



# **OCMW HERENTHOUT ALS MODERNE ORGANISATIE**

## **BELEIDSPLAN 2008-2010**

GEMAAKT DOOR, ELS THIJS  
BELEIDSMEDEWERKER  
BOUWELSE STEENWEG 14, 2270 HERENTHOUT  
INFO@OCMWHEREENTHOUT.BE  
014 50 21 81

# SAMENVATTING

---

## **Beleidsnota 2006 - 2007**

De beleidsnota 2006 – 2007 was een eerste aanzet tot het omvormen van het OCMW tot een moderne organisatie. Er zijn al heel wat zaken in gang gezet en enkelen zijn gerealiseerd. De weg die we met z'n allen hebben afgelegd verliep niet altijd van een leien dakje, maar we zien heel het proces wel als iets positiefs. Het heeft de diensten korter bij elkaar gebracht en het vertrouwen in elkaar alleen maar versterkt. We zijn op de goede weg, maar we zijn er nog niet.

---

## **Accenten 2008 -2010**

In de beleidsnota 2008 – 2010 leg ik het accent op:

- de uitbouw van het **Sociaal Huis** dat in 2009 operationeel moet zijn
  - de **uitvoering** van het **Lokaal Sociaal Beleidsplan**
  - de uitbouw van **externe communicatie** in het kader van het Sociaal Huis
  - **kwaliteits- verbetermanagement** en het bekijken van organisatieontwikkeling vanuit de verschillende aspecten binnen een organisatie
  - de **ontwikkeling van de dienst P&O** als expertisecentrum van het OCMW
  - de **opsplitsing van de functie van beleidsmedewerker / administratief coördinator** met het accent voor de beleidsmedewerker op beleidsvernieuwend werk, externe communicatie en de brugfunctie tussen gemeente en OCMW in het kader van het Lokaal Sociaal Beleid
  - de **randvoorwaarden** om de organisatiedoelstellingen te bereiken: managementteam, procesmanagement, ...
- 

## **Dromen**

Bij de uitwerking van deze beleidsnota, en zeker wat het luik Sociaal Huis betreft, durfde ik reeds te dromen van het Lokaal Bestuur als één organisatie. Door de samenwerking in het kader van het Sociaal Huis rijst meer en meer de vraag om zaken samen te doen zoals: werken aan eenzelfde onthaal binnen de verschillende loketten, samenwerken rond communicatie, ... Misschien in de toekomst samen werken met de gemeente op vlak van personeel, ICT, ...? De uitbouw van het Sociaal Huis is alvast een mooi proefproject om dit alles in vraag te stellen. "Wij" weten immers meer dan "ik"!

---

## **Samenwerking**

Samenwerken als codewoord om te verbeteren!

We werken met z'n allen met heel veel "schwung" verder.

# INHOUDSOVERZICHT

---

## SAMENVATTING VOORAF

## INHOUDSOVERZICHT

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	p.4
<b>2</b>	<b>Missie en visie</b>	p.6
<b>3</b>	<b>Situatieschets</b>	p.8
<b>4</b>	<b>Doelstellingen</b>	p.10
1	Algemeen bestuur	p.10
2	Beleidsvernieuwend werk	p.12
3	Communicatie intern en extern	p.17
4	Kwaliteitsbeleid	p.21
5	ICT: Informatie- en communicatietechnologie	p.23
<b>5</b>	<b>Begroting</b>	p.27
<b>6</b>	<b>Beheer</b>	p.28
1	Dienst P&O	p.28
2	Managementteam	p.30
3	Procesmanagement	p.31

## 1. Inleiding

---

### Organisatorische nota

Wat is het verschil tussen deze nota en de nota's van de Kids & Co, Huis Driane en de Sociale Dienst?

Deze nota handelt over de *organisatorische* aspecten van het OCMW. Het is een overkoepelende nota waarin het belang van sturing van de organisatie, communicatiebeleid, kwaliteitszorg en informatisering beschreven staan om het huidige OCMW om te vormen tot een moderne organisatie. De andere nota's handelen over dienstverlening naar de burger en beleidsmatige evoluties inzake kinderopvang, ouderenzorg en sociale dienstverlening.

In de eerste beleidsnota 2006 – 2007 werden globaal ideeën gezet, een overzicht van de elementen die kunnen bijdragen tot de uitbouw van het OCMW van Herenthout als moderne organisatie. In het jaarverslag van 2006 kon je lezen dat een aantal zaken werden gerealiseerd en opgestart. Maar er is nog heel wat werk aan de winkel ...

### Kerningrediënten

De kerningrediënten om deze nota in de praktijk te kunnen omzetten en de omschreven doelstellingen en ideeën kans te geven op slagen blijven dezelfde:

#### Deze nota steunt op volgende peilers:

**SAMENWERKING:** samen op weg naar een modern OCMW. Ieder personeelslid (met zijn competenties) is onderdeel van de organisatie en draagt bij in het proces naar de uitbouw van een modern OCMW.

**COÖRDINATIE:** dit proces moet in goede banen geleid worden.

**HELICOPTERVIEW/PILOOT:** een overzicht houden over de werking van de totale organisatie

**NIEUWE** (frisse) **WIND** doorheen het OCMW

**UNANIEM** gedragen: deze beleidsnota moet een nota zijn die door iedereen gedragen wordt, van het beleid tot op de werkvloer (een goede interne communicatie is hierbij een must)

**NIEUW MANAGEMENT:** om dit proces te laten draaien is er nood aan goed uitgebouwde overlegstructuren

**GEORGANISEERD te werk gaan:** alles stap voor stap (procesmanagement om kwaliteit na te streven)

Kortom, een organisatie met schwing.

Deze nota geeft in zijn doelstellingen een voorzet van welke stappen we willen zetten om als OCMW verder uit te groeien tot een moderne organisatie.

### Raakvlak met andere nota's

Deze nota heeft raakvlakken met de andere beleidsnota's van het OCMW. Vandaar dat we in de beleidsnota's 2008 – 2010 geprobeerd hebben om naast de inhoudelijke nota's rond dienstverlening ook de organisatorische kant te belichten, dit onder het hoofdstuk beheer. Hier wordt een blik geworpen op het personeelsbeleid, betrokkenheid,

financieel beleid, organisatorisch beleid en communicatiebeleid achter de dienstverlening.

**Link met  
beleidsnota  
personeel**

Deze beleidsnota legt duidelijk een link met de beleidsnota personeel, meer bepaald met de ontwikkeling van de dienst P&O (personeel en organisatie). Lees meer verder in de beleidsnota.

**Link met  
LSB/Sociaal  
Huis**

De omvorming van het OCMW naar een moderne organisatie kan niet losgekoppeld worden van de ontwikkelingen in het kader van het Lokaal Sociaal Beleid. Meer bepaald de omvorming van het OCMW naar het Sociaal Huis. Dit vind je ook duidelijk terug in de beleidsnota. De secretaris van het OCMW probeert in zijn overkoepelende beleidsnota/meerjarenplanning alle nota's onder te brengen in een coherent geheel.

## 2. Missie en visie

---

### Missie

Het **Lokaal Bestuur** stippelt een Lokaal Sociaal Beleid uit om voor elke burger de toegang tot de sociale **grondrechten** te garanderen, opdat **iedereen** in **menselijke waardigheid** kan leven. Het beleid heeft hierin specifieke aandacht voor kwetsbare groepen en kansarmen.

Het Lokaal Bestuur verzekert en coördineert de uitbouw van een maatschappelijke dienst- en hulpverlening door acties te realiseren: enerzijds vanuit eigen diensten, anderzijds via samenwerking met lokale actoren en actoren buiten Herenthout. Waar mogelijk zal het **zelf hulpverleners**, in andere gevallen zal het de hulpvrager de **weg wijzen** en de hulpverlening coördineren.

