



Mei 2024

# Omgevingsanalyse

Lokaal bestuur Aartselaar

Stuurgroep 2 – rapportering resultaten interne analyse



# Inhoud

1. Inleiding
2. Traject organisatiebeheersing i.f.v. omgevingsanalyse
3. Analyse leidraad organisatieniveau
4. Analyse thema's van de leidraad
5. Open antwoorden
6. Globaal actieplan



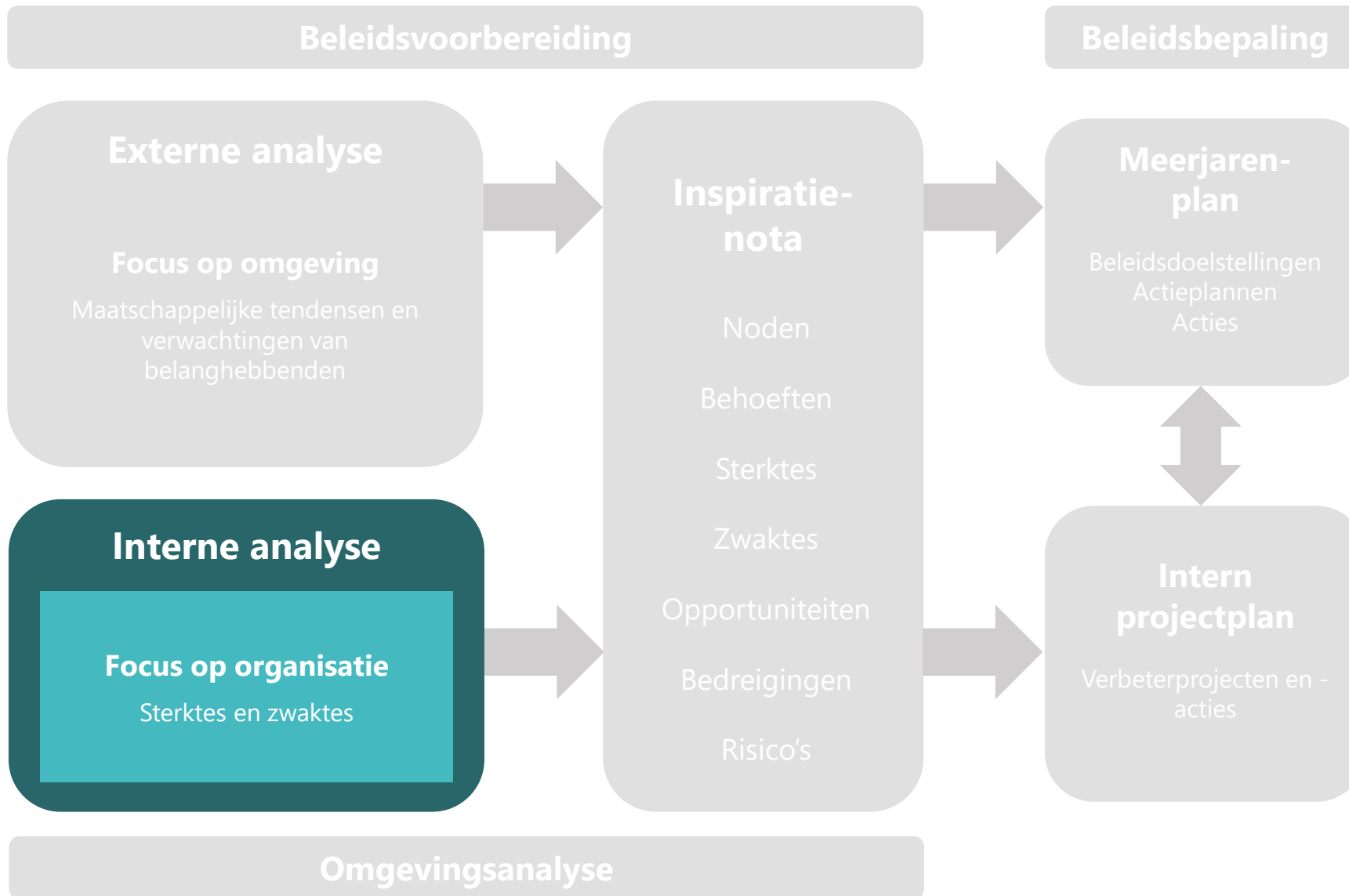
# 1. Inleiding

# Uw vraag

- › De lokale besturen van de Rupel bereiden de volgende bestuursperiode voor en wensen begeleiding bij de **opmaak van de interne en externe omgevingsanalyse**
- › Hoewel het een verplichte bijlage is bij het strategisch meerjarenplan, is de opmaak ervan voor het bestuur geen verplicht nummer. De gemeente ziet de omgevingsanalyse als ...
  - de start van de **planningsfase** voor de komende beheers- en beleidscyclus en de basis voor **duidelijke en onderbouwde beleidsdoelstellingen**
  - de **basis voor het beleid**, én voor de **opvolging** en **bijsturing** ervan voor de komende jaren
- › De omgevingsanalyse moet inzicht geven in en inschatting maken van **bestuurskracht** van de betrokken besturen
- › De omgevingsanalyse moet inzicht geven in en inschatting maken van **bestuurskracht** van de betrokken besturen
- › De omgevingsanalyse moet aangeven in welke mate een (doorgedreven) **samenwerking tussen de 5 besturen** de bestuurskracht kan versterken en aangeven op welke vlakken/domeinen

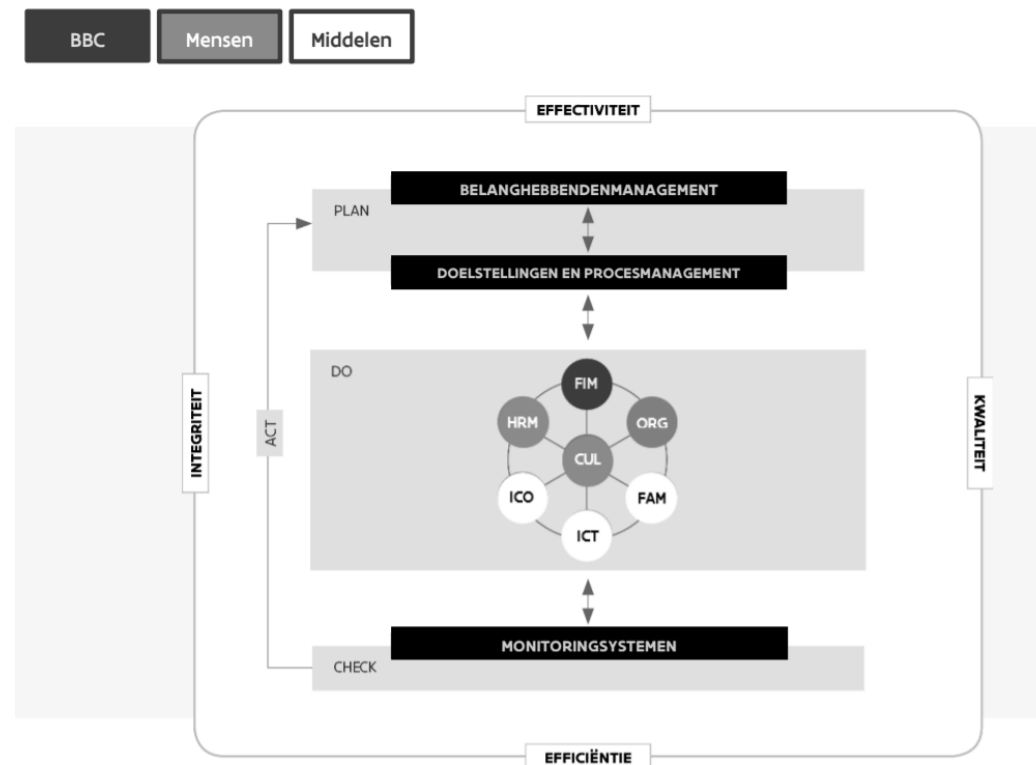


## 2. Traject organisatiebeheersing i.f.v. omgevingsanalyse



# Model – Leidraad Audit Vlaanderen

- Hieronder beschrijven we de wettelijke bepalingen (Art. 217-220 Decreet Lokaal Bestuur) die van toepassing zijn:
- 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.
- De algemeen directeur kan, binnen de grenzen van het organisatiebeheersingssysteem, zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de gemeente of het OCMW. Ook de financieel directeur kan zijn bevoegdheden toevertrouwen aan andere personeelsleden van de gemeente of het OCMW. In beide gevallen gebeurt dat schriftelijk en met een ondubbelzinnige omschrijving van de toegekende bevoegdheden en de daaraan verbonden opdrachten, middelen en rapporteringsverplichtingen. Dit ontslaat de algemeen directeur of de financieel directeur nooit van zijn verantwoordelijkheid.



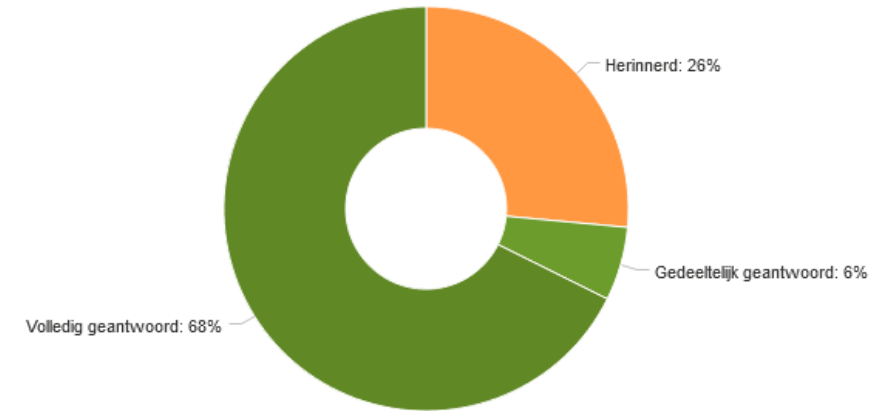
# Traject organisatiebeheersing i.f.v. omgevingsanalyse

## Respondenten

### › Zelfevaluatie via online bevraging

- Tussen 12 maart en 26 maart 2024 werd een online bevraging uitgezonden om zicht te krijgen op de sterktes en aandachtspunten op vlak van OBS binnen het lokaal bestuur.
- Digitale bevraging: **alle leidinggevenden en deskundigen** van het lokaal bestuur werden per e-mail uitgenodigd om deel te nemen.
- Aan de hand van de leidraad Audit Vlaanderen:
  - Per thema beoordeelden de respondenten verschillende stellingen
- Responsgraad van deze enquête is 74%.
  - 68% vulde de enquête volledig in.
  - 6% gaven een gedeeltelijk antwoord.

- › **Werkessie met het managementteam** om resultaten te inhoudelijk te verdiepen, risico's te identificeren en uitdagingen te bepalen.





