



Algemeen kader

organisatieontwikkeling

26 februari 2024

namens de raad voor maatschappelijk welzijn



Flor Boven
algemeen directeur

Jos Tordoor
voorzitter

namens de gemeenteraad



Flor Boven
algemeen directeur

Jos Tordoor
voorzitter

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 Wat is organisatieontwikkeling?	6
1.1 Keuze term organisatieontwikkeling	6
1.2 Regelgeving	6
2 Onze uitgangspunten.....	7
3 De rolverdeling	8
4 Het model.....	9
4.1 Keuze van model	9
4.2 Toepassingsgebied van het model	9
4.3 De vier algemene doelstellingen van het model	10
4.4 Opbouw van het model met thema's en doelstellingen.....	10
5 De aanpak in de praktijk via twee sporen	11
5.1 Het organisatiehandboek.....	11
5.2 Een continue proces van verbeteren aan de hand van verbeteracties.....	12
6 Een zelfevaluatie als vertrekpunt	13
6.1 Timing - periodiciteit	13
6.2 Wie?	13
6.3 Hoe?	13
6.4 Resultaat.....	15
6.5 Bijsturing	15
7 Uitvoering van de verbeteracties	16
7.1 Uittekenen van de projectaanpak	16
7.2 Goedkeuring van de projectaanpak.....	16
7.3 Uitvoeren van project	16
8 Opvolging van de verbeteracties en bijsturing	16
8.1 De stuurgroep	16
8.2 Het college van burgemeester en schepenen	16
9 Rapportering.....	17
10 Schematisch tijdsoverzicht	17
Tot slot	18

Voorwoord

Als kleine gemeente hebben we, net zoals de grotere, een verscheidenheid aan taken te vervullen zoals klaslokalen schilderen, een bouwaanvraag of reispas afleveren, ouderen verzorgen, mensen ondersteunen, een evenement organiseren, facturen en personeel betalen, een groenperk en een fietspad aanleggen, kinderen opvangen en onderwijzen ... Het takenpakket is zo divers dat het een hele onderneming is om dit alles te managen.

De snelheid van maatschappelijke ontwikkelingen gedurende de laatste decennia maakt deze opdracht nog uitdagender. Denk onder meer aan de voortschrijdende overstap van analoog naar digitaal en artificiële intelligentie, de vergrijzende samenleving, het jobhoppen, de toenemende diversiteit, het thuiswerken en de klimaatvraagstukken.

Het uiteenlopende takenpakket en de maatschappelijke veranderingen vragen om een goede sturing om een kwalitatieve dienstverlening te blijven verzekeren. Lokaal bestuur Meerhout streeft hierbij naar een goede integratie van nieuwe opdrachten en naar verbetering van de bestaande en bijgevolg naar een goede organisatieontwikkeling.

Deze nota beschrijft het algemeen kader voor organisatieontwikkeling. Het geeft inzicht in de visie die we aanwenden om een goed organisatieontwikkelingssysteem op te maken en in te bedden. We bouwen hierbij verder op het vorige kader van interne controle en de ervaringen die we opdeden.

Dit kader heeft betrekking op zowel de gemeente als op het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn. Voor de teams met een eigen kwaliteitskader, zoals de buitenschoolse kinderopvang, het onderwijs en het woonzorgcentrum is dit kader een aanvulling op hun specifieke kwaliteitswerking.

1 Wat is organisatieontwikkeling?

1.1 Keuze term organisatieontwikkeling

Hoewel het decreet lokaal bestuur spreekt over organisatiebeheersing, wordt in deze nota de term organisatieontwikkeling gebruikt.

Waar organisatiebeheersing zich eerder richt op een publieke dienstverlening op korte termijn en het managen van een organisatie, ligt de focus bij organisatieontwikkeling eerder op een verbetering van de kwaliteit van dienstverlening op lange termijn en op een betere afstemming op behoeften en veranderingen in de samenleving.

Gezien de snelheid van veranderingen in onze omgeving, lijkt het ons opportuun om de term organisatieontwikkeling te gebruiken met dien verstande dat het organisatiebeheersing impliceert.