De acties zijn zowel **remediërend als preventief**.

Bij de organisatie van **laagdrempelige** maatschappelijke dienst- en hulpverlening staat de **cliënt centraal**. Iedereen kan met zijn hulpvraag terecht aan het loket waar hij/zij op de meest **klantvriendelijke** en **efficiënte manier** wordt verder geholpen of doorverwezen.

Het Lokaal Bestuur wil een **flexibel** en **transparant** beleid voeren waar de betrokkenheid van de burgers, doelgroepen en organisaties optimaal is.

Het Lokaal Bestuur kiest voor een **integrale en geïntegreerde aanpak**.

---

### Visie

Het realiseren van de uitbouw van de huidige organisatie tot een modern OCMW.

Om dit te realiseren moet het OCMW volgende zaken centraal stellen:

#### KLANTENWELZIJN

- Zoeken en aanbieden van een aangepaste en optimale hulp en dienstverlening
- Regelmatig peilen naar de tevredenheid en het welzijn van onze klanten
- Toegankelijkheid: Het OCMW werkt laagdrempelig en volkomen neutraal. Het staat open voor iedereen ongeacht huidskleur, afkomst, taal, levensbeschouwing, seksuele geaardheid

#### PERSONEEL

- Wij erkennen dat de medewerkers ons meest waardevolle instrument zijn, zij zullen engagement verwerven door aanmoediging, betrokkenheid, training en jobsatisfactie.
- We bouwen aan een open en constructieve teamspirit waar het wij – gevoel overheerst op het wij – zij gevoel.
- Collegiale en respectvolle samenwerking staat centraal

- We werken aan een organisatie waarin medewerkers zich goed voelen.
- Het potentieel van de medewerkers ten volle ontwikkelen met de garantie dat de medewerkers goed voor hun taak worden opgeleid. (competentiemanagement)
- Het personeel realiseert zich dat hun opdracht een dienst is die namens de gemeenschap aan zijn burgers wordt verleend.

#### OPENHEID

- Het OCMW werkt open en doorzichtig.
- We staan open voor suggesties en bemerkingen van hulpvragers en de gemeenschap.

#### COMMUNICATIE intern en extern

- Het OCMW geeft duidelijke en begrijpbare informatie over haar opdracht aan (externe) diensten.
- Het OCMW werkt aan de uitbouw van een interne communicatie
- Het OCMW doet wat nodig is om eenieder die in Herenthout verblijft actief en effectief te bereiken (externe communicatie naar burgers)

#### KWALITEIT

- We hebben blijvend oog voor verbetering van beleid tot op de werkvloer
  - Planmatige aanpak: lange – termijnvisie, missie, strategie, operationele doelstellingen
  - Managen van de organisatie: oog voor coördinatie, ondersteuning, advies, efficiëntie, eenvormigheid, vereenvoudiging, integratie, verantwoordelijkheid.
-

### 3. Situaties

---

#### **Groei organisatie**

In het verleden heeft het OCMW sterk geïnvesteerd in de uitbouw van zijn dienstverlening. Het OCMW mag dan ook fier zijn op zijn dienstverleningsaanbod: de sociale dienst, thuisdiensten: poetsdienst, klusjesdienst en gezinszorg, de oprichting van Kids & Co (buitenschoolse kinderopvang, inclusieve opvang en opvoedingsondersteuning), oprichting van Huis Driane: serviceflats, dienstencentrum en thuisdiensten, intergemeentelijke samenwerking (ISOM) en oprichting van de dienst rechtshulp en tewerkstelling, uitbreiding van de klusjesdienst, ...

In 2007 werd een personeelsbehoefteplan opgemaakt, want de uitbreiding van dienstverlening gaat gepaard met de uitbreiding van personeel.

#### **Structuur achter dienstverlening**

Nu heeft het OCMW nood aan de verdere uitbouw van het OCMW als moderne organisatie. Er is nood om naast de uitgebreide dienstverlening ook de organisatorische en administratieve poot als ondersteunend en adviserend orgaan uit te bouwen.

Deze ontwikkelingen mogen niet ten koste gaan van een kwalitatieve dienstverlening, dit is nog altijd de eerste opdracht van een OCMW. Met andere woorden, het extra werk moet structureel opgevangen worden. Het omvormen van het OCMW als moderne organisatie en het aanwerven van 'professioneel personeel' (personeel met specifieke competenties) heeft juist tot doel om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Een goed draaiende organisatie is nodig voor het realiseren van een kwaliteitsvolle dienstverlening. En wat is nodig om een organisatie goed te laten draaien? De implementatie van beleidsvernieuwend werken, communicatiemanagement, kwaliteitsmanagement, competentie management, kwaliteitsmanagement, verbetermanagement, ... dit alles binnen de dienst P&O.

#### **Professioneel personeel**

In 2007 werd de betrekking administratief coördinator ingevuld (in dienst in maart 2008), met als specifieke opdracht interne communicatie en kwaliteitszorg. Op deze manier kan de beleidsmedewerker zich nog meer gaan toespitsen op beleidsondersteunend werken, externe communicatie, de uitbouw van het Sociaal huis en de uitvoering van het Lokaal Sociaal beleidsplan. In de nota Personeel lees je dat deze functies samen met de personeelverantwoordelijke en ICT - verantwoordelijke vervat zitten in de dienst P&O. Ik zie dit als een belangrijke evolutie, want "wij" weten immers meer dan "ik"!

#### **Mensen als kapitaal**

Heel wat opdrachten worden overgeheveld naar de lokale overheid. Ook het voorstel van het nieuwe OCMW - decreet stelt hogere eisen inzake kwaliteit, interne audit, management, .. In al deze ontwikkelingen mogen we zeker het personeel niet vergeten. Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van een organisatie.

Het is belangrijk om iedereen bij de ontwikkeling van het OCMW tot een moderne organisatie te betrekken, hiervoor is interne communicatie een

must. Niet alleen het beleidsniveau betrekken, maar ook het middenkader en het uitvoerend niveau.

### **Samen- werking**

Samenwerkingsverbanden worden steeds belangrijker, netwerkwerking als middel voor organisatieontwikkeling, samenwerken om te verbeteren.

Netwerken heeft meerder functies:

- netwerk als forum voor informatie- en ervaringsuitwisseling
- reflectie op eigen handelen
- kennisoverdracht en kennisontwikkeling
- actieleren en leren van elkaar
- ondersteunende methodieken en werkvormen
- organisatie van interne en externe netwerken

Dit met als doel innovaties, kwaliteitsverbeteringen, ontwikkelings- en veranderingsprocessen binnen de organisatie tot stand te brengen en in stand te houden.

## 4. Doelstellingen

---

In dit deel van de beleidsnota behandel ik de doelstellingen, m.a.w. de zaken die we in de toekomst wensen te realiseren. Hier staat beschreven waar we naartoe willen.

SD = Strategische doelstelling

OD = Operationele doelstelling

### 1. Algemeen bestuur

---

#### Achterliggende filosofie:

Hier gaat het om administratieve vereenvoudiging zodat de organisatie op een efficiënte manier kan gestuurd worden.

Administratieve vereenvoudiging betekent het gemakkelijker en eenvoudiger maken van de administratieve handelingen. Het gaat met andere woorden om het vereenvoudigen van onder andere:

- notulen
- registratie
- overheidsopdrachten
- verslaggeving
- archiefbeheer en dossiervorming
- regelgeving en procedures

Door het makkelijker en eenvoudiger maken van die administratieve handelingen dalen de lasten die eruit voortvloeien. Minder lasten betekent voor een onderneming minder tijdsinvestering. Dossiers kunnen sneller samengesteld en behandeld worden wanneer minder gegevens moeten ingezameld worden en deze elektronisch worden uitgewisseld. Dit hoofdstuk sluit ook nauw aan bij het hoofdstuk kwaliteit.