# Traject organisatiebeheersing i.f.v. omgevingsanalyse

## Opbouw rapport

### › De resultaten in het rapport zijn:

- Een **weergave van de bevindingen** van de respondenten
- **Analyse van Probis**
  - Een weergave en bundeling van de verzamelde gegevens met een korte bespreking per thema
  - Belangrijk om steeds in het achterhoofd te houden dat dit een weergave van cijfers betreft, gericht aangevuld met elementen uit de verschillende open antwoorden – we koppelden hier zelf een verdere (kwalitatieve) analyse aan om bepaalde resultaten beter te kunnen kaderen. Dit vanuit onze kennis over het bestuur en vanuit de werking van lokale besturen tout court.
- › Dit rapport is opgebouwd op basis van de volgorde van de 10 thema's uit de leidraad Audit Vlaanderen
  - Dit rapport behandelt per thema achtereenvolgens steeds de resultaten voor het lokaal bestuur Aartselaar. De opbouw is steeds hetzelfde:
    - Introductieslide van het thema
    - Weergave van de globale resultaten ( = grafieken) per thema
    - Samenvatting van de sterktes/verbeterpunten o.b.v. bevraging
    - Aanvullingen/verfijningen en analyse vanuit Probis i.s.m. het managementteam van het lokaal bestuur Aartselaar

# Traject organisatiebeheersing i.f.v. omgevingsanalyse

## Opbouw rapport



- Rapport bevat de presentatie van onze **vaststellingen AS IS** op basis van ...
  - wat ons werd aangereikt vanuit de organisatie en wat medewerkers *zelf* aangeven (vanuit gesprekken, vragenlijsten ...)
  - objectieve metingen (documentenanalyse)
  - vergelijkingen met andere besturen (eigen expertise vanuit Probis)



- Vaststellingen zijn **dienst- en organisatiegericht**
  - Géén evaluatie of beoordeling van iemands functioneren en/of competenties
  - Werking en verbetering van de organisatie staat centraal



- Focus op **sterktes** en (vnl.) op **aandachts- en verbeterpunten**
  - Doelstelling is analyse en optimalisatie van de werking van de organisatie
  - Rapport dus vnl. gericht op aandachts- en verbeterpunten naar toekomst en belicht soms te weinig sterktes van de organisatie (die er in Aartselaar zeker zijn!)



- Dit rapport is het resultaat van een **momentopname**
  - Bevat positieve en verbeterpunten van op het moment dat het onderzoek plaatsvond
  - Geen/beperkte info over de evolutie van de organisatie
  - Aantal vaststellingen kunnen gedateerd zijn
    - Bv. als hierin reeds acties ondernomen werden

# Traject organisatiebeheersing i.f.v. omgevingsanalyse

## Risico kader

- De stuurgroep bepaalde twee maturiteitsscores per thema:
  - **Maturiteitsscore van vandaag:** de score is het niveau dat de organisatie effectief behaalt; deze waardering gebeurt gevoelsmatig maar wel volgens consensus.
  - **Maturiteitsscore ambitieniveau:** De score is het niveau dat de organisatie als streefwaarde voorop stelt.

0 - onbestaand	1 - ad-hoc	2 – gedeeltelijk uitgewerkt	3 – gestructureerd en beheerst	4 - Gestructureerd, beheerst en opgevolgd
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kritische risico's zijn ongekend en niet uitgewerkt;</li> <li>• De belangrijk(st)e activiteiten of processen zijn niet gekend en niet uitgewerkt;</li> <li>• De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen zijn niet uitgewerkt en geformaliseerd;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kritische risico's zijn ad hoc gekend, maar niet uitgewerkt;</li> <li>• De belangrijk(st)e activiteiten of processen zijn ad hoc gekend, maar niet uitgewerkt;</li> <li>• De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen zijn ad hoc gekend, maar niet uitgewerkt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kritische risico's zijn gekend, maar niet steeds uitgewerkt;</li> <li>• De belangrijk(st)e activiteiten of processen zijn gekend, maar niet steeds uitgewerkt;</li> <li>• De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen zijn gekend, maar niet steeds uitgewerkt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kritische risico's zijn gekend en uitgewerkt;</li> <li>• De activiteiten of processen zijn gekend en uitgewerkt;</li> <li>• De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen zijn gekend en uitgewerkt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kritische risico's zijn gekend en uitgewerkt;</li> <li>• De activiteiten of processen zijn gekend en uitgewerkt;</li> <li>• De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen zijn gekend en uitgewerkt;</li> <li>• Het systeem wordt continu bijgestuurd.</li> </ul>

### **3. Analyse leidraad organisatieniveau**

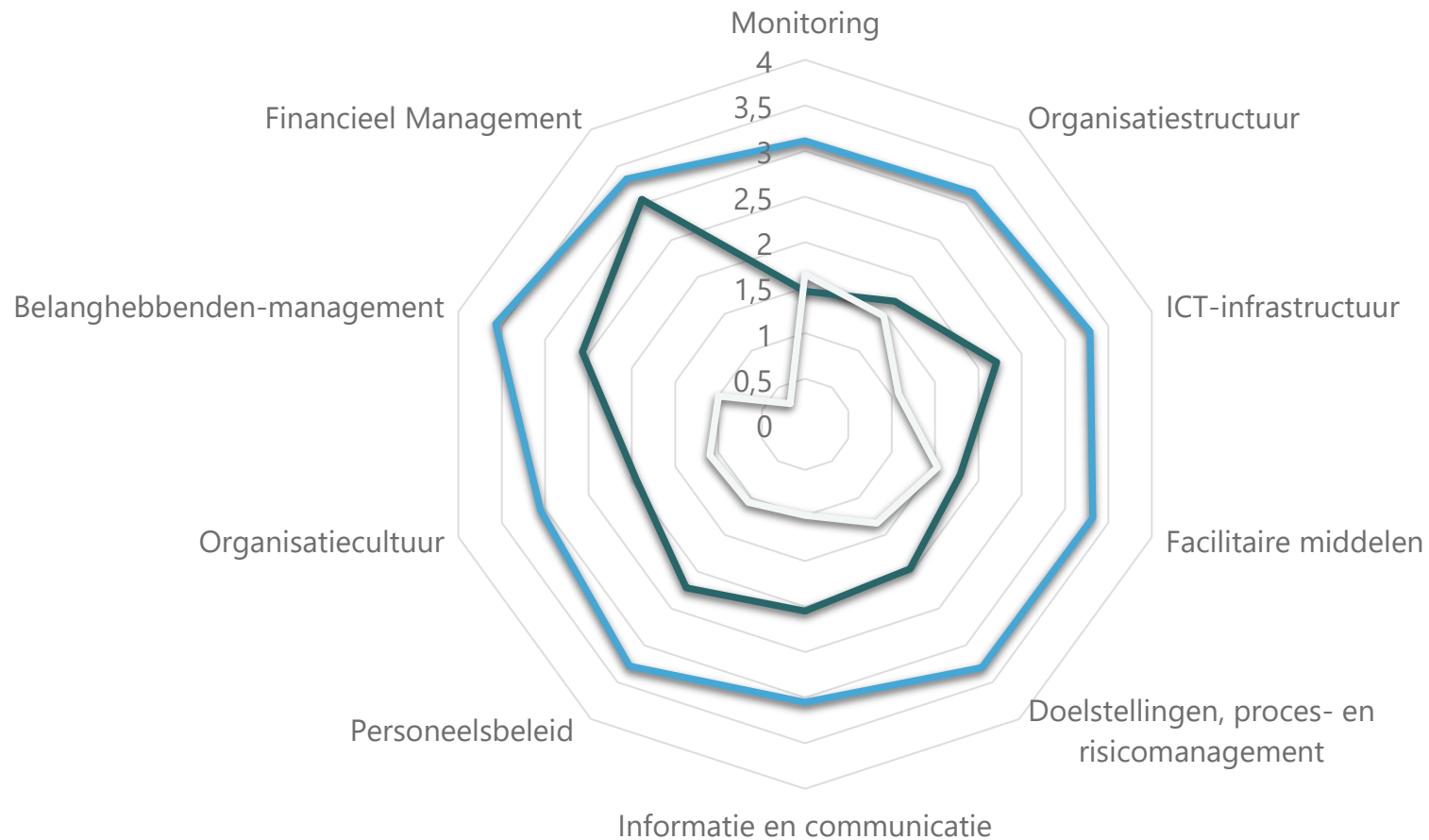
Score zelfevaluatie organisatie

# Zelfevaluatie organisatiebeheersing

## Score organisatie

### Maturiteit organisatiebeheersing Aartselaar

— maturiteitscore — maturiteitscore ambitie — Afstand



# Zelfevaluatie organisatiebeheersing

## Score organisatie: toelichting

- De managementleden kennen het lokaal bestuur Aartselaar **een gemiddelde score** toe van **2,09**. Deze score houdt in dat de risico/organisatiebeheersing (nipt) gedeeltelijk is uitgewerkt. Meer gespecificeerd zijn bij deze score:
  - De kritische risico's gekend, maar niet steeds uitgewerkt;
  - De belangrijk(st)e activiteiten of processen gekend, maar niet steeds uitgewerkt;
  - De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen gekend, maar niet steeds uitgewerkt.
- De respondenten (managementleden) bepaalden dat de **afstand** tussen vandaag en de ambitie in aflopende volgorde het grootst is voor volgende domeinen (zie volgende blz):

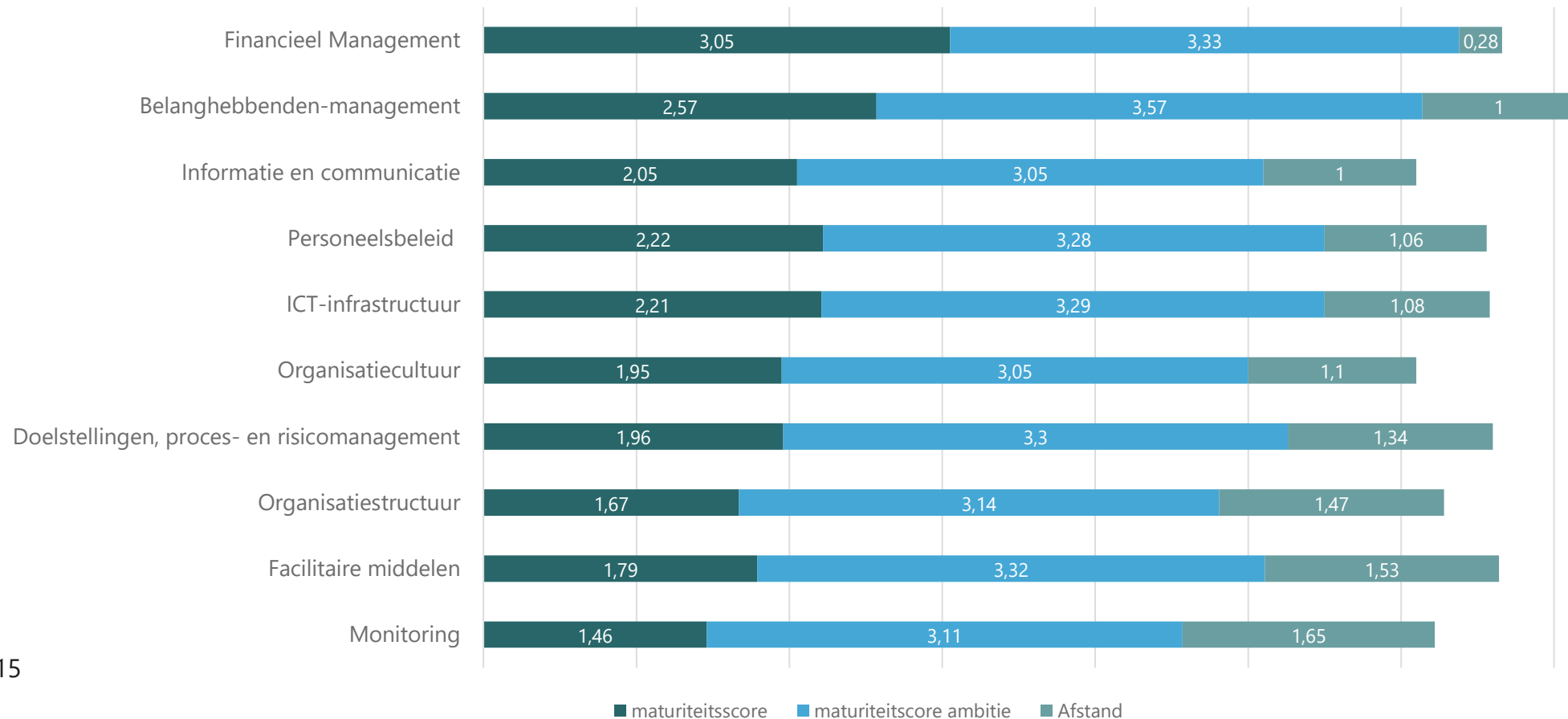
Monitoring	Informatie en communicatie
Facilitaire middelen	Belanghebbendenmanagement
Organisatiestructuur	Financieel management
Doelstellingen, proces- en risicomanagement	
ICT-infrastructuur	
Personeelsbeleid	

