. Er was hiervoor destijds geen draagvlak op politiek niveau. In het kader van het traject voor een mogelijke fusie met Merelbeke, werden een aantal algemene waarden vooropgesteld. Voorbeelden zijn de focus van de dienstverlening op de kerntaken van een lokaal bestuur en een maximale ontzorging.

Missie en visie zijn niet bekend bij de medewerkers, hoewel waarden een belangrijke toetssteen kunnen zijn voor de medewerkers bij het uitoefenen van hun functie. Ze kunnen daarnaast een zeker motivatie bieden voor de organisatie van de dienstverlening op een bepaalde manier.

2. Omgevingsanalyse. Zijn de doelstellingen opgemaakt op basis van een analyse van zowel de interne als externe omgeving? Onderlinge samenhang daarbij bekeken? Maken nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen deel uit van de omgevingsanalyse (voorbeeld)?

Is de omgevingsanalyse geactualiseerd of bijgestuurd en op welke manier (werkwijze)? Wordt er rekening gehouden met de context van de organisatie (gewijzigde context, bv. integratie gemeente-OCMW)?

De omgevingsanalyse is opgemaakt op basis van zowel interne als externe omgevingsfactoren. Bij de opmaak werden ook burgers en medewerkers geconsulteerd.

Een actualisatie is gebeurd naar aanleiding van gewijzigde omstandigheden, meer bepaald de coronacrisis. Ook werd rekening gehouden met de context van de organisatie. Er kwam een geïntegreerd meerjarenplan tot stand, waarin een beleidsdoelstelling specifiek op het OCMW gericht is.

3. Welke belanghebbenden zijn betrokken bij het meerjarenplan (medewerkers, politieke actoren, burgers / organisaties / adviesraden)? In welke mate is er rekening gehouden met hun input?

Alle vermelde belanghebbenden waren bij de opmaak van het meerjarenplan betrokken. Na consultatie van deze groepen werd hun input meegenomen in het verdere proces.

4. Rol van het MAT bij de opmaak van het meerjarenplan? Centrale, coördinerende rol (zowel richting medewerkers als politiek)?

De verschillende diensten werden uitgenodigd voor besprekingen naar aanleiding van de opmaak van het meerjarenplan. Er was inbreng en betrokkenheid van het MAT. De uiteindelijke beslissing lag echter bij de politiek.

5. Communicatie meerjarenplan. Wordt over de doelstellingen intern en extern gecommuniceerd? Op welke manier? Wat doen we om meer uitleg te geven aan wie er vragen over heeft?

Over het algemeen wordt hierover te weinig gecommuniceerd. Na de opmaak van het meerjarenplan heeft het bestuur er uitleg over gegeven, zowel intern als extern.

De doelstellingen zouden meer systematisch opgevolgd moeten worden. Zo zou het nuttig zijn op het MAT de stand van zaken van de projecten te bespreken. Ook het werken met projectfiches zou een hulpmiddel kunnen zijn om de projecten op te volgen.

Score: 2

Mogelijke risico's

- De toekomstfocus van de organisatie is niet gekend (1).
- Doelstellingen zijn eerder losse acties en kaderen niet in een groter geheel (1).

- De doelstellingen zijn onvoldoende gekend bij de belanghebbenden, zowel intern als extern (5).

CDS 1.2 Het doelstellingenkader is doordacht en geeft richting aan alle aspecten van de organisatie

Vragen

1. Is het doelstellingenkader volledig? Kan de volledige werking van de organisatie ermee opgevolgd worden? Nieuw beleid, wekerende externe dienstverlening, interne ondersteunende werking?

Er stelt zich de vraag of BBC wel zo is opgevat. Lopende zaken hoeven immers niet opgenomen te worden. Bovendien is het enorm bezwarend alles op te nemen.

Zowel nieuw beleid als wekerende dienstverlening zitten erin vervat. Een voorbeeld is de nieuwe doelstelling in verband met het klimaatpact.

2. Zijn de verschillende doelstellingen op elkaar afgestemd? Is de interne werking op de doelstellingen afgestemd? Zijn de doelstellingen haalbaar en realistisch? Is de inzet van medewerkers realistisch ingeschat?

De doelstellingen zijn eerder op de werking afgestemd dan omgekeerd. Ze zijn haalbaar en realistisch opgesteld.

Er is niet echt een inschatting gemaakt van de noodzakelijke inzet van medewerkers om de doelstellingen te halen. De doelstellingen werden eerder geformuleerd in functie van de bestaande personeelsbezetting.

3. Zijn de doelstellingen SMART opgesteld? Zijn er indicatoren aan gekoppeld? Is het duidelijk wanneer een doelstelling gerealiseerd is?

De doelstellingen zijn opgesteld in functie van de realisatie ervan. Ze zijn helder en duidelijk, omdat er telkens een concrete realisatie aan gekoppeld is. De doelstellingen zijn erop gericht een duidelijke meerwaarde te bieden.

Aan de doelstellingen zijn geen indicatoren gekoppeld.

4. Zijn de doelstellingen coherent en eenduidig? Is het verband met de onderliggende acties duidelijk?

De doelstellingen zijn coherent en eenduidig. De concrete formulering maakt ook het verband met de onderliggende acties heel duidelijk.

5. Zijn de financiële gevolgen realistisch ingeschat? Is het doelstellingenkader financieel onderbouwd en helder vertaald naar de achterliggende kredieten?

Het doelstellingenkader is financieel onderbouwd en helder vertaald naar de achterliggende kredieten, zeker voor wat het investeringsbudget betreft.