---

#### Doelstellingen

##### **SD 1: Introductie van administratieve vereenvoudiging voor de efficiënte werking van de organisatie**

OD 1: Ontwikkelen van een vast stamien inzake notulenbeheer voor raad en vast bureau zodanig dat deze stukken eenvoudig, makkelijk op te maken zijn en leesbaar voor alle betrokkenen.

OD 2: Ontwikkelen van een vast stamien voor verslaggeving allerhande.

---

## **SD 2: Het vormen van een archief voor het OCMW van Herenthout**

OD 2.1: Het opmaken van een ordeningsplan<sup>1</sup> en een archiefbeheersplan<sup>2</sup> als kernstuk voor een goed archiefbeheer.

OD 2.2: Opmaken van selectielijsten.  
Selectielijsten bepalen welke soorten documenten we wel of niet bewaren, en lijsten van concrete documenten om te vernietigen.

OD 2.3: Opmaken van een vast stramien voor dossiervorming

### **Waarom archief?**

In het jaarverslag van 2006 staat dat er nood is aan het vormen van een archief, deze nood is er nog steeds. Hoewel archieven van belang zijn voor bestuur en politiek zijn veel archiefdiensten niet of slecht uitgebouwd. En dat terwijl het archiefbeheer door het gemeentedecreet een verplichting is geworden. In bijna de helft van de Vlaamse gemeenten en OCMW's is er niemand verantwoordelijk voor het archief. Nochtans zijn er redenen genoeg om wel een archief(dienst) op te richten. Een rationeel archiefbeheer maakt het mogelijk informatie snel terug te vinden en het bespaart kantoorruimte. Snel en eenvoudig terugvinden van een document is zeer belangrijk voor het beleid van een goed bestuur.

Voor het OCMW van Herenthout moet duidelijk worden gemaakt wat het archiveringsbeleid inhoudt, wie welke verantwoordelijkheid draagt en welke termijnen worden toegepast. Ook moet een planning worden opgesteld, die gemakkelijk kan worden gevolgd door de betrokken partijen.

Archiveren van papieren – dossiers is één zaak, wat met systemen om snel e-mailinhoud te kunnen terugvinden? Zie verder strategische doelstelling 19.3.

---

## **SD 3: Uitwerken van een patrimoniumbeleid**

OD 3: De huidige kadasterplannen actualiseren (in beeld brengen)

---

### **Verantwoordelijken**

Bovenstaande doelstellingen zijn een opdracht voor de administratief coördinator, dit in samenwerking met de beleidsmedewerker. In overleg met de secretaris en de huidige leden van de nog op te richten dienst P&O, wordt bekeken welke van bovenstaande doelstellingen het meest prioritair zijn.

---

<sup>1</sup> Het ordeningsplan geeft aan op welke manier de documenten, als neerslag van de taken en handelingen van een administratie, dienen te worden geordend.

<sup>2</sup> Het archiefbeheersplan is de vertaling van een procedure, waarbij het ordenings- en ontsluitingsproces van het archief wordt vastgelegd. Hierbij wordt ook de definitieve bestemming van de documenten aangegeven.

## 2. Beleidsvernieuwend werk

---

### Achterliggende filosofie:

Hier gaat het over het verzamelen van de nodige informatie voor de opmaak van beleidsplannen, de coördinatie van meerjarenplanning, strategische nota's, beleidsnota's en jaarverslagen zodat de organisatie en de verschillende diensten ondersteund worden bij de beleidsontwikkeling.  
Hieronder behoort ook de uitbouw en coördinatie van het Lokaal Sociaal Beleid. (-> zie *Lokaal Sociaal Beleidsplan 2008 – 2013*)

### Taak beleidsmedewerker

Op de hoogte blijven van alles wat er gebeurt op de verschillende beleidsdomeinen.

Ontwikkelen van beleid: problemen analyseren, plannen schrijven en deze voorleggen aan het management en het politieke bestuur.

Verzorgen van de uitvoering van het beleid en adviseren over de toepassing ervan.

Na een tijd checken wat er van het beleid en de uitvoering terecht is gekomen en of verdere actie nodig is.

---

### Visie Sociaal Huis Herenthout

Het Sociaal Huis is de bundeling in een gestructureerd samenwerkingsverband van het aanbod van het Lokaal Bestuur (gemeente en OCMW) en derden op het gebied van dienstverlening en hulpverlening aan de burger.

Het Lokaal Bestuur organiseert dit laagdrempelig, de cliënt staat centraal. Iedereen kan met zijn hulpvraag terecht aan het loket waar hij/zij op de meest klantvriendelijke en efficiënte manier wordt geholpen of doorverwezen.

De dienstverlening is gestoeld op professionalisme, discretie, neutraliteit en wederzijds respect.

Het Lokaal Bestuur ziet het Sociaal Huis als een organisatie van meerdere fysieke loketten (toegankelijke aanspreekpunten), waarvan elk loket op een geïntegreerde en doorzichtige wijze toegang verschaft tot de dienstverlening van het Lokaal Bestuur.

De fysieke loketten zijn ingedeeld volgens de verschillende domeinen waarop het Lokaal Bestuur dienstverlening aan zijn burgers aanbiedt.

Het uitgangspunt is: een betere dienstverlening aan de burger, een logisch samenbrengen van werkterreinen en aanwezige competenties binnen beide besturen met als resultaat een efficiënte en professioneel draaiende organisatie.

De keuze om het aanbod zo te structureren, maakt de dienst- en hulpverlening:

- doorzichtiger.
- maximaal herkenbaar

- beter bereikbaar en
- toegankelijker

Aan elk loket kan de burger terecht voor informatie vertrekkend vanuit de vraag: "Waarop heb ik als burger recht?"

De geboden hulpverlening kan gaan van een eenvoudig advies tot een verdere begeleiding.

Indien de hulp niet kan aangeboden worden door de diensten van het Sociaal huis wordt de hulpvrager verwezen naar de juiste dienst of instelling.

We werken daarom intens samen met de verschillende welzijnsinstanties in en buiten de gemeente; waar mogelijk bieden zij hun dienstverlening aan in het Sociaal Huis.

De doorverwijzing gebeurt met een goede rapportering, communicatie en terugkoppeling.

Een eerste stap in de dienstverlening aan de burger is de bekendmaking van de dienst- en hulpverlening, de juiste communicatiekanalen en infrastructuur worden uitgebouwd.

Het Sociaal Huis signaleert aan het beleid die zaken die het individueel probleem overstijgen.

Om dit te realiseren wordt er samengewerkt bij de uitvoering van gemeentelijke beleidsplannen waaronder het jeugdbeleidsplan, ouderenbeleidsplan, sportbeleidsplan, ...

#### **Doelstellingen SD 4: Het Lokaal Bestuur werkt aan een toegankelijke, klantvriendelijke sociale dienstverlening waarin de burger vlot zijn weg vindt.**

Als werkinstrument verwijs ik naar "checklist en praktijkvoorbeelden om te werken aan toegankelijkheid." (VVSG). De verschillende fasen die moeten doorlopen worden om te komen tot een Sociaal Huis staan hieronder vertaald in operationele doelstellingen.

OD 4.1: Het aanbod van de dienstverlening van het lokaal bestuur structureren zodat het doorzichtiger wordt voor de burger.

OD 4.2: Werken aan de bekendheid van de dienst – en hulpverlening  
-> Lees verder communicatiebeleid

OD 4.3: Uitwerken van de functies van Sociaal Huis

- Toeleiding: mensen toeleiden naar het Sociaal Huis
- Onthaal / loketfunctie  
Taken die samenhangen met de loketfunctie: onthaal, informatievertrekking, vraagverheldering, (begeleidingbij) toegang tot sociale dienstverlening en doorverwijzing.
- Vraagverheldering: welke vraag, kan deze onmiddellijk beantwoord worden aan het loket, ...?
- Rechtendetectie: op welke zaken heeft de cliënt recht?