- Voor de thema's willen de respondenten op termijn **een gemiddelde score van 3,24** bereiken waarbij de risico/organisatiebeheersing gestructureerd en beheerst is:
  - De kritische risico's zijn gekend en uitgewerkt;
  - De activiteiten of processen zijn gekend en uitgewerkt (bvb. schriftelijk vastgelegd);
  - De beheersmaatregelen en interne controlemaatregelen zijn gekend en uitgewerkt.

# Zelfevaluatie organisatiebeheersing

## Score organisatie: AS IS vs. TO BE

Onderstaande grafiek geeft de afstand weer tussen waar het lokaal bestuur Aartselaar vandaag staat m.b.t. organisatiebeheersing en de ambitie waaraan de organisatie op termijn wenst te voldoen. Zo bevindt het lokaal bestuur zich zo goed als op het gewenste niveau m.b.t. het thema financieel management. De afstand is het grootst voor de thema's monitoring en facilitaire middelen.



## 4. Analyse thema's van de leidraad

- Doelstellingen- en procesmanagement
- Belanghebbendenmanagement
- Monitoring
- Financieel management
- Organisatiestructuur
- HRM
- Organisatiecultuur
- Informatie en communicatie
- Facilitymanagement
- Informatie- en communicatietechnologie

# Doelstellingen- en procesmanagement (DPM)

- Het **beleid en het beheer** van een organisatie die goed functioneert, voldoen aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:
  1. De organisatie heeft het (beleids)planningsproces volledig doorlopen.
  2. Het doelstellingenkader is doordacht en geeft richting aan alle aspecten van de organisatie.
  3. Het is voor elke dienst/afdeling/medewerker duidelijk aan welke doelstellingen hij/zij een bijdrage moet leveren om het (meerjaren)plan te realiseren.
  4. Het (beleids)planningsproces wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.
- Bovendien realiseert de organisatie de volgende doelstelling rond **organisatiebeheersing**:
  5. De organisatie beheerst haar sleutelprocessen goed.

# Doelstellingen- en procesmanagement (DPM)

## Globale score

	Gemiddelde	Aantal	% van de antwoorden
Het meerjarenplan bevat nieuw beleid, wekerende dienstverlening en interne werking.	67%	24	
De visie is een belangrijke bouwsteen voor het meerjarenplan en een kader voor het intern en extern beleid.	65%	24	
Ik heb altijd toegang tot de informatie die ik nodig heb (vb. beschikken over login en paswoord, toegang tot de nodige mappen en softwarepakketten, ...)	61%	24	
Bij belangrijke initiatieven en projecten is er aandacht om burgers of organisaties te betrekken.	61%	24	
Het is voor mij duidelijk rond welke doelstelling(en) wij met de dienst werken	59%	24	
Ik ken de richtlijnen die ik moet volgen om veilig met onze digitale informatie om te gaan	58%	24	
Binnen onze dienst, hebben we aandacht voor een professionele manier van werken en volgens duidelijke afspraken	54%	24	
Ik ken de missie en visie van onze organisatie	52%	24	
Naar mijn mening, verloopt de werking van onze dienst gestructureerd en professioneel	51%	24	
Ik werd betrokken bij de opmaak van de missie, visie en het beleidsplan	45%	24	
Deze procedures, handleidingen of instructies zijn up to date	43%	24	
Onze dienst beschikt over voldoende uitgeschreven procedures, handleidingen of instructies	42%	24	

■ Volledig oneens
 ■ Eerder oneens
 ■ Eerder eens
 ■ Volledig eens
 ■ Ik weet het niet
 ■ NVT

# Doelstellingen- en procesmanagement (DPM)

## Analyse resultaten

- **De missie en visie** van de organisatie zijn in mindere mate gekend bij de medewerkers, wat enerzijds voortvloeit uit het feit dat dit een geruime tijd geleden is opgesteld, maar anderzijds werden de medewerkers bij het opstellen van de missie en visie tekst niet betrokken. De missie en visie zijn sindsdien niet grondig veranderd.
  - In lijn met traject die gelopen is rond de waarden van de organisatie zullen de missie en de visie ook herzien worden met aandacht voor de participatie van alle medewerkers.
- Het lokaal bestuur benut momenteel onvoldoende het **meerjarenplan** als een strategisch **sturingsinstrument**.
  - De diensthoofden werden bij de ontwikkeling van het meerjarenplan in mindere mate betrokken, waardoor de ambtelijke inbreng relatief beperkt was. De diensthoofden hebben wel een zicht op het meerjarenplan en de aanwezige actieplannen en acties. De opvolging van acties behoren dan tot de verantwoordelijkheid van de diensthoofden. De realisatie van het meerjarenplan wordt bijgevolg vnl. opgenomen op dienstniveau en voorlopig nog relatief beperkt op overkoepelend organisatiebreed niveau.
    - Opgelet de organisatie kende in het najaar van 2023 en voorjaar van 2024 een instabiele periode (volatiele personeelsbezetting) en maakt op het moment van de analyse een inhaalbeweging.
  - Het onvoldoende benutten van het meerjarenplan als sturingsinstrument zorgt ervoor dat er heel wat ad hoc projecten worden geïnitieerd die buiten het meerjarenplan vallen. Dit heeft impact op de ambtelijke capaciteit en de financiële situatie van het lokaal bestuur.
  - De organisatie ziet zichzelf nog verdere stappen zetten door middel van het koppelen van **relevante indicatoren** aan de verschillende acties om de noodzakelijke bijsturing (waar nodig) eenvoudiger te identificeren en door te voeren.
  - Daarnaast is er nog een evolutie mogelijk om het aantal **acties** (ambitieniveau) in lijn te brengen met de aanwezige ambtelijke capaciteit. De organisatie ziet het als een belangrijke opdracht om een kwaliteitsvolle en realistische planning van acties en projecten als een effectief instrument te hanteren om de **realisatiegraad te verhogen** en het **verwachtingspatroon** naar de burger/politiek realistisch te houden.
- Het **procesmatig werken** binnen het lokaal bestuur staat momenteel nog in haar kinderschoenen. Binnen een aantal diensten worden op bepaalde vlakken duidelijke procedures en instructies voorzien, maar het ontbreekt de organisatie nog een overkoepelende kijk op procesmatig werken. Dit kan als katalysator dienen om alle diensten mee te nemen in deze werking, maar ook om transversaal een aantal sleutelprocessen uit te tekenen.
  - Processen uitwerken op dienstniveau blijft belangrijk gelet op de aanwezigheid van geringe back-up voor bepaalde taken en het verloop van medewerkers die de organisatie heeft gekend.
  - Toch is het belangrijk om de organisatieprocessen kwaliteitsvoller in te vullen om enerzijds de samenwerking tussen de centrale en decentrale diensten te verstevigen, maar anderzijds om verder te evolueren naar een volwaardige organisatie zonder 'eilandwerking'.
  - Op moment van de analyse werd een stafmedewerker aangeworven die in de toekomst mee zal waken over uniforme en organisatiebrede processen en procedures. Ook de RACI-methode werd recent geïnitieerd in het lokaal bestuur om processen en projecten transparanter te krijgen.

# Belanghebbendenmanagement (BHM)

- Goed omgaan met **belanghebbenden** is voor lokale besturen belangrijk. Daarom moet de organisatie voldoen aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:
  1. De organisatie kent haar belanghebbenden en hun verwachtingen.
  2. De samenwerking tussen politieke organen en administratie verloopt goed.
  3. De organisatie kiest voor een goede samenwerking met andere (lokale) organisaties.
  4. De organisatie houdt rekening met signalen van burgers en organisaties voor de optimalisatie van haar dienstverlening.
  5. De organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze met haar belanghebbenden omgaat en stuurt bij waar nodig

# Belanghebbendenmanagement (BHM)

## Globale score

Hoe beoordeel je de organisatie op het vlak van belanghebbendenmanagement?

