



Omgevingsanalyse - intern luik

Inhoudstafel Interne Omgevingsanalyse

1 Organisatiestructuur en -cultuur	4
1.1 Organisatiestructuur	4
Sterke punten	4
Zwakke punten	4
Kansen	5
Bedreigingen	5
1.2 Organisatiecultuur	6
Sterke punten	7
Zwakke punten	7
Kansen	8
Bedreigingen	8
2 Besluitvormingsprocessen	9
Sterke punten	9
Zwakke punten	9
Uitdagingen	9
Bedreigingen	9
3 Personeel	10
3.1 Personeelsbestand	10
3.1.1 Aantal voltijds equivalenten	11
3.1.2 Aantal mensen naar leeftijd en geslacht in 2024	11
3.1.2 Aantal mensen naar leeftijd en hoedanigheid in 2024	12
3.1.3 Aantal medewerkers volgens anciënniteitsjaren in 2024	12
3.2 Afwezigheden door ziekte	13
3.2.1 Uniek aantal afwezige medewerkers door ziekte per dienst	13
3.2.2 Aantal afwezigheidsdagen door ziekte per dienst	13
Sterke punten	14
Zwakke punten	14
Uitdagingen	14
Bedreigingen	14
4 Middelen en processen	15
4.1 Financiële middelen	15
4.1.1 Kerncijfers	15
Liquiditeiten	15
Exploitatie	16
Investerings	17
Financiering	17
4.1.2 Hoe situeren we ons ten opzichte van de andere gemeenten?	18
Autofinancieringsmarge in euro's	18
Aanslagvoet personenbelasting in euro's	18
Leninglast per inwoner in euro's	19
Sterke punten	20
Zwakke punten	20

Uitdagingen	20
Bedreigingen	20
4.2 ICT-infrastructuur en digitale tools	21
Sterke punten	21
Zwakke punten	21
Kansen	21
Bedreigingen	21
4.3 Patrimonium en materiële voorzieningen	22
Sterkte punten	22
Zwakke punten:	22
Uitdagingen	22
Bedreigingen	23
4.4 Risicobeheer en interne controle	24
Sterke punten	24
Zwakke punten	24
Kansen	24
Bedreigingen	24
5 Dienstverlening	25
Sterke punten	25
Zwakke punten	25
Kansen	25
Bedreigingen	26
Algemeen besluit en aanbevelingen	27

Inleiding

Door de interne omgeving grondig te analyseren en de sterktes en zwaktes in kaart te brengen, kan het lokale bestuur werken aan een efficiëntere, effectievere en klantgerichte organisatie.

De interne omgevingsanalyse wil:

- Sterktes en zwaktes in kaart brengen: Door de organisatie grondig te analyseren (organisatiestructuur, personeel, middelen, processen en dienstverlening) wil men identificeren waar de gemeente goed in is en waar verbetering nodig is.
- Inzicht krijgen in de organisatiecultuur: Wat zijn de waarden en normen binnen de gemeente? Hoe verloopt de samenwerking en de besluitvorming? Dit inzicht is cruciaal voor een efficiënte en effectieve organisatie.
- De efficiëntie en effectiviteit van processen evalueren: Worden de beschikbare middelen (financieel, ICT, personeel) optimaal ingezet? Zijn de processen gestroomlijnd en klantgericht?
- De kwaliteit van de dienstverlening beoordelen: Hoe scoort de gemeente op vlak van digitale, fysieke en telefonische dienstverlening? Waar liggen de kansen om de dienstverlening te verbeteren en te optimaliseren?
- Input leveren voor het meerjarenplan en de strategische visie: De analyse moet een realistisch beeld schetsen van de huidige situatie. Dit vormt de basis voor het bepalen van de toekomstvisie en de doelstellingen in het meerjarenplan.

Kortom, de interne omgevingsanalyse helpt het lokale bestuur om:

- Bewust te worden van haar eigen functioneren.
- Te leren uit haar successen en fouten.
- Gebaseerde beslissingen te nemen over toekomstige investeringen en verbeteringen.
- Haar dienstverlening af te stemmen op de behoeften van de burgers.