- Informatieverstrekking
- Klantgerichte doorverwijzing en (cliënt)opvolging
- Registratie: registreren van hulpvragen
- Signaalfunctie: a.d.h.v. de geregistreerde gegevens kunnen signalen gegeven worden aan het beleid

#### OD 4.4: Verbeteren van de fysieke en tijdruimtelijke toegankelijkheid

##### Vragen voor analyse:

- Voor welke dienstverlening is het belangrijk dat de burgernabij is? Welke dienstverlening e, producten worden voornamelijk geconsumeerd door burgers die minder mobiel zijn? Kan de mobiliteit verhoogd worden of dient de dienstverlening nabijer gebracht te worden?
- Laat het gebouw toe dat er voldoende privacy kan gegeven worden aan de cliënten?
- Is er binnen de gebouwen een duidelijke signalisatie? Wat kan beter?
- Is de dienst voldoende open en telefonisch bereikbaar?
- ...

#### OD 4.5: Werken aan een betere interne communicatie, doorverwijzing en cliëntopvolging

-> Lees verder communicatiebeleid en ICT

#### OD 4.6: Werken aan psychosociale drempels en zorgen voor een kwaliteitsvolle dienstverlening.

##### Vragen voor analyse:

- Zijn er voor bepaalde mensen sociaal – psychologische drempels om bij de dienst aan te kloppen?
- In hoeverre zijn gebruikers van de dienstverlening tevreden? Hoe laten ze dat blijken?
- Draagt de attitude van het personeel bij tot een lage drempel?
- ...

#### OD 4.7: Wegwerken van financiële en administratieve drempels

##### Vragen voor analyse:

- Welke bijzonder kortingen en premies, aangepaste tarieven bestaan er al voor welke doelgroepen. Welke dienstverlening is gereserveerd voor bepaalde inkomensgroepen?
- Welke administratieve drempels zijn er (ingewikkelde formulieren, omslachtige procedures)? Kunnen we door te vereenvoudigen de toegankelijkheid verbeteren?
- ...

**SD 5: Het Lokaal bestuur voert een gecoördineerd Lokaal Sociaal Beleid**

OD 5.1: Uitbouw van de functie van beleidsmedewerker als trekker en coördinator van het Lokaal Sociaal beleid met de stuurgroep als adviserend orgaan.

Evaluatie en bijsturing van het plan wordt voorzien in de stuurgroep lokaal sociaal beleid die in 2008 zal samengesteld zijn uit de verantwoordelijken (beleidsschrijvers van OCMW en gemeente, mandatarissen (de verantwoordelijke schepenen, de voorzitter van het OCMW en de burgemeester) en de secretarissen van OCMW en gemeente. De stuurgroep komt minimaal 3 keer per jaar samen, met o.a. als opdrachten de opvolging van het plan, het versterken van de samenwerking tussen ambtenaren en betrokken schepenen, ... Het is belangrijk om jaarlijks voor de begroting een evaluatie te maken van het Lokaal Sociaal Beleidsplan om zo een planning op te kunnen maken voor het komende werkjaar en om de begrotingsvoorstellen voor te bereiden.

---

**SD 6: Het Lokaal bestuur biedt concrete participatiemogelijkheden aan organisaties, doelgroepen en burgers bij de ontwikkeling en uitwerking van het lokaal sociaal beleid.**

OD 6.1: De beleidsmedewerker investeert samen met het Lokaal bestuur mee in de uitbouw van de adviesorganen als adviserende organen naar het lokaal sociaal beleid.

Investeren hier betekent mee opvolgen van de agenda's en verslagen van de verschillende adviesraden om zo te bewaken dat de doelstellingen van het Lokaal Sociaal Beleidsplan aan bod komen.

OD 6.2: Blijven betrekken van partners uit de verschillende werkgroepen via de organisatie van informele ontmoetingsmomenten.

---

**SD 7: De coördinator van het Lokaal Sociaal Beleid bewaakt de afstemming tussen de andere gemeentelijke plannen.**

OD 7.1: De beleidsmedewerker organiseert op geregelde tijdstippen formele en informele bijeenkomsten met de beleidsschrijvers van de gemeente.

---

**SD 8: De coördinator biedt ondersteuning bij de opmaak van beleidsnota's en jaarverslagen en discussienota's**

OD 8.1: Waken over de sturing, timing en uitvoering van de beleidsplannen binnen het Lokaal bestuur.

OD 8.2: Centraliseren en actualiseren van cijfermateriaal als basis voor de opmaak van de verschillende beleidsplannen binnen het Lokaal bestuur.

-> Lees verder ICT: Informatie- en communicatietechnologie, uitwerken van een monitoringsysteem.

OD 8.3: Organiseren van kwartaalrapportage voor de opmaak van jaarverslagen en voor de aansturing van het bestuur.

---

**SD 9: De beleidsmedewerker coördineert binnen het Lokaal bestuur de zoektocht naar project- en andere subsidies.**

OD 9.1: Oplijsten en kanaliseren van mogelijke subsidiekanalen om zo snel te kunnen inspelen op subsidies voor bepaalde projecten.

---

**Verantwoordelijken + timing**

Verantwoordelijke	Timing
<b>SD 4: beleidsmedewerker in nauwe samenwerking met de werkgroep Sociaal Huis</b>	2008
OD 4.1: idem	2008
OD 4.2: idem	2008
OD 4.3: idem	2008
OD 4.4: idem	2008
OD 4.5: idem	2008 - ...
OD 4.6: idem	2009
OD 4.7: idem	2009
<b>SD 5: beleidsmedewerker als coördinator Lokaal Sociaal Beleid</b>	2008 - 2013
OD 5.1: idem	2009
<b>SD 6: beleidsmedewerker</b>	2009
OD 6.1: idem	2009
OD 6.2: idem	2008 - 2009
<b>SD 7: beleidsmedewerker</b>	2008
OD 7.1: idem	2008 - 2010
<b>SD 8: beleidsmedewerker</b>	2008 - 2010
OD 8.1: idem	2010
OD 8.2: idem	2008
OD 8.3: idem	2008 - 2013
<b>SD 9: beleidsmedewerker</b>	2008
OD 91: idem	

### 3. Communicatie intern en extern

---

#### **Achterliggende filosofie**

Organisatiecommunicatie: de noodzaak van een geïntegreerde aanpak van alle communicatieve uitingen van een organisatie. Er moet overeenstemming zijn tussen de interne en externe communicatie van een organisatie.

In de beleidsnota Personeel 2008 – 2010 wordt verwezen naar het belang van interne communicatie. Waarom is interne communicatie dan zo belangrijk? Gewoon omdat een goede interne communicatie zorgt voor de olie die de organisatiemachine gesmeerd doet draaien.

#### **Functies interne communicatie**

Hieronder een overzicht van de functies die de interne communicatie in een organisatie kan hebben:

- Het informeren van de medewerkers over de doelstellingen van de organisatie, hen op de hoogte brengen van plannen en instructies.
- Het omschrijven van de taken binnen de organisatie die door de medewerkers moeten uitgevoerd worden.

Het duidelijk maken van de verantwoordelijkheden die medewerkers dragen en het voorzien in opleiding opdat zij die verantwoordelijkheden kunnen dragen.

Het opzetten en onderhouden van een goed organisatieklimaat waarin de interne communicatiekanalen optimaal gebruikt worden.

Het toezien op de naleving van regels en richtlijnen.

Het evalueren en eventueel bijsturen van de wijze waarop medewerkers hun taak uitvoeren.

Het coördineren van activiteiten van de medewerkers en van werkgroepen om specifieke taken te realiseren.

Het nastreven van feedback van medewerkers om interne conflicten op te lossen en te vermijden.