	Gemiddelde	Aantal	% van de antwoorden
Onze dienst is goed bereikbaar voor de burger of de klant	63%	24	4% 42% 54%
Ik vind dat mijn collega's en ik elke vraag klantvriendelijk behandelen	63%	24	4% 38% 58%
Ik vind dat wij correcte informatie geven aan de klanten van onze dienst	61%	24	4% 46% 50%
Ik vind dat in de organisatie de burger of klant zo snel mogelijk geholpen wordt	60%	24	4% 4% 54% 21% 17%
De organisatie werkt waar mogelijk aan het digitaliseren van haar informatiestromen en dienstverlening	60%	24	8% 42% 50%
De organisatie staat open voor ideeën, suggesties en klachten van klanten en past haar dienstverlening waar nodig aan	55%	24	4% 13% 54% 17% 13%
Onze dienst heeft een goed zicht op klanten en partners, en hun verwachtingen	54%	24	13% 58% 29%
Binnen onze dienst gaan we altijd na of we de klant zo goed mogelijk hebben geholpen (bv. peilen of er nog andere vragen zijn)	54%	24	4% 17% 38% 42%
Met de huidige dienstverleningskanalen (loket, website, op afspraak, telefoon, sociale media,...) bereikt de organisatie steeds haar doelgroepen op de meest efficiënte en effectieve manier	51%	24	4% 21% 46% 25% 4%
Als ik een klacht ontvang van de burger of de klant, weet ik wat er mee te doen	49%	24	4% 25% 42% 29%

■ Volledig oneens 
 ■ Eerder oneens 
 ■ Eerder eens 
 ■ Volledig eens 
 ■ Ik weet het niet 
 ■ NVT

# Belanghebbendenmanagement (BHM)

## Analyse resultaten

- › De **dienstverlening** richting de burger/klant wordt door de organisatie naar voorgeschoven als een sterk punt. Het **werken op afspraak** geraakt ingeburgerd en is gedigitaliseerd waardoor het mogelijk is om openingstijden, aantal loketvoorzieningen,... bij te sturen waar nodig. Ook naar aanleiding van een doorlichting van de telefonische dienstverlening werden enkele zaken bijgestuurd naar o.a. bereikbaarheid.
  - Heel wat dienstverlening werd de laatste jaren gedigitaliseerd en toegankelijker gemaakt voor de burgers. Er is echter nog groeimarge om bepaalde dienstverlening digitaal aan te bieden. De huidige website ondersteunt niet alle mogelijkheden die Vlaanderen aanbiedt.
  - Wat denkt onze burger over onze dienstverlening? Waar hebben onze burgers behoefte aan? Die vragen wenst de organisatie gerichter en frequenter te onderzoeken. Er is nog enige progressiemarge aanwezig om zich nog meer open te stellen voor de **mening/feedback van de klanten** en hier ook bepaalde gevolgen aan te koppelen. Momenteel werden nog geen KPI's of bepaalde minimumvereisten naar niveau van dienstverlening organisatiebreed uitgewerkt.
- › Het vormt een permanente uitdaging voor de organisatie om **specifieke doelgroepen** op een constante manier goed te bereiken, informeren en te betrekken, ongeacht de reeds geleverde inspanningen van het lokaal bestuur.
  - Tevredenheidsmetingen of bevestigingen naar belanghebbenden toe gebeuren eerder ad hoc en eerder doelgericht in functie van bepaalde dossiers. In het onderwijs werd een systematische bevestigingscyclus uitgewerkt voor ouders, leerlingen en leerkrachten.
- › Het lokaal bestuur kent heel wat **intergemeentelijke samenwerkingen** om dienstverlening te organiseren (bv. omgevingsambtenaar, sociaal beleid,...). Deze samenwerking leveren duidelijke effectiviteits- en efficiëntievoordelen op. Blijvende aandacht voor duidelijke afspraken (SLA's, beheersovereenkomsten, transparantie,...) is noodzakelijk om kwaliteitsvolle samenwerking te garanderen.
- › Het proces van **klachtenbehandeling** binnen het lokaal bestuur werd uitgewerkt en is ook op de website terug te vinden. Belangrijk hierbij is dat de relevante (bv. onthaal) medewerkers hiervan op de hoogte zijn en het proces van klachtenbehandeling duidelijk kennen.
  - In lijn met de opmerking over het meenemen van feedback van de burger/klant dienen klachten ook bij te dragen aan de kwaliteit van de dienstverlening.

# Monitoring (MON)

- Een **adequaat en effectief monitoringsysteem** voor lokale besturen voldoet aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:
  1. De organisatie weet over welke informatie en rapporten ze wil beschikken om de realisatie van haar doelstellingen en haar dienstverlening op te volgen.
  2. De organisatie volgt haar doelstellingen op aan de hand van accurate rapporten met data uit correcte en kwaliteitsvolle meetsystemen.
  3. De organisatie gebruikt de gerapporteerde informatie als sturingsinstrument.
  4. De organisatie evalueert regelmatig de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de meet- en rapportagesystemen en stuurt bij waar nodig.

# Monitoring (MON)

## Globale score:

	Gemiddelde	Aantal	% van de antwoorden					
Ik kan de uitvoering van het meerjarenplan zelf consulteren (vb. via rapporten)	66%	24	4%	17%	25%	21%	33%	
De organisatie heeft duidelijk bepaald waarover ze wanneer wil rapporteren , zodat ze de uitvoering van haar meerjarenplan en dienstverlening voldoende kan opvolgen	65%	24	8%	17%	25%	8%	42%	
De rapporten bevatten relevante informatie en geven een objectief beeld van de werkelijke prestaties	64%	24	4%	13%	29%	25%	25%	4%
De acties in het meerjarenplan worden systematisch uitgevoerd en opgevolgd	64%	24	4%	13%	46%		38%	
Wij houden rapporten en verslagen bij die het mogelijk maken om de werking van de organisatie tijdig bij te sturen en verantwoording af te leggen	63%	24		21%	33%	21%	25%	
Naar mijn mening worden op onze dienst veel nuttige gegevens verzameld, geregistreerd en doorgegeven	54%	24		21%	46%	29%	4%	
Mijn organisatie communiceert over de realisaties uit het meerjarenplan	46%	24	8%	38%	29%	4%	17%	4%

■ Volledig oneens  
 ■ Eerder oneens  
 ■ Eerder eens  
 ■ Volledig eens  
 ■ Ik weet het niet  
 ■ NVT

N 24



# Monitoring (MON)

## Analyse resultaten

- Het thema Monitoring staat binnen Aartselaar nog in haar kinderschoenen.
- Er is de algemene wil en ambitie aanwezig om als lokaal bestuur meer in te zetten op een **datagedreven** manier van werken:
  - Er zijn op vandaag **geen indicatoren** opgenomen in het meerjarenplan. Dit bemoeilijkt de opvolging van actieplannen en acties.
  - De **meerwaarde** van duidelijke indicatoren gekoppeld aan het meerjarenplan wordt erkend door het managementteam.
  - Het meerjarenplan is op vandaag onvoldoende een sturend document, waardoor **communicatie** rond de verwezenlijkingen bijgevolg maar in beperkte mate gebeurt.
- Een (klein) aantal diensten hebben een aantal indicatoren bepaald om de **eigen werking** (en de impact van de recurrente taken op de werklast en bijgevolg de 'beleidsvrijecapaciteit') van nabij op te volgen.
  - Toch kunnen we niet spreken van een **wijdverspreide activiteit**. De organisatie werkt met verschillende snelheden van diensten en een afwezige centrale opvolging/ondersteuning.
  - Men **valueert** idealiter op gepaste tijden of de indicatoren effectief een meerwaarde betekenen (ook naar tijdsinvestering) om de werking van de dienst in kaart te brengen.
  - De organisatie beschikt niet over een **centrale tool** (bv. dashboard) om de bundeling en actualisatie van kerncijfers van de diensten organisatiebreed te maken en éénvoudig te kunnen rapportering richting het College om beleids- en beheer beslissingen te maken.

# Financieel Management (FIM)

- Een **goed financieel management** voldoet aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:
  1. De financiële planning op lange en korte termijn wordt op tijd opgemaakt en is gericht op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
  2. De organisatie heeft een degelijke, transparante en betrouwbare financiële werking.
  3. De organisatie hanteert een adequate aanpak voor het correct innen van haar inkomsten en een goed beheer van haar uitgaven.
  4. De organisatie beschikt over relevante financiële rapporten.
  5. De organisatie evalueert regelmatig de financiële organisatieprocessen en stuurt bij waar nodig.

# Financieel Management (FIM)

## Globale score:

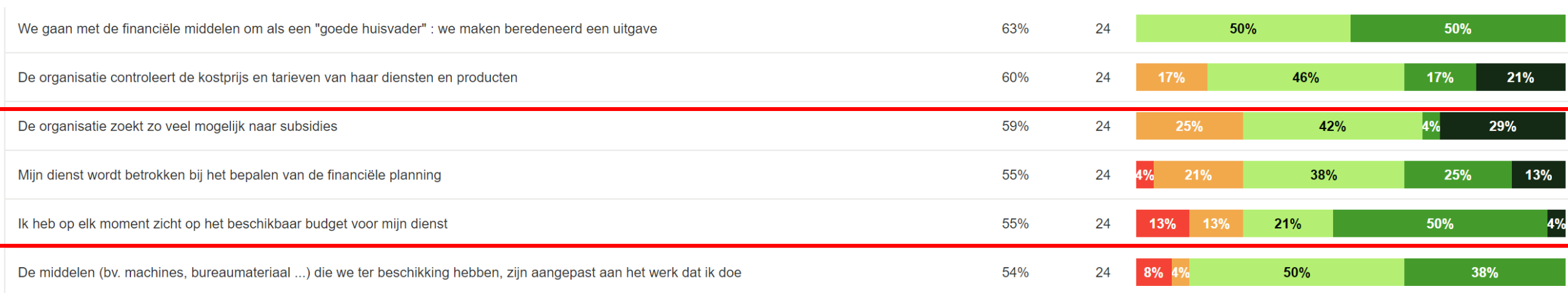
Hoe beoordeel je de organisatie op het vlak van financieel management?



# Financieel Management (FIM)

## Globale score:

Hoe beoordeel je de organisatie op het vlak van financieel management?



■ Volledig oneens  
 ■ Eerder oneens  
 ■ Eerder eens  
 ■ Volledig eens  
 ■ Ik weet het niet  
 ■ NVT

N 24



# Financieel Management (FIM)

## Analyse resultaten




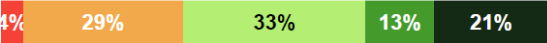
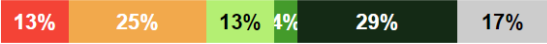



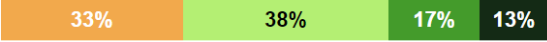
- › Op het thema Financieel management scoort het lokaal bestuur volgens de respondenten van de zelfevaluatie 'goed'!
- › De **financiële dienstverlening** wordt door de organisatie als zeer goed beoordeeld. Er heerst een hoge graad van expertise gecombineerd met een laagdrempelige dienstverlening. Dit zorgt voor een duidelijk en transparant financieel beheer en beleid.
- › Het **financieel planningsproces** is sinds de komst van de nieuwe financieel directeur herzien. Diensthoofden hebben op vandaag meer mogelijkheden om in dialoog te gaan en na te gaan welke financiële mogelijkheden er zijn voor bepaalde activiteiten, initiatieven en projecten.
  - Het blijft een aandachtspunt om te werken aan de financiële geletterdheid en (breder) eigenaarschap binnen de organisatie.
- › Het lokaal bestuur beschikt over relatief **ruime** financiële mogelijkheden, maar **financiële retributies** kunnen op een regelmatige basis worden geëvalueerd op marktconformiteit en indien noodzakelijk aangepast.
- › Er is ruimte voor verbetering op vlak van het centraal spotten, opvolgen en verdelen van **subsidies**. Er is op vandaag niemand in de organisatie bezig om de link te maken tussen projecten, initiatieven dienstverlening en subsidies van hogere overheden.
  - Hierdoor loopt het lokaal bestuur risico om bepaalde geldelijke middelen te missen.
  - De aanwerving van een stafmedewerker moet hier in de toekomst een oplossing voor bieden.
  - Het centraal beheren van subsidies moet het lokaal bestuur ook helpen om consequent te voldoen aan de rapportage verplichtingen.

