



4 december 2023

Interne omgevingsanalyse

Lokaal bestuur Kortenaken

Stuurgroep 1 – rapportering resultaten interne analyse

Verslag

Resultaten

Samenvatting sterktes globaal



Klanten

Snel inspelen op de noden van burgers
Kwaliteitsvolle dienstverlening

Middelen

Digitalisering

Veilige
werkomstandigheden
Nodige middelen ter
beschikking

Mensen

Hernieuwing RPR

Opleidingsmogelijkheden

Leiderschap

Expertise van de LG
Betrokkenheid van de LG
Aanspreekbaarheid LG

Cultuur

Goede werksfeer en collegialiteit

Kennis deontologische code

Structuur

Logische en **geclusterd organogram**
Operationeel **MAT**

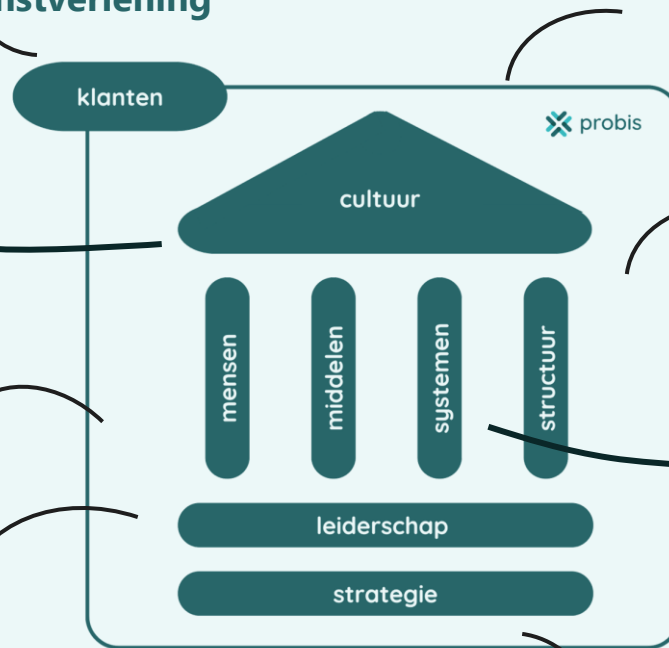
Systemen

Basis procesmanagement
Proces van budgetopmaak

Strategie

Monitoring en rapportering

Strategische **samenwerking** TGV-
gemeenten



Resultaten

Samenvatting aandachtspunten globaal



Klanten

Aandacht voor bereiken van elke **doelgroep**
Efficiënte dienstverlening

Middelen

Materiaalbeheer TD

Aanvragen van middelen en materialen

Mensen

Communicatie HR beleid

Kennisoverdracht

(retentiebeleid) waarborgen

Leiderschap

Proactief inzetten op ontwikkelen **LG capaciteiten**
Transparante en gestructureerde **communicatie**
Toewijzing van taken

Cultuur

Nood aan open **feedbackcultuur** en **waardering** tonen
Beperkt **samenhorigheidsgevoel** tussen OCMW en gemeente

Structuur

Statische organisatiestructuur

Personeelsbezetting (meting van werklust)
Onvoldoende wendbaar t.o.v. uitdagingen

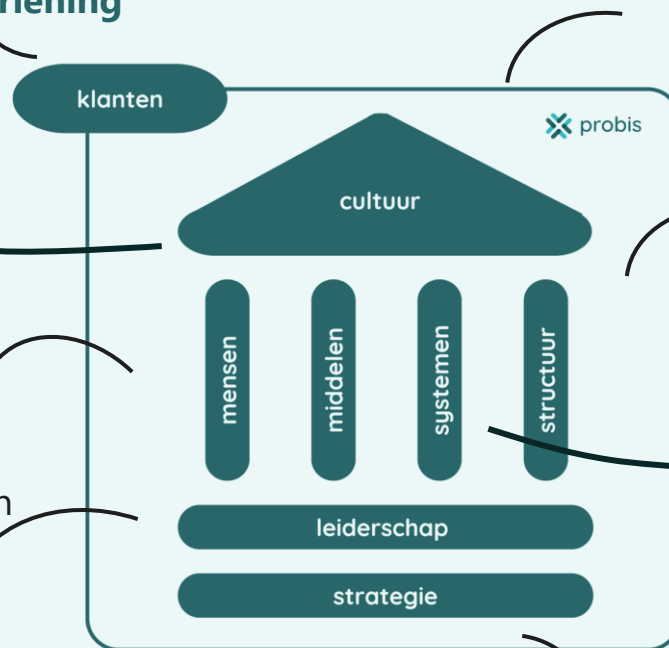
Systemen

Projectmatig werken

Up-to-date houden van handleidingen en procedures

Strategie

Betrekken van diensthoofden bij opmaak MJP
Relevante meetbare **indicatoren**
Afspraken rol bestuur en managementteam



Inhoud



Inleiding



**Resultaten
zelfevaluatie**



**En nu? Timing en
afspraken**

Inhoud



Inleiding

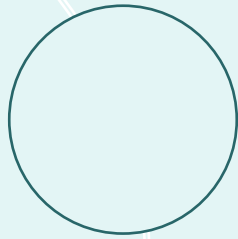


**Resultaten
zelfevaluatie**

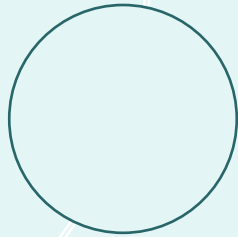


**En nu? Timing en
afspraken**

Pro memorie

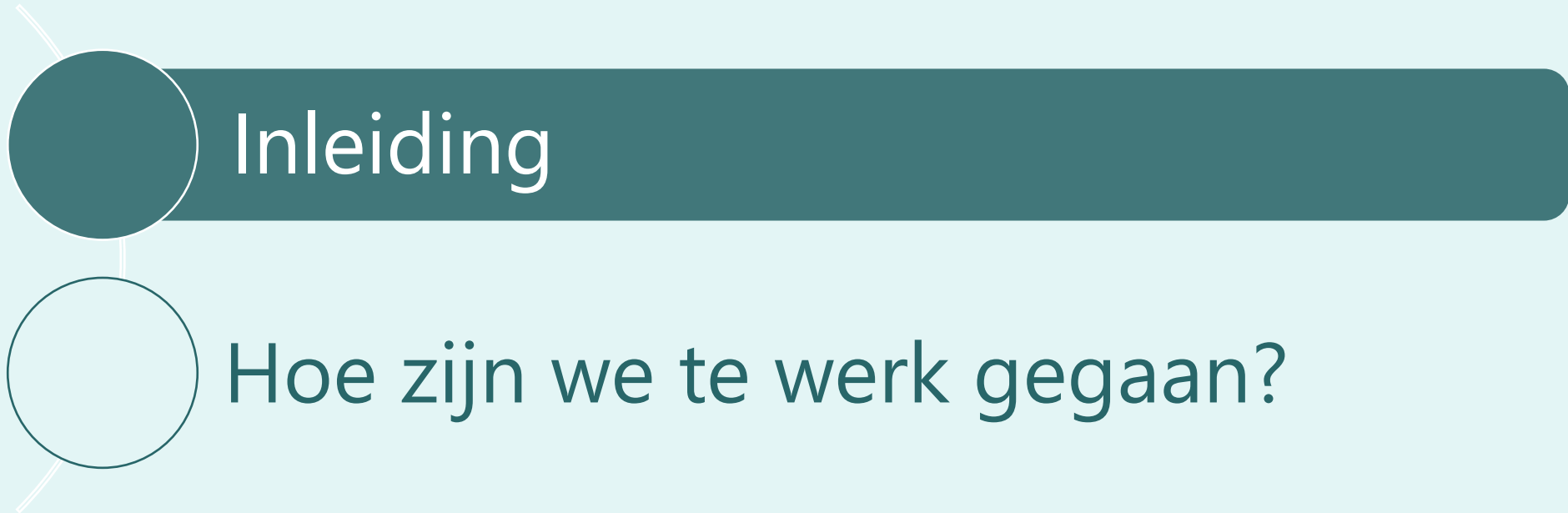


Inleiding



Hoe zijn we te werk gegaan?

Pro memorie



Inleiding

Hoe zijn we te werk gegaan?

Inleiding

Doel van het project – groeien en verbeteren als organisatie

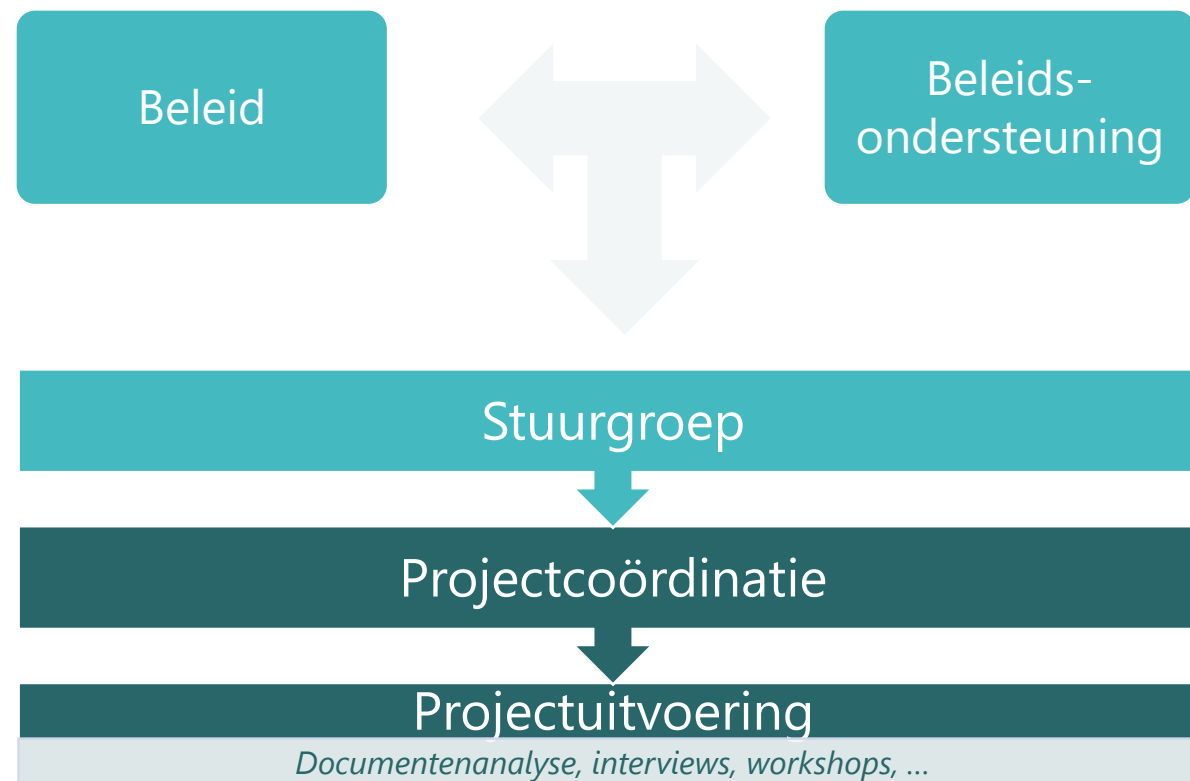
Doel vandaag:
terugkoppeling
resultaten

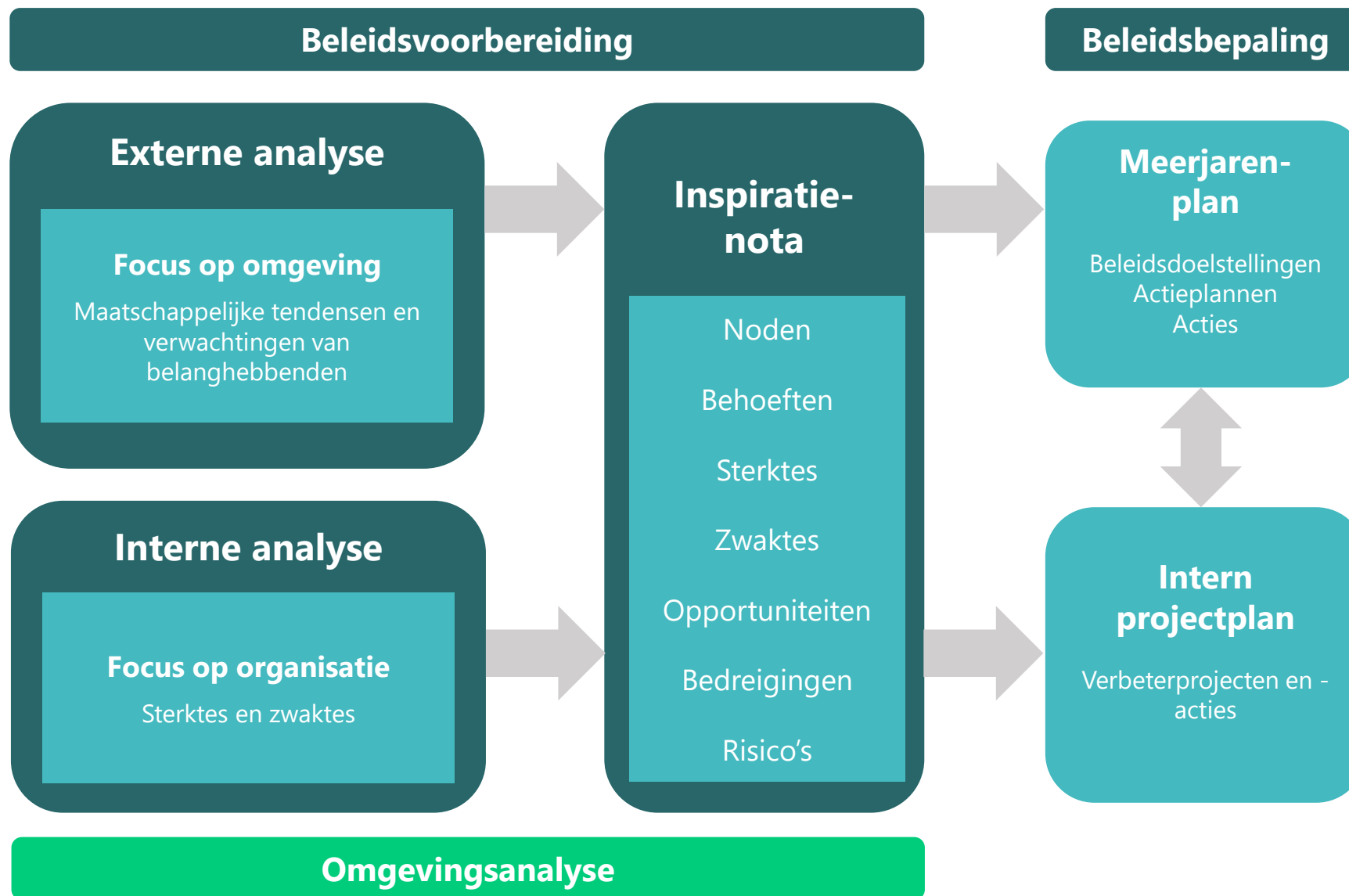


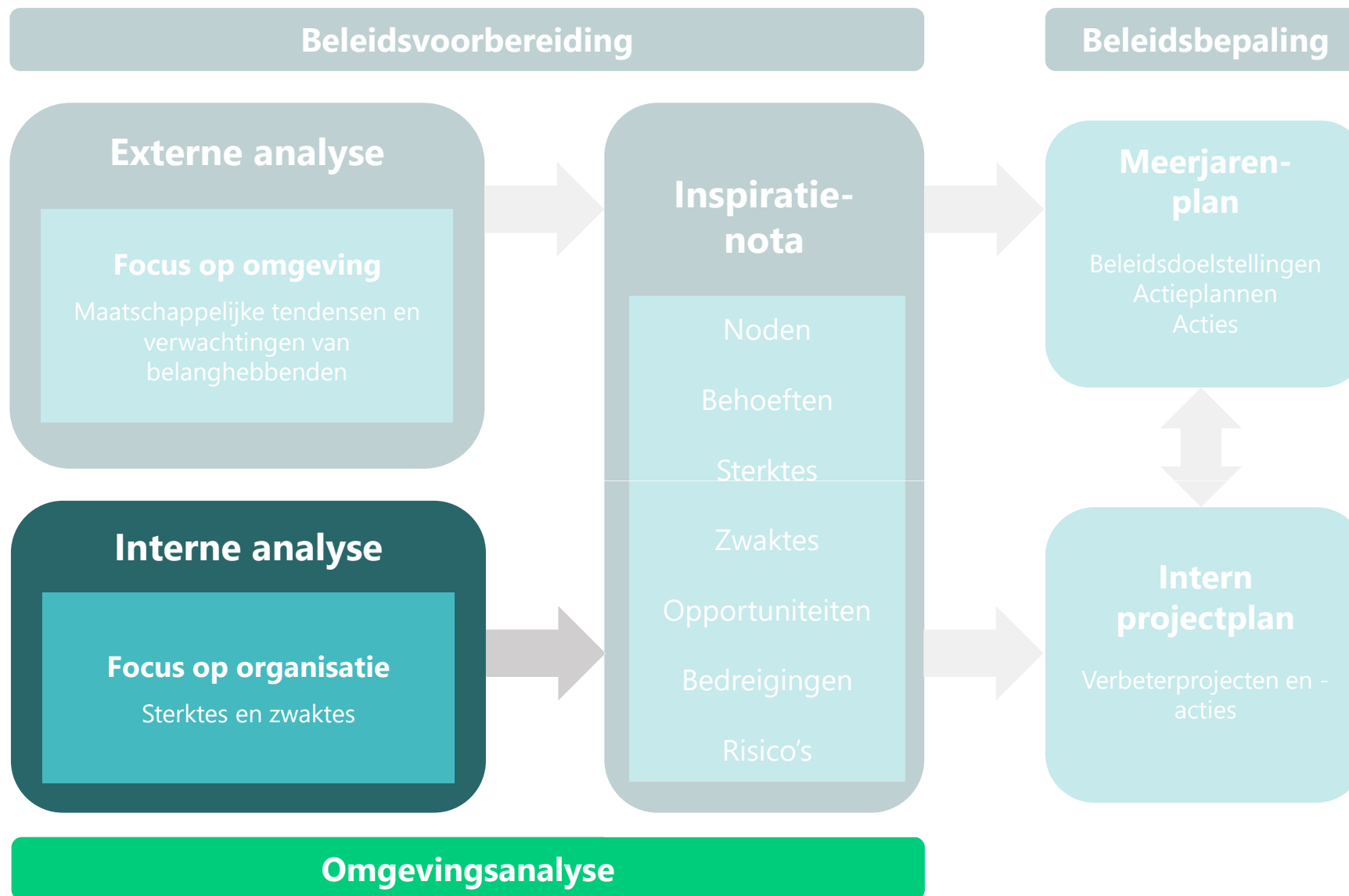
- Opzetten en uitvoeren van een **interne omgevingsanalyse van de gehele organisatie**
 - Opstellen van **verbeteracties** en het opleveren van een **implementatieplan** op vlak van organisatiebeheersing
 - Borging van organisatiebeheersing: Basis voor de verderzetting van kwaliteitsbeleid passend in het hernieuwde kader van organisatiebeheersing
- Vormt het **interne luik** van de **omgevingsanalyse** ter voorbereiding van het MJP 2026-2031