Het onderhouden van een hoge kwaliteitsstandaard.

#### **Soorten interne communicatie**

Bovenstaande functies van interne communicatie leiden tot een aantal soorten van formele informatie die gewoonlijk wordt opgedeeld in:

- taakinformatie
- beleidsinformatie
- personeels- en organisatie-informatie
- motiverende informatie
- > Lees meer hoofdstuk kwaliteitsbeleid

#### **Extreine communicatie**

Als er intern goed gecommuniceerd wordt, loopt de interne organisatie veel vlotter dan wanneer dit niet gebeurt.

Als er extern goed wordt gecommuniceerd, vermijden we dubbele communicatie en zorgen we ervoor dat onze boodschappen correct worden opgevangen en begrepen.

Als er een goede communicatie met het vast bureau en de raad is, dan zorgen we ervoor dat de kloof tussen de beslisser en de uitvoerder zo klein mogelijk wordt.

Op het OCMW worden heel wat zaken gerealiseerd en georganiseerd, maar we treden hier vaak te weinig mee naar buiten, daarin moet verandering komen. De externe communicatie moet georganiseerd en structureel ingebed worden in het OCMW. Dit door het uitwerken van een communicatiematrix, het ontwikkelen van een communicatieplan, de uitbouw van een redactieraad, ...

### **Externe communicatiekanalen**

Het OCMW van Herenthout kent reeds heel wat externe communicatiekanalen om zijn dienstverlening en zijn organisatie bekend te maken bij de burger. Het gaat er om deze te optimaliseren, frequenter te gebruiken en structureel in te bedden in de organisatie.

Hier de bestaande externe communicatiekanalen van het OCMW van Herenthout:

- de website
- Drianekes en CKO - krantje
- artikels in het Gemeentenieuws
- communicatie via de radio
- communicatie via de informatiedisplay van de gemeente
- artikels en info in dagbladen
- mails
- faxen
- brieven
- folders en brochures

### **Doelstellingen**

#### **SD 10: Het lokaal bestuur werkt een communicatiebeleid uit om burgers te informeren over de ontwikkelingen in het kader van het lokaal sociaal beleid**

Makkelijker gezegd dan gedaan, we stellen onszelf vooraf eerst een aantal zaken in vraag.

In welke mate plannen we communicatieacties, vertrekkende van communicatiedoelstellingen en doelgroepen, rekening houdend met de beschikbare kanalen? Gecoördineerd? In welke mate wordt de communicatie over hulp- en dienstverlening van gemeente en OCMW (en privé – actoren) gezamenlijk gepland en verloopt ze gebundeld via dezelfde kanalen? Geïntegreerd? In welke mate worden verschillende communicatievormen en media op aanvullende wijze ingezet in het communicatiebeleid?

OD 10.1: Het lokaal bestuur ontwikkelt een communicatiematrix als basis voor het uittekenen van een communicatiebeleid, waarbij alle kanalen en alle doelgroepen in kaart worden gebracht.

OD 10.2: Ontwikkelen van een operationeel communicatieplan

---

**SD 11: OCMW en gemeente maken samen afspraken over de openbaarheid en de communicatie naar de burger omtrent het Lokaal Sociaal Beleid.**

OD 11.1: Opmaak van een dienstenwijzer/productencatalogus om voor de burger een duidelijk beeld te scheppen van het Sociaal Huis en zijn verschillende loketten.

OD 11.2: Opstarten van een redactieraad om de externe communicatie van het Lokaal bestuur te stroomlijnen.

Actie 11.2.1: Ontwikkelen van een nieuwsbrief in het kader van het Sociaal Huis.

Actie 11.2.2: Aftasten van de mogelijkheden naar verenigbaarheid van de 2 gemeentelijke website (OCMW en gemeente).

OD 11.3: Uitwerken van een eigentijdse huisstijl.

Stappenplan voor het realiseren van een huisstijl:

- beslissen om een nieuwe huisstijl te introduceren
- analyse van de bestaande huisstijl
- visie op de nieuwe huisstijl
- opstellen van huisstijleisen
- Uitschrijven van de opdracht en keuze van de ontwikkelaar
- Ontwerpproces
- Voorstelling nieuwe huisstijl
- opstellen huisstijlhandboek
- interne introductie van de nieuwe huisstijl
- implementatie
- onderhoud
- evaluatie

---

**SD 12: Het OCMW heeft oog voor netwerkvorming in het kader van organisatieontwikkeling.**

OD 12.1: Het Lokaal bestuur wordt lid van 'Kortom' een vereniging voor overheidscommunicatie.

Kortom vzw is een ledenvereniging opgericht in 2000. Kortom verenigt zo'n 500 voorlichters, communicatieambtenaren en – medewerkers.

Samen met een professioneel secretariaat garandeert Kortom een stevige inhoudelijke werking. Zo ondersteunen de leden elkaar in hun dagelijkse job. Kortom bundelt en verspreidt kennis over

overheidscommunicatie. De vereniging organiseert daarom jaarlijks een brede waaier aan activiteiten waar communicatieprofessionals elkaar ontmoeten en informatie uitwisselen. Kortom vergroot de deskundigheid van haar leden en komt op voor het maatschappelijk belang van overheidscommunicatie. Kortom, de ontmoetingsplek voor iedereen die professioneel bezig is met overheidscommunicatie.

OD 12.2: Deelname aan de Regionale ondersteuningspunten kwaliteitszorg (ROP) en aan het Regionaal Overleg Kwaliteitscoördinatoren arrondissement Turnhout (ROK).

De ROP's kwaliteitszorg fungeren als belangrijke 'externe fora en netwerken' voor het management en leidinggevendenden van OCMW's, ter ondersteuning bij de ontwikkeling en invoering van programma's kwaliteitszorg binnen de eigen organisatie en voorzieningen. ROK – Kempen heeft als doel de kwaliteitscoördinatoren uit de verschillende OCMW's samen te brengen en een regionale overlegstructuur op te zetten. Binnen dit overleg ligt de focus op het delen van praktische ervaring met collega's (leren van elkaar) en netwerking.

---

**SD 13: De Raad beter betrekken bij besluitvorming door een betere informatie en hen te betrekken bij het proces van totstandkoming van besluiten/beleid:**

OD 13.1: Opmaken van een afsprakennota

De beleidsmedewerker neemt de opmaak van een afsprakennota voor haar rekening. In 2007 werd een huishoudelijk reglement opgemaakt voor de raad, dit samen met een deontologische code. Daarnaast wil de beleidmedewerker een afsprakennota uitwerken om te komen tot afspraken tussen ambtenaren en de politiek.

OD 13.2: De beleidsmedewerker bewaakt de communicatie naar raad – vast bureau – schepencollege en gemeenteraad.