# Organisatiestructuur (ORG)

- Een goede **organisatiestructuur** voldoet aan deze doelstellingen rond organisatiebeheersing:
  1. Het organogram is opgemaakt met het oog op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
  2. De nodige coördinatiekanalen zijn ingebouwd, zodat beslissingen van verschillende rechtspersonen/diensten/afdelingen op elkaar zijn afgestemd.
  3. De organisatiestructuur wordt geëvalueerd en waar nodig geoptimaliseerd.
  4. Projecten worden uitgewerkt volgens een haalbare methodologie.

# Organisatiestructuur (ORG)

## Globale score

	Gemiddelde	Aantal	% van de antwoorden
Ik ken de beleidsorganen (college, gemeenteraad,...), wat ze doen en in grote lijnen wie er deel van uitmaakt	64%	24	
Ik weet wat de gemeenteraad/raad voor maatschappelijk welzijn is/doet en in grote lijnen wie er deel van uitmaakt	63%	24	
De grootte van het managementteam is correct en werkbaar samengesteld	61%	24	
Het managementteam bewaakt de coördinatie over de organisatie en fungeert als strategisch orgaan voor de organisatie	54%	24	
Het diensthoofdenoverleg zorgt voor voldoende afstemming tussen de verschillende diensten voor een degelijk gecoördineerde dienstverlening en terugkoppeling	54%	24	
De taken die ik toegewezen krijg, horen duidelijk bij mijn functie	53%	24	
Ik weet wat het managementteam is/doet en in grote lijnen wie er deel van uitmaakt	53%	24	
Ik ervaar het managementteam als toegankelijk voor mijn dienst	52%	24	
De samenstelling van het managementteam vertegenwoordigt de hele organisatie	52%	24	

■ Volledig oneens 
 ■ Eerder oneens 
 ■ Eerder eens 
 ■ Volledig eens 
 ■ Ik weet het niet 
 ■ NVT

# Organisatiestructuur (ORG)

## Globale score

Ik heb het gevoel dat mandatarissen mijn dienst en onze taken kennen	52%	24	4%	42%	17%	17%	21%
De taken in onze dienst worden aan de juiste mensen verdeeld (op basis van expertise, ervaring, diploma ...)	50%	24	4%	25%	38%	33%	
Projecten worden steeds correct gepland, uitgevoerd, afgerond en geëvalueerd	50%	24	4%	46%	21%	4%	25%
Er is een overzicht van alle projecten beschikbaar	46%	24	4%	50%	17%	17%	13%
In onze organisatie wordt er rond specifieke projecten op een projectmatige wijze gewerkt in projectteams met een trekker, rapportering,...	41%	24	8%	33%	46%	13%	
Mijn taken kunnen worden overgenomen door een collega wanneer ik er niet ben	39%	24	13%	38%	33%	17%	
We hebben voldoende personeel op onze dienst om onze taken uit te voeren	35%	24	13%	50%	21%	17%	

■ Volledig oneens  
 ■ Eerder oneens  
 ■ Eerder eens  
 ■ Volledig eens  
 ■ Ik weet het niet  
 ■ NVT

N 24



# Organisatiestructuur (ORG)

## Analyse Probis

- › De resultaten in het thema 'Organisatiestructuur' voor het lokaal bestuur scoren zeer matig tot onvoldoende. Voornamelijk rond de thema's: projectwerking, managementteam en taakverdeling/back-up.
- › Het is een uitdaging om alle projecten/acties via een duidelijke **projectmatige** werkwijze aan te pakken en op te volgen. Er is de wens om in de toekomst projecten op een meer gestructureerde wijze aan te pakken (RACI-model). Dit moet de transparantie over de diensten en medewerkers heen bevorderen (wie is waarmee bezig?).
  - De ambtelijke capaciteit om transversale projecten (over diensten heen) tot een goed einde te brengen staat onder druk. Een duidelijke methodiek met relevante afstemmingskanalen en afgesproken verantwoordelijkheden ontbreken op vandaag. Ook de competenties en vaardigheden om hiermee (consequent) aan de slag te gaan ontbreken.
  - Er is heerst op vandaag het gevoel dat diensten afzonderlijk van elkaar niet weten met welke projecten en initiatieven zij bezig zijn. Programmaregie is op vandaag afwezig, wat eveneens voortvloeit uit het Meerjarenplan dat niet als sturingsinstrument wordt gehanteerd. Hier zijn recent wel stappen in gezet om centraal een overzicht van alle lopende projecten te voorzien.
- › Het **managementteam** wordt door de deelnemers aan de zelfevaluatie nog niet gezien als de motor van de (ambtelijke) organisatie.
  - Het managementteam is recent door woelige tijden gegaan en is op vandaag nog in 'verandermodus'. Men kan stellen dat de doelstelling is om een meer strategisch en transversaal managementteam te vormen met duidelijke agendapunten (verbonden aan de thema's van de leidraad organisatiebeheersing).
  - Anderzijds faciliteert de organisatiestructuur een vrij omvangrijk managementteam wat een slagkrachtige werking niet altijd evident maakt.
  - Het verandertraject van het managementteam is in mindere mate op te merken binnen de zelfevaluatie. Bijkomende toelichting naar de organisatie lijkt wenselijk.



# Organisatiestructuur (ORG)

## Analyse Probis

- › De resultaten in het thema 'Organisatiestructuur' voor het lokaal bestuur scoren zeer matig tot onvoldoende. Voornamelijk rond de thema's: projectwerking, managementteam en taakverdeling/back-up.
- › De **bezetting** van de diensten is een pijnpunt volgens de respondenten. Zo kunnen niet alleen alle taken/projecten worden opgenomen, maar bestaat voor bepaalde functies/taken geen back-up.
  - Er zijn in de huidige structuur geen éémansdiensten, maar wel specialistische taken/expertise (bvb. stedenbouw, milieu, jeugd, bepaalde technische expertise) die geen back-up kennen. Dit hoeft niet altijd een probleem te zijn om de burger van kwaliteitsvolle en continue dienstverlening te garanderen. Echter, heeft dit wel impact op het aantal uitdagingen en ambities die de organisatie kan aangaan.
  - De back-up systemen voor kernprocessen binnen de diensten zijn in opmaak.
  - Het gevoel heerst binnen het managementteam dat, eens de formatie is ingevuld, er voldoende personeel zou moeten zijn om de continuïteit (en kwaliteit) van de dienstverlening te garanderen.
  - Het managementteam vraagt wel naar een duidelijke richting in het beleid om dienstverlening, initiatieven en acties aan te koppelen. Dit moet de ambtelijke capaciteit vrijwaren en de 'losse' beleidsinitiatieven en ad hoc projecten inperken.

# Personeelsbeleid (HRM)

- › Een **adequaat en effectief functionerend personeelsbeleid** voldoet aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:
  1. De organisatie heeft voor haar personeelsbeleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.
  2. De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
  3. Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen.
  4. Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier.
  5. De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers.
  6. De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord.
  7. Personeelsuitgaven blijven binnen de beschikbare kredieten en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd.
  8. Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten worden regelmatig geëvalueerd en bijgesteld.

# Personeelsbeleid (HRM)

## Globale score

	Gemiddelde	Aantal	% van de antwoorden
De invulling van de vacatures verloopt volgens de vastgelegde regels en richtlijnen gebaseerd op objectieve criteria	69%	23	9% 26% 39% 22% 4%
Aanwervingen gebeuren steeds vanuit een eerlijke tewerkstelling , gelijke kansen en rekening houdend met diversiteit	67%	23	9% 26% 48% 13% 4%
Ik voel mij voldoende bekwaam om mijn werk te doen	65%	23	4% 26% 70%
Ik krijg kansen om bij te leren en mij te verbeteren in wat ik doe (bv. via opleiding)	62%	23	4% 9% 22% 65%
Voor mij is het in het algemeen duidelijk waar ik terecht kan als ik vragen heb over mijn loopbaan, mijn rechten als personeelslid, het arbeidsreglement ...	60%	23	9% 43% 48%
Ik heb de indruk dat mijn personeelsdossier goed wordt beheerd (bv. juiste en tijdige uitbetalingen van het loon, correcte registratie van ziekte, correcte registratie van meerprestaties en overuren ...)	60%	23	4% 52% 43%
De invulling van de vacatures verloopt op basis van een zorgvuldige afweging van individuele competenties t.o.v. een vooropgesteld profiel	58%	23	4% 13% 39% 26% 13% 4%
Ik ben tevreden over de praktische regelingen in mijn dienst (bv. uurrooster, verlofregeling ...)	54%	23	4% 17% 35% 43%
Mijn functiebeschrijving stemt overeen met mijn takenpakket	49%	23	9% 22% 39% 26% 4%
Ik heb uitleg gekregen over mijn functiebeschrijving	39%	23	17% 30% 30% 22%
Mijn functioneren wordt regelmatig besproken en geëvalueerd	38%	23	17% 35% 30% 13% 4%
Toen ik in dienst kwam, heb ik voldoende informatie gekregen over de organisatie en over wat van mij verwacht wordt	36%	23	17% 35% 35% 13%

■ Volledig oneens 
 ■ Eerder oneens 
 ■ Eerder eens 
 ■ Volledig eens 
 ■ Ik weet het niet 
 ■ NVT



# Personeelsbeleid (HRM)

## Globale score

	Gemiddelde	Aantal	% van de antwoorden
Ik weet duidelijk wie mijn rechtstreeks leidinggevende is	68%	23	4% 17% 74% 4%
De organisatie promoot de cultuur waarbij de leidinggevenden hun medewerkers met elkaar laten communiceren en problemen oplossen	59%	23	4% 13% 48% 13% 22%
De leidinggevenden promoten een open en innovatieve organisatiecultuur en moedigen de medewerkers aan om proactief te zijn in het dagelijks werk	59%	23	9% 17% 26% 26% 22%
De leidinggevenden vertonen voorbeeldgedrag (bv. nakomen van afspraken, beleefdheid, correctheid, werkattitude, prestaties ...)	58%	23	9% 4% 39% 35% 9% 4%
Er zijn initiatieven om de leidinggevende capaciteiten van leidinggevenden te ontwikkelen	58%	23	9% 22% 30% 9% 30%
Mijn leidinggevende is bereikbaar voor mij wanneer ik vragen of opmerkingen heb	57%	23	9% 4% 35% 48% 4%
Mijn leidinggevende spreekt mij of mijn collega's aan over onveilig gedrag, fouten, ongehoord gedrag, ...	56%	23	4% 13% 35% 35% 4% 9%
Ik voel mij gewaardeerd door mijn directe leidinggevende	56%	23	4% 22% 17% 52% 4%
Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn directe leidinggevende (bv. uitleg en raadgevingen, ondersteuning bij problemen ...)	55%	23	9% 9% 30% 43% 9%
Ik kan met mijn leidinggevende voldoende overleggen over mijn werk	55%	23	30% 17% 48% 4%
Ik krijg geen tegenstrijdige instructies of opdrachten	52%	23	4% 26% 30% 35% 4%
Ik voel mij gewaardeerd door het bestuur voor het werk dat ik doe	48%	23	35% 43% 17% 4%
Er zijn regelmatig vaste overlegmomenten met mijn leidinggevende	40%	23	17% 35% 13% 30% 4%
Ik krijg enkel taken van een leidinggevende of een bevoegd collega toegewezen, nooit van een mandataris (bv. schepen, burgemeester, voorzitter,...)	38%	23	17% 35% 26% 22%