Inleiding Stuurgroep

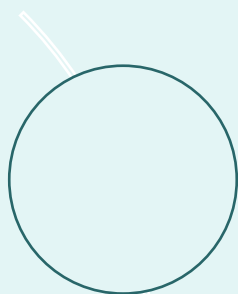
Functie	Naam
Algemeen Directeur	Dominique Hayen
Financieel Directeur	Eddy Jacobs
Stafmedewerker	Ann Merlo
Sociale Dienst	Katja Lammens
Communicatie	Evy Ceusters



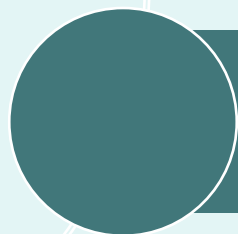




Pro memorie



Inleiding



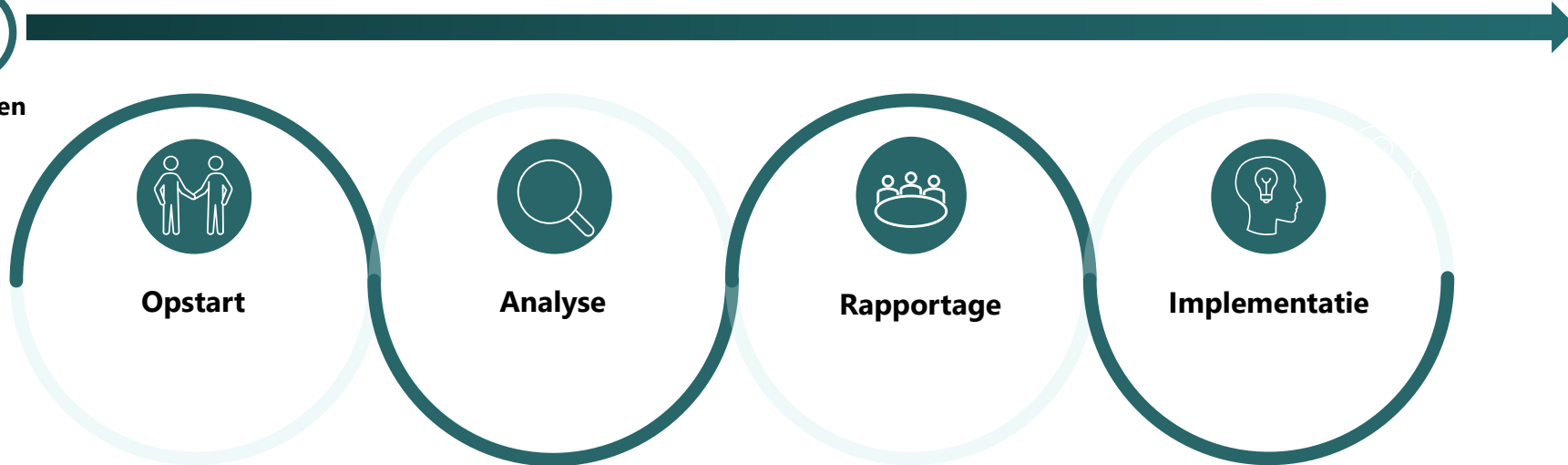
Hoe zijn we te werk gegaan?

Hoe zijn we te werk gegaan?

Plan van aanpak omgevingsanalyse



Projectmatig werken



Opstart

Analyse

Rapportage

Implementatie

OPSTART

- Opstartactiviteiten
- Opmaken projectstructuur
- Algemene coördinatie
- Communicatie

FASE 01

- Documentanalyse
- Interviews MAT
- Vragenlijst leidinggevenden
- Focusgroep

FASE 02

- Terugkoppeling resultaten aan de stuurgroep

FASE 03

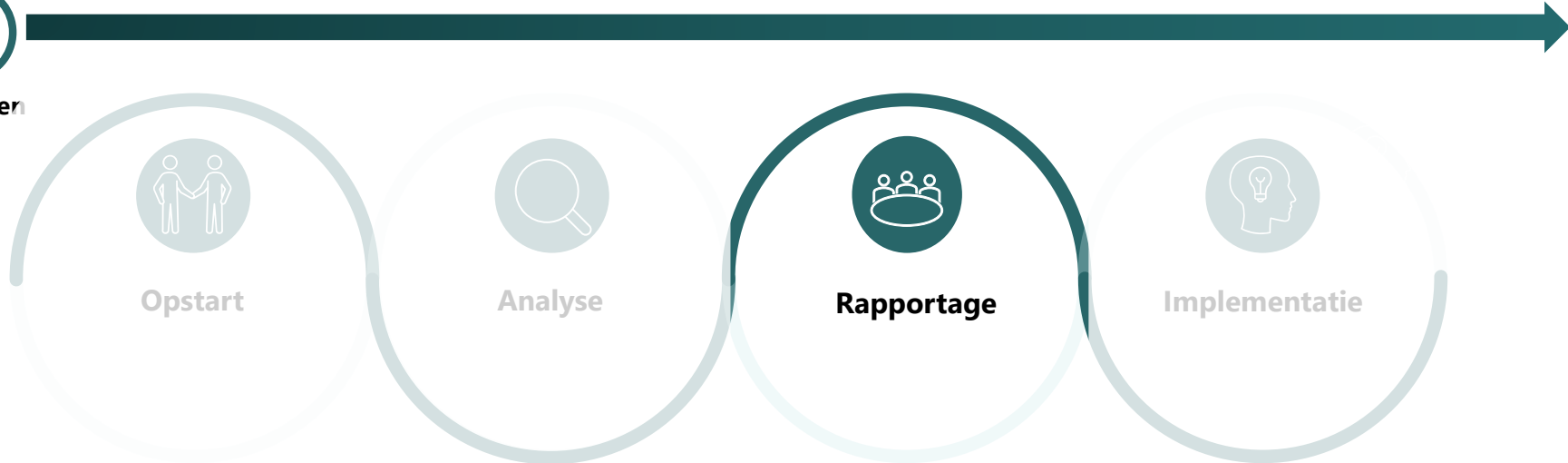
- Opstellen verbeteractieplan
- Uitrol verbeteractieplan

Hoe zijn we te werk gegaan?

Plan van aanpak omgevingsanalyse



Projectmatig werken



Opstart

OPSTART

- Opstartactiviteiten
- Opmaken projectstructuur
- Algemene coördinatie
- Communicatie

Analyse

FASE 01

- Documentanalyse
- Interviews MAT
- Vragenlijst leidinggevenden
- Focusgroep

Rapportage

FASE 02

- Terugkoppeling resultaten aan de stuurgroep

Implementatie

FASE 03

- Opstellen verbeteractieplan
- Uitrol verbeteractieplan

Hoe zijn we te werk gegaan?

Welke stappen hebben we reeds doorlopen?

Wat?	Wie?	Wanneer?
FASE 0 – Opstart		
Stuurgroep 1 - Startvergadering	Leden van de stuurgroep	26 september 2023
Nieuwsbrief medewerkers	Probis	11 oktober 2023
FASE 1 – Interne analyse		
Documentenanalyse	Probis	Backoffice Probis
Individuele gesprekken met 4 stakeholders	Leden managementteam	18 oktober 2023 – namiddag
Benchmarking en data-analyse	Probis	Backoffice Probis
Digitale vragenlijst	Leidinggevenden	Openstellen van 9 – 23 oktober
Werksessie focusgroep	Mix medewerkers	9 november 2023
Stuurgroep 2 – Rapportering en implementatieplan	Leden van de stuurgroep	Maandag 4 december 13u00 – 15u30
Stuurgroep 3 – Feedback en aanvullingen	Leden van de stuurgroep	Woensdag 13 december 10u30 – 12u00

Hoe zijn we te werk gegaan?

Wie werd betrokken?

Vragenlijst leidinggevenden

Digitale vragenlijst o.b.v. achtbouwstenenmodel voor alle leidinggevenden



Interviews MAT-leden

4 verdiepende interviews met leden van het managementteam o.b.v. inzichten uit vragenlijst



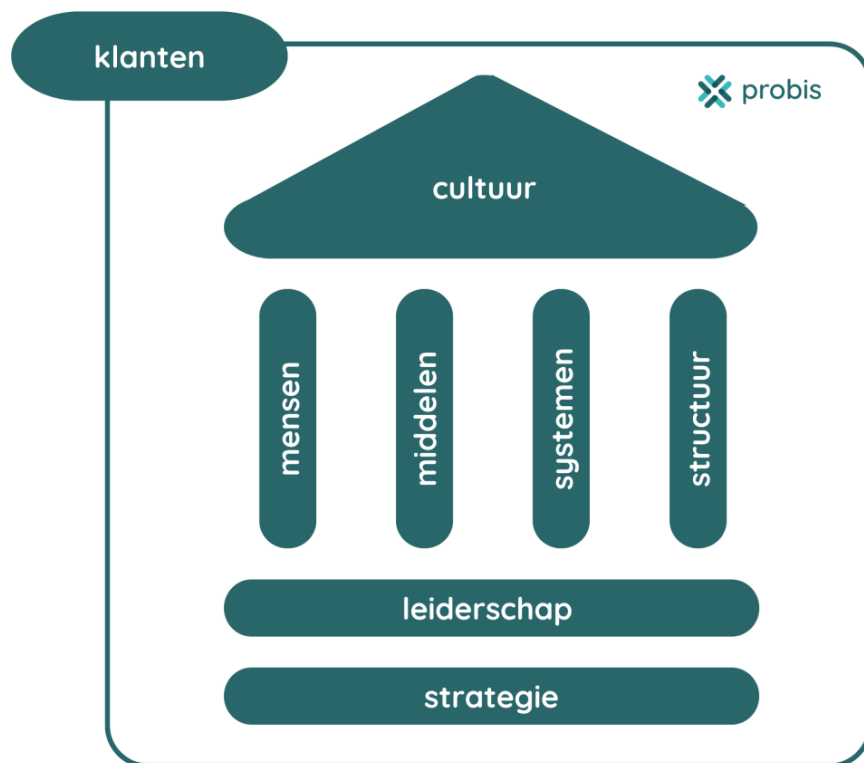
Focusgroep medewerkers

Interactieve werksessie met een representatieve groep van 18 medewerkers uit verschillende diensten



Hoe zijn we te werk gegaan?

Achtbouwstenenmodel



Het achtbouwstenenmodel werd door Probis ontwikkeld en is gebaseerd op het 7S-model van McKinsey en het EFQM-kwaliteitsmodel.

We gaan uit van de 8 elementen waarop een organisatie gefundeerd is. Deze bouwstenen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Inhoud



Inleiding



**Resultaten
zelfevaluatie**



**En nu? Timing en
afspraken**

Resultaten zelfevaluatie

- Leeswijzer – hoe lees je dit rapport?
- Algemene bevindingen
- Vaststellingen per bouwsteen

Resultaten zelfevaluatie

Leeswijzer – hoe lees je dit rapport?

Algemene bevindingen

Vaststellingen per bouwsteen

Resultaten zelfevaluatie

Leeswijzer – hoe lees je dit rapport?

➤ De resultaten in het rapport zijn...



- Een **weergave van de bevindingen** van de respondenten
 - Dit rapport omvat een bundeling van de verzamelde gegevens aangeleverd vanuit de medewerkers met een korte bespreking per thema
 - De resultaten in de grafieken komen voort uit de bevraging die aan leidinggevendenden gericht was, en omvat dus geen weerspiegeling van de medewerkers
- Een **organisatiebrede weergave** met oog op het opstellen van actieplannen om de risico's aan te pakken
- **Anonieme verwerking**: alle resultaten worden (per respondentengroep) weergegeven, maar er wordt nooit onthuld *wie* wat heeft ingevuld

Resultaten zelfevaluatie

Leeswijzer – hoe lees je dit rapport?



- Focus op **sterktes** en (vnl.) op **aandachts- en verbeterpunten**
 - Doelstelling is analyse en optimalisatie van de structuur en 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 zeker en vast zijn!)



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

Resultaten zelfevaluatie

○ Leeswijzer – hoe lees je dit rapport?

● **Algemene bevindingen**

○ Vaststellingen per bouwsteen

Resultaten zelfevaluatie

Voor we starten...



- We troffen in het algemeen **gemotiveerde** leidinggevenden en medewerkers aan binnen de organisatie
- Iedereen **werkte vlot mee**:
 - De nodige informatie en documenten werden steeds vlot en tijdig aangeleverd
 - Iedereen stelde zich zeer betrokken en open op tijdens de interviews
 - Medewerkers namen actief deel aan de focusgroep
- We merkten een zeer aangename en **collegiale sfeer** op in Kortenaken

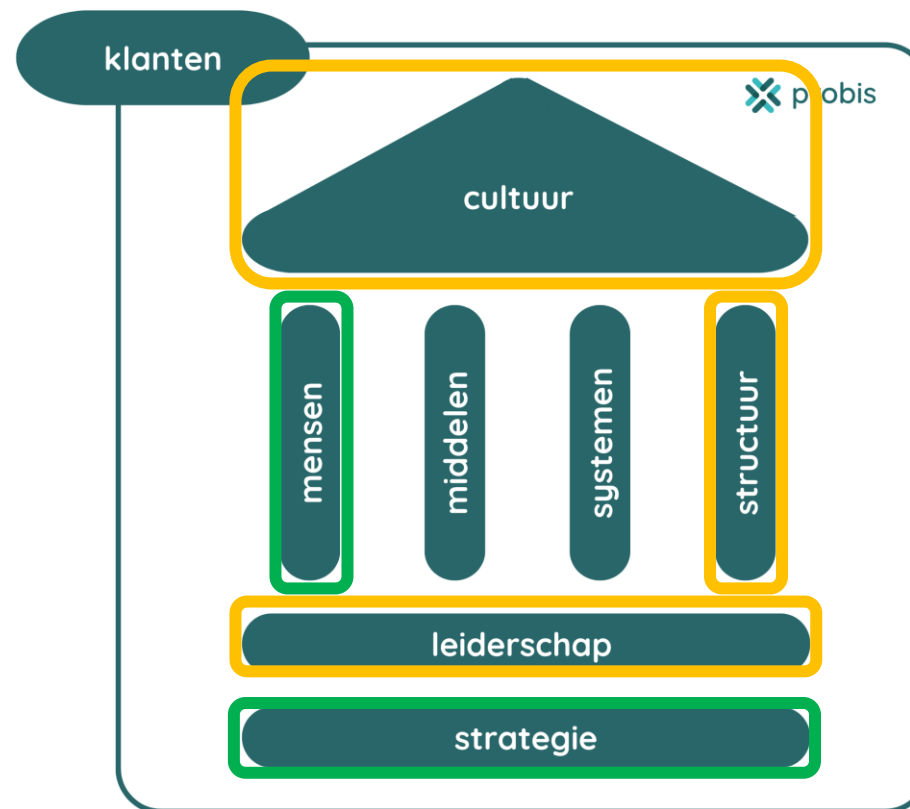
Resultaten zelfevaluatie

- Leeswijzer – hoe lees je dit rapport?
- Algemene bevindingen
- **Vaststellingen per bouwsteen**

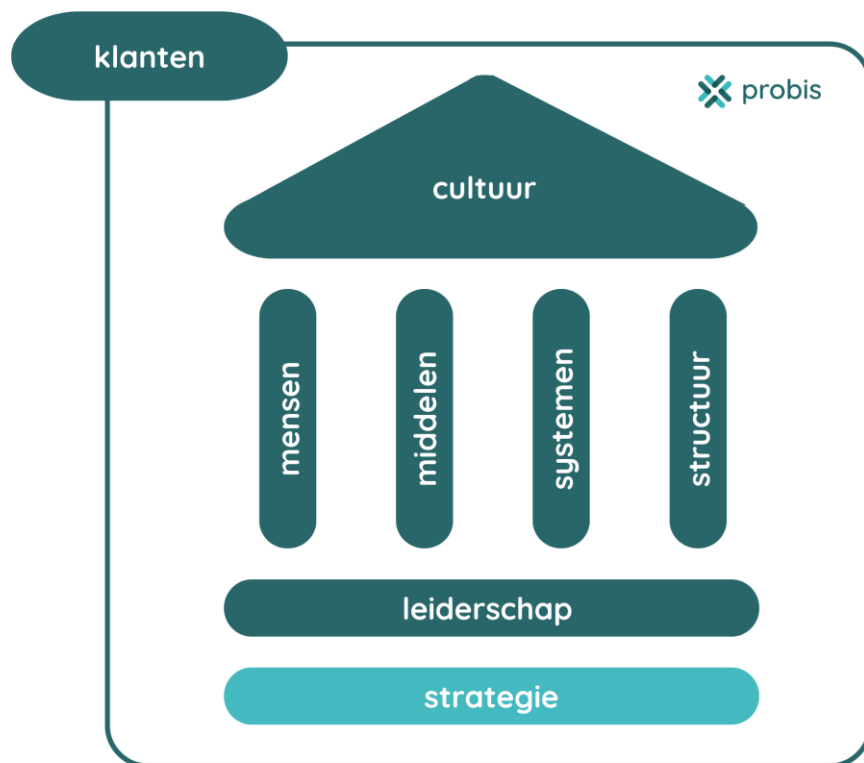
Bespreking resultaten

Overzicht acht bouwstenen van het model

- Strategie
- Structuur
- Cultuur
- Mensen
- Leiderschap
- Middelen
- Systemen
- Klanten



Strategie

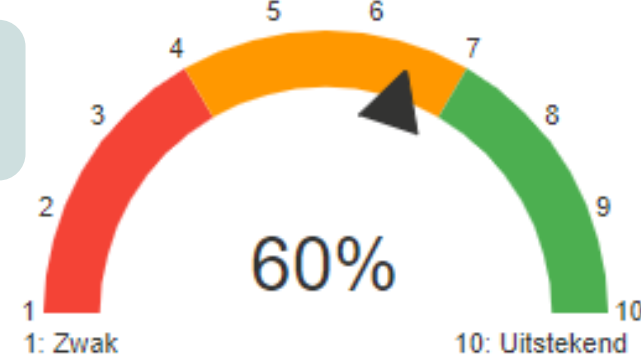


‘Strategie’ ligt aan de basis van de organisatie en vormt een cruciaal instrument om de **richting** van de organisatie, dienstverlening en medewerkers klaar en helder te definiëren. De **missie** en **visie** van de organisatie worden verwezenlijkt door een strategie te verankeren in **beleidsdoelstellingen**, actieplannen en acties en deze vervolgens **kenbaar** te maken en in te bedden in de dagelijkse werking.