---

**Verantwoordelijken + timing**

<b>Verantwoordelijke</b>	<b>Timing</b>
<b>SD 10: beleidsmedewerker + communicatieverantwoordelijke gemeente</b>	2008 - 2010
OD 10.1: idem	2008
OD 10.2: idem	2009 - ...
<b>SD 11: beleidsmedewerker + communicatieverantwoordelijke gemeente</b>	2008 - 2010
OD 11.1: idem	2008 - 2009
OD 11.2: idem	2008
Actie 11.2.1: idem	2009
Actie 11.2.2: idem	2009
OD 11.3: idem	2008 – 2009
<b>SD 12: beleidsmedewerker + administratief coördinator</b>	2008

OD 12.1: beleidsmedewerker	2008
OD 12.2: administratief coördinator	2008
<b>SD 13: beleidsmedewerker + administratief coördinator</b>	2008 - 2010
OD 13.1: idem	2008 - 2010
OD 13.2: idem	2008 - 2010

#### 4. Kwaliteitsbeleid

---

##### Achterliggende filosofie

Integrale kwaliteitszorg (IKZ) (Pocket VVSG): Het nadenken over kwaliteit is meer en meer opgeschoven naar het in rekening brengen van de totale organisatie en de verschillende aspecten. "Integrale kwaliteitszorg betreft een geheel van managementtechnieken gericht op het bewerkstelligen van de tevredenheid van cliënten door het volledige organisatieproces te onderwerpen aan een continu verbeteringsproces, waarbij een sterk belang wordt gehecht aan de participatie van alle medewerkers van deze organisatie." Kwaliteit wordt dan een maatstaf voor een goed functionerende en presterende organisatie. Kwaliteit is volledig ingebed in de organisatie, op elk niveau, en is de verantwoordelijkheid van alle medewerkers. In feite is dit een ideaal waar vele organisaties naar streven. Het is een streven naar volwassenheid, een streven naar uitmuntendheid. Daarom wordt IKZ omschreven als een managementfilosofie. Een aantal sleutelementen kunnen hierin teruggevonden worden:

- de klant / gebruiker staat centraal
  - strategische planning
  - betrokkenheid
  - geïntegreerde kijk op de organisatie
- 

##### **SD 14: Ontwikkeling en invoering van kwaliteitsmanagement binnen de dienst P&O**

OD 14.1: Opstellen van een discussienota voor de implementatie van het CAF (Common Assessment Framework) - model.

Als een instrument van IKZ onderschrijft het CAF de fundamentele beginselen van uitmuntendheid: resultaatgerichtheid, focus op de burger/klant, leiderschap en vastberadenheid, aansturing via processen en feiten, betrokkenheid van de medewerkers, permanente verbetering en innovatie, samenwerking en algemene maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het wil de prestaties van overheidsorganisaties verbeteren op basis van deze concepten. Het CAF – model benadert een verbeterpunt in zijn totaliteit. Het gaat kijken naar de factoren van een organisatie (hoe de organisatie functioneert, hoe ze haar opdrachten uitvoert om de gewenste resultaten te behalen), maar ook naar de resultaten die behaald worden bij de burgers / klanten en medewerkers en in de maatschappelijke omgeving.

Wanneer er binnen een organisatie iets misloopt moet men het probleem bekijken binnen heel de organisatie en niet alleen vanuit 1 aspect.

---

**SD 15: De kwaliteitscoördinator bewaakt het proces van interne communicatie om zo een optimale dienstverlening te kunnen garanderen binnen een goed draaiende organisatie.**

Vijfstappenplan voor het stroomlijnen van de interne communicatie:

- Overzicht van de bestaande kanalen en middelen
- Vastleggen van knelpunten
- Onderzoeken van de informatiebehoeften
- uitwerken van een nieuwe communicatiestructuur
- Opstellen van een implementatieplan

SD 15.1: Opmaak van een draaiboek met doorverwijsadressen voor alle onthaalmedewerkers van de verschillende loketten.

---

**SD 16: Ontwikkelen van een klachtenmanagement/klantenmanagement.**

OD 16.1: Ontwikkelen van een gezamenlijke klachtenregeling voor het Sociaal Huis

Klachten negeren of zelfs negatief benaderen kan niet meer. Burgers moeten het recht hebben om (behoorlijk) te klagen, overheden moeten klachten ook (behoorlijk) behandelen. Dit zijn essentiële elementen van kwaliteitszorg en van behoorlijk bestuur.

Een klacht is een instrument om de dienstverlening te verbeteren, daar raakt iedereen steeds meer van overtuigd. Bovendien verschijnen er ook steeds meer wettelijke of vergelijkbare regelingen van het klachtrecht van de burger (bv. in het nieuwe Gemeentedecreet en het Vlaamse Klachtendecreet).

De afhandeling van de klachten moet gestroomlijnd worden en verlopen volgens een aantal beginselen, zoals toegankelijkheid en kosteloosheid, de redelijke termijn, het principe van het woord-wederwoord, enz. Dit alles is een goede banen leiden is het eigenlijke klachtenmanagement, dat op alle niveaus vorm moet krijgen. Klachtenmanagement is een kwestie van maatwerk.

---

**Verantwoorde-  
lijken + timing**

<b>Verantwoordelijke</b>	<b>Timing</b>
<b>SD 14: Administratief coördinator + beleidsmedewerker</b> OD 14.1: idem	2009
<b>SD 15: Administratief coördinator</b> OD 15.1: idem	2009 - ...
<b>SD 16: Administratief coördinator + beleidsmedewerker</b> OD 16.1: idem	2008
	2008
	2008 - 2009

**5. ICT: Informatie- en communicatietechnologie****Achterliggende  
filosofie**

Informatie is voor het OCMW de belangrijkste grondstof die bewerkt en verhandeld wordt.

Een informaticasysteem is de ruggegraat van elke administratie. Een gebrek aan een richting en strategie kan aanzienlijke gevolgen hebben voor de globale werking van het bestuur.

Integratie van de informatica in de OCMW – werking gaat samen met de coördinatie van het informatieveiligheidsbeleid.

ICT, brug naar betere dienstverlening

ICT is niet enkel een onderwerp voor technenuten. Het is een onmisbaar instrument geworden om productieprocessen efficiënter te maken, om onze klantenbinding te vergemakkelijken, om vlot te communiceren, om gericht informatie op te zoeken, ... Het is een zaak die iedereen aanbelangt.

**Het belang van de aanwerving van een  
systeemverantwoordelijke voor het Lokaal bestuur:**

- Informatica moet ten dienste staan van de organisatie en de dienstverlening ondersteunen
- Informaticasysteem moet veilig zijn
- Informatie moet accuraat zijn en aanspreken (modern)

**Waarom het OCMW en de gemeente samen een ICT-medewerker  
aanwerven**A. Informatie en communicatie technologie

### Uitbouwen van een integraal en efficiënt ICT - beleid binnen OCMW en gemeente

- verantwoordelijk beheer en opvolgen van het informatica- en telecommunicatiepark van het OCMW en de gemeente
  - > nieuwe ICT systemen introduceren
  - > netwerkbeheer en kwalitatieve informatorische ondersteuning.
    - inventaris hard- en software
    - boomstructuur, aankoop ICT, ...
  - > informatica implementeren: PC's en softwarepakketten installeren en zorgen voor een effectief gebruik
  - > bewaken efficiëntie ICT – afdeling: input – output
  - > aanbestedingsstrategie en een lastenboeken
- voeren van een automatiseringbeleid
  - > introductie van functionele software
  - > beleidsplanning vertalen in ICT – projecten, ICT masterplan
- ontwikkelen van interne telefonie via internet – straalverbinding

### B. Interne communicatie ondersteunen

- het voeren van een veiligheidsbeleid: is o.a. veiligheidsconsulent verantwoordelijk voor de opmaak, implementatie en opvolging van een veiligheidsplan en verantwoordelijk voor de naleving minimale veiligheidsnormen i.v.m. aansluiting netwerk Kruispuntbank en Rijksregister.
- intranet (kennisdatabank), beheer fototheek, abonnementen
- elektronisch dossierbeheer
- beheer elektronisch archief
- uitbouwen van databases o.a. voor registratie
- voeren van een privacybeleid

### C. Externe communicatie ondersteunen

- technisch vertalen van het informatiebeleid
  - website technisch ondersteunen
  - E - government: het uitdenken en ondersteunen van ICT - projecten voor een toegankelijke vraaggestuurde, vereenvoudigde en geïntegreerde dienstverlening
    - > digitaal loket Sociaal Huis
    - > nieuwe informatietechnieken: elektronisch bord, gsm
  - veiligheid van website garanderen
-

**Doelstellingen** **SD 17: Het voeren van een automatiseringsbeleid**

OD 17.1 Het organogram wordt aangepast en de nodige functies worden ingevuld.

17.1.1: Een ICT – verantwoordelijke aanwerven en halftijds detacheren naar de gemeente.