■ Volledig oneens
 ■ Eerder oneens
 ■ Eerder eens
 ■ Volledig eens
 ■ Ik weet het niet
 ■ NVT

# Personeelsbeleid (HRM)

## Analyse Probis

- › Zowel de **praktische kant** van het personeelsbeheer (bv. dossierbeheer, bereikbaarheid, verlofregeling,...) als de **ondersteunende kant** (bv. opleidingen) worden als zeer positief ervaren door de respondenten.
  - Momenteel loopt een oefening om meer flexibiliteit in de uurroosters te creëren.
- › Binnen de HR-cyclus (instroom, doorstroom en uitstroom) worden voornamelijk werkpunten opgemerkt binnen het aspect van instroom (onboardingbeleid) en doorstroom (evaluatie-en feedbackcyclus). De organisatie kent op vandaag tevens geen stevig uitgewerkt uitstroombeleid.
  - Het **onboardingsbeleid** is op vandaag beperkt en moet worden herzien in de toekomst.
  - Het lokaal bestuur is er zich van bewust dat een sterke **employer branding** kan bijdragen aan het vinden van goede kandidaten. Hier liggen nog winsten te boeken door het bestuur nog meer als sterke werkgever in de 'etalage' te plaatsen. Momenteel zijn samen met een aantal andere streekgenoten workshops bezig om hiermee aan de slag te gaan.
  - De **evaluatiecyclus** is in theorie opgesteld en uitgewerkt, maar op vandaag leeft deze cyclus niet binnen de diensten.
    - De organisatie zal het in de toekomst over een andere boeg moeten gooien en meer inzetten op de praktische begeleiding van de leidinggevende tijdens deze cyclus.
  - In een krappe arbeidsmarkt is opleiden van cruciaal belang om moeilijk vindbare expertises en competenties in de organisatie binnen te brengen. De organisatie kan stappen zetten om het **ontwikkelingsbeleid** professioneler te omkaderen en te aligneren met de doelstellingen van de organisatie. Hierbij mogen de noden van de leidinggevendenden niet worden vergeten.
  - De **functiebeschrijvingen** worden in het licht van het functiewegingstraject herzien en bijgesteld. Belangrijk hierbij is dat er voldoende aandacht is voor de competentie gerelateerde component, zodanig in de toekomst andere HR-processen hier verder op kunnen bouwen (bvb. opleidingen).
  - Hoewel het **selectiebeleid** stappen heeft gezet om haar doorlooptijden te reduceren wordt op vandaag nog zeer traditioneel aan selecties gedaan. Om knelpuntvacatures in te vullen is een meer op maat gemaakte selectieprocedure noodzakelijk om (kwaliteitsvolle) kandidaten aan te trekken en in te lijven.
  - Op vandaag voelen heel wat medewerkers zich niet **gewaardeerd** door de organisatie (leidinggevende of het bestuur). Een waarderende, kenmerkende organisatiecultuur voor het lokaal bestuur is noodzakelijk om als goede werkgever in de regio gezien te worden. Verloning is hier zeker één component van, maar staat zelden alleen.
- › Uit de bevraging blijkt dat medewerkers regelmatig rechtstreekse **instructies van de bevoegde schepenen** krijgen. De organisatie heeft reeds stappen ondernomen om duidelijke samenwerkingsafspraken te maken, echter maken die op vandaag in mindere mate deel uit van de werking.
  - Goede afspraken tussen het College en de administratie zijn van cruciaal belang om een efficiënte interne werking te garanderen en een kwaliteitsvolle dienstverlening. Transparante gezamenlijke overlegstructuren op organisatie- en dienstniveau dragen hiertoe bij. Een tweewekelijks overleg tussen diensthoofd en bevoegde Schepenen krijgt meer en meer voet aan de grond.

# Organisatiecultuur (CUL)

- Wanneer er op een goede manier wordt ingezet op de organisatiecultuur, wordt er voldaan aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:
  1. De organisatie weet waar ze met haar organisatiecultuur naartoe wil, ze heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in de dagelijkse werking.
  2. De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers in deontologisch gevoelige situaties.
  3. De organisatiecultuur en de toepassing van de waarden worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.

# Organisatiecultuur (CUL)

## Globale score

	Gemiddelde	Aantal	% van de antwoorden
Ik kan, als dat nodig is, mijn collega's om hulp vragen	66%	23	13% 9% 78%
De organisatie stimuleert een open en constructieve sfeer waarin ethische dilemma's openlijk worden besproken	63%	23	4% 22% 26% 9% 35% 4%
Ik voel me best wel thuis in onze organisatie	61%	23	4% 9% 30% 52% 4%
Leidinggevenden nemen initiatieven om de waarden ingang te laten vinden in de dagelijkse praktijk	59%	23	4% 17% 43% 9% 26%
Als ik feedback of een suggestie geef, wordt er ook effectief iets mee gedaan	57%	23	4% 22% 30% 30% 13%
Naar mijn mening respecteren alle collega's en leidinggevenden de deontologische principes	55%	23	9% 9% 52% 13% 17%
Merk ik een schending op van de deontologie, dan weet ik bij wie ik terecht kan om dit te melden	55%	23	9% 13% 39% 26% 13%
Ik ervaar een goede werksfeer	52%	23	26% 43% 26% 4%
Ik weet wat er in de deontologische code beschreven staat	52%	23	13% 65% 22%
Er wordt wel eens aan mij gevraagd wat er beter kan binnen onze dienst of ons team	52%	23	9% 17% 30% 43%
Onze organisatiewaarden zijn gecommuniceerd en beschikbaar voor medewerkers	51%	23	4% 26% 35% 30% 4%

■ Volledig oneens
 ■ Eerder oneens
 ■ Eerder eens
 ■ Volledig eens
 ■ Ik weet het niet
 ■ NVT

# Organisatiecultuur (CUL)

## Globale score

	Gemiddelde	Aantal	% van de antwoorden
Goed werk afleveren, dat is waar het in het algemeen bij ons om draait	64%	23	
Wij hebben nogal veel strikte regels en procedures waaraan we ons moeten houden	52%	23	
Er wordt hier veel nadruk gelegd op het tijdig afronden van onze taken	49%	23	
Naar mijn mening, worden er regelmatig zaken vernieuwd (een andere manier van werken, andere of bijkomende taken die we moeten uitvoeren, ...)	48%	23	
Ik vind dat er een grote nadruk ligt op zo efficiënt mogelijk werken	47%	23	
Ik heb de indruk dat wij op een aantal punten echt een koploper zijn	37%	23	
Ik vind niet dat onze organisatie ouderwetse trekjes heeft	32%	23	
In het algemeen valt de psychische belasting van mijn werk goed mee (onder psychische belasting verstaan we bijvoorbeeld: ik heb vaak te veel werk, ik ervaar stress, ik moet dikwijls werken onder tijdsdruk,...)	32%	23	

■ Volledig oneens  
 ■ Eerder oneens  
 ■ Eerder eens  
 ■ Volledig eens  
 ■ Ik weet het niet  
 ■ NVT

# Organisatiecultuur (CUL)

## Analyse Probis





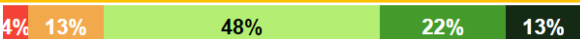



- › Op het thema organisatiecultuur scoort het lokaal bestuur volgens de respondenten van de zelfevaluatie minder goed.
- › Er zijn de laatste weken/maanden stappen gezet om de (organisatie)cultuur te transformeren naar **open, constructief en vernieuwend**. De cadans waarmee dit gebeurde moet doorgetrokken worden, gelet op de mindere resultaten binnen het thema 'organisatiecultuur'.
  - De resultaten tonen voor een deel ook aan dat de verandering nog niet volledig is geland/gekend binnen de organisatie.
- › Medewerkers geven de nood aan om meer betrokken te worden in de organisatie. De transversale projecten i.k.v. het veranderingsgebeuren binnen de organisatie mag **niet uitsluitend top-down** gebeuren. Via geijkte kanalen kunnen wensen/behoefte hun weg vinden in beleids- en beheerbeslissingen.
- › **Organisatiewaarden** zijn vastgelegd, maar zijn nadien niet verankerd in bvb. HR processen.
  - Het onder de aandacht brengen van de organisatiewaarden kan o.a. helpen om een gedeelde organisatiecultuur te bekomen en deontologie en gewenst gedrag een zichtbaar karakter te geven.
  - Heel wat medewerkers kennen de geijkte paden voor het melden van **deontologische problemen** binnen de organisatie in mindere mate en merken daarbij in mindere mate een **cultuur van openheid om ethische/deontologische problemen** openlijk te bespreken
- › Adequate ondersteuning van de **leidinggevende** is op vandaag afwezig. Het leidinggevend kader van de organisatie is vaak de katalysator om (cultuur)veranderingen in een stroomversnelling te krijgen.
- › De **psychische belasting** van heel wat respondenten blijkt enorm hoog te liggen. De komende maanden zal gewerkt worden aan een nieuwe psychosociale risicoanalyse. Dit is in het verleden zelden tot niet uitgevoerd. Hieruit moet een gedegen actieplan komen om dit cijfer in de toekomst te drukken.
  - Er zijn op vandaag wel acties die kaderen binnen het welzijn op de werkvloer. Echter op vandaag is het weinig gekend.

# Informatie en communicatie (ICO)

- Een **degelijk informatiebeheer en een goede interne en externe communicatie** voldoen aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:
  1. De organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren.
  2. De interne communicatie focust op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
  3. De externe communicatie focust op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening.
  4. De organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer.
  5. De organisatie evalueert regelmatig haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer en stuurt bij waar nodig.