1.2 Regelgeving

Het decreet lokaal bestuur bepaalt het volgende over organisatiebeheersing:

Artikel 217. [Organisatiebeheersing](#) is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te verschaffen dat men:

1. de vastgelegde doelstellingen bereikt en de risico's om deze te bereiken kent en beheerst;
2. wetgeving en procedures naleeft;
3. over betrouwbare financiële en beheersrapportering beschikt;
4. op een effectieve en efficiënte wijze werkt en de beschikbare middelen economisch inzet;
5. de activa beschermt en fraude voorkomt.

Artikel 218. Het [organisatiebeheersingssysteem](#) bepaalt op welke wijze de organisatiebeheersing van de gemeente en het openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn wordt georganiseerd, met inbegrip van de te nemen controlemaatregelen, procedures en de aanwijzing van de personeelsleden en organen die ervoor verantwoordelijk zijn, en de rapporteringsverplichtingen van de personeelsleden die bij het organisatiebeheersingssysteem betrokken zijn.

Het organisatiebeheersingssysteem beantwoordt minstens aan het principe van functiescheiding waar mogelijk en is verenigbaar met de continuïteit van de werking van de gemeentelijke diensten.

Artikel 219. Het organisatiebeheersingssysteem wordt vastgesteld door de algemeen directeur, na overleg met het managementteam.

Het [algemene kader van het organisatiebeheersingssysteem](#) en de elementen daarin die raken aan de rol en de bevoegdheden van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn zijn onderworpen aan de goedkeuring van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.

De algemeen directeur rapporteert jaarlijks aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn en het vast bureau over de organisatiebeheersing.

Die [rapportering](#) gebeurt jaarlijks uiterlijk voor 30 juni van het daaropvolgende jaar.

2 Onze uitgangspunten

We willen weten of onze organisatie het goed doet

We willen weten of we de doelstellingen bereiken en of we het bereiken van de doelstellingen op de best mogelijke manier doen. Zijn onze risico's beheerst en benutten we onze kansen?

Organisatieontwikkeling helpt ons om zo effectief, efficiënt en kwaliteitsvol mogelijk te werken met dien verstande dat het redelijke zekerheid verschaft. Een absolute zekerheid kunnen we niet garanderen. Externe factoren kunnen wijzigen, mensen kunnen zich vergissen, er moet een kosten-batenafweging gemaakt worden ...

We willen continue verbeteren en leren

We streven naar een goed werkende organisatie waarbij we continue onze werking willen verbeteren. Dit houdt in dat we voortdurend willen leren. Door stil te staan bij hoe we het doen, leren we uit ervaringen, zien we risico's en kansen en zetten van daaruit verbeteracties op. Zo groeien we als organisatie, maken we ons sterker en tillen we onze dienstverlening naar een hoger niveau. Organisatieontwikkeling is dus niet iets dat toegevoegd wordt, maar het maakt deel uit in alles wat we doen.

We willen samenwerken

Organisatieontwikkeling is een zaak van iedereen; beleid, managementteam, leidinggevenden en medewerkers. Heel wat van onze medewerkers zetten zich in voor een betere organisatie. Elk met zijn eigen expertise. Samenwerking is cruciaal zodat we integrale afwegingen kunnen maken en zodoende de juiste prioriteiten stellen.

We willen wendbaar zijn

Een organisatie goed besturen is de dag van vandaag een heuse uitdaging. Beweeglijkheid, onzekerheid en complexiteit spelen een rol binnen onze organisatie. Daarom moeten we ons als organisatie kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden.

We gaan voor een positieve aanpak

We gaan voor een realistische en positieve aanpak voor organisatieontwikkeling. Een aanpak die ook uit te leggen is aan elke medewerker en partner van onze organisatie, zodat zij hiertoe kunnen bijdragen. Organisatieontwikkeling is een middel om doelstellingen te halen. Controle- en beheersmaatregelen bestaan enkel om risico's af te dekken. Ze zijn geen doel op zich.

3 De rolverdeling

Organisatieontwikkeling is verweven in ons dagelijks werken en dus een taak van iedereen. Daarnaast worden volgende rollen bepaald om organisatieontwikkeling in goede banen te leiden.