-> Lees beleidsnota personeel

17.1.2: De ICT – verantwoordelijke wordt aangeduid als deskundige voor de uitbouw van het automatiserings -, privacy-, informatie-, en veiligheidsbeleid van het Sociaal Huis.

---

**SD 18: Het voeren van een informatiebeleid**

OD 18.1: Ondersteuning bieden aan de beleidsmedewerker bij de verdere uitbouw van de website.

OD 18.2: Opmaak van een dienstenregister (intranet) voor alle personeelsleden van gemeente en OCMW.

OD 18.3: Inpassen van SOKA en Rechtenverkenner binnen de werking van Sociaal Huis

OD 18.4: Ontwikkelen van een virtueel loket als aanvullende invulling van het Sociaal Huis.

Deze invulling kan voor een stuk de informatie- en vraagverhelderingsrol van het loket opnemen, maar dan slechts voor een beperkte subdoelgroep van cliënten die over de vaardigheden en attitudes beschikken, die vereist zijn voor het omgaan met die media. Door een virtuele invulling, naast andere invullingen te voorzien, kan er wel werklast worden weggenomen van de fysieke loketten. En voor de betreffende cliënten kan het een toegenomen toegankelijkheid betekenen, doordat ze minder afhankelijk zijn van plaats en tijd met betrekking tot dienstverlening.

Het gaat hier om E – government: het uitdenken en ondersteunen van ICT – projecten voor een toegankelijke, vraaggestuurde, vereenvoudigde en geïntegreerde overheidsdienstverlening.

---

**SD 19: Het voeren van een Privacy/veiligheidsbeleid**

OD 19.1: Het ontwikkelen van een boomstructuur en aanduiden van toegangsrechten.

OD 19.2: Coördinatie van het veiligheidsplan inzake automatisering.

OD 19.3: Ontwikkelen van een systeem om snel e-mailinhoud te kunnen terugvinden.

---

**Verantwoor-  
delijken +  
timing**

<b>Verantwoordelijke</b>	<b>Timing</b>
<b>SD 17: ICT medewerker</b>	2008 - 2010
OD 17.1: secretaris + personeelsverantw.	2008
Actie: 17.1.1: idem	2008
Actie 17.1.2: ICT medewerker	2008 - 2010
<b>SD 18: ICT medewerker</b>	2008 - 2010
OD 18.1: ICT + beleidsmedewerker	2008 - 2009
OD 18.2: idem	2008 - 2009
OD 18.3: idem	2008 - 2009
<b>SD 19: ICT medewerker</b>	2008 - 2009
OD 19.1: idem	2008 - 2009
OD 19.2: idem	2008 - 2009
OD 19.3: idem	2008 - 2009

## **5. Begroting**

---

We moeten er in de nabije toekomst toe komen dat de (strategische) planning en het financieel beheer samen vallen. Een beleidsnota moet bestaan uit een strategische planning en een financiële planning. Momenteel hebben de huidige beleidsschrijvers nog te weinig zicht op zaken als budgetten, jaarrekeningen, ...

Hier ligt een belangrijke en prioritaire taak weggelegd voor de secretaris, de ontvanger en de boekhouder.

## **6. Beheer**

---

In dit hoofdstuk formuleer ik de randvoorwaarden op organisatieniveau die nodig zijn om bovenstaande doelstellingen te kunnen realiseren. Het zijn noodzakelijke randvoorwaarden vandaar dat ik ze ook formuleer onder de vorm van doelstellingen.

Dit hoofdstuk is onderverdeeld in 3 thema's:

- Dienst P&O: Dienst Personeel en Organisatie
- Managementteam (MAT)
- Procesmanagement

### **1. Dienst P&O: Personeel en Organisatie**

---

In de beleidsnota Personeel 2008 – 2010 wordt de dienst P&O geschetst vanuit de ontwikkeling en implementatie van personeelsbeleid. In deze beleidsnota motiveer ik waarom ik de oprichting van de dienst P&O belangrijk vind in het kader van de ontwikkeling van het OCMW tot een moderne organisatie. Tussen de lijnen door probeer ik weer te geven hoe ik de beleidsmedewerker hierin zie functioneren. Ik onderschrijf het doel, de missie en de taken zoals omschreven in de beleidsnota personeel.

Mijn motivering:

- beleid is het woord voor de doelen die gerealiseerd moeten worden en de manier waarop dat gaat gebeuren. Voorbeeld: beleid in de gezondheidszorg is erop gericht wachtlijsten te verkorten. Daarvoor is niet alleen geld nodig voor extra personeel maar ook een andere organisatie binnen de instellingen.
- in de eerste beleidsnota 'OCMW als moderne organisatie' kon je lezen dat evoluties en beleidsvernieuwend werk gepaard gaat met uitbreiding personeel, uitbreiding patrimonium, nood aan opsplitsing verantwoordelijkheden, nood aan communicatie, nood aan afspraken en procedures op papier, nood aan aansturing, informatisering, ...
- het OCMW heeft nood aan het gezamenlijk organiseren van ondersteunende diensten
- P&O als ondersteunend en adviserend team naar secretaris, bestuur, diensthoofden en medewerkers. De beleidsmedewerker dan specifiek naar beleid en externe communicatie.
- het ontwikkelen van een organisatie vraagt om professioneel personeel dat thuishoort in een goed draaiend team/dienst. De leden van dit team moeten elkaar bevruchten, aangezien beleidsvernieuwend werken en organisatieontwikkeling met heel veel dingen samenhangt.
- ook de kwaliteitscoördinator past perfect binnen dit team, de kwaliteitsmanager wordt ook wel eens de manager van organisatieontwikkeling genoemd.

- heel wat taken van de dienst P&O vallen volledig of voor een deel samen met de functie van beleidsmedewerker: opstellen van organisatiebeleid, adviseren van management en medewerkers, een luisterend oor bieden en bemiddelen bij problemen, klachten tussen management, medewerkers maar ook burgers, verzorgen van de externe communicatie, bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening, ...

- ook de ICT – medewerker hoort thuis binnen de dienst P&O. In onze kennismaatschappij is het belangrijk om snel je weg te vinden in een overaanbod aan zinvolle en zinloze informatie, snel te beschikken over concrete gegevens en snel kennis uit te wisselen via de meest geschikte communicatiekanalen. Organisaties leven, werken en ontwikkelen zich in diezelfde kennismaatschappij. Werken en blijven werken aan de versterking van de kennisinfrastructuur van de organisatie, en daarin voortdurend innoveren en verbeteren, zijn voor elke organisatie vandaag levensnoodzakelijk. ICT bekleedt in heel dit gebeuren een vooraanstaande plaats, ICT als speerpunt voor organisatieontwikkeling.

### Expertise

Ik zie deze dienst als een soort van expertisecentrum binnen het OCMW. Wanneer er zich binnen de organisatie een probleem stelt (bijvoorbeeld een daling van het aantal tevreden cliënten binnen een dienst) en er nood is aan verbetering onderzoekt de dienst P&O waar de oorzaak ligt en bekijkt het probleem in zijn totaliteit (zie CAF – model) en doet een voorstel naar verbetering. Binnen de dienst P&O zitten functies vevat die een bepaalde expertise inhouden: personeel, beleidsondersteuning, interne en externe communicatie, ICT, kwaliteitszorg, ...

### Rand-bemerking

Als randbemerking wil ik wel meegeven dat de uitbouw van het LSB past binnen de dienst P&O aangezien het gepaard gaat met procesmatig werken, communicatie, organisatieontwikkeling, wijziging en uitbreiding personeel, ... De inhoudelijke uitwerking van het LSB – plan is niet de taak van de beleidsmedewerker, maar wel het proces opstarten, bewaken, bijsturen en evalueren.