# Informatie en communicatie (ICO)

## Globale score:

	Gemiddelde	Aantal	% van de antwoorden
De organisatie leeft de regelgeving omtrent de openbaarheid van bestuur na	75%	23	
De organisatie heeft regels over het gebruik van sociale media in het kader van de dienstverlening	70%	23	
De organisatie bewaakt de veiligheid van informatie en zorgt ervoor dat vertrouwelijke info correct wordt beheerd	58%	23	
Er zijn regelmatig vaste overlegmomenten met de collega's van mijn dienst/team	57%	23	
De organisatie communiceert gebruiksvriendelijk en doelgroepgericht	57%	23	
Het is mij duidelijk wat ik moet doen als ik een informaticaprobleem vaststel (bv. softwareprobleem, geen internetverbinding ...)	55%	23	
Ik weet waar ik de nodige informatie voor mijn werk kan terugvinden (vb. via Wegwijzer)	54%	23	
De organisatie communiceert duidelijk en correct over haar dienstverlening en belangrijke initiatieven	47%	23	

# Informatie en communicatie (ICO)

## Globale score:

De organisatie heeft een uitgewerkt archiefbeleid en past dit correct toe	47%	23	26%	13%	35%	26%
De organisatie stimuleert een open communicatie en dialoog doorheen de organisatie	46%	23	9%	30%	39%	13% 9%
De organisatie verzekert transparantie van haar beslissingen, werking en ontwikkeling aan de hand van rapporten, verschillende informatiekkanalen,...	46%	23	9%	26%	48%	9% 9%
Er bestaan duidelijke afspraken m.b.t. het opslaan van gegevens en documenten zodat informatie snel terug te vinden is	46%	23	13%	9%	65%	9% 4%
We worden altijd op de hoogte gebracht van beslissingen die voor ons van belang zijn	43%	23	9%	26%	48%	17%
De kennis binnen de organisatie is verspreid over meerdere medewerkers en is niet geconcentreerd bij enkelen	43%	23	9%	22%	61%	4% 4%
Er zijn regelmatig gestructureerde overlegmomenten tussen de diensten of afdelingen onderling	38%	23	22%	26%	39%	4% 9%
Er vindt steeds een gestructureerde terugkoppeling plaats van beslissingen die werden genomen door de beleidsorganen	35%	23	17%	39%	35%	4% 4%

■ Volledig oneens 
 ■ Eerder oneens 
 ■ Eerder eens 
 ■ Volledig eens 
 ■ Ik weet het niet 
 ■ NVT

N 23

# Informatie en communicatie (ICO)

## Analyse Probis

- › Op het thema Informatie en communicatie scoort het lokaal bestuur volgens de respondenten van de zelfevaluatie minder goed.
- › Er is op vandaag geen duidelijke **overleg- en communicatiestructuur** uitgewerkt.
  - Er is op vandaag geen vastgestelde informatiematrix die aanduidt op welk overlegmoment wat gecommuniceerd wordt aan wie en op welke manier.
  - Een strategisch intern communicatiebeleid (hoe bereiken we bepaalde interne 'groepen') is op vandaag niet uitgewerkt.
  - (interne) organisatiebeslissingen verlopen, om snelheid te maken, te top-down. Oog voor werknemersparticipatie inspraak is er op vandaag onvoldoende concreet en gestructureerd.
  - Open communicatie kan pas ontstaan als er voldoende vertrouwen is. De werksfeer en psychosociale belasting tonen aan dat dit die er op vandaag nog onvoldoende is.
  - Transversale overlegmomenten (tussen diensten) kan bijkomende winsten opleveren. Zeker binnen de beleidsdomeinen die elkaar overlappen, aanvullen en versterken.
- › De **informatiedoorstroming (besluitvorming)** is lang afwezig geweest, maar sinds kort terug opgestart waarbij de algemeen directeur en financieel directeur een mondelinge terugkoppeling geven.
  - Gelet op de negatieve resultaten binnen de bevraging kan de organisatie nog onderzoeken welke acties nog vereist zijn i.f.v. informatiedoorstroming na dit overleg.
- › Een duidelijk **archiefbeleid** dient opgestart te worden.
  - Informatiebeheer speelt een belangrijke rol bij de 'onboarding' van nieuwe medewerkers. Om hen z.s.m. inzetbaar te krijgen is een duidelijk en gestructureerd archiefbeheer van goud waard.
  - De structuur van de SharePoint wordt als positief punt aangegeven.
- › De **externe communicatie** van de organisatie wordt binnen de bevraging niet altijd als een positief punt gezien, maar het managementteam is hier eerder positief over.

# Facilitaire middelen, opdrachten en contracten (FAM)

- Een goede inzet van de **facilitaire middelen** voldoet aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:
  1. De organisatie weet hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.
  2. De organisatie beheert de facilitaire middelen goed.
  3. De organisatie stelt op een systematische en wettige manier partners aan om opdrachten uit te voeren.
  4. De organisatie volgt opdrachten uitgevoerd door partners grondig op en gaat correct om met contracten.
  5. Uitgaven voor facilitaire middelen blijven binnen de kredieten.
  6. De organisatie evalueert regelmatig het facilitaire proces en de wijze waarop met de facilitaire middelen wordt omgegaan en stuurt bij waar nodig.

# Facilitaire middelen, opdrachten en contracten (FAM)

## Globale scores:

	Gemiddelde	Aantal	% van de antwoorden
Onregelmatigheden (zoals diefstal, oneigenlijk gebruik,...) worden opgevolgd en bijgestuurd	66%	23	4% 9% 35% 17% 30% 4%
Contracten met externe partners worden correct opgevolgd	65%	23	13% 39% 17% 26% 4%
Het is mij duidelijk wat ik moet doen als materiaal moet worden aangekocht of bijbesteld	61%	23	9% 39% 52%
De organisatie heeft zicht op bestaande raamcontracten en doet hierop beroep wanneer dit voordelen biedt	60%	23	17% 48% 4% 26% 4%
De organisatie heeft de rollen en verantwoordelijkheden voor facilitaire middelen (bv. gebouwen, werkmateriaal, werk-/voertuigen) duidelijk bepaald	59%	23	9% 17% 30% 17% 26%
De organisatie voorziet in voldoende beveiligingen bij het gebruik van materiaal, materieel en infrastructuur	59%	23	26% 39% 9% 26%
Het is mij duidelijk wat ik moet doen als materiaal stuk is	52%	23	4% 13% 52% 30%
De organisatie optimaliseert de materiaalvoorraad en voert een efficiënt stockbeheer uit	51%	23	4% 39% 22% 9% 22% 4%
Ik vind dat er op een goede manier wordt omgegaan met de materialen en gebouwen die de organisatie ons ter beschikking stelt	46%	23	4% 30% 48% 13% 4%
De gebouwen worden goed en energiezuinig beheerd, onderhouden en correct gebruikt	41%	23	13% 22% 57% 4% 4%
De organisatie verzekert goede werkomstandigheden en organiseert een preventiebeleid m.b.t. veiligheid en gezondheid op het werk	40%	23	9% 30% 52% 9%

■ Volledig oneens  
 ■ Eerder oneens  
 ■ Eerder eens  
 ■ Volledig eens  
 ■ Ik weet het niet  
 ■ NVT

# Facilitaire middelen, opdrachten en contracten (FAM)

## Analyse Probis

- Op het thema Facilitaire middelen, opdrachten en contracten scoort het lokaal bestuur volgens de respondenten van de zelfevaluatie minder goed.
- Op vandaag wordt er nog met een te ad hoc bril gekeken naar het gebouwenpatrimonium van het lokaal bestuur.
  - Omwille van de nood aan een efficiënte inzet, het ruimtelijk gebruik en de technische staat van de gebouwen dringt een gedegen plan van aanpak zich op. Vandaag zijn hier reeds ad hoc initiatieven in genomen. Een voorstel tot **toekomstvisie** moet worden opgemaakt door Technische Dienst, waar duidelijke uitdagingen worden geschetst rond energetische eisen (LEKP, energie efficiëntie) en een asbestvrij patrimonium.
  - Gekoppeld aan de uitdagingen moeten duidelijke **strategische keuzes** vooropgesteld worden om het oud patrimonium af te stoten of hier verder in te investeren. Om dit verhaal te doen landen is het maken van strategische keuzes op korte termijn van vitaal belang.
  - **Een tijdslijn 2024 – 2050** ontbreekt bijgevolg vandaag om de klimaat neutrale ambitie waar te maken.
- Het **sleutelplan** en (gebouwen) **veiligheidsbeleid** van het lokaal bestuur kan verder op elkaar worden afgestemd om te vermijden dat er enerzijds meerdere toegangssystemen door elkaar worden gebruikt, en anderzijds dat de 'taaklast' hieromtrent bij de diensthoofden wordt gelegd.
- Het opvolgen van materialen en stockbeheer is sterk dienstafhankelijk. Hier ontbreekt een beleid en centraal overzicht.
  - Risico's rond het extern uitlenen van materialen (bvb. cultuur) alsook binnen het magazijn (intern gebruik) van de technische dienst moeten bekeken worden.
- Het lokaal bestuur bekijkt welke **raamcontracten** (financieel) interessant kunnen zijn om beroep op te doen.
  - Het gebruik maken van raamcontracten (goederen en diensten) kan nog meer worden versterkt binnen de Technische Dienst.
- Er is op vandaag geen globaal **Preventieplan**, dit staat in 2024 op de agenda.
  - Op vandaag neemt de organisatie wel preventieacties i.k.v. het jaaractieplan.
  - Dit wordt op vandaag onvoldoende opgevolgd en projectmatig geïnitieerd.

# Informatie en communicatietechnologie (ICT)

- Een **adequaat ICT-beleid en –beheer** voldoet aan volgende doelstellingen rond organisatiebeheersing:
  1. De organisatie heeft voor haar ICT-beleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.
  2. De ICT-dienstverlening is kwaliteitsvol.
  3. De organisatie beheert de informatie en de ICT veilig.
  4. De organisatie neemt maatregelen om bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen te waarborgen.
  5. Uitgaven voor en rapporten over ICT worden grondig opgevolgd.
  6. De organisatie evalueert regelmatig haar ICT en stuurt bij waar nodig.

# Informatie en communicatietechnologie (ICT)

## Globale score

	Gemiddelde	Aantal	% van de antwoorden					
De dienstverlening van externe IT-leveranciers wordt geëvalueerd en bijgestuurd	73%	23	9%	9%	22%	57%	4%	
ICT-projecten worden goed voorbereid en afgelijnd	68%	23	9%	13%	17%	9%	43%	9%
Paswoorden en gebruikersrechten worden regelmatig geëvalueerd	63%	23	17%	35%	26%	22%		
De organisatie garandeert de veilige omgang met ICT en software	60%	23	17%	43%	22%	17%		
Incidenten/problemen worden opgevolgd en hieruit worden lessen getrokken	57%	23	4%	17%	52%	26%		
De middelen (bv. computers, printers, telefonie en internet ...) die we ter beschikking hebben, zijn aangepast aan het werk dat ik doe	54%	23	4%	13%	43%	39%		
We beschikken over de nodige software of programma's om goed te kunnen werken	54%	23	4%	74%	22%			
De organisatie neemt initiatieven om de ICT-werking te verbeteren	53%	23	13%	13%	39%	17%	17%	
De organisatie beschikt op alle locaties over een snelle, betrouwbare en beveiligde internet- en telefoonverbinding	51%	23	4%	13%	57%	26%		
Er is een ICT-helpdesk waar problemen kunnen gemeld worden en waar effectief een oplossing kan worden geboden	36%	23	17%	39%	26%	17%		

■ Volledig oneens  
 ■ Eerder oneens  
 ■ Eerder eens  
 ■ Volledig eens  
 ■ Ik weet het niet  
 ■ NVT