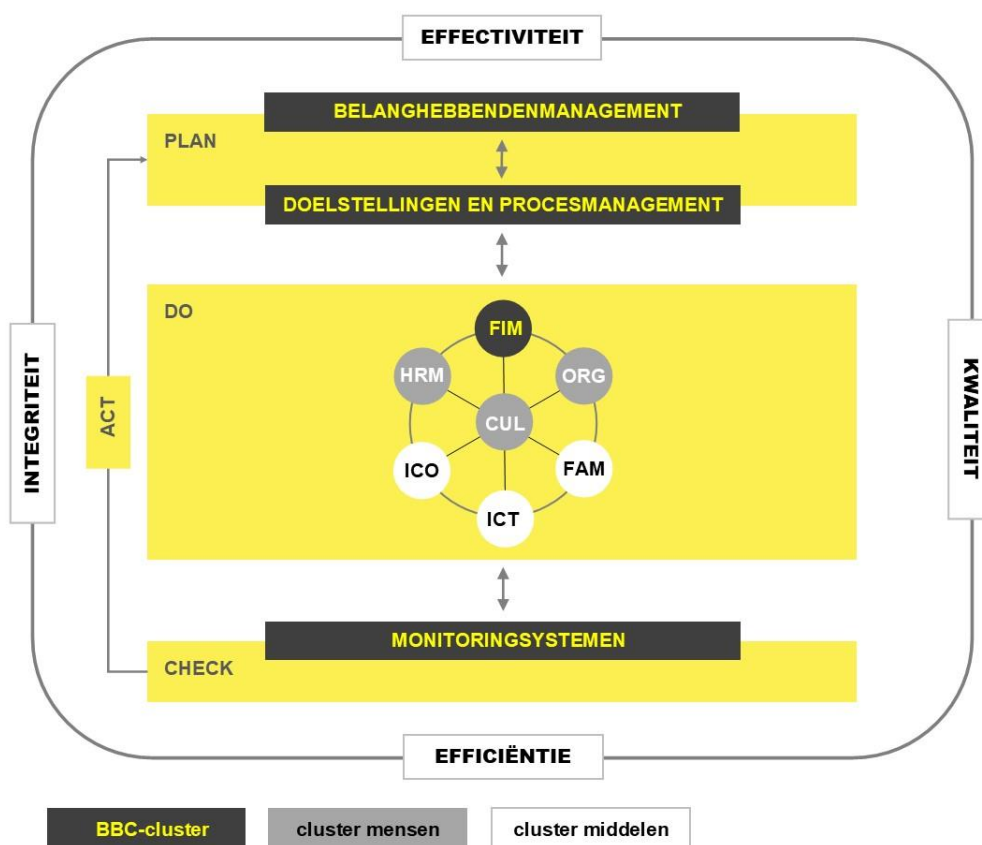
algemeen directeur	De algemeen directeur is verantwoordelijk voor het organisatieontwikkelingssysteem.
coördinator organisatieontwikkeling	De coördinator organisatieontwikkeling ontwikkelt visie en reflecteert op organisatieontwikkeling. De coördinator staat in voor de administratieve ondersteuning, de uitwerking van de zelfevaluatie en ondersteunt de opvolging van de verbeteracties.
kerngroep	De kerngroep bestaat uit de algemeen directeur, de financieel directeur, de HRM directeur, de manager interne zaken en de coördinator organisatieontwikkeling. De kerngroep voert voorbereidende gesprekken op het vlak van organisatieontwikkeling en is verantwoordelijk voor de verbeteracties op het systeem van organisatieontwikkeling.
MAT	Het managementteam legt samen met de algemeen directeur het organisatieontwikkelingssysteem vast, evalueert het en stuurt bij.
stuurgroep	De stuurgroep bestaat uit het voltallige managementteam aangevuld met een beperkt aantal medewerkers uit diverse clusters. De keuze van de medewerkers die deel uitmaken van de stuurgroep ligt bij het managementteam. Het zwaartepunt van de zelfevaluatie en opvolging ligt bij de stuurgroep. Leden van de stuurgroep worden aangeduid als verantwoordelijken voor de verbeteracties op de organisatie-doelstellingen. Op een structurele en frequente basis komen zij samen om de stand van zaken op te volgen en bij te sturen. Verder is de stuurgroep verantwoordelijk om organisatieontwikkeling te laten <i>leven</i> in de organisatie. Ze zorgt ervoor dat de organisatie continue bezig is met het beheersen en ontwikkelen van haar eigen werking en activiteiten.
CBS en VB	Het college van burgemeester en schepenen en het vast bureau worden geïnformeerd over de planning en de stand van zaken van de verbeteracties.
raden	De gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn keuren het algemeen kader voor organisatieontwikkeling goed. Er wordt jaarlijks aan de raden gerapporteerd over de organisatieontwikkeling.