–

1 Organisatiestructuur en -cultuur

1.1 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur is de ruggengraat van de organisatie. Dit bepaalt hoe taken verdeeld worden, wie verantwoordelijk is en hoe de communicatie verloopt. In bijlage is het organogram¹ terug te vinden.

Door de organisatiecultuur te analyseren, identificeren we sterktes en leggen we potentiële zwaktes bloot.

Sterke punten

- Er is weinig personeelsverloop waardoor:
 - werknemers waardevolle kennis en ervaring opbouwen over de tijd. Wanneer mensen blijven, blijft die expertise binnen de organisatie. Dit bevordert efficiëntie en productiviteit.
 - er minder tijd en middelen besteed moet worden om aan het inwerken van medewerkers en het opbouwen van nieuwe relaties.
 - dit bijdraagt aan een stabiele werkomgeving.
 - we aanzien kunnen worden als een aantrekkelijke werkgever

Zwakke punten

- We hebben een aantal eenmansdiensten op sleutelposities waardoor volgende risico's zich kunnen voordoen:
 - Alle kennis en expertise zit bij één persoon. Bij ziekte, vertrek of overlijden gaat die kennis verloren, wat de continuïteit in gevaar brengt.
 - de eenmansdienst kan overbelast raken, wat leidt tot stress, fouten en een lagere kwaliteit van het werk;
 - door de focus op de dagelijkse taken is er minder ruimte voor ontwikkeling, innovatie en het opnemen van nieuwe taken;
 - er is niemand die het werk controleert of feedback geeft, wat de kans op fouten en fraude vergroot.
 - de organisatie wordt afhankelijk van één persoon. Zijn/haar afwezigheid kan processen blokkeren en vertragingen veroorzaken.
- We beschikken over weinig personeelsmobiliteit, wat volgende nadelen met zich kan meebrengen:
 - het maakt het moeilijker om snel in te spelen op veranderende behoeften en prioriteiten;
 - beperkte mobiliteit kan leiden tot een "tunnelvisie" en innovatie remmen;

¹ Goedgekeurd op de gemeente- en OCMW-raad van 20 oktober 2022.

- gebrek aan doorgroeimogelijkheden en afwisseling kan leiden tot demotivatatie en bore-out bij medewerkers. Dit kan resulteren in een hogere verloopintentie en absentisme;
 - wanneer medewerkers niet op de juiste plek zitten, kan dit leiden tot onderbenutting van talenten en een lagere productiviteit.
- Er kan slechts beperkte anciënniteit meegenomen worden waardoor onze concurrentiepositie in 'the war on talent' iets zwakker is. Ervaren professionals met veel dienstjaren bij een vorige werkgever zullen mogelijk minder snel geneigd zijn om over te stappen. Ze willen immers niet al hun opgebouwde rechten en voordelen verliezen.

Kansen

- Het organogram toont een duidelijke hiërarchische structuur met een algemeen directeur en een financieel directeur die rechtstreeks rapporteren aan de gemeenteraad;
- Het managementteam dient verder te ontwikkelen tot een orgaan die de organisatiebrede vraagstukken actief kan aanpakken;
- de clustering van gerelateerde diensten, zoals "Cultuur, toerisme en evenementen" en "Jeugd en sport" onder de afdeling "Vrije Tijd", kan leiden tot synergievoordelen en een betere coördinatie

