

# Verslag VVSG traject naar uitmuntendheid MAT 4 april 2019

Update november 2020

## 1. Korte toelichting VVSG-spreker met betrekking tot concept organisatiebeheersing en 'PDCA (Plan Do Check Act)'

## 2. Bespreking kwaliteitskader voor gemeenten en OCMW's

### ALGEMEEN: CORONA

MJP2021: Door de COVID-19 crisis moeten er coronamaatregelen worden genomen t.a.v. het personeel om tegemoet te komen aan hun behoeften m.b.t.

- Hygiënemaatregelen personeel
- Werken op afspraak
- Thuiswerk

### A. EERSTE PIJLER: MANAGEMENT

a) Betrokkenheid van het bestuur, management en andere leidinggevenden? Goed bestuur? Permanent verbeteren? Kwaliteitszorg? Tevredenheid van klanten/cliënten/burgers/doelgroepen? Aantoonbaar in daden en gedrag?  
Betrokkenheid MAT: operationeel of beleidsmatig?

⇒ Veel verschil tussen gemeente en OCMW

⇒ Betrokkenheid bestuur

- Veel verschil tussen leden bestuur onderling
- **Afsprakennota samen met meerjarenplan is nodig**  
MJP2021: Ingepland voor 2021 op basis van modeldocument van VVSG
- Heden geen lijn te vinden in beleid en geen lange termijn visie
- Heden teveel aandacht voor eigenbelang
- Beslissingsbevoegdheid vs. concreet en bewust beslissingen nemen

⇒ Betrokkenheid MAT

- **Momenteel geen écht werkend MAT**  
MJP2021: MAT vergadert maandelijks over agendapunten waarover een beslissing wordt genomen.
- **Betrokkenheid per dienst**  
MJP2021: Wekelijks diensthoofdenoverleg na zitting van het CBS, inspraak diensthoofden in evaluatie MJP.
- **Ontbreken overlegstructuur MAT**
- **Duidelijkheid taken, agenda en beslissingsbevoegdheid MAT nodig**

- ⇒ Betrokkenheid medewerkers en klanten/cliënten/doelgroepen
  - Zeker voldoende
  - Wel nood aan 'evaluatie-criterium' voor klantvriendelijkheid
  - Concretiseren begrip klantvriendelijkheid m.b.t.
    - Eenzelfde werking per dienst
    - Telefoonbeleid
    - Gsm-nummers doorgeven
    - Werken op afspraak  
MJP2021: In uitvoering. Software wordt voorbereid. In het kader van COVID-19 is dit de meest voorkomende manier waarop er dagelijks wordt gewerkt.
    - Dagen in agenda blokkeren
  
- b) Inzicht in de behoeften en verwachtingen van klanten/cliënten/burgers e.a. doelgroepen t.a.v. beleid, werking, (hulp- en) dienstverlening? Via welke kanalen? Doelgroepgerichte werking? Prioriteiten? Maken we gerichte keuzes? Afbakenen prioritaire doelgroepen?
  - ⇒ Betrokkenheid burgers d.m.v. participatie is voldoende
    - Adviesraden
    - Infovergaderingen
  - ⇒ Onvoldoende geweten wat burgers van bestuur en administratie verwachten. Dit is zeer afhankelijk van politieke keuzes en beleid.
  - ⇒ Budget vs. doelgroepen vs. kerntaken
  
- c) Kwaliteitsbeleid? Ambities? Ambitieniveau? Missie, visie en waarden? Kwaliteitsnormen en -doelstellingen? Helder en inspirerend? Gekend en begrepen? Doorleefd? (Aan)sturend? Langetermijn ambities d.m.v. missie-visie-waarden? Kwaliteit dienstverlening gedefinieerd? Kwaliteitsnormen – en principes concreet vertaald doorheen de organisatie?
  - ⇒ Heden geen ambities, visie, doelstellingen en normen, maar we zijn er wel aan bezig met het luik integratie gemeente en OCMW.
  
- d) Planning? Beleidsdoelstellingen? Kwaliteitsdoelstellingen, - normen en waarden? Monitoring (meten en rapporteren)? Verbeteringen? Projecten? Budget (werkingsmiddelen)? Dagelijkse werking? Cyclus van plannen, uitvoeren, opvolgen en bijsturen (PDCA)? Dagdagelijkse werking?
  - ⇒ Maximum 5 of 6 grote beleidsdoelstellingen creëren.  
MJP 2021: Twee acties uit het MJP naar voor geschoven als prioritaire acties:
    - Integratieverhaal gemeente-OCMW (omwille van de impact op de organisatie – actie ruim genomen nl. bevraging, aangepast onthaal, klantengeleiding, audio in de raadzaal)
    - Project VBR Heerbaan (omwille van de financiële grootte van het project)
  - ⇒ Monitoring op financieel beleid is voldoende.