4 Het model

4.1 Keuze van model

Het agentschap van de Vlaamse overheid, Audit Vlaanderen, dat instaat voor het uitvoeren van audits bij lokale besturen, ontwikkelde de **leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen**. Audit Vlaanderen hanteert de leidraad als referentiekader voor organisatie-audits.

Lokaal bestuur Meerhout kiest er dan ook voor om deze leidraad te gebruiken om haar organisatieontwikkelingssysteem op te enten en neemt het model uit de leidraad over. De leidraad wordt gebruikt als instrument voor de zelfevaluatie én als kapstok voor de opvolging.



4.2 Toepassingsgebied van het model

In een organisatie onderscheiden we verschillende soorten processen:

- **kernprocessen** zijn gericht op het afleveren van producten en diensten aan externen, bijvoorbeeld de aflevering van een rijbewijs, een bouwvergunning ...
- **managementprocessen** sturen de organisatie, bijvoorbeeld de opmaak van een doelstellingenkader, de aanpak van organisatiebeheersing ...
- **ondersteunende processen** helpen bij het realiseren van de kern- en managementprocessen, bijvoorbeeld de continuïteit van de ICT-systemen verzekeren door back-ups te nemen, het aanwervingsproces ...

De leidraad behandelt vooral de managementprocessen en de ondersteunende processen. Een organisatie waarvan deze processen goed functioneren, voldoet immers aan de basisvoorwaarden voor een vlotte werking van de kernprocessen. Uiteraard moet er ook ingezet worden op de beheersing van de kernprocessen.

4.3 De vier algemene doelstellingen van het model

Aan de buitenkant van het model zijn vier algemene doelstellingen rond organisatiebeheersing opgenomen: effectiviteit, integriteit, kwaliteit en efficiëntie (EIKE).

1. **Effectiviteit** geeft aan dat de organisatie de juiste dingen doet. Ze doet wat ze moet doen, steeds binnen de politiek vastgelegde klijtlijnen.
2. **Integriteit** geeft aan dat de organisatie inzet op de versterking van de integriteit van de organisatie in haar geheel en van het integer handelen van de individuele personeelsleden.
3. **Kwaliteit** slaat op de mate waarin de organisatie streeft naar voortdurende verbetering, rekening houdend met wat de belanghebbenden van haar verwachten.
4. **Efficiëntie** betekent dat ze haar middelen correct inzet.

4.4 Opbouw van het model met thema's en doelstellingen

In het model zijn 51 doelstellingen opgenomen voor organisatiebeheersing, ondergebracht in tien thema's. Deze doelstellingen zijn de basisvoorwaarden om een organisatie goed te kunnen beheersen. Per doelstelling zijn voorbeelden van risico's en beheersmaatregelen beschreven.

De thema's zijn:

cluster BBC	{	1. Doelstellingen en procesmanagement (DP)
		2. Belanghebbendenmanagement (BHM)
		3. Monitoring (MON)
		4. Financieel management (FIM)
cluster mensen	{	5. Organisatiestructuur (ORG)
		6. Personeelsbeleid (HRM)
		7. Organisatiecultuur (CUL)
cluster middelen	{	8. Informatie en communicatie (ICO)
		9. Facilitaire middelen, opdrachten en contracten (FAM)
		10. Informatie en communicatietechnologie (ICT)

De eerste vier thema's hebben raakpunten met de beleids- en beheerscyclus (BBC) en worden daarom beschouwd als een **BBC-cluster**. De overige thema's worden gegroepeerd onder de cluster **mensen** en de cluster **middelen**.

De verschillende thema's van de leidraad staan niet los van elkaar. Elk thema heeft tal van raakpunten met de andere thema's. Tussen de thema's bestaat er een voortdurende wisselwerking.

De idee achter het model is dat het inzetten op een sterke interne werking voor de tien thema's, zorgt voor een tevreden klant. De klant kan zowel intern zijn; bijvoorbeeld een team of medewerker of extern; bijvoorbeeld een burger of een vrijwilliger.