Bedreigingen

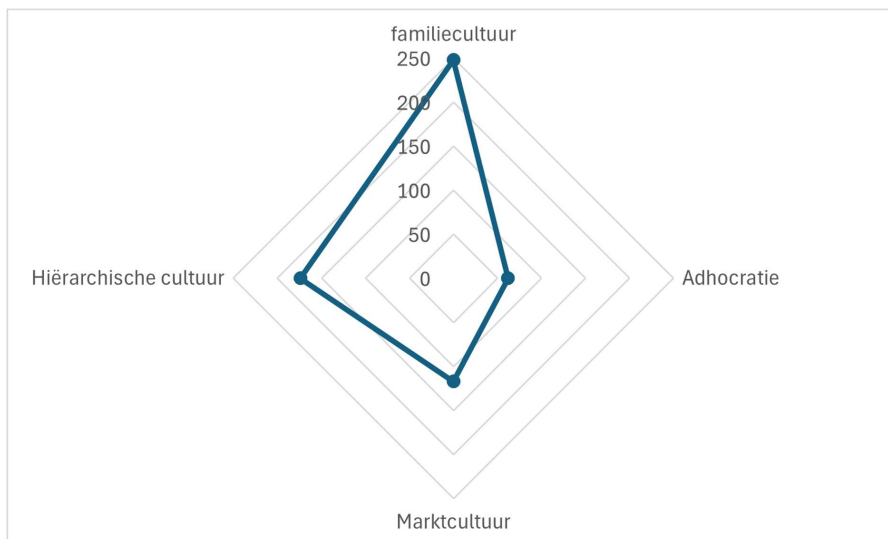
- De indeling in afdelingen kan leiden tot silovorming en een gebrek aan communicatie tussen verschillende teams;
- Het lokaal bestuur van Houthulst kent weinig personeelsmobiliteit, dit gaat ten koste van de 'drive' die onze organisatie zou kunnen hebben (beloningsbeleid, ontslagbeleid)

1.2 Organisatiecultuur

Om de organisatiecultuur binnen het lokale bestuur van Houthulst te definiëren werd in eerste instantie gebruikgemaakt van het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Dit is een veelgebruikte vragenlijst die de organisatiecultuur meet en onderscheidt vier belangrijke cultuurtypen:

- **Familiecultuur:** Gericht op samenwerking, teamwork, betrokkenheid en participatie. De organisatie voelt aan als een familie.
- **Adhocratiecultuur:** Gericht op innovatie, creativiteit, risico's nemen en ondernemerschap. De organisatie is flexibel en dynamisch.
- **Hiërarchiecultuur:** Gericht op structuur, regels, controle en efficiëntie. De organisatie is formeel en stabiel.
- **Marktcultuur:** Gericht op resultaten, concurrentie, prestatie en doelgerichtheid. De organisatie is competitief en veeleisend.

De OCAI-vragenlijst bestaat uit een aantal stellingen over verschillende aspecten van de organisatiecultuur, zoals leiderschap, communicatie, besluitvorming en beloning. Alle leden van het management team gaven aan hoe zij ervoeren in welke mate de stellingen van toepassing zijn op hun organisatie.



Hieruit blijkt dat de familiecultuur de dominante cultuur is in de organisatie. Deze cultuur kenmerkt zich door een sterke focus op samenwerking, teamwork, betrokkenheid, loyaliteit en een gevoel van saamhorigheid. Medewerkers voelen zich verbonden met elkaar en met

de organisatie. Er heerst een informele en vriendelijke sfeer. Een te sterke familiecultuur kan echter leiden tot weerstand tegen verandering, conflictvermijding en een gebrek aan kritische feedback. Het is dus belangrijk om hier aandacht aan te besteden.

Naast de familiecultuur zien we ook andere cultuurtypen terug in de organisatie, maar in mindere mate. De score op "Adhocratie" is laag, wat suggereert dat innovatie en risicobereidheid minder centraal staan. De "Hiërarchische cultuur" en "Marktcultuur" zijn gemiddeld aanwezig. Dit duidt op een zekere mate van structuur en regels, en een focus op resultaten, maar deze aspecten zijn niet overheersend.

Concluderend kunnen we stellen dat de organisatie een sterke familiecultuur heeft, wat een positieve en ondersteunende werkomgeving kan creëren. Tegelijkertijd is het belangrijk om te zorgen voor voldoende ruimte voor innovatie en constructieve feedback, om te voorkomen dat de organisatie te "gezellig" wordt en kansen mist.

De OCAL-resultaten vormen een solide basis voor onze analyse. Echter, om een nog completer beeld te schetsen, hebben we deze resultaten aangevuld met onze eigen interpretaties en observaties. Deze aanvullingen zijn gebaseerd op gesprekken met medewerkers uit verschillende lagen en afdelingen van de organisatie en besproken in het managementteam.