Strategie

Globale score (leidinggevenden)

Opgelet: deze grafieken komen voort uit de vragenlijst en weerspiegelen alleen de **antwoorden van de leidinggevenden**. Niet van alle medewerkers.



Ik weet dat er een beleidsplan is met doelstellingen voor deze legislatuur



Ik ken de inhoud van het beleidsplan en de doelstellingen van de organisatie



Ik ken de missie en visie van onze organisatie (missie = bestaansreden, visie = waar willen we naar toe)



Ik word op de hoogte gehouden van de uitvoering van het beleidsplan (bv. via rapporten)



Het is voor mij duidelijk rond welke doelstelling(en) wij met de dienst werken



Naar mijn mening worden op onze dienst veel gegevens verzameld, geregistreerd en doorgegeven



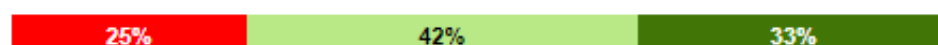
De rapporten en verslagen zijn volledig en duidelijk zodat we er echt op kunnen terugvallen wanneer nodig



Ik werd betrokken bij de opmaak van de missie en visie en het beleidsplan



Wij houden rapporten en verslagen bij van onze werking



Ik werd betrokken bij de opmaak van de doelstellingen relevant voor mijn dienst



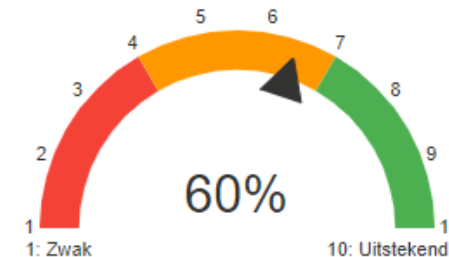
De organisatie beschikt over indicatoren, waarmee de stand van zaken van de beleidsdoelstellingen kan gemeten en gestuurd worden



In onze organisatie focussen mandatarissen zich op beleidsplanning en -opvolging en laten ze beleidsuitvoering over aan het managementteam



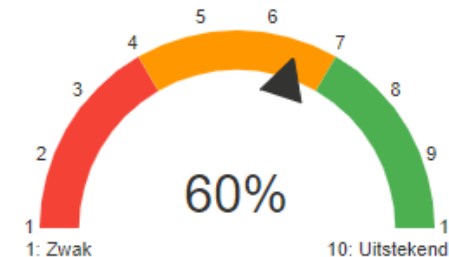
Resultaten Strategie



Tip: Zorg dat medewerkers hiervan vlot een beknopte samenvatting ter beschikking hebben

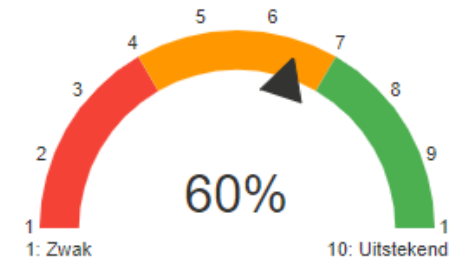
- De leidinggevenden kennen de inhoud van het **beleidsplan, de doelstellingen, missie en visie** van de organisatie
- 92% van de leidinggevenden geeft aan dat ze **voldoende op de hoogte** gehouden worden van de **uitvoering** van het beleidsplan, o.a. door de systematische rapportering over de opvolging van het MJP
- Merendeel van de leidinggevenden vindt dat er een goede **terugkoppeling** gebeurt van het CBS/Vast Bureau naar de diensthoofden
- Leidinggevenden weten over het algemeen rond welke **doelstellingen** hun dienst werkt
- **Monitoring en rapportering**: leidinggevenden geven aan dat de diensten veel gegevens **verzamelen, registreren en doorgeven**
 - Kortenaken werkt met een gestructureerd activiteitenverslag gelinkt aan specifieke thema's (personeelszaken, financiën, management, infrastructuur, leven en identiteit, ...)
- De **samenwerking** met de TGV-gemeenten wordt door de MAT-leden als een meerwaarde beschouwd

Resultaten Strategie



- Slechts de helft van de leidinggevenden geeft aan (in beperkte mate) **betrokken** te zijn bij de **opmaak van voor hun dienst relevante doelstellingen**
- Slechts een derde van de leidinggevenden vindt dat ze over **relevante, meetbare indicatoren** voor de beleidsdoelstellingen beschikt
 - Leidinggevenden en MAT-leden wensen bij de opmaak van indicatoren te vertrekken vanuit de de **meerwaarde voor de burger**
- Zowel leidinggevenden als medewerkers signaleren een soms **onduidelijke rolafstemming** tussen de mandatarissen en het MAT
- In de focusgroep gaf 2/3^e van de medewerkers aan niet of in beperkte mate **op de hoogte gebracht te worden** van relevante, belangrijke beslissingen (*zie verder - cultuur*)

Resultaten Strategie



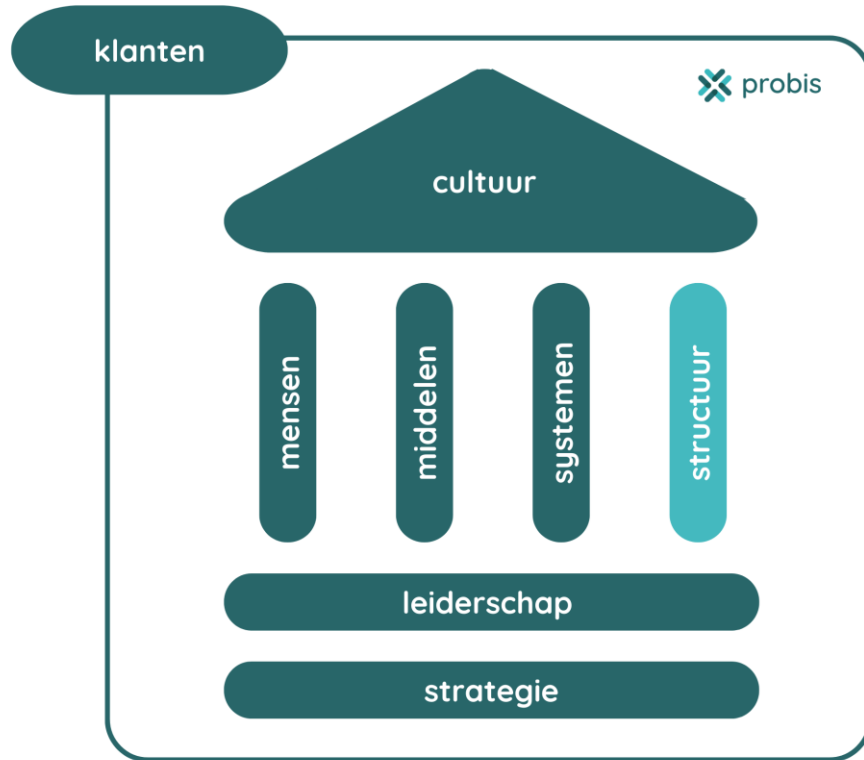
- In de organisatie leeft een bepaalde **onzekerheid over de visie op of strategie** betreft verzekeren van bestuurskracht (samenwerking, kerntakendebat, mogelijke fusies in de toekomst)
 - Een deel van de leidinggevenden is onzeker over de uitkomst van een eventueel kerntakendebat en de gevolgen hiervan voor zowel medewerkers als inwoners
 - Bij eventuele afstoting van dienstverlening benadrukken medewerkers het belang van het **begeleiden van de burger** naar de nieuwe partner
 - Er wordt een eerder ad hoc communicatie ervaren betreft deze onderwerpen - *zie ook bouwsteen cultuur*
 - Leidinggevenden zien bijkomende **opportuniteiten** om de samenwerking met de **TGV-gemeenten** verder uit te bouwen en te intensifiëren/formaliseren:
 - Delen van bepaalde profielen
 - Creëren van back-ups door stroomlijnen kernprocessen

Reactie stuurgroep **Strategie**

- Wat valt op? Wat blijft bij?
- Wat verrast? Wat ligt in lijn met de verwachtingen?
- *Diensthooften waren betrokken bij opmaak doelstellingen MJP*
 - *Mogelijke verklaringen: nieuwe diensthooften? Te lang geleden? Link niet 1 op 1 zien?...*
- *Meetbare en relevante indicatoren zeer belangrijk*
 - *Ook voor beoordelen meerwaarde van initiatieven*
 - *Aanpakken bij nieuw MJP?*



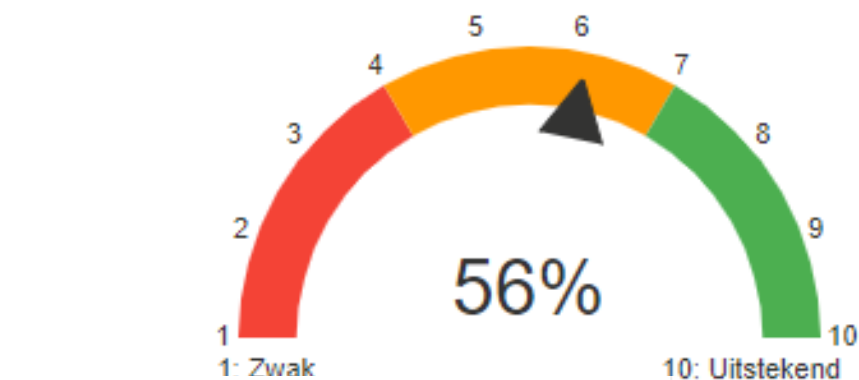
Structuur



De organisatiestructuur geeft de **indeling** van de afdeling/dienst/organisatie in logische eenheden weer. De aansturing verloopt optimaal als de **gezagslijnen** duidelijk zijn en worden gerespecteerd. Bovendien moet de delegatie van **bevoegdheden** geregeld zijn en in verhouding staan tot de toegewezen **verantwoordelijkheden**. De structuur van de organisatie moet faciliterend werken om de vooropgestelde beleidsdoelstellingen te bereiken.

Structuur

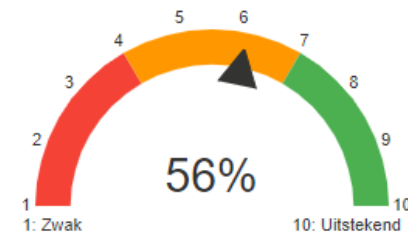
Globale score (leidinggevenden)



Ik weet wie mijn rechtstreeks leidinggevende is				
---	---	--	--	--

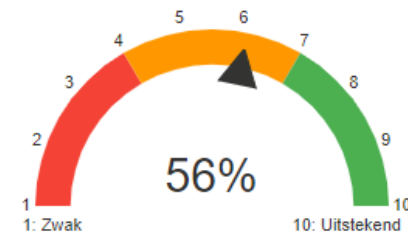
■ Volledig oneens
 ■ Eerder oneens
 ■ Eerder eens
 ■ Volledig eens
 ■ Ik weet het niet
 ■ Niet van toepassing

Resultaten Structuur



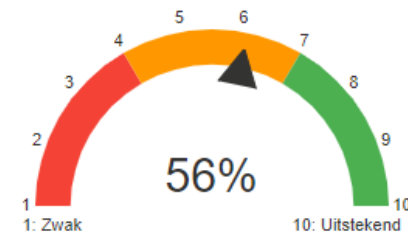
- › De organisatiestructuur wordt als helder en logisch ervaren door zowel medewerkers als leidinggevenden
 - Men weet wie de verschillende **organen** binnen de organisatie zijn en waarvoor deze staan
 - Het is helder aan wie men **verantwoording** dient af te leggen
 - ⇔ Al plaatsen medewerkers soms vraagtekens bij de leiderschapsstructuur (diensten die nood aan een leidinggevende op de dienst signaleren vs. diensten die een veelheid aan leidinggevenden ervaren)
- › Medewerkers **kennen hun takenpakket** en weten wat van hen verwacht wordt
- › De organisatie beschikt over een goed functionerend **managementteam** dat op regelmatige basis samenkomt. De burgemeester neemt actief deel
 - De leden van het managementteam zien nog opportuniteiten voor het verder uitbouwen van de strategisch-tactische rol van dit orgaan in de organisatie

Resultaten Structuur



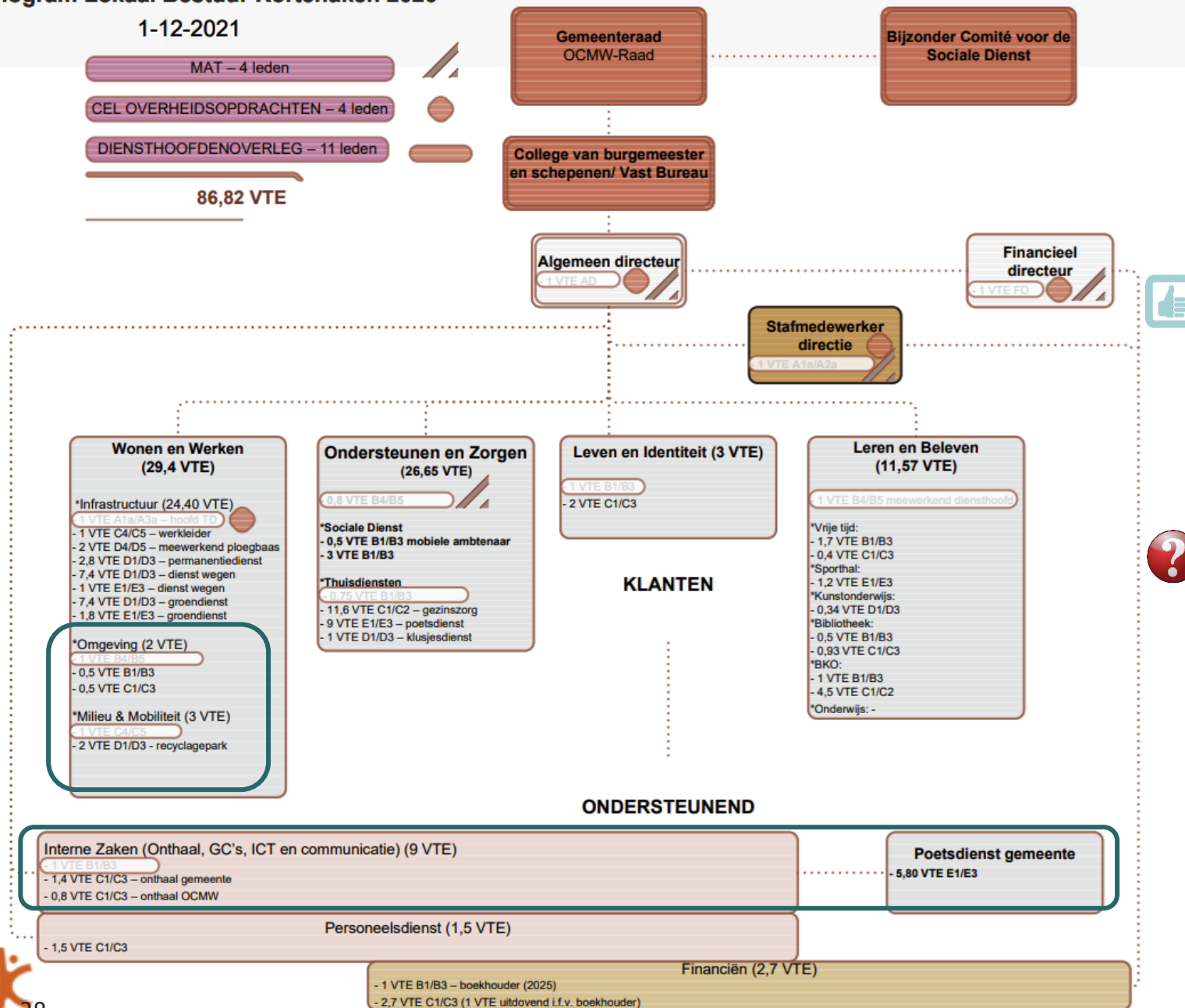
- Leidinggevendenden ervaren het **organogram als erg statisch** en de **organisatiestructuur als weinig dynamisch** waardoor het moeilijk kan zijn in te spelen op veranderende noden
 - Bijkomende taken door veranderende noden worden daardoor en door de kleinschaligheid uit noodzaak eerder ad hoc verdeeld. Medewerkers geven daarbij aan dat **niet alle taken aan de juiste personen** gegeven worden.
 - Taken worden tevens soms eerder doorgegeven op basis van (gebrek aan) vertrouwen in de capaciteiten van de individuele medewerker, waardoor de functieweging mogelijk uit evenwicht kan geraken. (*zie cultuur – feedback*)
 - Het risico bestaat dat bepaalde taken onduidelijk toebedeeld worden, op de foute stoel landen of eventueel zelfs te over schieten (bv mobiliteit, klimaat)
 - Door de kleinschaligheid van de organisatie beschikken (voornamelijk kleinere) diensten over **onvoldoende doublures of back-up**
 - In de praktijk wordt de medewerker vaak geback-upt door de leidinggevendenden, die vaak reeds over een zeer operationeel takenpakket beschikken
 - Bij afwezigheid van collega's vaak praktische belemmeringen (login, licenties, kennis proces, ...) om voor elkaar in te springen (*zie systemen*)
 - Er gebeurt doorgaans **geen objectieve analyse van de personeelsbehoeften of de werklast**. Bepaalde diensten signaleren een onderbezetting om het huidige verwachte takenpakket tot een goed einde te brengen.
 - Het gevoel heerst dat wanneer bovenstaande oefeningen in het verleden wel werden uitgevoerd, deze niet gebruikt werden als basis voor eventuele organogramwijzigingen

Resultaten Structuur



- Medewerkers en leidinggevenden signaleren nog groeimarge betreft **dienstoverschrijdend samenwerken**
 - Op vandaag wordt vaak binnen de eigen dienst gedacht (processen lopen vaak nog binnen één dienst) en zijn er weinig expliciete afspraken wanneer processen dienst- of clusteroverschrijdend lopen
 - Door het gebrek aan expliciete afspraken, kan een zogenaamde spreiding van de verantwoordelijkheid optreden, waarbij diensten eerder afwachtend naar elkaar kijken
 - Problematieken waarmee de organisatie geconfronteerd wordt, worden steeds complexer waardoor ze vaak ook meer expertise vanuit verschillende invalshoeken vragen
 - ⇔ Medewerkers hebben in grote lijnen notie van de taakinhoud van andere diensten (positief)

1-12-2021



Resultaten Structuur



Logisch en geclusterd organogram

- Relevante overlegorganen geëxpliciteerd
- Vertegenwoordiging vanuit alle diensten/clusters

De dienst milieu werd niet ondergebracht in de dienst omgeving (↔ omgevingsvergunningen)?