5 De aanpak in de praktijk via twee sporen

Het organisatieontwikkelingssysteem bestaat uit twee sporen, namelijk

1. **een statische weergave** in het organisatiehandboek;
2. **een dynamisch continue proces** van verbeteren aan de hand van verbeteracties.

5.1 Het organisatiehandboek

Het organisatiehandboek omvat de documenten waarop de organisatie is gebouwd en is het fundament van het organisatieontwikkelingssysteem. Het is de weergave van hoe de organisatie werkt.

Het bevat de missie, visie, organisatiewaarden en de deontologische regels die refereren aan de organisatiecultuur. Maar het bevat ook formele regels en reglementen, processen en interne nota's die de werking formeel vormgeven en de spelregels bevatten.

Het organisatiehandboek is niet echt een boek of een gebundelde verzameling documenten, maar is een inventaris met een opsomming van elementen, een datum van de laatste update en een verwijzing waar ze zijn terug te vinden.

Het organisatiehandboek wordt actueel gehouden door de coördinator organisatieontwikkeling en de managers van de ondersteunende clusters. Het is toegankelijk voor alle medewerkers via het intranet.

Het organisatiehandboek bevat minstens:

- missie, visie en waarden
- deontologische codes
- afsprakennota
- organogram
- personeelsformatie

5.2 Een continue proces van verbeteren aan de hand van verbeteracties

5.2.1 Principe

Via het toepassen van de PDCA-cyclus willen we de organisatie voortdurend verbeteren en zo goed mogelijk beheersen. PDCA staat voor Plan-Do-Check-Act.

Plan In de plan-fase brengen we in kaart aan welke aspecten van onze organisatie we werken. We stellen een actieplan met verbeteracties op.

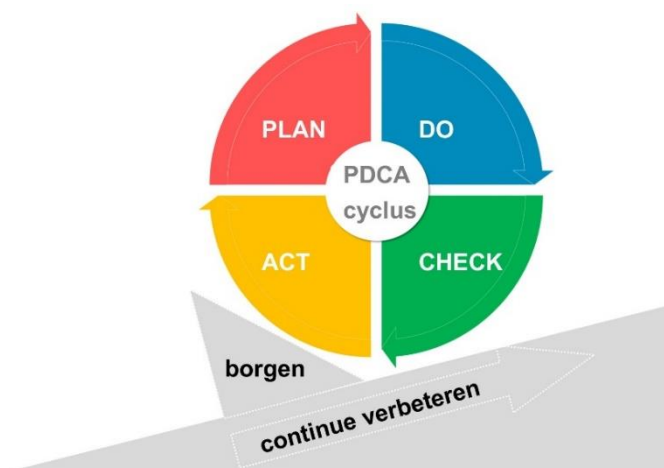
Do In de do-fase worden de verbeteracties effectief uitgevoerd en geïmplementeerd.

Check De check-fase is de fase van monitoring, evaluatie en rapportering. In deze fase wordt gekeken naar wat verwezenlijkt is.

Act Het is mogelijk dat naar aanleiding van de check-fase een bijsturing van het plan noodzakelijk is. De act-fase zorgt voor de bijsturing.

Het cyclisch karakter van de vier activiteiten garandeert dat de verbetering systematisch onder de aandacht blijft.

Het **borgen** van de voorgaande verbeteringen is een noodzakelijke voorwaarde. Het gaat niet om losse tijdelijke acties, maar om duurzame verbeteringen. Een eerste stap in het borgen bestaat uit het wegschrijven in het organisatiehandboek.



5.2.2 Organisatieontwikkeling via goed risicomanagement

De organisatiedoelstellingen liggen aan de basis van een goede organisatieontwikkeling. Het is dus van belang om na te gaan of deze worden behaald en welke risico's het halen van de doelstellingen bedreigen en bijgevolg een degelijke werking en dienstverlening kunnen belemmeren. Via risicomanagement geven we hierop een antwoord.

Risicomanagement is een middel om op een gestructureerde manier op risico's te sturen. Sturen op risico's betekent niet dat ons handelen enkel wordt gestuurd door risico's, wel dat we op basis van de doelen die we willen bereiken, kritisch om ons heen kijken welke onzekerheden hierop een negatief of positief effect kunnen hebben. We houden dus ook rekening met kansen.