Sterke punten

- De sterke familiecultuur bevordert samenwerking, betrokkenheid en een positieve werksfeer.
- De aanwezigheid van hiërarchische elementen zorgt voor structuur en duidelijkheid.
- De focus op resultaten stimuleert doelgerichtheid en efficiëntie.

Zwakke punten

- Een te sterke familiecultuur kan leiden tot weerstand tegen verandering, conflictvermijding en gebrek aan kritische feedback;
- werknemers voelen zich mogelijk minder verantwoordelijk voor hun acties en de gevolgen daarvan, wat kan leiden tot onzorgvuldig handelen en een gebrek aan transparantie;
- mensen zijn minder geneigd om met nieuwe ideeën te komen of risico's te nemen als ze niet het gevoel hebben dat ze echt invloed hebben;
- gebrek aan eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij werknemers leidt tot verminderde motivatie, productiviteit en innovatie. Ze voelen zich mogelijk minder verbonden met de doelen van de organisatie en zijn minder geneigd om zich extra in te spannen;

- afdelingen opereren vaak nog onafhankelijk van elkaar, met minimale interactie en samenwerking. De informatie-uitwisseling is beperkt en er is een gebrek aan coördinatie, wat leidt tot inefficiëntie en duplicatie van inspanningen.

Kansen

- Het benutten van de sterke familiecultuur kan de implementatie van veranderingen vergemakkelijken door de focus op samenwerking en betrokkenheid;
- de flexibiliteit van de medewerkers is een belangrijke kans om de verkokering tussen diensten te doorbreken en de samenwerking te bevorderen;
- stimuleren van eigenaarschap en verantwoordelijkheid kan leiden tot meer motivatie, productiviteit en innovatie;
- versterken van de adhocratiecultuur kan leiden tot meer innovatie, flexibiliteit en aanpassingsvermogen;

Bedreigingen

- De sterke familiecultuur kan voor verstarring zorgen en leiden tot gemiste kansen en achterblijven bij ontwikkelingen;
- een demotiverende werkomgeving kan leiden tot verloop van waardevolle medewerkers.

2 Besluitvormingsprocessen

De besluitvorming binnen de lokale overheid is een complex proces dat wordt beïnvloed door verschillende factoren, waaronder wetgeving, politieke overwegingen en de inbreng van burgers.

Sterke punten

- Besluitvormingsprocessen zijn vaak gedocumenteerd waardoor elke stap kan worden gevolgd en gecontroleerd;
- er worden vaak een pragmatische benadering gehanteerd bij besluitvorming die focust op praktische oplossingen en snelle resultaten;
- de organisatie staat open voor nieuwe informatie en veranderende omstandigheden en is hierdoor in staat om besluiten aan te passen en te verbeteren in het licht van nieuwe inzichten.

Zwakke punten

- Door de nadruk op snelle resultaten kan een pragmatische benadering de langetermijn effecten van een besluit over het hoofd zien. Dit kan leiden tot problemen die later alsnog moeten worden aangepakt;
- complexe problemen worden soms te simpel benaderd, waardoor belangrijke nuances en details over het hoofd gezien kunnen worden. Dit kan leiden tot onvolledige of onvoldoende doordachte oplossingen;
- een volatiele omgeving, met snel veranderende standpunten en prioriteiten, maakt het moeilijk om langetermijnplannen te maken en beleid consistent uit te voeren. Besluiten kunnen worden teruggedraaid of aangepast, wat leidt tot onzekerheid en vertraging;
- het hanteren van een korte termijnvisie kan neigen tot het nemen van populistische maatregelen die op korte termijn populair zijn, maar op lange termijn schadelijk.

Uitdagingen

- Het blijft belangrijk om verschillende belangen tegen elkaar af te wegen;
- Het is belangrijk om draagvlak te creëren voor besluiten onder burgers en belanghebbenden.