### Doelstelling

**SD 20: Ontwikkelen en implementeren van een dienst P&O binnen het OCMW.**

OD 20.1: Duidelijk de verschillende functies en taken omschrijven van het personeel binnen de dienst P&O.

### Verantwoordelijken + timing

Verantwoordelijke	Timing
<b>SD 20: secretaris samen met de verantwoordelijke personeel, de beleidsmedewerker, de administratief coördinator en de ICT medewerker</b>	2008 - 2013
OD 20.1: secretaris samen met	2008

de verantwoordelijke personeel en de beleidsmedewerker	
---	--

## 2. Managementteam

---

In de vorige nota stond dat voor de uitbouw van het OCMW als moderne organisatie de oprichting van een professioneel managementteam een must was. Het MAT is nu binnen het OCMW reeds 2 jaar actief. De werking van het MAT werd over het algemeen positief geëvalueerd:

Algemene evaluatie:

- het MAT heeft binnen de werking van het OCMW een absolute meerwaarde
  - een goed team als basis voor een goed draaiend MAT
  - projectmatig werken is nodig om een overzicht te houden
  - MAT nog meer ontwikkelen als een adviserend orgaan naar de Raad
  - het MAT is het orgaan voor de verdere ontwikkeling van de organisatie
- 

### **Art. 96 – 98 voorstel OCMW - decreet**

“Er is in elk openbaar centrum voor maatschappelijk welzijn een managementteam. Het managementteam bestaat uit de secretaris van het OCMW en de financieel beheerder en, eventueel de personeelsleden die andere functies vervullen waaraan het organogram het lidmaatschap van het managementteam verbindt.

De voorzitter van de raad voor maatschappelijk welzijn maakt met raadgevende stem deel uit van het managementteam.

Het managementteam vergadert geregeld onder het voorzitterschap van de secretaris van het OCMW.

Het managementteam ondersteunt de coördinatie van de diensten bij de beleidsvoorbereiding, de beleidsuitvoering en de beleidsevaluatie. Het managementteam bewaakt de eenheid in werking, de kwaliteit van de organisatie en de werking van de diensten, alsook de interne communicatie.”

Het totale organisatiebeleid wordt bepaald door het MAT! Zoals omschreven in mijn jaarverslag zijn er naar mijn mening twee belangrijke voorwaarden voor de goede werking van het MAT:

- werken met diensthoofden / leidinggevenden

Hiervoor verwijs ik naar de kaderwijzigingen (n.a.v. het personeelsbehoefteplan) voor 2008 waarin voorzien wordt in een diensthoofd voor de Sociale Dienst, Huis Draine en Kids & Co. Verder verwijs ik naar de beleidsnota Personeel voor wat betreft competentie management. We hebben elkaars competenties en expertise broodnodig als we professioneel willen blijven functioneren.

- procesmatig werken: het complexe karakter van organisatieontwikkeling en bepaalde projecten moet stap voor stap aangepakt worden

**Doelstelling** **SD 21: Verder uitbouwen van het MAT als orgaan dat het totale organisatiebeleid mee vorm geeft.**

OD 21.1: Het MAT ontwikkelen als een orgaan waarin beleidsnota's worden opgevolgd en acties worden bijgestuurd indien zich problemen voordoen. (een beleidsnota moet gezien worden als een werkinstrument!)

**Verant-  
Woordelijken  
+ timing**

<b>Verantwoordelijke</b>	<b>Timing</b>
<b>SD 21: secretaris samen met de dienst P10</b>	2008 - 2010
OD 21.1: idem	2008 - 2010

### **3. Procesmanagement**

Ook de organisatie in haar totaliteit verandert, en zo komen we bij projectwerking. Voor traditionele zaken voldoet de traditionele lijnorganisatie nog altijd. Andere meer ingewikkelde opdrachten kun je alleen tot een goed einde brengen als mensen uit de hele organisatie samenwerken, dwars door alle diensten heen, dat is de basis van projectmatig werken.

Ambtenaren moeten anders werken dan vroeger, met een andere mentaliteit. Een projectmatige aanpak leent er zich uitstekend toe om die verandering tot stand te brengen.

**Doelstelling** **SD 22: De implementatie van procesmanagement binnen het OCMW als moderne organisatie**

OD 22.1: Ontwikkelen van een eigen model van projectmatig werken. Hoe projecten aanpakken, uitvoeren en opvolgen?

OD 22.2: Evalueren van het huidige model van projectfiche

OD 22.3: De leden van het MAT volgen een opleiding projectmatig werken.

**Verantwoordelijke + timing**

<b>Verantwoordelijke</b>	<b>Timing</b>
<b>SD 22: secretaris samen met de dienst P&amp;O</b>	2008 - 2010
OD 22.1: idem	2008 - 2010
OD 22.2: administratief coördinator	2008 - 2010
OD 21.1: leden MAT	2008 - 2010

## **‘Jullie beleid, onze prioriteit!’**

Zaterdag 8 maart 2008

### Doel:

Raadsleden betrekken bij de beleidsplanning van de verschillende diensten. Dit door samen te discussiëren over de inhoud en prioriteiten aan te duiden.

De inhoud van de besprekingen, opmerkingen en aanvullingen worden in addenda toegevoegd aan elke beleidsnota.

### **Personeel en organisatie**

Momenteel zijn er nog twee beleidsnota's, de nota "Personeel" en de nota "OCMW als moderne organisatie". Het is de bedoeling om in de toekomst te groeien naar één nota P&O.

In beide nota's gaat het hier niet over 'inhoudelijke' dienstverlening, maar wel over de ondersteunende functies die nodig zijn om aan kwalitatieve dienstverlening te kunnen leveren. Vandaar dat de doelstellingen allemaal werden geformuleerd op organisatorisch niveau.

#### P&O

Met deze beleidsnota's is het startschot gegeven om zaken als communicatiemanagement, personeelsmanagement, kwaliteitsmanagement, ICT, ... op een professionele wijze professioneel te implementeren in de organisatie. De dienst P&O moet in de toekomst fungeren als een expertisecentrum waarop beroep kan gedaan worden voor problemen en vragen inzake personeel, ICT, communicatie, kwaliteit, ... Het is belangrijk dat deze zaken goed gecoördineerd worden aangezien dit alles een dienstoverschrijdende aangelegenheid is. Het samenwerken met de diensthoofden is hiervoor een must.

#### Personeel

De organisatie van een teamdag moet verder aangemoedigd worden, niets zo belangrijk om mensen samen te brengen op een iets mindere formele manier. Belangrijk om te blijven bewaken is dat er geen groep in een groep ontstaat.

Wanneer een organisatie volop in ontwikkeling is, is een goede interne communicatie onontbeerlijk. Het betrekken van het personeel (op uitvoerend niveau) bij al deze veranderingen is een enorm pluspunt.

#### Competentiemanagement

Het ontwikkelen van de verschillende competentieprofielen gebeurt in samenwerking met het personeel. Diensthoofden worden nauw betrokken in dit competentiedenken aangezien zij ook vaak de eerste evaluator zijn.

Een diploma is vaak de toegangspoort om te kunnen werken voor een

Lokaal bestuur. Binnen het vormingsbeleid staan persoonlijke ontwikkelingsplannen centraal aangezien een diploma vaak niet alles zegt.

#### Sociaal Huis

Er is een goede samenwerking tussen OCMW en gemeente wat de ontwikkeling van het Sociaal Huis betreft. Maar vaak zijn de verschillende culturen binnen beide organisaties een belemmerende factor binnen dit groeiproces. Bij de uitbouw van het Sociaal Huis zal extra aandacht moeten gaan naar de uitbouw van een goed onthaal / loket, dit om een positief imago te kunnen ophangen. (extra aandacht voor externe communicatie)

Het is in ieders belang om samen (in een team) te werken aan de uitbouw van een OCMW tot een moderne organisatie waarin zowel de cliënt als het personeel zich thuis voelt!