Risicomanagement is een cyclisch proces rekening houdend met de PDCA-cyclus en bestaat uit zes stappen:

1. identificatie van risico's
2. analyse en beoordeling van risico's
3. analyse van de huidige beheersmaatregelen
4. **plan**: vaststellen van de te nemen beheersmaatregelen en opmaak van een actieplan
5. **do**: implementeren van de gekozen beheersmaatregelen
6. **check** en **act**: evalueren en bijsturen van de beheersmaatregelen

6 Een zelfevaluatie als vertrekpunt

Aan de hand van een grondige zelfevaluatie krijgen we een momentopname van waar we staan. Wat loopt goed en wat kan beter? Welke risico's loopt onze organisatie? Hoe kunnen we deze risico's voorkomen of de impact ervan verminderen? Waar liggen de kansen en hoe kunnen we ze optimaal benutten? De zelfevaluatie gaat na in welke mate de doelstellingen zijn behaald en behelst stappen één tot vier van het risicomanagement.



6.1 Timing - periodiciteit

Eén keer per legislatuur organiseert lokaal bestuur Meerhout de zelfevaluatie. De zelfevaluatie wordt uitgevoerd in de periode voor de gemeenteraadsverkiezingen.

6.2 Wie?

Het zwaartepunt van de zelfevaluatie ligt bij de stuurgroep. Bijkomend wordt aan alle medewerkers en het college van burgemeester en schepenen de kans gegeven om een inbreng te leveren.

6.3 Hoe?

De zelfevaluatie bestaat uit vijf stappen.

stap één Een schriftelijke bevraging

Aan de hand van een korte schriftelijke bevraging aan alle medewerkers en het college van burgemeester en schepenen worden goede voorbeelden en gewenste verbeteracties gedetecteerd. De leden van de stuurgroep vullen sowieso de bevraging in.

stap twee De maturiteitsbeoordeling van de doelstellingen en een aanduiding van de belangrijkste risico's

Voor deze stap wordt de *leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen* als instrument gebruikt.

De leden van de stuurgroep schatten individueel de maturiteit van alle doelstellingen in op een schaal van vijf gradaties. Ze duiden tevens per thema de belangrijkste risico's aan.

Leidinggevendenden nemen hierin bevindingen die in gesprekken met medewerkers naar boven kwamen én resultaten van specifieke audits mee.

gradatie	omschrijving
0	onbestaand Binnen de organisatie bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen.
1	ad-hoc Beheersmaatregelen zijn op ad-hoc-basis uitgewerkt. Ze zijn enkel mondeling afgesproken.
2	gestructureerde aanzet Beheersmaatregelen zijn in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast.
3	gedefinieerd Beheersmaatregelen zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast.
4	beheerst De beheersmaatregelen worden periodiek intern geëvalueerd en bijgestuurd.

stap drie De analyse en beoordeling van de doelstellingen, risico's en huidige beheersmaatregelen

De resultaten van stap één en stap twee worden als uitgangspunt genomen.

Tijdens besprekingen komt de stuurgroep tot

- een consensus wat betreft de maturiteitsbeoordeling van de doelstellingen;
- een analyse van de risico's en huidige beheersmaatregelen;
- een consensus wat betreft de risicobeoordeling.

Bij de risicobeoordeling wordt rekening gehouden met de kans dat het risico zich voordoet en hoe groot het effect hiervan is.

		effect (ernst)				
kans (frequentie)		geen	licht	significant	ernstig	catastrofaal
	onwaarschijnlijk	1	2	3	4	5
	misschien	2	4	6	8	10
	waarschijnlijk	3	6	9	12	15
	bijna zeker	4	8	12	16	20
	zeker	5	10	15	20	25

stap vier **De prioriteitsbepaling van de risico's**

Op basis van de besprekingen selecteert de stuurgroep welke risico's worden aangepakt. De vorige stappen brengen een bepaald volume van risico's aan de oppervlakte. Het is mogelijk dat niet alle risico's kunnen worden aangepakt in de tijdspanne en met de beschikbare middelen. In dat geval wordt ervoor gekozen om bepaalde risico's (tijdelijk) te aanvaarden.