Bedreigingen

- We moeten waakzaam blijven en ervoor zorgen dat besluiten die genomen worden niet gericht zijn op het tevredenstellen van een bepaalde groep maar steeds in het algemeen belang zijn.

3 Personeel

3.1 Personeelsbestand

Hieronder zijn de gegevens terug te vinden van de personeelsleden van het lokale bestuur Houthulst. Er wordt ingezoomd op het aantal voltijds equivalenten. Dit wordt uitgesplitst naar leeftijd, geslacht, hoedanigheid en anciënniteit. Tot slot staan we ook even stil bij het ziekteverzuim.

De 'administratie' omvat alle administratieve functies binnen het lokale bestuur. Dit zijn de medewerkers van het secretariaat, de personeelsdienst, financiële dienst, ICT & communicatie, beleidsmedewerkers, de dienst burgerzaken, de diensten openbaar domein en ruimte & milieu.

Artikel 60 gaat om arbeidscontracten in het kader van de Organieke wet van 8 juli 1976 betreffende de openbare centra voor maatschappelijk welzijn. Dit artikel staat OCMW's toe om mensen die leefloon ontvangen tijdelijk tewerkstelling aan te bieden met als doel:

- mensen de kans bieden om werkervaring op te doen en hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten;
- het recht op werkloosheidsuitkeringen openen.

BKO omvat alle personeelsleden die actief zijn in de buitenschoolse kinderopvang.

Het lokaal bestuur biedt ook gemeentelijk onderwijs aan. Met uitzondering van een toezichter worden deze personeelsleden niet betaald door het lokale bestuur maar wel door de Vlaamse overheid waardoor het aantal voltijdsequivalenten niet in de data van het lokale bestuur terug te vinden zijn.

Poets staat voor de poetsdienst die de gemeente oprichtte in 2022 om de gemeentelijke gebouwen te onderhouden.

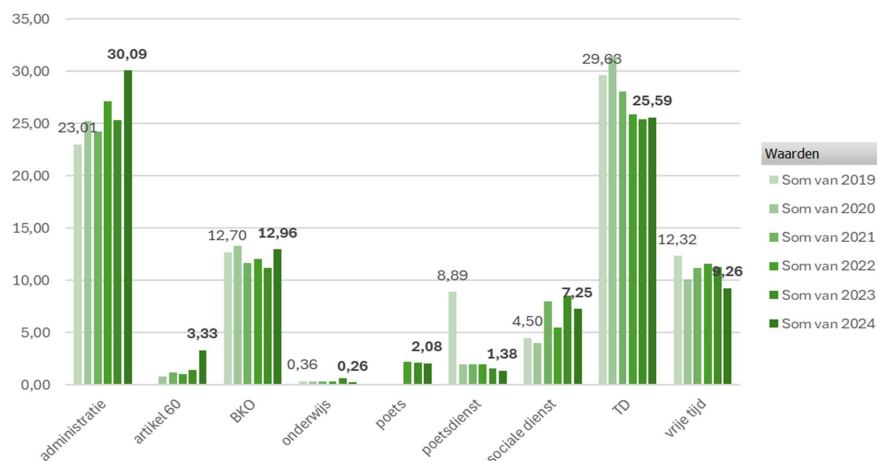
De poetsdienst staat voor de thuiszorgdienst die het OCMW aanbood aan de inwoners van Houthulst. Dit werd in 2022 aan een extern zorgbedrijf overgedragen.

De sociale dienst omvat de maatschappelijk werkers en de coördinator van de sociale dienst van het OCMW.

'TD' staat voor de arbeiders van de technische dienst.

'Vrije tijd' omvat de medewerkers van de vrijetijdsdiensten, inclusief de zaalwachters.