- ⇒ Veel verschil tussen gemeente en OCMW: geen meten, rapporteren en monitoren bij gemeente, wel in OCMW.  
MJP2021: In uitvoering
  - ⇒ Handelen naargelang resultaten metingen, rapporteringen en monitoring.
  - ⇒ Verbeteringen en projecten: teveel ad hoc.
  - ⇒ Werking dagelijkse werking: gemiddeld.
- e) Verantwoordelijkheden (wie MOET wat doen) en bevoegdheden (wie MAG wat doen) duidelijk vastgelegd? Gemeente/OCMW als geheel (organisatie)? De beslissingsorganen? De communicatie- en overlegstructuur? De sectoren, directies, departementen, diensten, afdelingen en teams? De functies? De processen? De activiteiten, taken en dossiers? De klanten (CRM)? De doelstellingen? De verbeteracties- en projecten? De handtekeningsbevoegdheid? Is er voor alles wat er gebeurt een eigenaar aangeduid? Eigenaarschap? Helder en goed werkend organogram voorhanden? Goede werking MAT en bestuur? Goede werking MAT – middenkader en bestuur? Is er steeds een duidelijk aanspreekpunt/proceseigenaar? Eigenaarschap geven vs. Eigenaarschap opnemen in realiteit?
- ⇒ Heden geen degelijk afdoend organogram voorhanden, maar hier wordt aan gewerkt.  
MJP2021: Goedgekeurd organogram voorhanden op basis waarvan de nodige functies worden ingevuld.
  - ⇒ Veel verschil tussen gemeente en OCMW: geen functiebeschrijvingen in gemeente, wel in OCMW.  
MJP2021: Inhaalbeweging van gemeente
  - ⇒ Te veel ad hoc toewijzingen van taken, dossiers, activiteiten,...
- f) Voldoende interne communicatie? Neerwaartse communicatie vanuit het bestuur en management naar de medewerkers? Horizontale en diagonale communicatie tussen directies, departementen, diensten, afdelingen en teams i.k.v. de dagelijkse werking en dienstverlening? Opwaartse communicatie vanuit de medewerkers naar het bestuur en management? Voldoende externe communicatie naar klanten/burgers/doelgroepen en derden?
- ⇒ Interne communicatie: positief: diensthoofdenoverleg, GO-schijf.
  - ⇒ Interne communicatie: negatief: vaak te administratief, te weinig digitalisering, te weinig overleg specifieke dossiers.  
MJP2021: Installatie topdesk is afgerond in 2020, intranet wordt uitgerold
  - ⇒ Externe communicatie is voldoende.
  - ⇒ Externe communicatie: website: website is niet gebruiksvriendelijk genoeg voor burgers/klanten/cliënten.
  - ⇒ Schema's en rapportage nodig voor communicatieprocedures.

## B. TWEEDE PIJLER: MIDDELEN

a. Voldoende budget of financiële (werkings)middelen? Transparant financieel beheer?

⇒ Takenpakket gemeente en OCMW steeds groter en voorhanden zijnde middelen steeds schaarser.

⇒ Keuzes maken in dienstverlening.

⇒ Kerntaken afbakenen.

⇒ Heden een transparant financieel beheer en sterke verbetering.

⇒ Meer concrete invulling van middelen nodig in budget

○ Algemeen directeur: eerder werken met "pot"

○ Financieel directeur: eerder nominatief werken

MJP2021:Uitgaven die zeker en vaststaand zijn, zullen zo concreet mogelijk en nominatief met de nodige commentaar gebudgetteerd worden.

b. Een professioneel en duurzaam personeelsbeleid (=HRM)? Personeelsplanning? Opvolging van de behoefte aan versus de beschikbaarheid van medewerkers? Competentie- en talentmanagement (beheer en ontwikkeling)? Vormingen, trainingen, opleidingen en alternatieve vormen van leren en ontwikkelen? Evaluatie, beoordeling, opvolging en coaching van medewerkers? Inspraak, betrokkenheid, engagement, goesting, motivatie, bewustzijn en tevredenheid van de medewerkers? Heldere HR-processen en objectieve criteria/werkafspraken? Vormingen: vraag gestuurd of aanbod gestuurd? Evalueren-feedback-functioneren? Hebben medewerkers voldoende inspraak, participatie? Hebben we vandaag de juiste personen met de juiste competenties in huis?

⇒ Digitalisering en modernisering software nodig.