Interne zaken: breed scala aan thema's (GC, onthaal, communicatie) voor 3,2 VTE

- Positie lokale economie?
- 1,4 VTE Onthaal en zalen gemeente
- 1 VTE B-niveau aansturing onthaal en communicatie + lokale economie

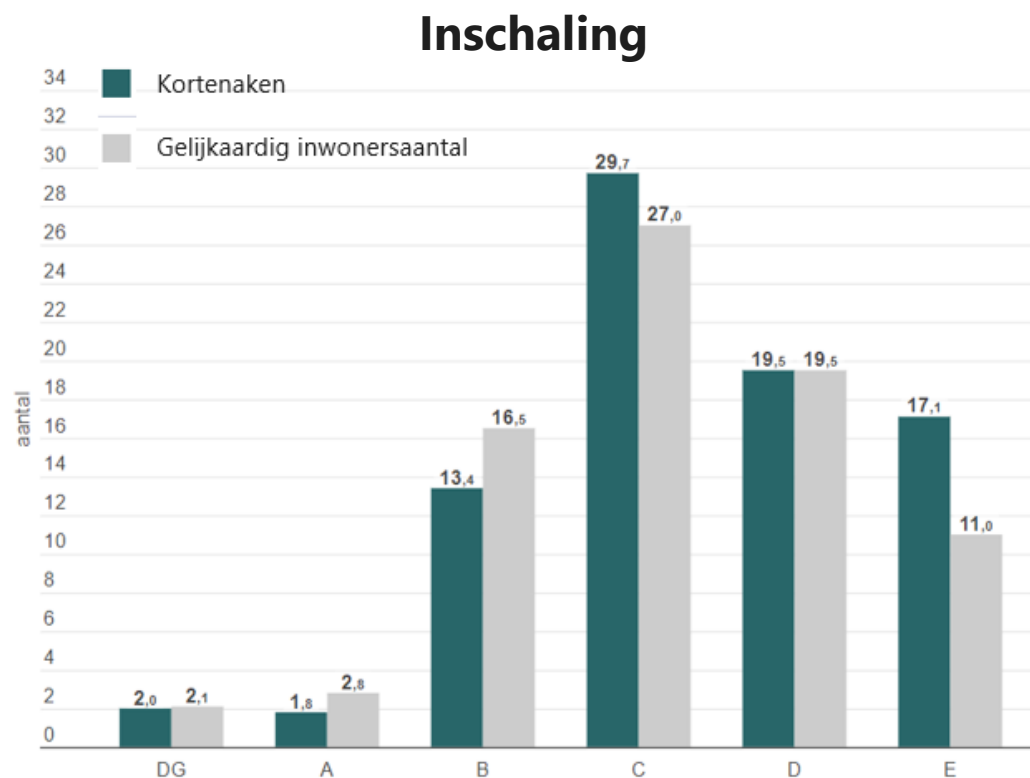
Aansturing poetsdienst onduidelijk

- Dagdagelijkse zaken: interne zaken
- Leidinggevende is Evy
- Normaal geweten bij iedereen



Resultaten

Structuur – inschaling volgens niveau



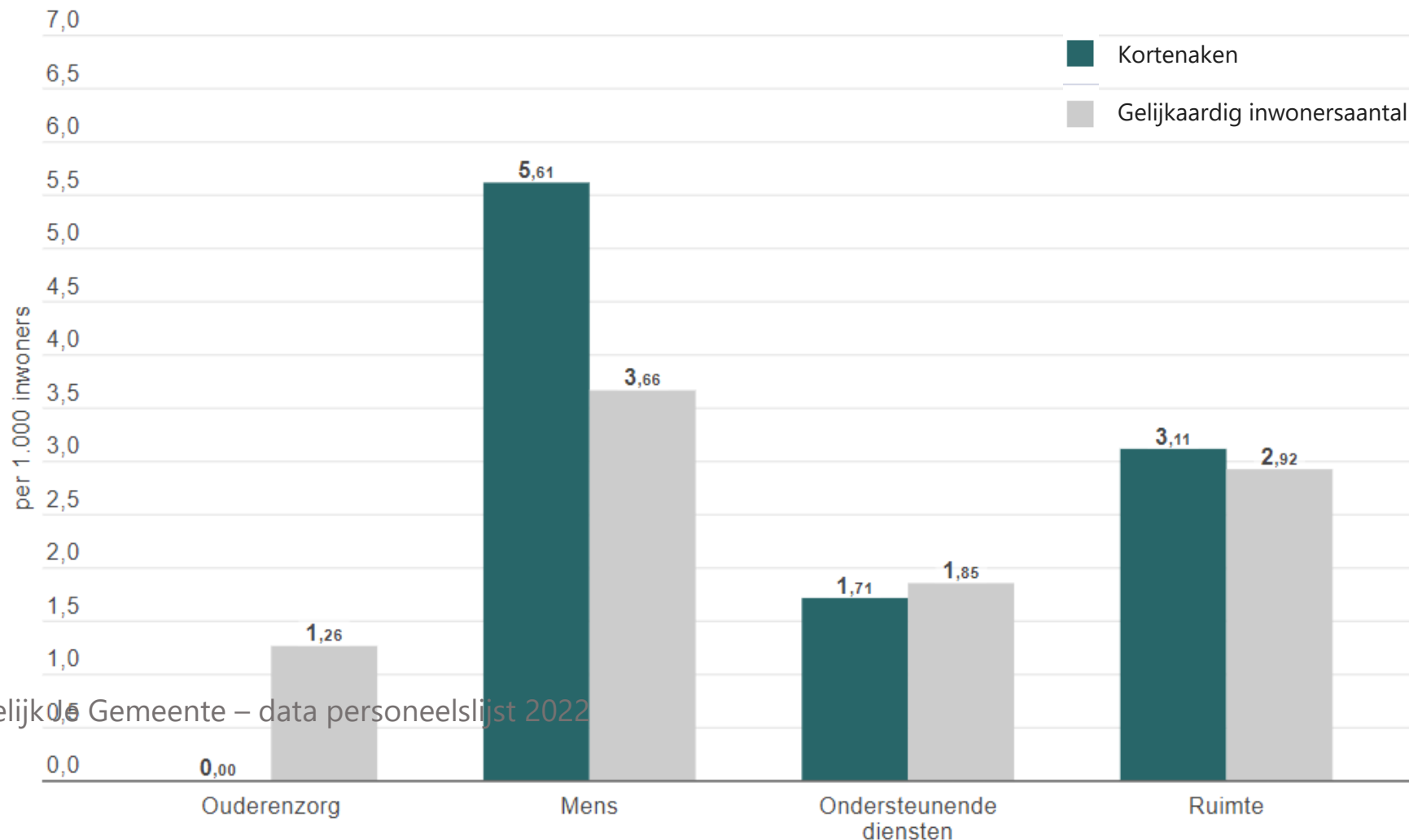
Bron: Vergelijk Je Gemeente – data personeelslijst 2022

BENCHMARK Vergelijk Je Gemeente:

- In vergelijking met gemeenten met een gelijkaardig inwonersaantal schaal Kortenaken functies vaak lager in
 - **Relatief meer functies ingeschaald op C-niveau** en minder op A- en B-niveau
 - Dit creëert meer uitvoerende profielen, eerder dan deskundigen met complexere inhoudelijke expertise → dit duwt **leidinggevenden in operationele rol**
- In Kortenaken zien we tevens meer profielen ingeschaald op een E-schaal. Mogelijk kunnen de thuisdiensten hier deels een verklaring voor vormen.

Resultaten

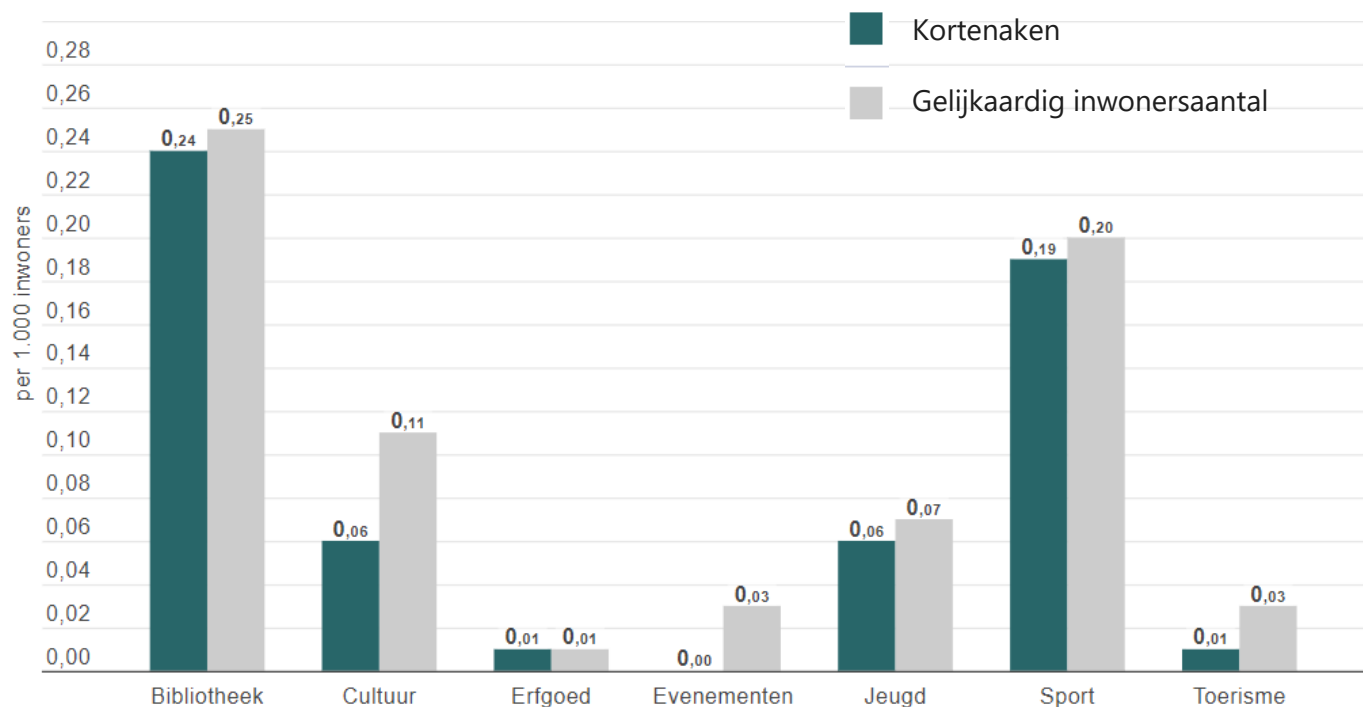
Structuur – bezetting VTE per domein



Bron: Vergelijkbare Gemeente – data personeelslijst 2022

Resultaten

Structuur – cluster Vrije Tijd



Bron: Vergelijk Je Gemeente – data personeelslijst 2022

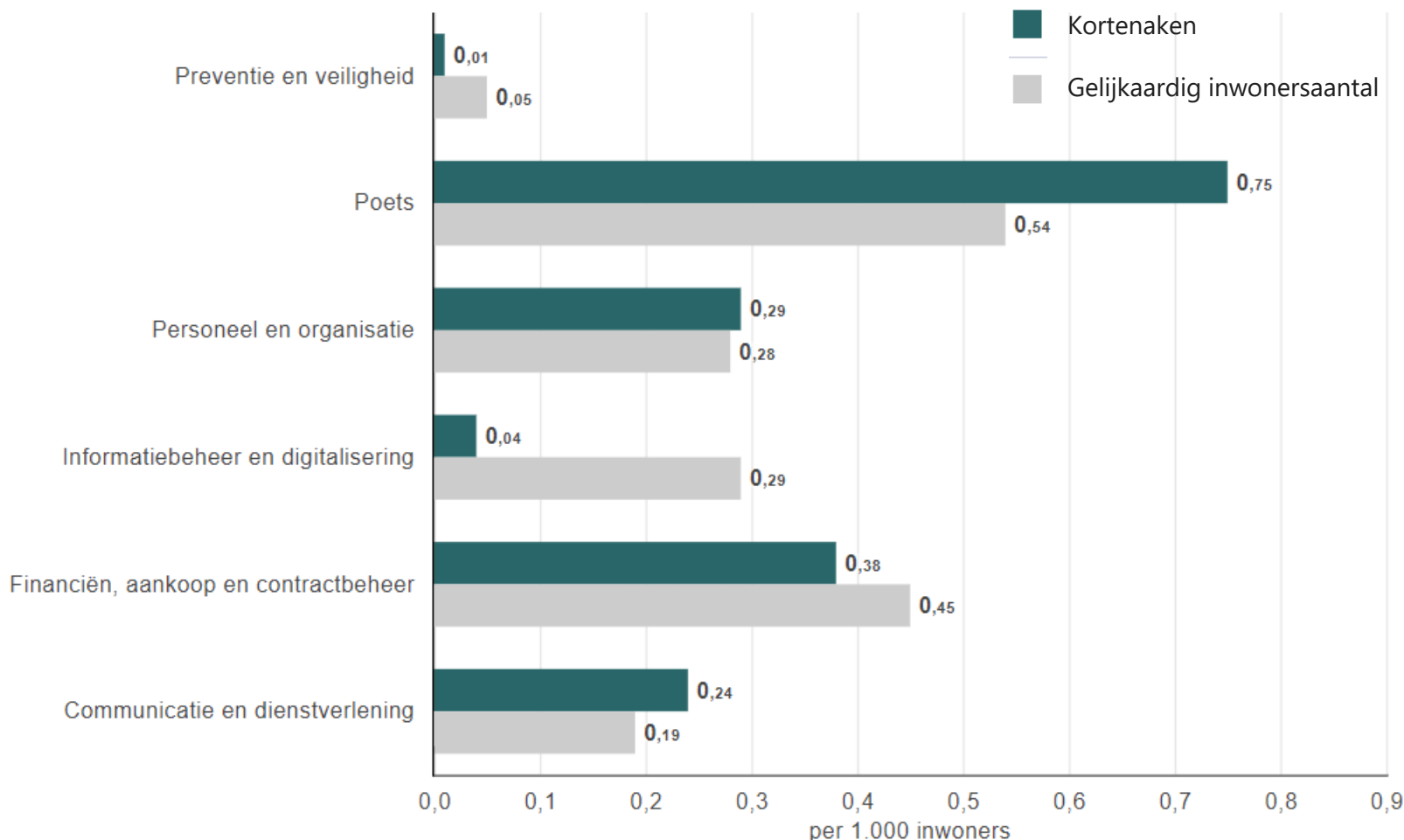
BENCHMARK Vergelijk Je Gemeente:

- De cluster Vrije Tijd is in Kortenaken **licht lager bezet** dan bij gemeenten met een gelijkaardig inwonersaantal
- Daartegenover zien we dat Kortenaken bewust kiest om in te zetten op een **uitgebreid vrijetijdsaanbod**:
 - BD 4.8 – AP 2: "Lokaal Bestuur organiseert en werkt mee aan de open monumentendag
 - BD 4.10 – AP 2: "Opzetten van een toeristische actie in de bloesemperiode om zo de fruitsector en toeristische trekpleisters in de kijker te zetten"
 - BD 6.2 – AP 3: "Creatie van nieuwe wandel, fiets, loop en mountainbikeroutes"
 - ...

Resultaten

Structuur – cluster Ondersteunende diensten

Bron: Vergelijk Je Gemeente – data personeelslijst 2022

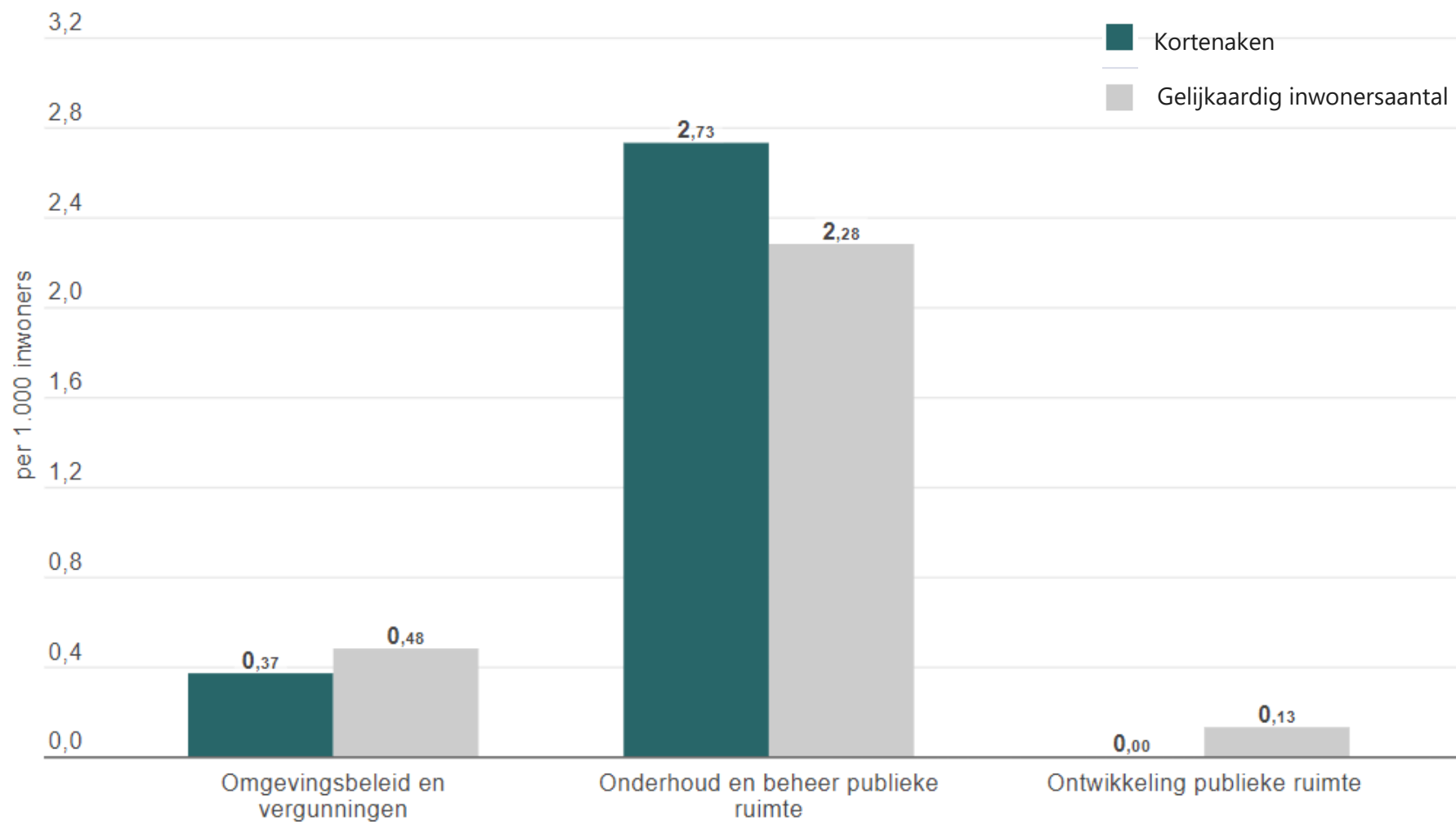


BENCHMARK Vergelijk Je Gemeente:

- Het domein Ondersteunende Diensten is in Kortenaken in globaal **licht lager bezet** dan bij gemeenten met een gelijkaardig inwonersaantal
 - Dit valt deels te verklaren door de 2 externe ICT-medewerkers.
- Voor **Communicatie en dienstverlening** is ze echter **licht hoger bezet**. Toch bleek uit de gesprekken dat deze functies (bv communicatie) erg bevroegd zijn.
 - Wanneer we inzoomen op dienstniveau, blijkt voornamelijk "onthaal en balie" een licht hogere bezetting te genieten, waar communicatie lager bezet blijkt.
 - *Zalen, poetsdienst aansturing, onthaal gemeente en OCMW op aparte locatie*

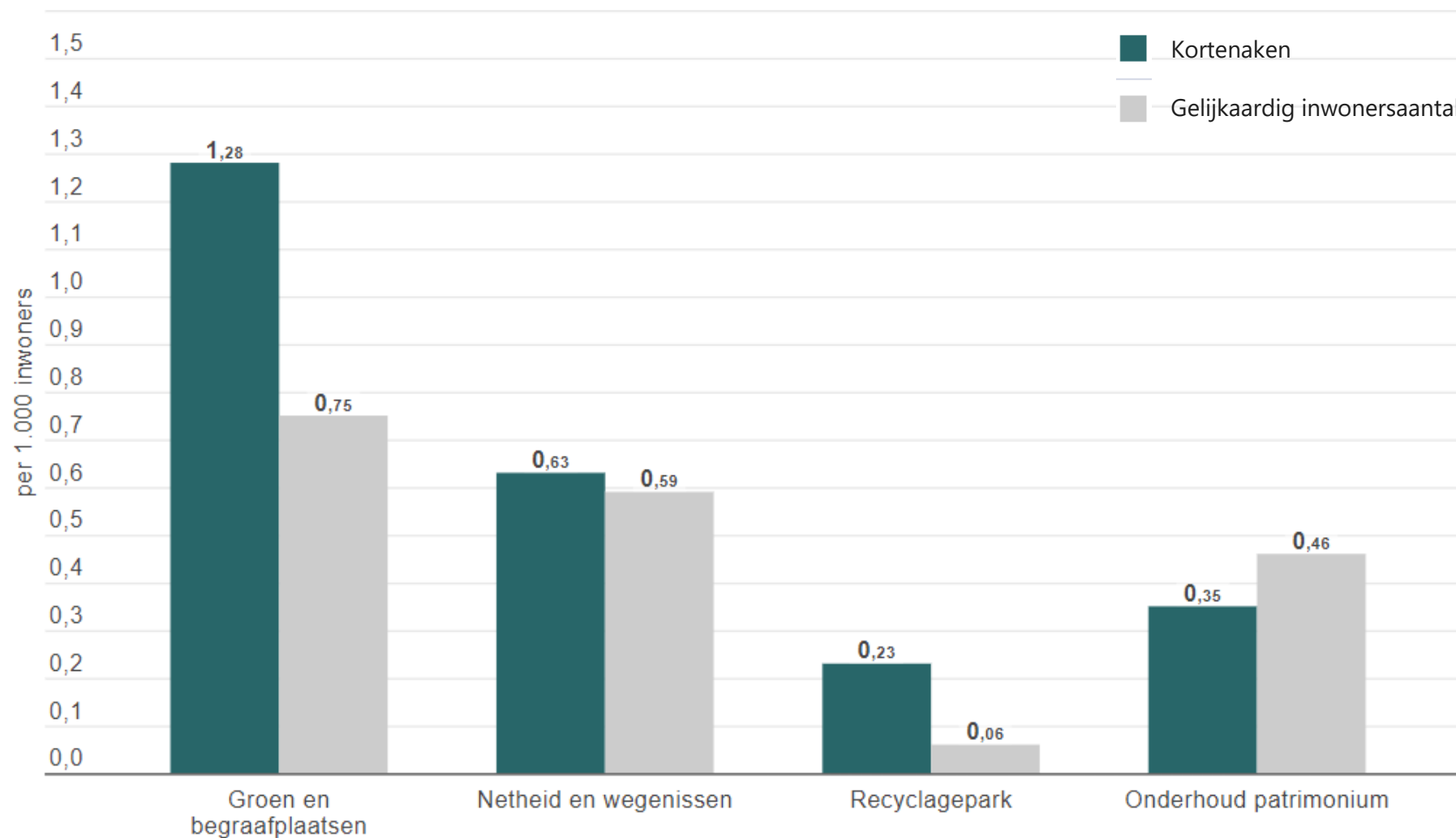
Resultaten

Structuur - Ruimte



Resultaten

Structuur – Onderhoud openbaar domein



Reactie stuurgroep

Structuur



- Wat valt op? Wat blijft bij?
- Wat verrast? Wat ligt in lijn met de verwachtingen?
- *Te veel of te weinig leidinggevenden?*
 - *Eerder gevoelsmatig voor medewerkers*
- *Eerdere werkclasmeting zou basis vormen voor organogram 2020, maar dit werd niet doorgetrokken. Hierover is wel teruggekoppeld naar de medewerkers.*
- *Belangrijk dat medewerkers/leidinggevenden eigenaarschap opnemen*
 - *Diensthooften zitten wekelijks samen (digitaal)*
 - *Indicatoren zou dienstoverschrijdende samenwerking kunnen stimuleren*
 - *Reeds dienstoverschrijdend aan het werken rond Evenementen*

Reactie stuurgroep

Structuur



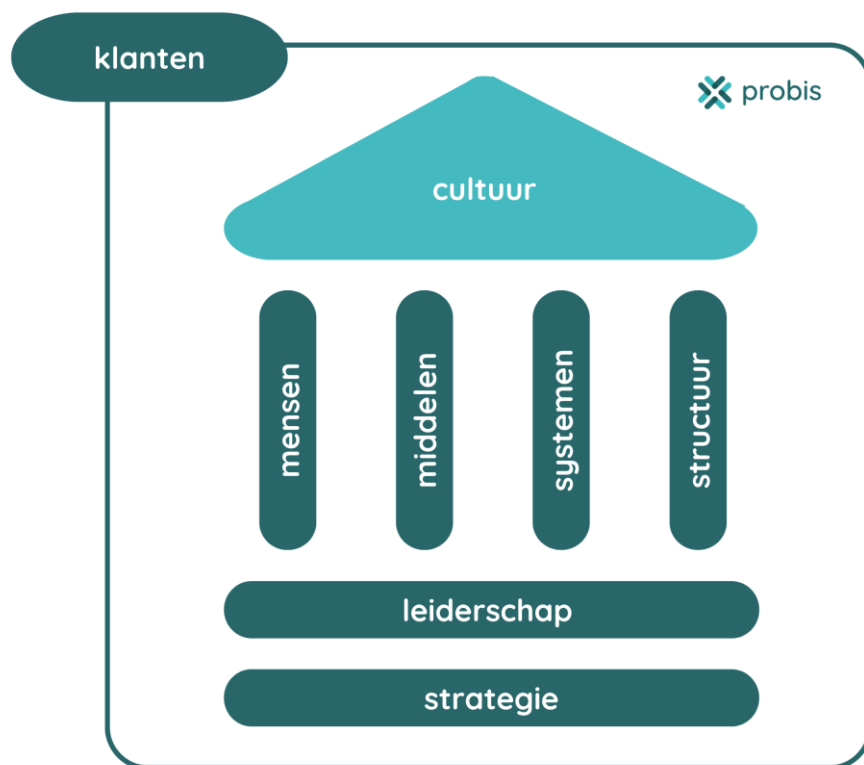
► *Inschaling niveaus*

- *Tijd gelden oefening IFIC-schaal of E-niveau*
- *Bevorderingsexamens bij TD, maar niet iedereen deelgenomen of geslaagd*
- *Knelpunt: thuiszorgdiensten van OCMW*
- *=> Bekijken wie in de E-schaal zit en op welke termijn hij/zij pensioneert*

► *Vrije Tijd*

- *Aanbod van een middelgrote stad*
- *Beleidskeuzes -> nood aan mankracht*

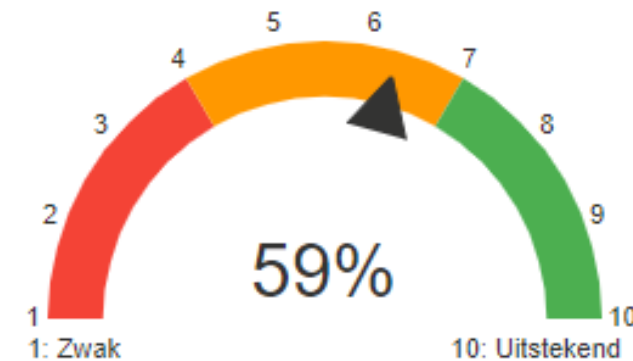
Cultuur



De cultuur omvat alle opvattingen, gemeenschappelijke **waarden, normen en gedragingen**, die gedeeld worden door het bestuur en de medewerkers. De cultuur van de organisatie wordt weerspiegeld in alle interne activiteiten en in het extern **communiceren** met andere organisaties, burgers of klanten houdt men zich steeds aan deze opvattingen, waarden en normen.

Cultuur

Globale score (leidinggevenden)

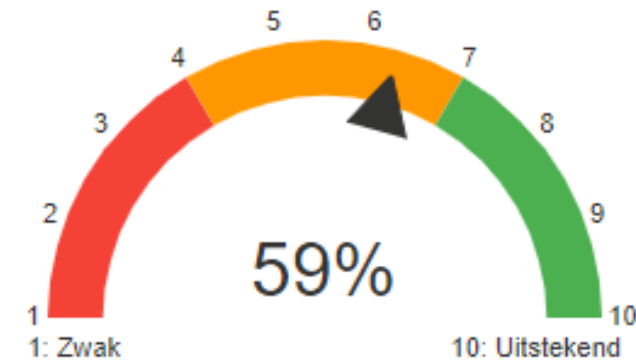


Ik voel me best wel thuis in onze organisatie	9%	9%	82%		
Er zijn regelmatig vaste overlegmomenten met de collega's van mijn dienst/team		27%	64%	9%	
Er zijn regelmatig vaste overlegmomenten met mijn leidinggevende		36%	55%	9%	
Ik ervaar een goede werksfeer		45%	55%		
Ik weet wat er in de deontologische code beschreven staat	9%	27%	64%		
Ik weet wat de waarden zijn van onze organisatie	9%	36%	55%		
Ik kan, als dat nodig is, mijn collega's om hulp vragen		55%	45%		
Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door het bestuur voor het werk dat ik doe	9%	18%	27%	36%	9%
Als ik feedback of een suggestie geef, wordt er ook effectief iets mee gedaan	9%		64%	27%	
We worden altijd op de hoogte gebracht van beslissingen die voor ons van belang zijn	9%	9%	45%	36%	
Naar mijn mening, respecteren alle collega's en leidinggevenden de deontologische principes	18%		55%	27%	
Er wordt wel eens aan mij gevraagd wat er beter kan binnen onze dienst of ons team	9%	18%	45%	27%	

■ Volledig oneens
 ■ Eerder oneens
 ■ Eerder eens
 ■ Volledig eens
 ■ Ik weet het niet
 ■ Niet van toepassing

Cultuur

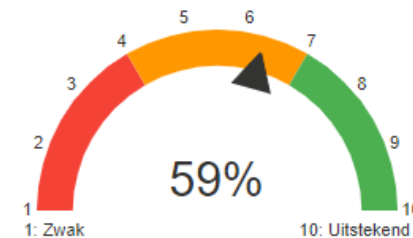
Globale score (leidinggevenden)



Naar mijn mening, worden er regelmatig zaken vernieuwd (een andere manier van werken, andere of bijkomende taken die we moeten uitvoeren...)	9%	55%	36%		
Er wordt hier veel nadruk gelegd op het tijdig afronden van onze taken	9%	55%	36%		
Ik heb de indruk dat wij op een aantal punten echt een koploper zijn	9%	9%	55%	9%	18%
Goed werk afleveren, dat is waar het in het algemeen bij ons om draait	18%	45%	36%		
Ik vind dat er een grote nadruk ligt op zo efficiënt mogelijk werken	9%	73%	18%		
Wij hebben nogal veel strikte regels en procedures waaraan we ons moeten houden	36%	36%	27%		
Ik vind dat onze organisatie soms ouderwetse trekjes heeft	55%	18%	18%	9%	
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 veel stress, ik moet dikwijls werken onder tijdsdruk...)	45%	45%	9%		

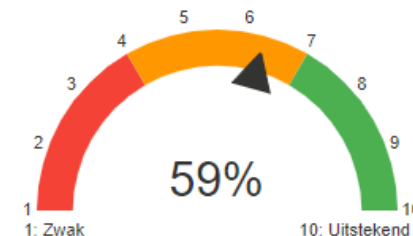
Volledig oneens Eerder oneens Eerder eens Volledig eens Ik weet het niet Niet van toepassing

Resultaten Cultuur



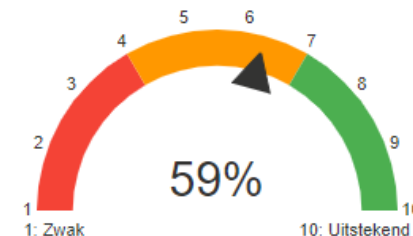
- Leidinggevenden en medewerkers zijn op de hoogte van de **deontologische code** en waarden van de organisatie
- Leidinggevenden en medewerkers vinden dat er een **goede werksfeer** hangt. Uit de gesprekken en welzijnsbevraging kwam naar voren dat het fijn samenwerken is en er een gevoel van **collegialiteit** heerst. Je kan met vragen of opmerken terecht bij behulpzame en benaderbare collega's
- De kleinschaligheid van de gemeente, met bijbehorende **"iedereen kent iedereen"**, wordt als een groot pluspunt beschouwd
- Over het algemeen benoemen medewerkers hun **leidinggevenden als aanspreekbaar** en geeft men aan er terecht bij te kunnen met eventuele verbetersuggesties. De feedback waarom deze suggesties eventueel niet geïmplementeerd worden, blijft volgens de medewerkers evenwel uit

Resultaten Cultuur



- Zowel leidinggevenden als medewerkers geven aan dat er nog groeimogelijkheden liggen in de **creatie van een open feedbackcultuur**
 - Leidinggevenden en medewerkers vinden het krijgen van **persoonlijke waardering** zeer belangrijk en hierop kan nog extra ingezet worden binnen de organisatie, zowel van leidinggevenden aan medewerkers als van mandatarissen
 - De beleving heerst dat kritiek sneller verwoord wordt, dan een complimentje
 - Desondanks kwam naar voren dat **leidinggevenden kordater mogen optreden** bij foutieve zaken en dit bij alle medewerkers:
 - Eventueel ondermaats functioneren van een medewerker kan al eens afgedekt worden 'met de mantel der liefde' – daarbij worden taken soms doorgeschoven naar andere (reeds sterk bevroegde) collega's
 - Impacteert het gevoel van (on)gelijke behandeling tussen medewerkers
 - ! Positieve kanttekening: de **bouwstenen voor deze cultuur zijn echter wel aanwezig** in de organisatie (bereidheid van medewerkers, feedbackgesprekken, collegialiteit...)

Resultaten Cultuur



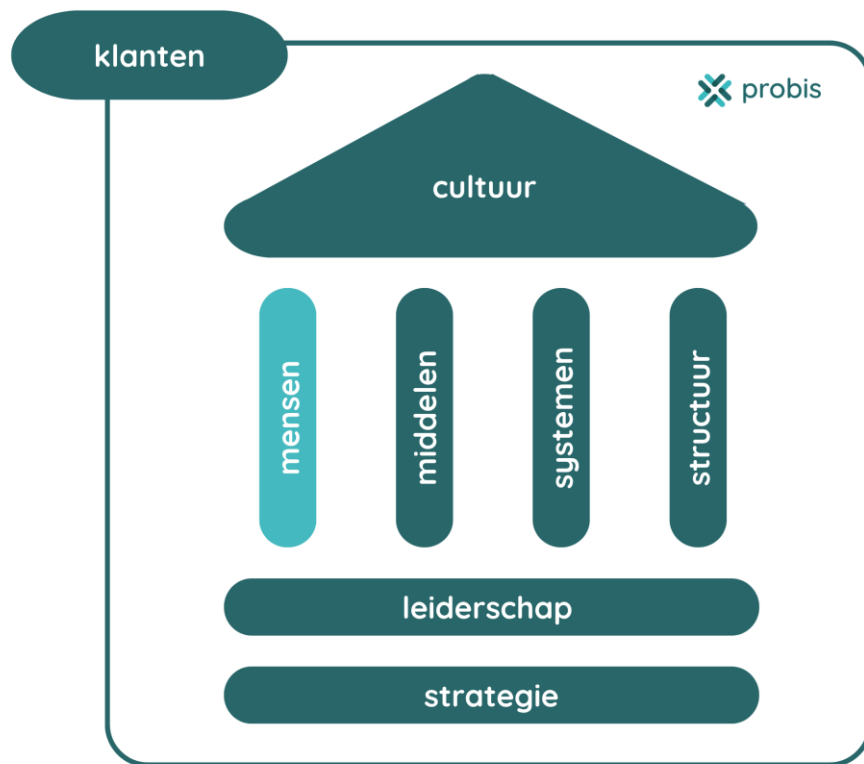
- › Er zijn er nog groeimogelijkheden betreffende de **communicatie** binnen de organisatie
 - Medewerkers geven aan dat er wel geluisterd wordt naar hun voorstellen, maar het ontbreekt vaak aan heldere feedback over de vervolg stappen (bv. waarom wordt er niet op mijn voorstel ingegaan?)
 - Medewerkers en leidinggevenden geven aan dat **belangrijke informatie vaak eerder ad hoc verkregen** wordt (bv. door toevallige ontmoetingen met collega's), eerder dan via de geijkte informatiedoorstroomkanalen van de leidinggevenden
 - **Communicatie en opvolging van de richtlijnen omtrent afspraken** rond telewerk, glij-uren, bereikbaarheid van de dienst, ... ontbreekt soms of kan verschillen van dienst tot dienst. Dit impacteert opnieuw de ervaring van (on)gelijke behandeling tussen medewerkers
- › Medewerkers zijn tevreden over de overlegmogelijkheden met hun rechtstreekse collega's, maar signaleren op verschillende diensten de **nood aan meer (structureel) overleg met de leidinggevende**
 - Op bepaalde diensten (technische diensten, financiën, ...) gebeurt dit niet of slechts sporadisch, op andere diensten wordt dit vaak wel structureel ingepland, maar in de praktijk vaak geannuleerd
 - De diensten vinden het belangrijk om hierbij aandacht te hebben voor de nodige vergaderhygiëne: tijdig starten, voorbereide agenda, timekeeper, notulist, heldere afspraken als resultaat, opvolging van deze afspraken, ...
- › Ondanks de integratie betreft processen en ondersteunende diensten, heerst er nog een **"wij-zij"-verhaal** tussen de gemeente en het Sociaal Huis. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn het verleden tussen leidinggevenden en/of medewerkers, (perceptie van) cultuurverschillen (bv. in verwachtingen van mandatarissen naar personeelsleden), de onduidelijkheid over het al dan niet werken in één administratief gebouw,...