3.1.1 Aantal voltijds equivalenten

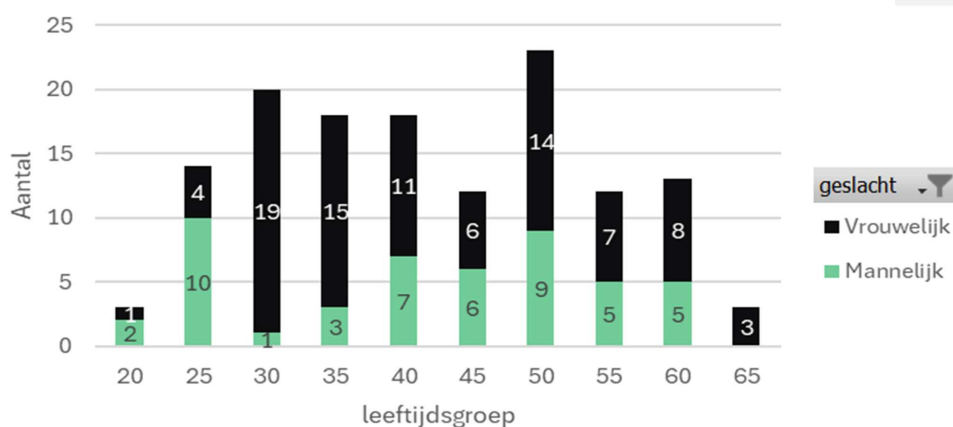


In de voorbije jaren deden zich een aantal gebeurtenissen voor die een significante impact hebben op het aantal equivalenten van bepaalde diensten. Zo werd in 2020 de poetsdienst van het OCMW aan Motena overgedragen. Hierbij werd beslist dat langdurig zieke medewerkers op de payroll van het lokale bestuur bleven staan.

In 2022 startte het lokale bestuur zijn eigen poetsdienst op voor het onderhoud van de gemeentelijke gebouwen.

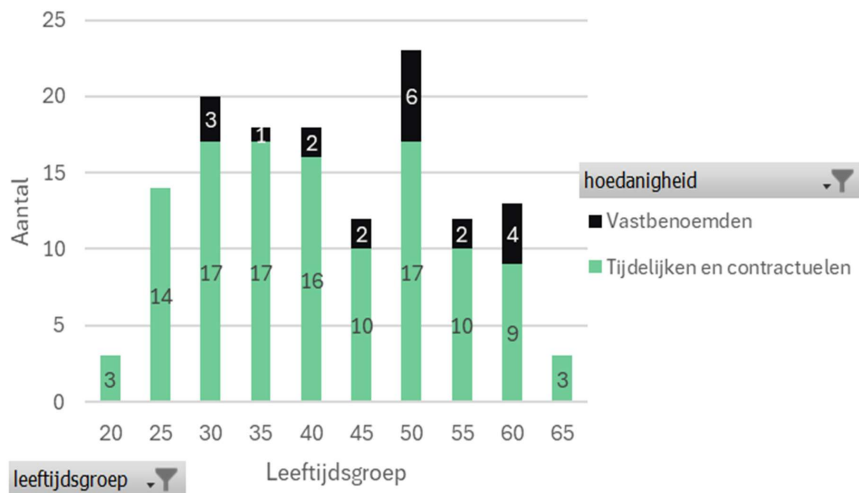
3.1.2 Aantal mensen naar leeftijd en geslacht in 2024

Het histogram toont de verdeling van de leeftijden en het geslacht van het personeel.



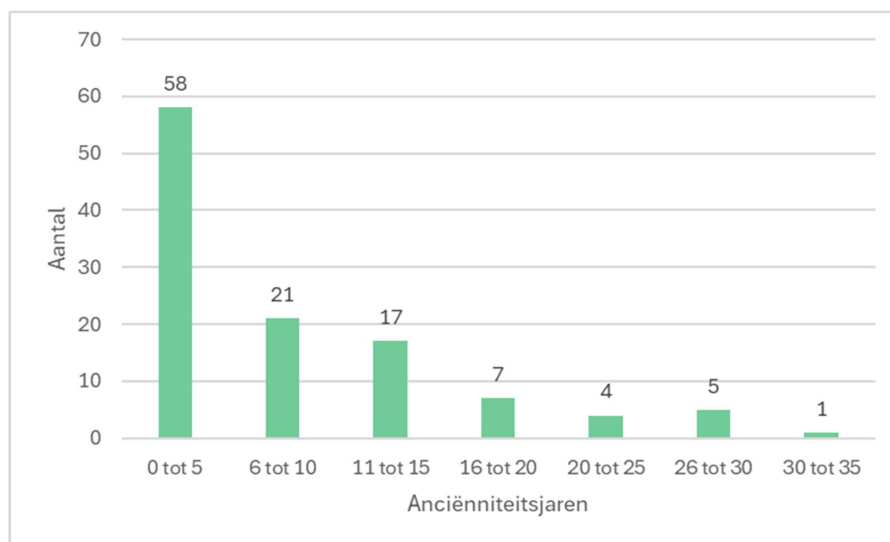
3.1.2 Aantal mensen naar leeftijd en hoedanigheid in 2024