De stuurgroep bepaalt de volgorde van aanpak. Hierbij zijn de maturiteitsbeoordeling van de doelstellingen en de risicobeoordeling richtinggevend, maar ook de moeilijkheidsgraad, de benodigde middelen en de snelheid van realisatie worden meegenomen in de prioriteitsbepaling. Soms is het aangewezen om kleine verbeteracties eerst uit te voeren.

stap vijf **Het bepalen van verbeteracties en het opmaken van een actieplan**

De stuurgroep bespreekt welke verbeteracties worden genomen en maakt het actieplan op. Verbeteracties hebben in veel gevallen als doel beheersmaatregelen in te voeren zodat de risico's zoveel mogelijk worden afgedekt.

Het actieplan bevat de volgorde en timing van de verbeteracties. Verbeteracties duren maximum één jaar. Grote acties worden opgesplitst in deelacties wanneer ze een lange doorlooptijd hebben.

Aan elke verbeteractie wordt een lid van de stuurgroep aangeduid als verantwoordelijke.

Het actieplan wordt opgemaakt voor een periode van zes jaar, gelijklopend met een legislatuur.

6.4 Resultaat

De zelfevaluatie resulteert in een zelfevaluatie-rapport en een actieplan.

- Het **zelfevaluatie-rapport** wordt verwerkt in het ambtelijk memorandum dat als inspiratie dient voor toekomstige bestuurders. Daarnaast wordt de evaluatie verwerkt in de interne omgevingsanalyse bij het meerjarenplan dat in het eerste jaar van een nieuwe legislatuur wordt opgemaakt.
- Het **actieplan** geeft de af te leggen route weer en vormt de basis voor de opvolging.

6.5 Bijsturing

Zowel de risicoanalyse als het actieplan kan bijgesteld worden indien nodig.

7 Uitvoering van de verbeteracties

De verbeteracties worden zoveel mogelijk op een projectmatige wijze uitgevoerd waar bij de uitvoering een uniforme en gestructureerde methodiek wordt gehanteerd.

Enkel bij kleine acties, de zogenaamde *quick wins*, wordt hiervan afgeweken. Deze kunnen onmiddellijk uitgevoerd worden. De stuurgroep bepaalt welke actie een quick win is.

7.1 Uittekenen van de projectaanpak

Voor elke verbeteractie wordt een projectleider aangeduid. In afstemming met de projectverantwoordelijke legt de projectleider de krijtlijnen van het project vast aan de hand van een projectfichesjabloon. Onder andere de wijze van aanpak, de relatie met andere projecten en processen en de doelgroep worden hierin opgenomen.

7.2 Goedkeuring van de projectaanpak

De projectverantwoordelijke legt het uitgetekende project voor aan de stuurgroep. De stuurgroep beslist of er wijzigingen nodig zijn aan het voorstel. Alvorens over te gaan tot de uitvoering van het project geeft de stuurgroep de goedkeuring.

Een aantal projecten zullen ook door bestuursorganen moeten gevalideerd worden vooraleer ze uitgevoerd kunnen worden.

7.3 Uitvoeren van project

Na goedkeuring kan het project verder uitgewerkt en uitgevoerd worden.

Informeren en communiceren is bij de uitvoering van uitermate belang. Hieraan wordt de nodige aandacht besteed.

8 Opvolging van de verbeteracties en bijsturing

Het opvolgen van de verbeteracties gebeurt op twee niveaus; door de stuurgroep en door het college van burgemeester en schepenen.

8.1 De stuurgroep

De stuurgroep overloopt minstens viermaandelijks de verbeteracties. Deze periodieke opvolging wordt mee opgenomen in de kalender van de managementteamvergaderingen. Voor dit punt wordt het MAT uitgebreid tot de stuurgroep organisatieontwikkeling.

De projectverantwoordelijken rapporteren over hun respectievelijke verbeteracties aan de hand van een opvolgingstabel waarin de status wordt bijgehouden én eventueel een projectfiche. Indien nodig worden de acties door de stuurgroep bijgestuurd.

Indien zich calamiteiten of opportuniteiten voordoen, wordt het actieplan in globaliteit herbekeken. Indien nodig worden acties toegevoegd of verwijderd of de timing van de acties gewijzigd. Er wordt zo weinig mogelijk geschoven met lopende acties.