MJP2021: Vanaf 2021 zal overgeschakeld worden naar een digitale tool voor personeelsbeleid/

⇒ Modernisering personeelsbeleid nodig.

⇒ Personeelsbeleid vs. financiële (werkings)middelen.

⇒ Weinig transparantie verantwoordelijkheden t.a.v. budget.

⇒ Volgen van opleidingen is voldoende= aanbod en budget voldoende ruim.

⇒ Vormingsplan nodig i.k.v. functionering-feedback.

⇒ Processen nodig voor HRM.

⇒ Veel wantrouwen ingevolge verleden.

- c. Voldoende investeringen in het tijdig ter beschikking stellen van, het onderhouden, verbeteren en/of vernieuwen van de: infrastructuur, uitrusting, accommodatie, patrimonium, werkmiddelen en -ruimten? Informatica? ICT-toepassingen?

⇒ Infrastructuur

- Te veel gebouwen  
MJP2021: In 2021 wordt de verkoop van de pastorie van Ransberg afgerond.
- Te veel onderhoud
- Gebrek aan nuttige werkruimte administratie
- Gebrek aan werkruimte buitenpersoneel = loods nodig!  
MJP2021: Aankoop nieuwe loods
- Gebrek aan bergruimte  
MJP2021: Door aankoop nieuwe loods, extra bergruimte
- Hoge kosten
- Verouderde gebouwen

⇒ Informatica

- Tijdsbesteding op LT vs. ad hoc  
MJP2021: Door het inschakelen van Logins en VERA trachten we ook ruimte te maken voor lange termijn projecten. Op die manier kunnen ad hoc problemen ook sneller worden opgelost.
- Onderhoud nodig
- Service optimaliseren
- Onvoldoende budget  
MJP2021: Er wordt jaarlijks voldoende budget voorzien.

- d. Noodplanning? Het beheersen van relevante omgevingsfactoren?

⇒ Geen concrete toepassing

MJP2021: De coronacrisis heeft ons doen beseffen hoe belangrijk de verankering van een goede noodplanning in onze organisatie is.

### C. DERDE PIJLER: DIENSTVERLENING

- a. Is de dienstverlening van gemeente/OCMW helder? Aanbod (producten/diensten) gemeente/OCMW helder gedefinieerd, uitgewerkt en gecommuniceerd? Weten de klanten/cliënten/burgers/doelgroepen wat ze kunnen/mogen verwachten van de dienstverlening? Zijn de producten, diensten en achterliggende dienstverleningsprocessen geïnterpreteerd? Is voor elk proces een proceseigenaar of verantwoordelijke aangeduid?

⇒ Veel verschil tussen gemeente en OCMW.

- ⇒ Gemeente: in- en uitprocedures nodig; functiebeschrijvingen en taakanalyses nodig >< in OCMW al aanwezig.  
MJP2021: Inhaalbeweging in gemeente

b. Inzicht in de concrete eisen, wensen en noden van de burgers, klanten, cliënten en andere doelgroepen? Concrete (aan)vragen naar/van producten en diensten? Inzicht in de 'andere' eisen, wensen, verwachtingen, mogelijkheden, beperkingen en verplichtingen van de regelgever? Andere belanghebbenden? Gemeente/OCMW zelf?

- ⇒ Kanalen niet goed uitgewerkt.
- ⇒ Bereikbaar? Ja, maar optimalisatie nodig.

c. Beoordelen wat kan en wat niet kan i.k.v. de dienstverlening en concrete (aan)vragen? Wie mag/kan/moet wanneer waarover beslissen i.k.v. de dienstverlening en concrete (aan)vragen? Onderbouwd? Is op elk niveau duidelijk wie wat mag/kan/moet beslissen?

- ⇒ Steeds onderbouwde beslissingen nodig.
- ⇒ Algemeen geweten wie wat moet/kan/mag beslissen over wat, maar moet geconcretiseerd worden in procedures.

d. Realiseren (=beheersen) van de dienstverlening gemeente/OCMW? Wordt de dienstverlening beheerst zodat kan geleverd worden wat beloofd wordt aan de 'klanten'? In de hand of onder controle? Professionele samenwerking en wisselwerking met externe partners? Zijn de taken, opdrachten en processen daar waar nodig en relevant gedocumenteerd (procedure, instructies, checklists,...)? Toepassing? Traceer-, naspour- en identificeerbaarheid? Privacy? Informatieveiligheid? Integriteit/deontologie? Eigendom? Voorraadbeheer en logistiek? Bewakings- en meetapparatuur? Aankoopproces helder? Opvolging aankoopproces?