Reactie stuurgroep **Cultuur**



- › Wat valt op? Wat blijft bij?
- › Wat verrast? Wat ligt in lijn met de verwachtingen?
- › *“Ongelijke situaties ongelijk behandelen”*
- › *Overleg*
 - *Dominique plant aanwezig te zijn op verschillende overlegmomenten om te kijken hoe het eraan toe gaat*
 - *Nood aan duidelijkheid omtrent wanneer beschikbaar voor overleg en wanneer ‘focustijd’*
- › *OCMW-gemeente: belangrijk dat het vanuit 2 kanten komt*
 - *Flexbureaus?*

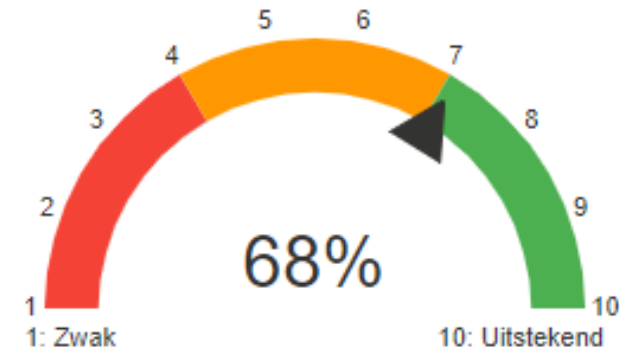
Mensen



Het menselijk kapitaal is het belangrijkste 'middel' waarover een organisatie beschikt. Een **geïntegreerd en afgestemd HR-beleid** is gericht op het verwerven, behouden en ontwikkelen van alle competenties, die nodig zijn om de beleidsdoelstellingen van de organisatie te kunnen realiseren en alle medewerkers optimaal te laten functioneren binnen de organisatie.

Mensen

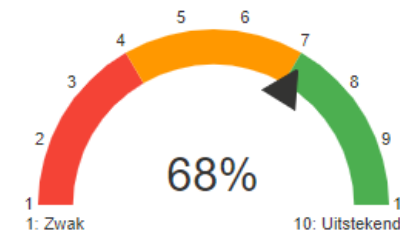
Globale score (leidinggevenden)



Ik ben tevreden over de praktische regelingen in mijn dienst (bv. uurrooster, verlofregeling ...)	9%	91%				
Ik krijg kansen om bij te leren en mij te verbeteren in wat ik doe (bv. via opleiding)	18%	82%				
Ik heb de indruk dat mijn personeelsdossiers goed wordt beheerd (bv. juiste en tijdige uitbetalingen van het loon, correcte registratie van ziekte, correcte registratie van meerprestaties en overuren...)	9%	9%	82%			
Ik voel mij voldoende bekwaam om mijn werk te doen		27%	73%			
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...		27%	64%	9%		
De organisatie beschikt over een geactualiseerde rechtspositieregelen en arbeidsreglement	9%	18%	73%			
De organisatie heeft een uitgewerkte visie op ziekteverzuim en vertaalt dit in een verzuimbeleid	27%	27%	18%	27%		
Ik heb uitleg gekregen over mijn functiebeschrijving	9%	45%	45%			
Ik ken de functionerings- en evaluatiecyclus van onze organisatie	9%	45%	45%			
Mijn functiebeschrijving stemt overeen met mijn takenpakket		73%	27%			
De organisatie heeft een uitgewerkt onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers, waarbij duidelijk is wie verantwoordelijk is voor de voorbereidende taken, het onthaal zelf en de nazorg	27%	27%	45%			
Mijn functioneren wordt regelmatig besproken en geëvalueerd	27%	45%	27%			
De functiebeschrijvingen zijn up-to-date en zijn onderling afgestemd op elkaar	18%	64%	18%			
De organisatie verzekert dat de kennis van de medewerkers die de organisatie verlaten, wordt behouden (retentiebeleid)	36%	45%	9%	9%		
Toen ik in dienst kwam, heb ik voldoende informatie gekregen over de organisatie en wat van mijn verwacht wordt	9%	18%	64%	9%		
De organisatie heeft een duidelijke en objectieve visie over personeelsbeleid	9%	18%	64%	9%		

■ Volledig oneens
 ■ Eerder oneens
 ■ Eerder eens
 ■ Volledig eens
 ■ Ik weet het niet
 ■ Niet van toepassing

Resultaten Mensen



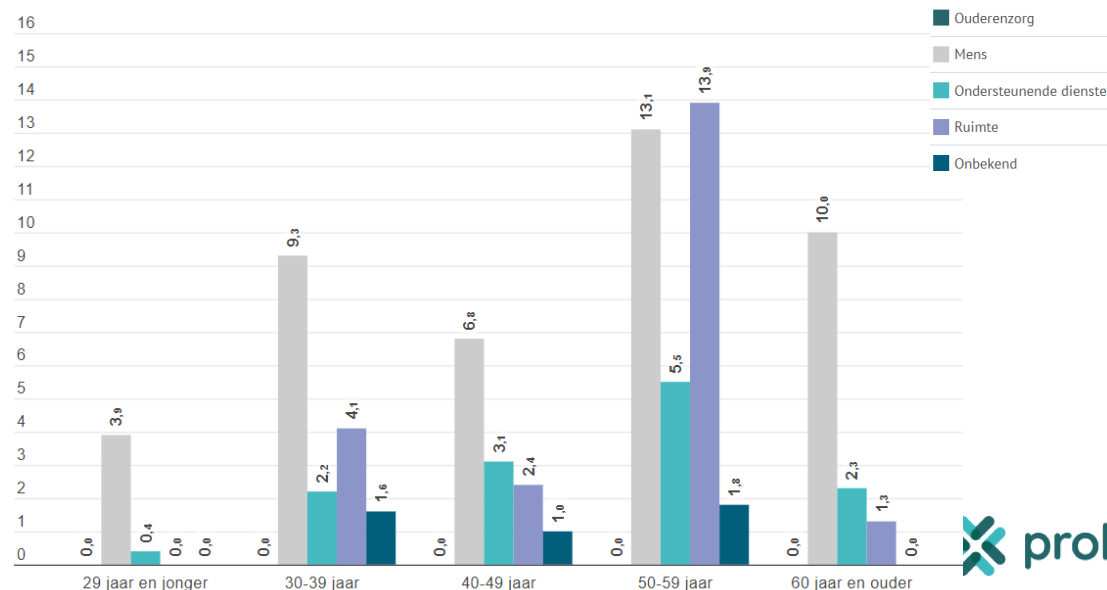
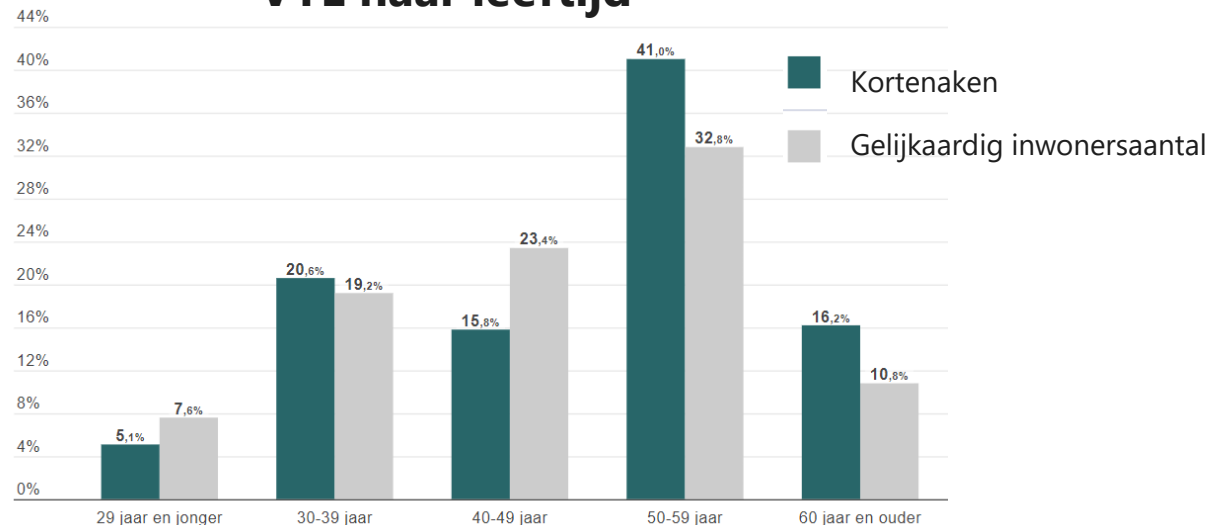
- Het **hernieuwen van de RPR samen met de TGV-gemeenten** met bijbehorende vooruitgang in arbeidsvoorwaarden en ontwikkeld en hernieuwd HR-beleid (aanwezigheidsbeleid, feedback- en evaluatiecyclus,...)
- Medewerkers zijn **tevreden over hun arbeidsvoorwaarden**, voornamelijk over de werktijden en flexibiliteit hiervan en de verlofmogelijkheden
- Medewerkers weten bij wie ze terecht kunnen met hun vragen betreft personeelsadministratie
- Zowel leidinggevenden als medewerkers geven aan voldoende **opleidingsmogelijkheden** te hebben
 - Hoewel er geen actief opleidingsaanbod voorhanden is, kunnen medewerkers steeds op eigen vraag een opleiding volgen

Resultaten Mensen

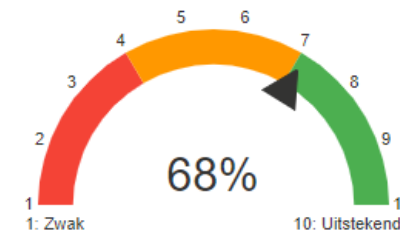
BENCHMARK Vergelijk Je Gemeente:

- In vergelijking met gelijkaardige gemeenten zijn er in Kortenaken meer medewerkers 50 jaar of ouder
- Dit voornamelijk in de clusters Mens en Ruimte.
- **Het preventief inzetten op kennisbehoud in de organisatie (retentiebeleid)** en aanwerving van nieuwe krachten om het wegvallen van deze profielen op te vangen is dus van belang

VTE naar leeftijd



Resultaten Mensen



- Hoewel Kortenaken reeds heel wat HR-beleidstopics recent uitwerkte, blijkt het uitgewerkte **HR-beleid niet steeds volledig gekend/doorleefd** in de gehele organisatie

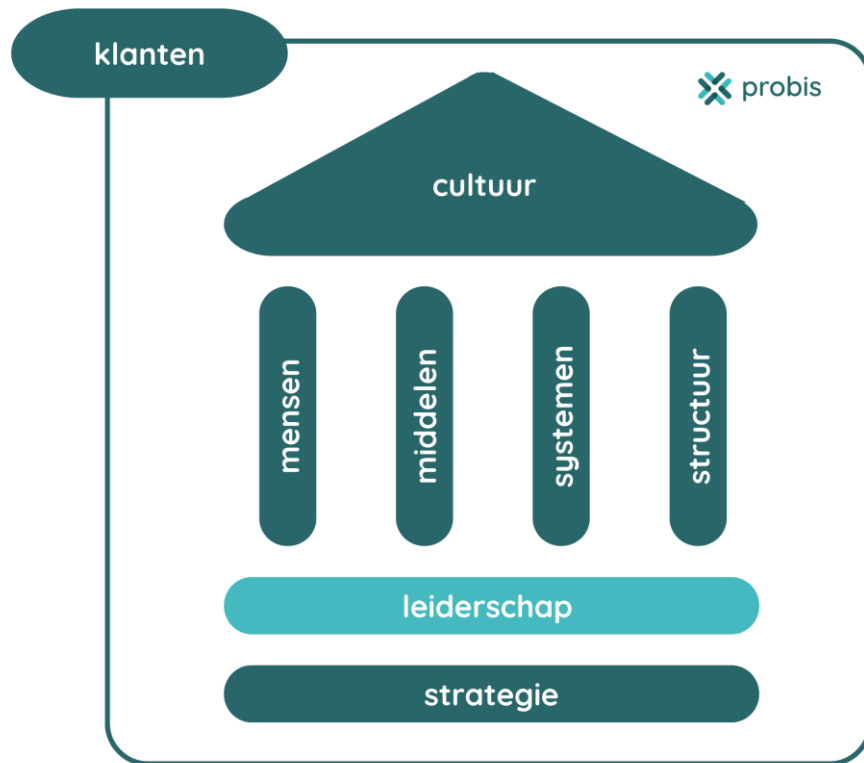
- **Functionerings- en evaluatiegesprekken** zijn nog niet op alle diensten doorleefd: gesprekken vinden niet op elke dienst structureel plaats
 - hernieuwing van dit proces n.a.v. vernieuwing RPR staat reeds op de planning, gevolgd daarop zal communicatie van dit gewijzigde proces doorheen de organisatie belangrijk zijn
 - Medewerkers geven aan dat het tijdens deze gesprekken belangrijk is om ook aandacht te hebben voor de zaken die goed lopen (cf. waardering uiten, *zie cultuur*)
- Door de kleine schaal van Kortenaken zijn er **beperkte doorgroeimogelijkheden** wat een extra uitdaging vormt om medewerkers te behouden
- Dit geldt ook voor andere uitgewerkte HR-beleidsthema's (aanwezigheidsbeleid, vormingsbeleid, ...)
- Doordat medewerkers niet steeds op de hoogte zijn van de mogelijkheden, regels en beperkingen van de publieke context, de doorgroeioportunities, ... draagt ook dit mogelijk bij aan **het (gevoel van) (on)gelijke behandeling** (*zie cultuur*)

Reactie stuurgroep **Mensen**



- Wat valt op? Wat blijft bij?
- Wat verrast? Wat ligt in lijn met de verwachtingen?
- *Opleidingsaanbod wordt minstens 1 keer per jaar gecommuniceerd*
- *Proberen zich in de mate van het mogelijk al voor te bereiden op pensioneringen*
 - *Thuisdiensten zijn knelpuntberoepen – toch moeilijk om medewerkers te vinden*
- *Nieuwe RPR: mogelijkheid om bepaalde functies permanent vacant te verklaren*

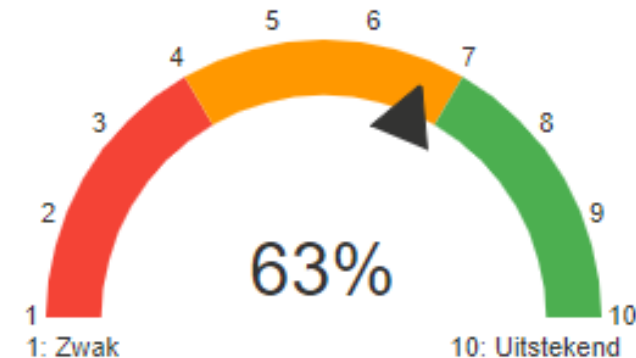
Leiderschap



Leidinggevenden geven richting aan de diensten en implementeren de missie, visie en de waarden die nodig zijn voor het succes van de organisatie. Door als rolmodel te fungeren, motiveren en ondersteunen de leiders hun medewerkers. Het leiderschap wordt aangepast aan de betrokken medewerker of het team. De leidinggevenden zijn de voornaamste schakel tussen de interne organisatie en het bestuur.