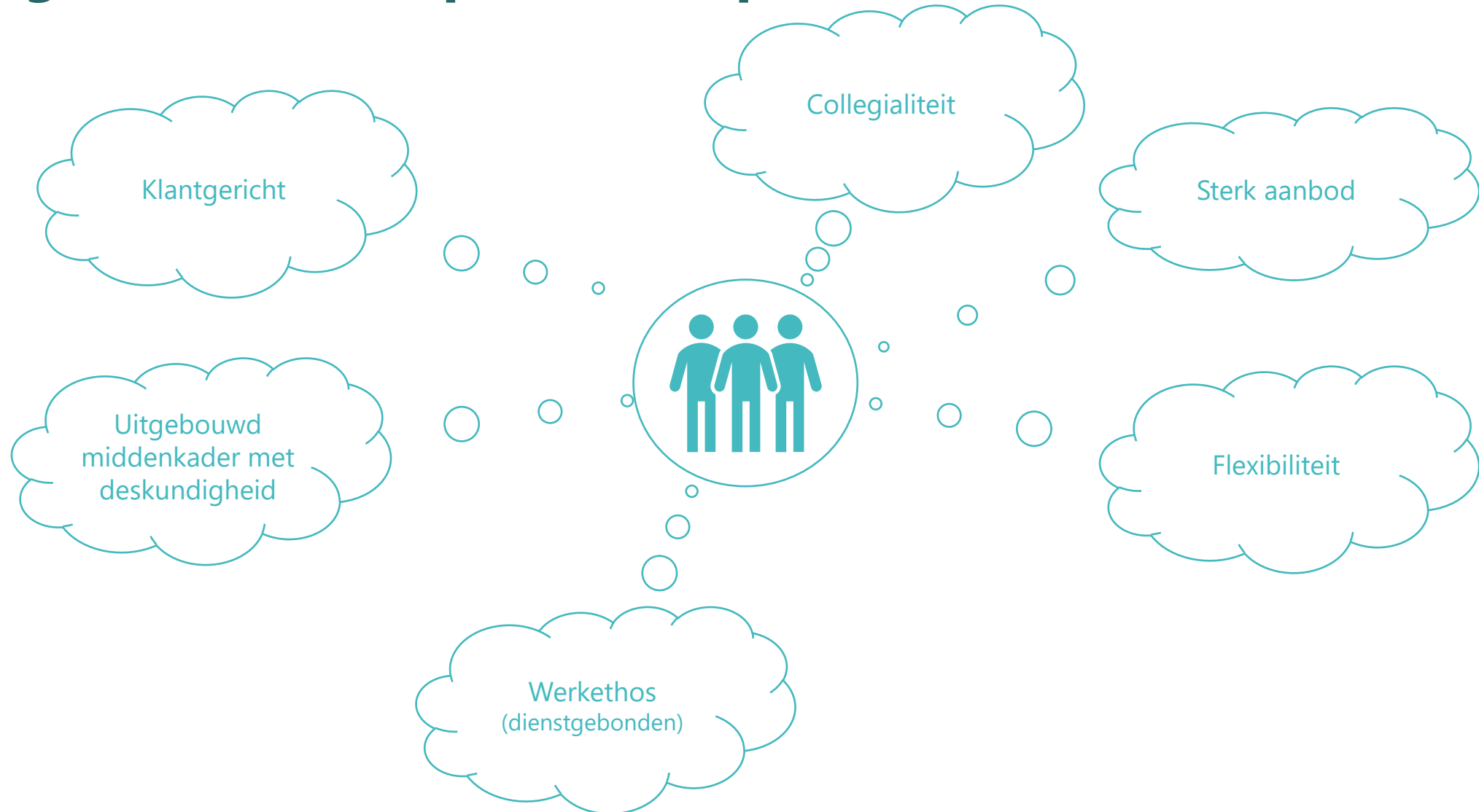
# Informatie en communicatietechnologie (ICT)

## Analyse Probis

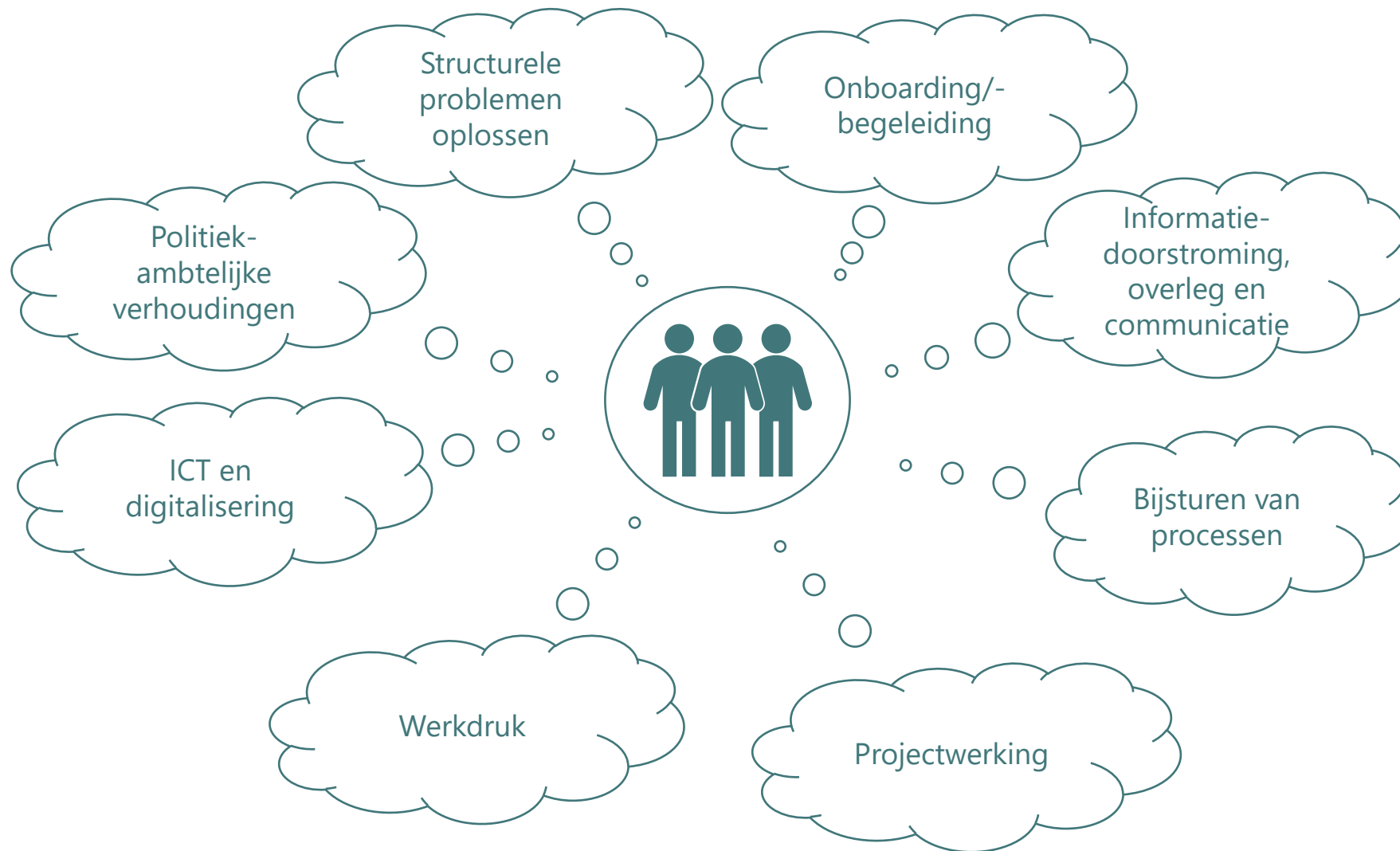
- Op het thema Informatie en communicatietechnologie scoort het lokaal bestuur Aartselaar volgens de respondenten van de zelfevaluatie genuanceerd.
- Op vandaag is er, wegens de afwezigheid van een IT-specialist, geen **overkoepelend ICT-beleid**.
  - Recent gebeurde een aanwerving om deze functie in te vullen.
  - Waakzaamheid zal noodzakelijk zijn om deze persoon effectief tijd en ruimte te geven om dit beleid (in samenspraak met de diensten) op poten te zetten, gelet op de afwezigheid van een interne ICT-helpdesk en de geringe ondersteuning die de organisatie op vandaag krijgt.
- Er is op vandaag heel wat software aanwezig, zowel op organisatie- als dienstniveau, om de werking verder te digitaliseren, automatiseren en efficiënter te maken. Met deze evolutie gaan er twee grote uitdagingen gepaard:
  - Het **integreren van de verschillende softwarepakketten**, zodanig zo weinig mogelijk 'dubbele' manuele handelingen moeten gebeuren.
  - De evolutie gaat vrij snel waardoor een **groep medewerkers dreigt uit de boot te vallen**. Een goed opleidingsaanbod is hier cruciaal.
- Het lokaal bestuur is in grote mate afhankelijk van een softwareleverancier bij de 'bemanning' van haar **ICT-helpesk**.
  - Veel respondenten geven aan dat de twee dagen aanwezigheid als te minimaal wordt beschouwd.
- Een **continuïteitsplan opstellen** vanwege de toenemende dreiging op vlak van cyber security vormt een belangrijk aandachtspunt. Het plan moet een gestructureerd raamwerk bieden om snel en effectief te reageren op cyberaanvallen, waardoor de impact op essentiële diensten wordt geminimaliseerd en de dagdagelijkse werking kan worden voortgezet.

## 5. Open antwoorden

# Algemene sterke punten – open antwoorden



# Algemene verbeterpunten – open antwoorden



## 6. Globaal actieplan



## Contact

- Michelle Rommelaere
  - [michellerommelaere@probis.be](mailto:michellerommelaere@probis.be)
- Cas Buffel
  - [casbuffel@probis.be](mailto:casbuffel@probis.be)

[www.probis.be](http://www.probis.be) | [info@probis.be](mailto:info@probis.be)





# Disclaimer

- Dit rapport is gebaseerd op de aan Probis overhandigde gegevens, meer bepaald op:
  - De ter beschikking gestelde documenten
  - De informatie die Probis mocht ontvangen tijdens diverse gesprekken en bevragingen
  - Opzoeken die Probis heeft uitgevoerd door middel van desk research.
- Gezien de aard en betrouwbaarheid van de geconsulteerde bronnen, zijn we als Probis ervan uitgegaan dat de informatie die we op deze basis hebben verworven, correct en volledig is. Deze informatie werd dan ook niet verder geauditeerd. Zij kan zich derhalve niet uitspreken over de juistheid ervan, en is niet verantwoordelijk voor onnauwkeurigheden of voor de kwaliteit van de gebruikte informatie.



# Disclaimer

- Dit rapport is uitsluitend bestemd voor de Opdrachtgever.
- Met betrekking tot de inhoud van dit rapport kan Probis niet aansprakelijk worden gesteld voor schadeclaims van derden, noch van de Opdrachtgever indien het rapport gebaseerd is op input verstrekt door deze.
- Ook indien bepaalde gegevens niet verwerkt zijn in deze nota, of indien er gegevens weggelaten zijn omwille van de omvangbeperking van de Opdracht, kan Probis hiervoor niet verantwoordelijk worden gesteld.
- In ieder geval zal de aansprakelijkheid van Probis beperkt zijn tot de waarde van de betreffende Opdracht.
- Probis heeft dit rapport exclusief gemaakt voor de Opdrachtgever en is vertrouwelijk van aard.