- ⇒ Veel verschil tussen gemeente en OCMW
- ⇒ Gemeente: Processen documenteren is nodig vs. in OCMW al aanwezig.
- ⇒ Dienstverlening overwegend beheerst.
- ⇒ **Informatieveiligheid en privacy voldoende behalve aan de loketten.**  
**MJP2021: Zal verder worden verbeterd bij de verdere integratie van gemeente en OCMW. Door COVID-19 wordt voortdurend op afspraak gewerkt waardoor de privacy aan de loketten beter gegarandeerd is.**
- ⇒ **Voorraadbeheer en logistiek kan beter.**
- ⇒ Professionele samenwerking met externe partners is voldoende.
- ⇒ Bewakings- en meetapparatuur kan beter. Optimalisatie nodig.

#### **D. VIERDE PIJLER: METEN EN VERBETEREN**

a. Beslissingen tot en opvolging van verbetering? Op basis van feiten en analyses van relevante/betrouwbare informatie?

- ⇒ Veel verschil tussen gemeente en OCMW: sterke praktijk in OCMW, maar niet in gemeente.

b. Beheersen van afwijkingen? Risicoanalyses om proactief (prioritaire) risico's op fouten of afwijkingen in de dienstverlening op te sporen en aan te pakken? Risicobeheersing? Klachtenmanagement?

- ⇒ Veel verschil tussen gemeente en OCMW: sterke praktijk in OCMW, maar niet in gemeente.
- ⇒ OCMW: risicoanalyses voorhanden >< slechts beperkt voorhanden in gemeente.
- ⇒ Klachtenmanagement: aanwezig maar procedure is niet gekend.
- ⇒ Afbakening concept 'klacht' nodig.

c. Bewaking en meting? Tevredenheid (burgers/klanten/cliënten/doelgroepen)? Bewaking en opvolging van de uitvoering en het verloop van de dienstverlening(processen)? Meten van de resultaten en kwaliteit van de dienstverlening(processen) – meten van de resultaten/effecten van het beleid (doelstellingen)? Interne audit: toetsen van de toepassing/naleving van de processen en werkafspraken in de praktijk met als doel te verbeteren? Beschikt elke medewerker steeds over de meest actuele versie van een document?

- ⇒ Veel verschil tussen gemeente en OCMW: sterke praktijk in OCMW, maar niet in gemeente.
- ⇒ Processen moeten eerst op papier gezet worden alvorens interne audit kan plaatsvinden en alvorens interne controle kan plaatsvinden.
- ⇒ Tevredenheid is overwegend.
- ⇒ Kwaliteitsmeting in beperkte mate.
- ⇒ Effectmeting wordt niet gedaan.

## E. VIJFDE PIJLER: KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM

- a. Procesgerichte gemeente/OCMW? bewaken van de naleving van de regelgeving? Samenwerking met externe partners: rechten, plichten en de te behalen doelstellingen formeel vastgelegd in een contract, lastenboek, raamovereenkomst of protocol? Duidelijk wat te verwachten van de externe partner?
- b. Documentenbeheer(systeem)? Registratiebeheer? Klassement en archief? Informatiebeheer(systeem)? Kennismanagement(systeem)? Kennisbeheersysteem?
  - ⇒ GO-schijf
  - ⇒ COBRA notulering
  - ⇒ Archief-update bezig.

## CONCLUSIE

- Opmaken functiebeschrijvingen en organogram  
MJP2021: Organogram is ondertussen voorhanden. Functiebeschrijvingen zijn in uitvoering (inhaalbeweging van gemeente).
- Opmaken processen en procedures
- Meten en opvolgen
- Indicatoren, eigenaarschap en procesbeheer  
MJP2021: In BEO worden er acties, waaraan budget gelinkt is, toegewezen aan verantwoordelijke diensthoofden. Hier zijn ook indicatoren aan gekoppeld.
- Meer budget ICT en informatica  
MJP2021: Er wordt voldoende budget voorzien.
- Noodplanning optimaliseren  
MJP2021: De coronacrisis heeft ons doen beseffen hoe belangrijk de verankering van een goede noodplanning in onze organisatie is.
- HRM optimaliseren  
MJP2021: Vanaf 2021 wordt het HR-beleid geprofessionaliseerd door de ingebruikname van softwaretool.
- MJP2021: Prioriteiten voor onze organisatie in 2021
  - o Digitaal ticketingsysteem
  - o Kassasysteem
  - o Decentraal budgetbeheer
  - o Lancering software voor personeelsbeleid
  - o Digitaal begraafplaatsenbeheer
  - o Digitaal afsprakensysteem
  - o Start integratieverhaal 'naar één locatie?'