Hoeveel medewerkers van het lokale bestuur zijn vastbenoemd en hoeveel medewerkers zijn tewerkgesteld via een (tijdelijk) contractueel contract?



3.1.3 Aantal medewerkers volgens anciënniteitsjaren in 2024

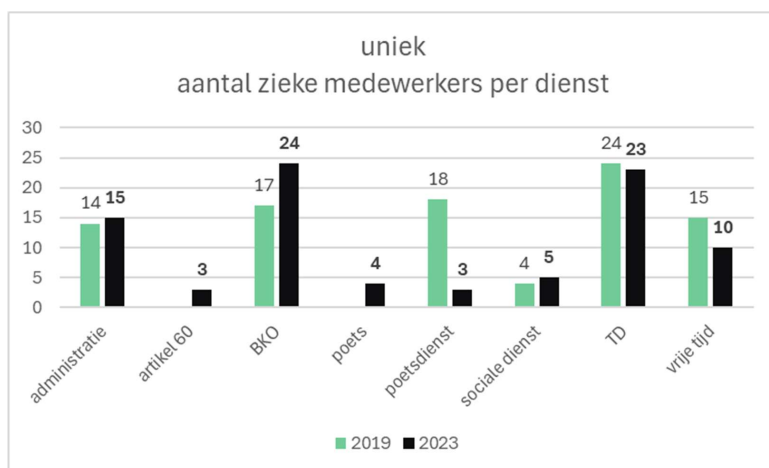
Hoeveel dienstjaren hebben de medewerkers van het lokale bestuur?



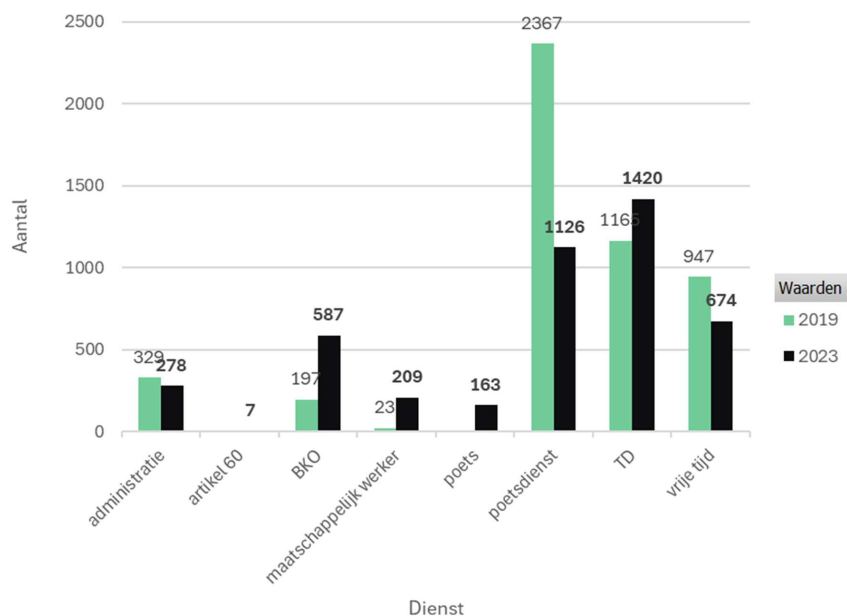
3.2 Afwezigheden door ziekte

3.2.1 Uniek aantal afwezige medewerkers door ziekte per dienst

Hoeveel ziektedagen waren er in 2019 en 2023 door de medewerkers van de verschillende diensten?