Leiderschap

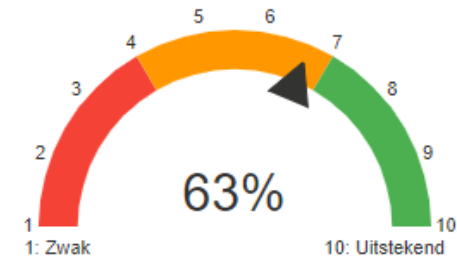
Globale score (leidinggevenden)



Ik krijg voldoende ondersteuning van mijn directe leidinggevende (vb uitleg en raadgevingen, ondersteuning bij problemen ...)	18%	73%	9%		
De leidinggevenden vertonen voorbeeldgedrag (vb nakomen van afspraken, beleefdheid, correctheid, werkhouding, prestaties ...)	9%	27%	64%		
Ik kan met mijn leidinggevende voldoende overleggen over mijn werk	9%	27%	55%	9%	
De organisatie werkt proactief en periodiek aan de ontwikkeling van de leiderschapskwaliteiten van haar leidinggevenden (zowel op N, N1, N2 als N3 en eventueel N4 niveau), waarbij de verschillende elementen van leidinggeven (situationeel leidinggeven: coachen, delegeren, instrueren, participeren) de	27%	36%	9%	27%	
De organisatie beschikt over een gestructureerde aanpak van communicatie en informatie vanuit de leidinggevenden naar de medewerkers, over belangrijke aangelegenheden binnen de organisatie	27%	36%	36%		
Wanneer medewerkers of teams hun doelstellingen bereikt hebben, tonen leidinggevenden steeds erkenning voor de inspanningen	18%	55%	27%		
Leidinggevenden krijgen feedback op hun manier van leiding geven	27%	45%	18%	9%	
De organisatie promoot de cultuur waarbij de leidinggevenden hun medewerkers met elkaar laten communiceren en problemen oplossen.	27%	45%	27%		
Mandatarissen wijzen zelf geen taken rechtstreeks toe aan de medewerkers zonder de leidinggevende te informeren/te betrekken	9%	55%	18%	9%	9%

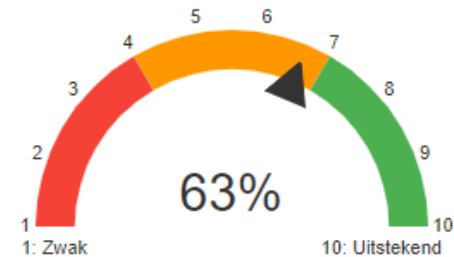
■ Volledig oneens
 ■ Eerder oneens
 ■ Eerder eens
 ■ Volledig eens
 ■ Ik weet het niet
 ■ Niet van toepassing

Resultaten Leiderschap



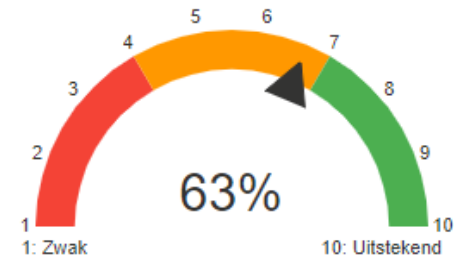
- Leidinggevenden beschikken in Kortenaken doorgaans over een **sterke inhoudelijke kennis** en zijn daardoor experts in hun vakgebied
 - De valkuil hierbij is om verzeild te raken in de operationele werking, waardoor tijd voor de tactische aansturing van de dienst dreigt te ontbreken
- Leidinggevenden zijn **betrokken** bij de werking van hun dienst
- Leidinggevenden worden omschreven als **toegankelijk en aanspreekbaar**

Resultaten Leiderschap



- Leidinggevend en medewerkers geven aan meer nood te hebben aan de **ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten en feedback** over de manier van leidinggevend
 - Ook medewerkers signaleren de nood aan (zowel positieve als opbouwende) feedback en waardering
 - De aanwezige leidinggevende profielen zijn vaak doorgegroeide experts binnen de organisatie waardoor er extra ingezet dient te worden op de ontwikkeling van vaardigheden betreft *peoplemanagement*
- Leidinggevend en medewerkers benadrukken het belang van een **gestructureerde communicatie-aanpak**. (vs. ad hoc communicatie – zie *cultuur*)
 - Hierdoor bestaat de kans dat de medewerkers niet het volledige verhaal krijgen of het “waarom” achter beslissingen missen
 - *Integreren in diensthoofdenoverleg?*
- Slechts de helft van de medewerkers geeft aan dat hun leidinggevend steeds **voorbeeldgedrag** stelt

Resultaten Leiderschap



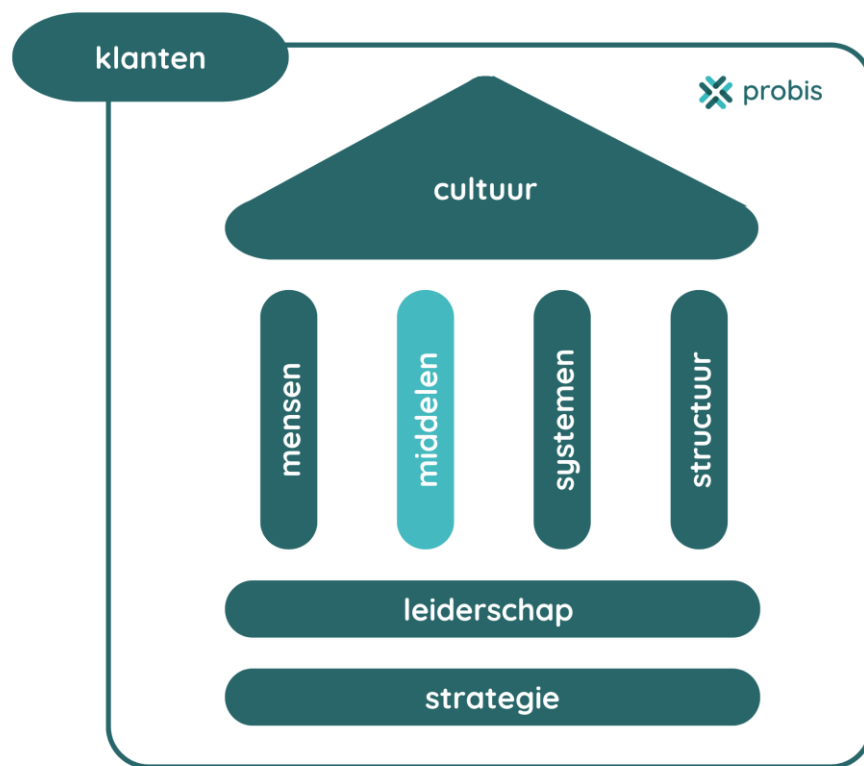
- Zowel leidinggevenden als medewerkers geven aan dat mandatarissen taken **rechtstreeks toewijzen** zonder de leidinggevende hierover te informeren. Dit zorgt bij medewerkers soms voor onduidelijke prioriteiten en kunnen de gemaakte afspraken binnen de dienst in het gedrang brengen.
- Leidinggevenden geven in de vragenlijst aan dat er **overleg** aanwezig is tussen medewerkers en hun leidinggevende. Dit strookt niet geheel met de ervaring van de medewerkers (*zie cultuur*)
 - Vaak zijn overlegmomenten gepland, maar gaan ze door omstandigheden (tijdsgebrek, geen agenda...) niet altijd door. Binnen sommige diensten vindt er (bijna) geen of sporadisch overleg plaats. Medewerkers zien hier de meerwaarde wel van in, zeker wanneer er meerdere leidinggevenden zijn.

Reactie stuurgroep **Leiderschap**

- Wat valt op? Wat blijft bij?
- Wat verrast? Wat ligt in lijn met de verwachtingen?
- *Leidinggevendens kregen opleiding rond leiderschapskwaliteiten*
- *Leidinggevendens worden door medewerkers sterk in de gaten gehouden betreft glij-uren, buitenshuis, ... In welke mate heeft een leidinggevende zich te verantwoorden?*



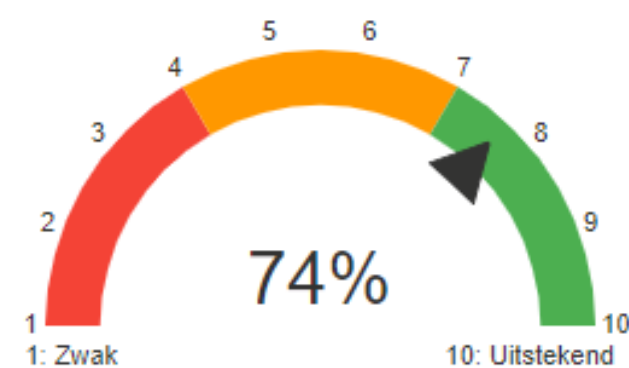
Middelen



Onder de bouwsteen **middelen** wordt het beheer van ondersteunende middelen (ICT, materiaal en materieel, infrastructuur) en financiële middelen verstaan. Deze middelen moeten efficiënt worden ingezet met het oog op het behalen van de doelstellingen van de dienst.

Middelen

Globale score (leidinggevenden)



De omstandigheden waarin ik werk, zijn veilig (bv. materiaal wordt altijd gekeurd door de preventieadviseur, de gebouwen zijn veilig...)



De middelen (bv. machines, bureaumateriaal ...) die we ter beschikking hebben, zijn aangepast aan het werk dat ik doe



Onze lokalen/gebouwen worden goed onderhouden



Ik vind dat er op een goede manier wordt omgegaan met de materialen en gebouwen die de organisatie ons ter beschikking stelt



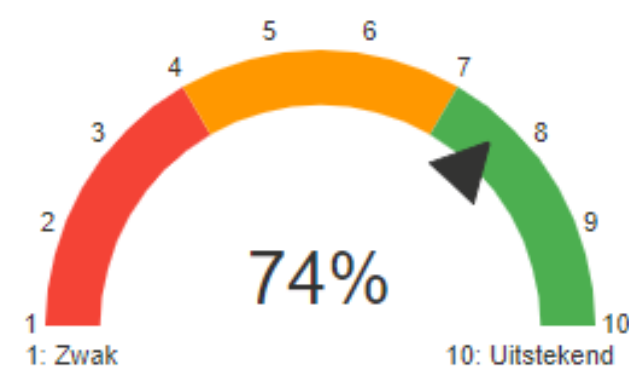
We gaan met de financiële middelen om als een "goede huisvader": we maken beredeneerd een uitgave



Volledig oneens Eerder oneens Eerder eens Volledig eens Ik weet het niet Niet van toepassing

Middelen - informaticatoepassingen

Globale score (leidinggevenden)



We beschikken over de nodige software of programma's om goed te kunnen werken

18%

82%

De middelen (bv. computers, printers, telefonie, en internet ...) die we ter beschikking hebben, zijn aangepast aan het werk dat ik doe

9%

18%

73%

Ik ben tevreden over de graad van digitalisering binnen de organisatie

55%

45%

Mijn ICT-problemen worden snel en effectief opgelost

18%

55%

27%

Nieuwe ICT ontwikkelingen worden opgevolgd en geëvalueerd op hun meerwaarde voor de organisatie

9%

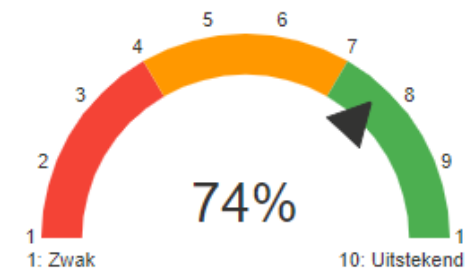
9%

45%

36%

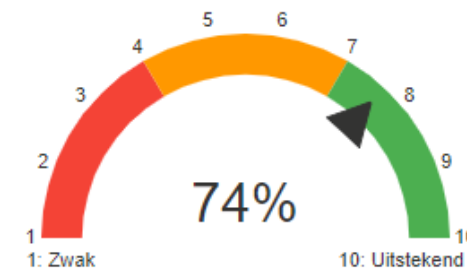
Volledig oneens Eerder oneens Eerder eens Volledig eens Ik weet het niet Niet van toepassing

Resultaten Middelen



- Zowel leidinggevenden als medewerkers vinden dat de **ICT-toepassingen** goed zijn uitgebouwd, zeker voor de grootte van de organisatie
- Zowel leidinggevenden als medewerkers geven aan dat ze in **veilige werkomstandigheden** kunnen werken, met aangepaste middelen, software, goed onderhouden gebouwen etc.
- Zowel leidinggevenden als medewerkers vinden dat **ICT-problemen** effectief opgelost worden
 - Hier ligt wel een mogelijk risico wanneer de twee externe IT'ers (en de organisatie) te beperkt zouden samenwerken
 - *Momenteel wekelijks overleg*
- Leidinggevenden zijn tevreden over de **graad van digitalisering** binnen de organisatie. Naar de toekomst toe mag deze nog altijd uitbreiden. Hierbij maken medewerkers wel de kanttekening dat aandacht geschonken moet worden aan het meekrijgen van iedereen en de aan beveiliging van het netwerk

Resultaten Middelen



- Vaak is het voor medewerkers onduidelijk welk materiaal er voorhanden is en wat kan en mag aangekocht of aangevraagd worden
 - Hierdoor gebeuren vaak aparte bestellingen i.p.v. één globale, waardoor er mogelijks (onnodig) middelen verloren gaan en de werklust op ondersteunende diensten kan verhogen
 - Medewerkers geven aan dat het niet geheel duidelijk is welk materiaal ter beschikking gesteld wordt om de bureau in te richten (tweede scherm, ergonomie, ...)
 - Specifiek op de **technische diensten**:
 - Ad hoc aankopen gedaan van klein materiaal zonder steeds de exacte noden te bevragen: foutief of minder kwaliteitsvol materiaal aangekocht
 - Geen overzicht over het materiaalbeheer van zowel groot als klein materiaal (geen inventarisbeheer)
 - De medewerkers van **de poetsdiensten** zijn tevreden over het aangeboden materiaal, met uitzondering van de **thuisdiensten**. Zij dienen privé materiaal te gebruiken dat niet altijd aanwezig of in de juiste staat aanwezig is.
- Medewerkers hebben vraag naar een gedeeld dienstvoertuig: bv. om materialen of verplaatsingen naar een werk gerelateerde afspraak of event

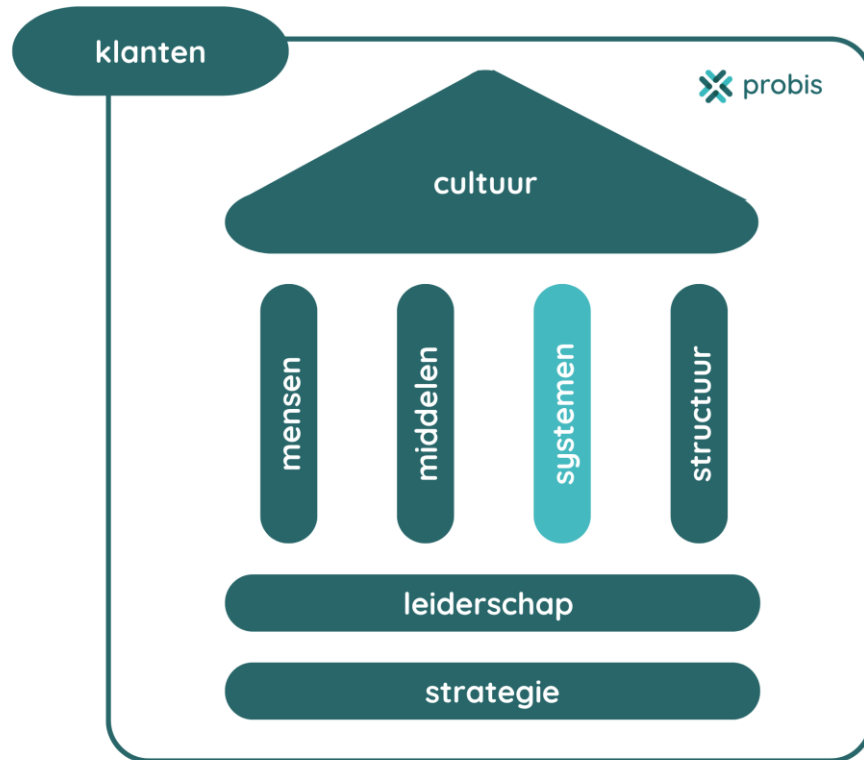
Reactie stuurgroep

Middelen

- Wat valt op? Wat blijft bij?
- Wat verrast? Wat ligt in lijn met de verwachtingen?
- *Nieuwe functie 'magazijnier' op TD vanaf pensioen ploegbaas*
 - *Staat in voor o.a. onderhoud, inventaris, voorraadbeheer...*
- *Thuiszorgdienst OCMW*
 - *Reeds communicatie geweest over aanpak -> herhalen?*
 - *Gebreken doorgeven aan Leen zodat het bekeken kan worden*
- *Reeds camionettes ter beschikking van personeel*
 - *Iedereen hiervan op de hoogte?*
 - *Zijn er bepaalde regels/afspraken opgemaakt?*



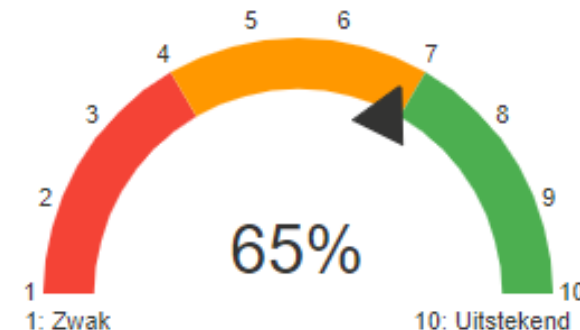
Systemen



De bouwsteen **systemen** bekijkt de mate waarin de organisatie haar systemen beheert, verbetert en ontwikkelt. Systemen zijn diverse processen die er voor zorgen dat dienstverlening correct en kwalitatief wordt aangeboden en de beleidsdoelstelling worden behaald. De aard van de systemen varieert van sturende en ondersteunende processen tot erg concrete vormen van dienstverlening.

Systemen

Globale score (leidinggevenden)



Het is mij duidelijk wat ik moet doen als materiaal moet worden aangekocht of bijbesteld

27% 73%

Naar mijn mening, verloopt de werking van onze dienst gestructureerd en professioneel

64% 36%

Binnen onze dienst hebben we aandacht om professioneel en volgens duidelijke afspraken te werken

9% 45% 45%

Ik weet waar ik informatie die nodig is voor mijn werk kan terugvinden (bv. via een intranet)

9% 9% 18% 64%

Het is mij duidelijk wat ik moet doen als materiaal stuk is

9% 45% 45%

Deze procedures, handleidingen of instructies zijn up-to-date

18% 45% 18% 9% 9%

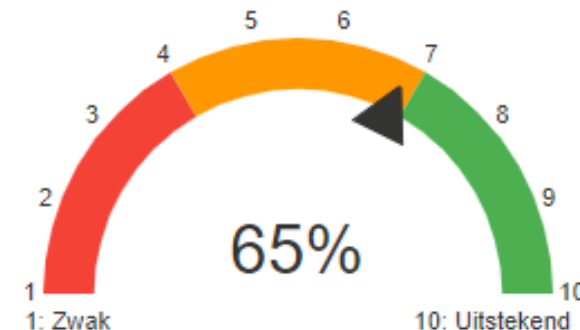
Onze dienst beschikt over voldoende uitgeschreven procedures, handleidingen of instructies

27% 45% 18% 9%

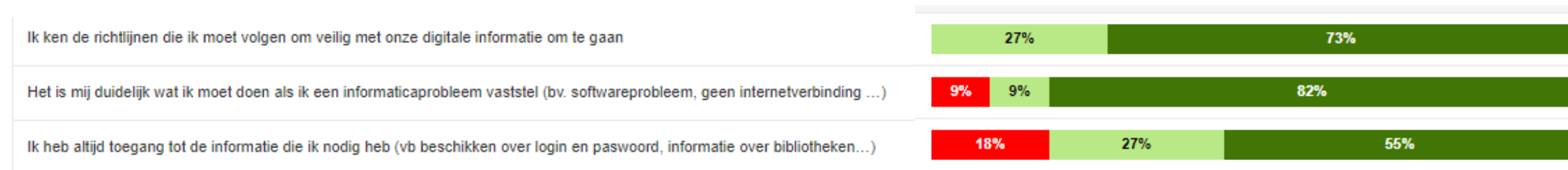
Volledig oneens Eerder oneens Eerder eens Volledig eens Ik weet het niet Niet van toepassing

Systemen

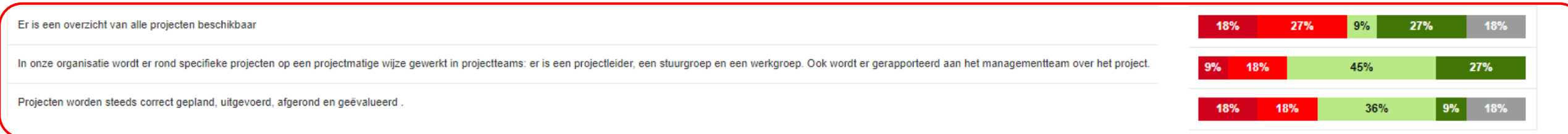
Globale score (leidinggevenden)



Hoe beoordeel jij de organisatie op vlak van informaticatoepassingen (computer, laptop, internet, telefonie...)?