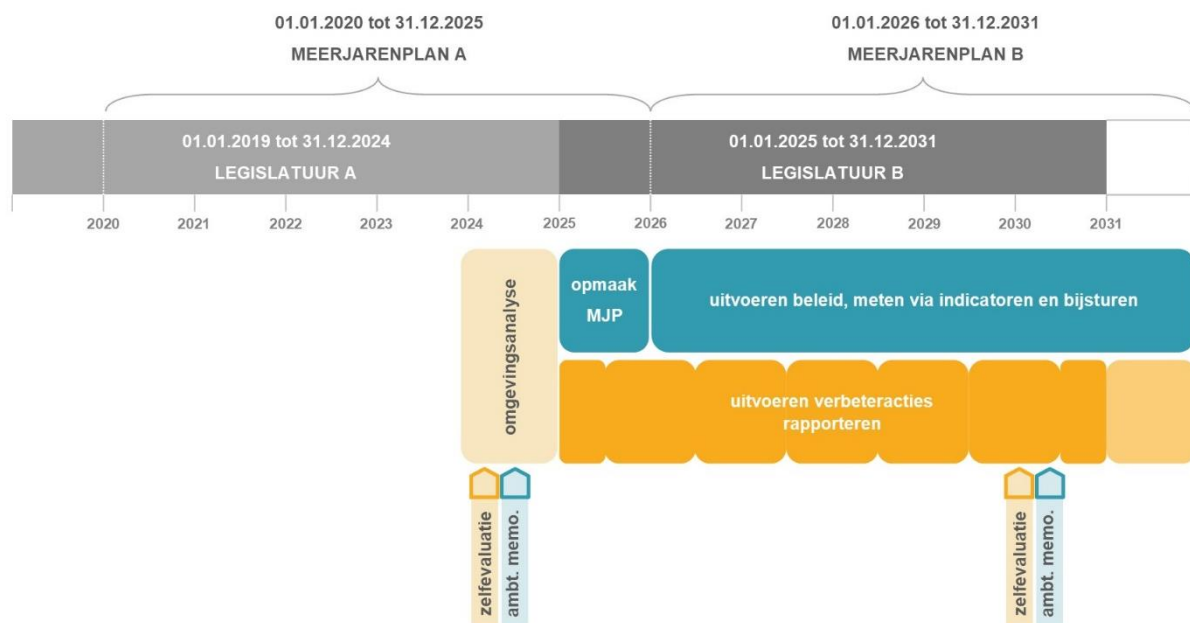
8.2 Het college van burgemeester en schepenen

De algemeen directeur kan op elk moment beslissen om het college van burgemeester en schepenen en het vast bureau te informeren over één of meerdere projecten en/of over de algemene stand van zaken.

9 Rapportering

Uiterlijk 30 juni rapporteert de algemeen directeur jaarlijks aan de raden over de organisatieontwikkeling. De rapporteringsperiode loopt van 1 mei van het voorgaande jaar tot 30 april van het rapporteringsjaar.

10 Schematisch tijdsverzicht



Tot slot

We laten onze organisatie zo goed mogelijk ontwikkelen via volgende principes:

- We nemen actie om continue te verbeteren.
- We kennen de risico's die het bereiken van doelstellingen kunnen belemmeren én de kansen die zich voordoen.
- We beheersen de risico's en benutten de kansen.
- We volgen cyclisch de risico's en kansen op.

Continue verbeteren en risicomanagement zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Beide kunnen enkel ingebed geraken in een juiste organisatiecultuur. Een cultuur waarin medewerkers worden gestimuleerd om processen en werkwijzen te verbeteren, om risico's te vermijden en kansen te grijpen.

Tot een perfecte en risicoloze organisatie komen is onmogelijk. Dit zou ontzettend veel inzet van middelen vragen. Deze zijn schaars, dus moeten we hier - in het belang van de burger - zorgzaam mee omspringen. We moeten prioriteiten stellen en dus keuzes maken. Geen onnodige regels en richtlijnen opstellen.

We staan alvast klaar om dit kader uit te bouwen en in te bedden. Samen met alle collega's van lokaal bestuur Meerhout gaan we voor een optimale organisatie!