Score: 3

Mogelijke risico's

- Het is niet duidelijk wanneer een doelstelling gerealiseerd is (3).

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

Vragen

1. Is het voor alle diensten duidelijk welke bijdrage zij wanneer moeten leveren en met welke middelen dit moet gebeuren? Zijn de medewerkers voldoende betrokken en geven ze prioriteit aan de belangrijke en essentiële dingen? Zijn de doelstellingen vertaald tot op het niveau van de medewerkers en kunnen zij de doelstellingen binnen de afgesproken termijnen realiseren?

Op de technische dienst wordt jaarlijks een stand van zaken gegeven van de projecten op het grondgebied van de gemeente. Het gaat hier zowel om eigen projecten als om privé-initiatieven.

Voor de hele organisatie wordt de nood erkend om met het nieuw en het bestaand personeel het meerjarenplan en de doelstellingen te overlopen. Noch bij het politieke niveau, noch bij de administratie is de realisatie van de doelstellingen top of mind.

De termijnen voor de realisatie van de doelstellingen zijn niet vastgelegd. Het is daardoor niet duidelijk voor de medewerkers of de uitvoering van de doelstellingen lopend dan wel gerealiseerd is.

2. Heeft elke doelstelling of actieplan een eindverantwoordelijke? Coördineert het MAT de realisatie van de doelstellingen over de verschillende diensten heen?

Er is geen eindverantwoordelijke bepaald per doelstelling of actie.

Het MAT coördineert de realisatie van de doelstellingen over de verschillende diensten heen niet. Een toepassing als Pepperflow zou daarvoor een hulpmiddel kunnen zijn.

3. Is het voor delegatiehouders duidelijk voor welke doelstellingen zij verantwoordelijk zijn en nemen ze hun verantwoordelijkheid hierin?

Er zijn geen delegatiehouders.

Score: 1

Mogelijke risico's

- Medewerkers en/of diensten zijn niet gemotiveerd voor de realisatie van de doelstellingen (1, 2).
- Medewerkers weten niet wanneer ze welke bijdrage moeten leveren om de doelstellingen op tijd te realiseren (2)

CDS 1.4 Het beleidsplanningsproces wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd

Vragen

1. Wordt de opmaak van de beleidsplanning tijdig geëvalueerd, zodat er rekening gehouden kan worden met aandachtspunten uit het verleden?

De financiële beleidsplanning wordt jaarlijks geëvalueerd. Daarbij wordt rekening gehouden met aandachtspunten uit het verleden en wordt bijgestuurd waar nodig, bijvoorbeeld bij tekorten.

2. Wordt ook de uitvoering van de beleidsplanning op tijd geëvalueerd?

Er is geen gestructureerde opvolging van de beleidsplanning over de hele organisatie heen. Sommige diensten evalueren meer dan andere, er zijn geen richtlijnen voor.

3. Maken de evaluatie en de eventuele bijsturing van het meerjarenplan deel uit van het jaarlijks planningsproces?

Ja, het meerjarenplan wordt elk jaar aangepast. Dat houdt een evaluatie in van het afgelopen jaar en een vooruitblik naar het volgende jaar.

Score: 1

Mogelijke risico's

- De organisatie kan haar doelstellingen onvoldoende realiseren omdat het (beleids)planningsproces niet systematisch wordt bijgestuurd (1, 2, 3).

CDS 1.5 De organisatie beheert haar sleutelprocessen goed

Vragen

1. Bestaat er een overzicht van de sleutelprocessen? Het gaat hier zowel om ondersteunende, management- als kernprocessen.

De diensten afzonderlijk hebben een reeks processen uitgeschreven. Er is echter een grote versnippering en een globaal overzicht van de bestaande procedures is wenselijk.

2. Gaat bij de uittekening van de processen de prioriteit naar de processen die belangrijk zijn of waaraan grote risico's verbonden zijn (met een belangrijke financiële impact, fraudegevoelig, met een impact op de continuïteit van de dienstverlening)?

We geven prioriteit aan het uitschrijven van de processen waar het meest nood aan is. In de praktijk zijn dat de processen die een hoger risico inhouden.

Niet alles wordt echter altijd gedocumenteerd, wat een risico kan inhouden voor de dienstverlening. Een voorbeeld zijn de nieuwe laptops, die aangekocht en verdeeld zijn zonder dat er een inventaris van bestaat.

3. Worden de medewerkers actief betrokken bij het in kaart brengen van de sleutelprocessen? Gebeurt het uittekenen van de processen voldoende gecoördineerd? Worden de processen over de organisatie heen op gelijklopende manier opgemaakt?

In het OCMW gebeurt het uittekenen van de processen gecoördineerd, verder is er een grote versnippering per dienst. De procedures worden niet over de hele organisatie op dezelfde manier opgesteld.

Goede voorbeelden van een eenduidige opmaak zijn te vinden bij het OCMW en de sportdienst.

4. Komen de processen op papier overeen met de praktijk?

Ja, de processen op papier komen overeen met de praktijk.

5. Worden de sleutelprocessen geëvalueerd en regelmatig up-to-date gehouden?

Ja, de sleutelprocessen worden geëvalueerd en geüpdatet. Een voorbeeld zijn de processen voor evenementen, die na afloop van evenementen worden geëvalueerd en in functie daarvan eventueel aangepast.

Score: 2

Mogelijke risico's

- De organisatie kent de processen niet die het meest kritiek zijn voor het bereiken van haar doelstellingen (1, 2).
- Het uitwerken van sleutelprocessen gebeurt ongecoördineerd en versnipperd waardoor energie verloren gaat.