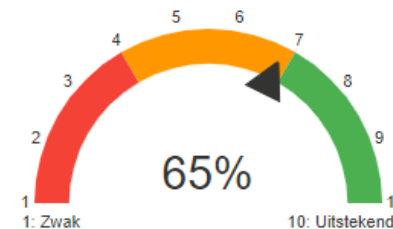


Hoe beoordeel jij de organisatie op het vlak van projectmatig werken?



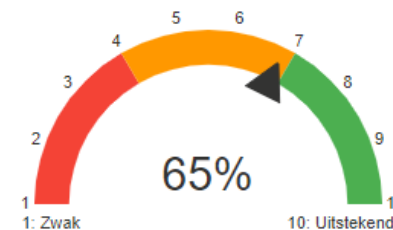
Volledig oneens Eerder oneens Eerder eens Volledig eens Ik weet het niet Niet van toepassing

Resultaten Systemen



- Leidinggevenden vinden het duidelijk hoe ze **materiaal en informatie** dienen aan te kopen en/of terugvinden. Bij de medewerkers heerst hier iets meer onduidelijkheid over (*zie middelen*)
- Leidinggevenden vinden dat er voldoende **uitgeschreven** en up-to-date **handleidingen** beschikbaar zijn
 - Al signaleert ongeveer de helft van de medewerkers de nood aan meer up-to-date handleidingen. Medewerkers geven aan dat het voornamelijk aan tijd ontbreekt om deze handleidingen up-to-date te houden
- Er is een duidelijk gestructureerd **proces voor budgetopmaak** aanwezig waarbij budgetten decentraal klaarstaan voor de budgethouders met een interne contractbeheersmodule (*Monday systeem*)

Resultaten Systemen



- Er zijn al verschillende stappen gezet richting **procesmatig werken**, maar leidinggevenden en medewerkers ervaren vooral het up-to-date houden hiervan nog als een uitdaging
 - Binnen procesmanagement is het stroomlijnen van dienstoverschrijdend processen relevant om de dienstoverschrijdend samenwerking te faciliteren
- Er bestaat vandaag in beperkte mate **kader rond projectwerking** gaande van de planning tot evaluatie van projecten binnen Kortenaken
 - Het is niet geheel duidelijk in de organisatie wat als project gezien kan worden
 - Leidinggevenden en medewerkers signaleren dat projecten vaak eerder ondoordacht of ad hoc opgezet worden, wat voor onverwachte valkuilen zorgt
 - Het hanteren van een afgestemde projectstructuur faciliteert om de beperkte beschikbare tijd zo effectief mogelijk te investeren en tijdig te anticiperen op mogelijke obstakels
 - Projectwerking kan de dienstoverschrijdend samenwerking faciliteren
- Er bestaat **beperkt overzicht over de verschillende digitale tools**, modules en inloggegevens die beschikbaar zijn in de organisatie
 - Bemoeilijkt het overnemen van de taken van de afwezige collega, risico op verlies toegang en gebruik van de tool voor de organisatie bij uitdiensttreding, risico op toegang tot de tool na uitdiensttreding, risico op wildgroei aan tools en dubbele licenties, risico op ongebruikte licenties, ...

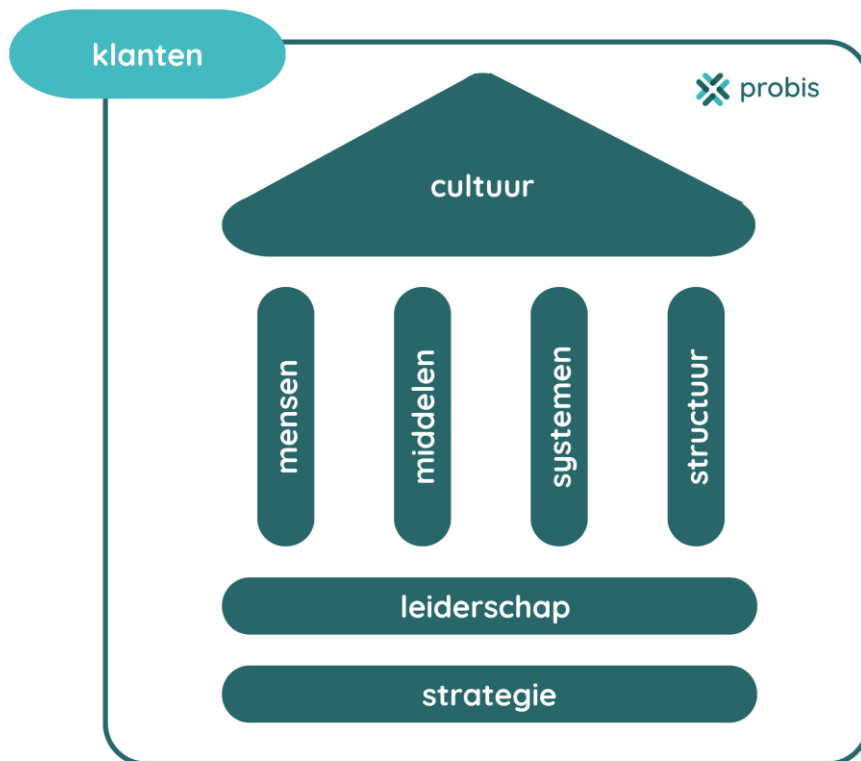


Reactie stuurgroep Systemen

- Wat valt op? Wat blijft bij?
- Wat verrast? Wat ligt in lijn met de verwachtingen?
- *Belangrijk dat elke medewerker een eigen login heeft ⇔ doorgeven van paswoorden*
- *IT heeft reeds een overzicht van alle logins, licenties, toegangsrechten, ... en houdt deze bij bij in- en uit- diensttredingen.*



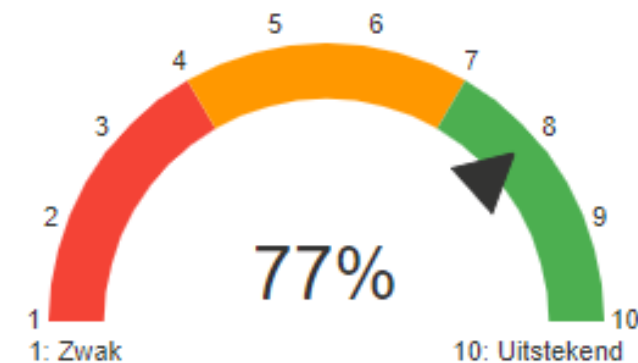
Klanten



De bouwsteen klanten staat stil bij hoe de organisatie de relatie met haar belanghebbenden onderhoudt. De informatie- en communicatiestromen zijn gericht naar alle interne en externe belanghebbenden en moeten de realisatie van de doelstellingen van de organisatie ondersteunen. Het dienstverleningsmodel wordt in dit thema geanalyseerd.

Klanten

Globale score (leidinggevenden)



Onze dienst is goed bereikbaar voor de burger of de klant



Ik vind dat wij correcte informatie geven aan de klanten van onze dienst



Als ik een klacht ontvang van de burger of de klant, weet ik wat ermee moet doen



Binnen onze dienst gaan we altijd na of we de klant zo goed mogelijk hebben geholpen (bv. peilen of er nog andere vragen zijn)



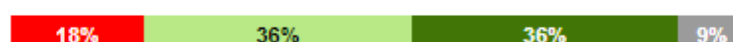
Ik vind dat in organisatie de burger of klant zo snel mogelijk geholpen wordt



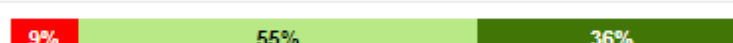
Ik vind dat ik en mijn collega's elke vraag klantvriendelijk behandelen



Er wordt steeds rekening gehouden met de doelgroep(en) bij informatievoorziening

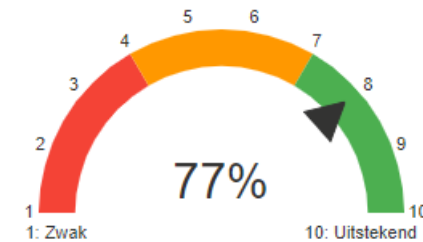


Met de huidige dienstverleningskanalen (loket, website, op afspraak, telefoon sociale media...) bereikt de organisatie steeds haar doelgroepen op de meest efficiënte en effectieve manier



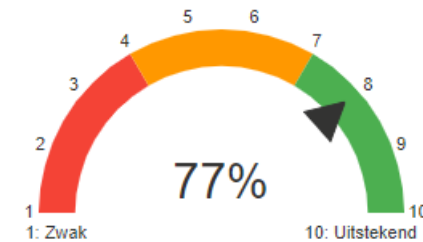
■ Volledig oneens
 ■ Eerder oneens
 ■ Eerder eens
 ■ Volledig eens
 ■ Ik weet het niet
 ■ Niet van toepassing

Resultaten Klanten



- Algemeen **zeer positieve scores** op bouwsteen klanten (*let op, mogelijk sociale wenselijkheid*)
 - Door haar kleinschaligheid kan Kortenaken snel en flexibel **inspelen op de noden van haar inwoners**
 - Zowel leidinggevenden als medewerkers vinden dat Kortenaken een goede **dienstverlening** aanbiedt aan haar burgers (bereikbaar, correcte informatie...)
 - Medewerkers geven aan dat het lokaal bestuur kort bij haar burgers staat

Resultaten Klanten



- Er wordt niet altijd nagaan of de huidige **dienstverleningskanalen** zo efficiënt en effectief mogelijk de doelgroep bereiken (bv. goede balans is tussen digitaal (jongere bevolking) en niet-digitaal (oudere bevolking))
- Medewerkers geven aan dat in hun ervaring bepaalde diensten niet altijd telefonisch/fysiek bereikbaar tijdens de openingsuren wat resulteert in extra (werk)druk voor de andere diensten
 - Mogelijke onduidelijkheid betreft de richtlijnen en afspraken rond bezetting van de diensten kunnen aan de basis liggen:
 - Nemen we tussendoor nog kleinere vragen aan van mensen die geen afspraak hebben tijdens het afspraakmoment?
 - Wat zijn de verwachte interne en externe service uren betreft telefonische bereikbaarheid (individueel en op dienstniveau)?
 - Wat is de minimale bezetting van een dienst tijdens de openingsuren?



Reactie stuurgroep **Klanten**



- Wat valt op? Wat blijft bij?
- Wat verrast? Wat ligt in lijn met de verwachtingen?
- *Bereikbaarheid*
 - *Soms worden nummers opgeschreven door onthaal gemeente, maar worden deze mensen door de diensten niet teruggebeld wat zorgt voor frustraties*

Resultaten

Samenvatting sterktes globaal



Klanten

Snel inspelen op de noden van burgers
Kwaliteitsvolle dienstverlening

Middelen

Digitalisering

Veilige
werkomstandigheden
Nodige middelen ter
beschikking

Mensen

Hernieuwing RPR

Opleidingsmogelijkheden

Leiderschap

Expertise van de LG
Betrokkenheid van de LG
Aanspreekbaarheid LG

Cultuur

Goede werksfeer en collegialiteit
Kenniss deontologische code

Structuur

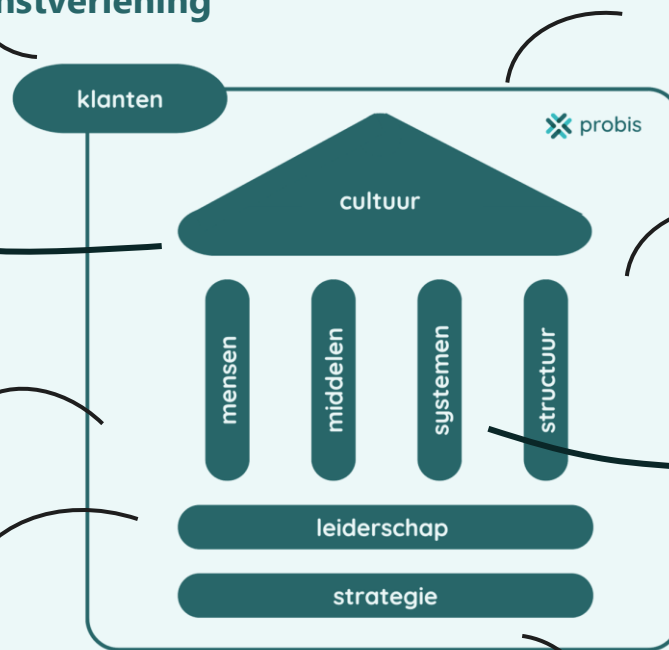
Logische en **geclusterd organogram**
Operationeel **MAT**

Systemen

Basis procesmanagement
Proces van budgetopmaak

Strategie

Monitoring en rapportering
Strategische **samenwerking** TGV-
gemeenten



Resultaten

Samenvatting aandachtspunten globaal



Klanten

Aandacht voor bereiken van elke **doelgroep**
Efficiënte dienstverlening

Middelen

Materiaalbeheer TD

Aanvragen van middelen en materialen

Mensen

Communicatie HR beleid

Kennisoverdracht

(retentiebeleid) waarborgen

Leiderschap

Proactief inzetten op ontwikkelen **LG capaciteiten**
Transparante en gestructureerde **communicatie**
Toewijzing van taken

Cultuur

Nood aan open **feedbackcultuur** en **waardering** tonen
Beperkt **samenhorigheidsgevoel** tussen OCMW en gemeente

Structuur

Statische organisatiestructuur

Personeelsbezetting (meting van werklust)
Onvoldoende wendbaar t.o.v. uitdagingen

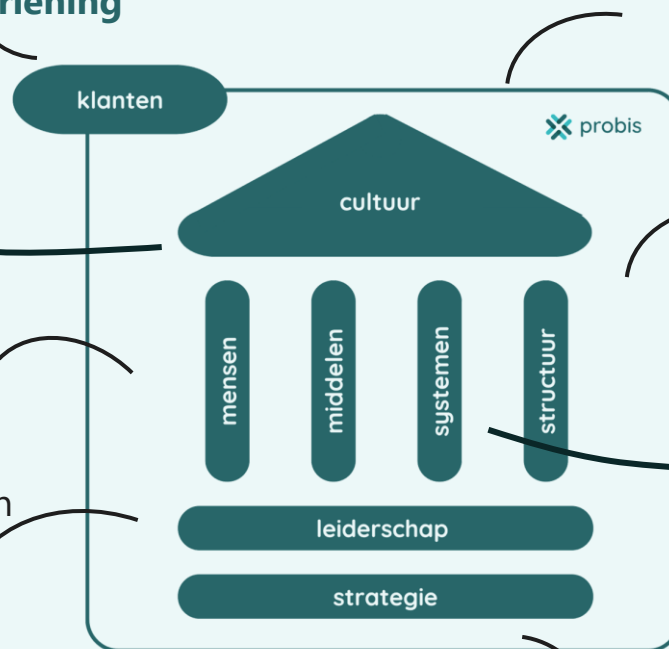
Systemen

Projectmatig werken

Up-to-date houden van handleidingen en procedures

Strategie

Betrekken van diensthoofden bij opmaak MJP
Relevante meetbare **indicatoren**
Afspraken rol bestuur en managementteam



Inhoud



Inleiding



**Resultaten
zelfevaluatie**



**En nu? Timing en
afspraken**

En nu? Timing en afspraken

- Stuurgroep neemt rapport door en formuleert vragen, opmerkingen, bevindingen... tegen **vrijdag 8 december**.
 - Overmaken aan Probis per mail (evadecoster@probis.be of amberschuurmans@probis.be) met alle stuurgroepleden in cc.
- Hoe gebeurt de terugkoppeling richting de organisatie?
 - Collectieve toelichting vanuit AD of MAT
 - Terugkoppeling via dienstoverleg? Nieuwsbrief? Toelichting? Personeelsvergadering?
 - *(Optioneel)* Probis kan indien gewenst ook ondersteunen



Timing

Wat?	Wie?		Wanneer?
FASE 0 – Opstart			
Stuurgroep 1 - Startvergadering	Leden van de stuurgroep	☒	26 september 2023
Nieuwsbrief medewerkers	Probis	☒	11 oktober 2023
FASE 1 – Interne analyse			
Documentenanalyse	Probis	☒	Backoffice Probis
Individuele gesprekken met 4 stakeholders	Leden managementteam	☒	18 oktober 2023 – namiddag
Benchmarking en data-analyse	Probis	☒	Backoffice Probis
Digitale vragenlijst	Leidinggevenden	☒	Openstellen van 9 – 23 oktober
Werk sessie focusgroep	Mix medewerkers	☒	9 november 2023
Stuurgroep 2 – Rapportering en implementatieplan	Leden van de stuurgroep		Vandaag
Stuurgroep 3 – Feedback en aanvullingen	Leden van de stuurgroep		Woensdag 13 december 10u30-12u00



Volgende stappen **Communicatie**

- Een geslaagde zelfevaluatie gevolgd door een succesvol implementatieplan met impact, dat vereist om medewerkers betrokken te houden d.m.v. heldere en transparante communicatie
- Hoe en wanneer koppelen we terug aan en betrekken we de medewerkers?
 - *Tussentijdse nieuwsbrief met resultaten en next steps?*
 - *Toelichting?*
 - *Toelichting incl. verbetertrajecten in verdere fase?*
- Hoe en wanneer voorzien we terugkoppeling aan het CBS?







Contact

➤ Eva Decoster

➤ evadecoster@probis.be

➤ Amber Schuurmans

➤ amberschuurmans@probis.be

www.probis.be | 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 bevestigingen
 - 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.