3.2.2 Aantal afwezigheidsdagen door ziekte per dienst



Op basis van bovenstaande data kan volgende analyse gemaakt worden:

Sterke punten

- De gemiddelde leeftijd van het personeel is 44 jaar. Dit suggereert een goede mix van ervaring en jong talent;
- de verdeling van mannen en vrouwen is relatief evenwichtig, met 48 mannen en 88 vrouwen. Dit draagt bij aan een diverse werkomgeving;
- de gemiddelde anciënniteit is 7,79 jaar. Dit duidt op een relatief stabiel personeelsbestand met goede kennis van en ervaring met de organisatie;

Zwakke punten

- De organisatie kan zich richten op het werven van jong talent om de leeftijdsverdeling in balans te brengen en een toekomstig tekort aan personeel te voorkomen;
- 'BKO', 'TD', en 'sociale dienst' laten een aanzienlijke stijging zien in ziekteverzuim per medewerker, wat mogelijke problemen binnen deze afdelingen aangeeft die aandacht vereisen.

Uitdagingen

- Een diepere analyse van ziekteverzuim-trends is cruciaal zodat er meer informatie voorhand is met betrekking tot de oorzaken van verzuim en de specifieke kenmerken van het personeel.

Bedreigingen

- De concurrentie op de arbeidsmarkt kan het moeilijk maken om gekwalificeerd personeel aan te trekken en te behouden.

Met opmerkingen [1]: @sarah.vanderriest@houthulst.be wordt afwezigheid bij zwangerschap/bevalling mee gerekend bij deze dagen of staat dat los van deze cijfers?
Assigned to sarah.vanderriest@houthulst.be

Met opmerkingen [2]: dit gaat over alle ziektes. Dus ook zwangerschapsrust idd

4 Middelen en processen

4.1 Financiële middelen

Lokale besturen hebben geld nodig om te functioneren. Ze zorgen voor het onderhoud van wegen en pleinen tot de organisatie van evenementen en de ondersteuning van kwetsbare inwoners. Maar waar komt al dat geld vandaan?

De financiële middelen van een lokaal bestuur zijn divers:

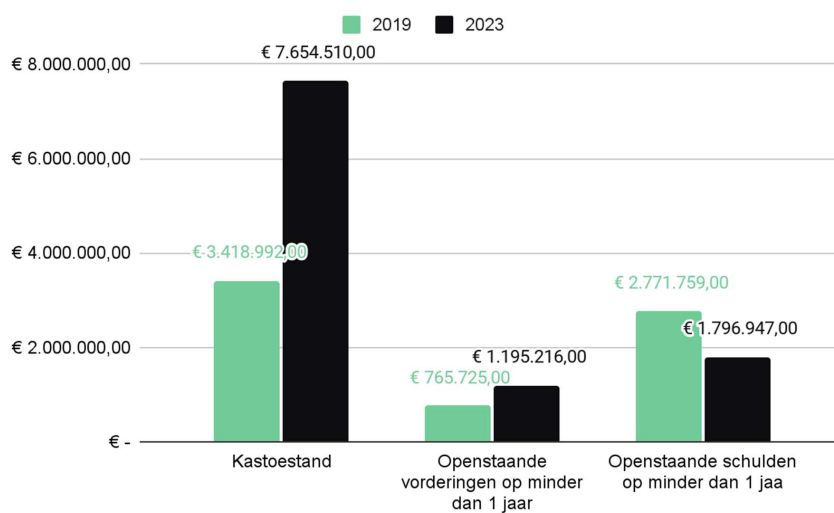
- een belangrijk deel van de inkomsten komt van belastingen die inwoners en bedrijven betalen, zoals de onroerende voorheffing en opcentiemen;
- retributies: voor sommige diensten, zoals het ophalen van huisvuil of het gebruik van sportfaciliteiten, betaal je een vergoeding;
- de Vlaamse overheid en de federale overheid kennen subsidies toe voor specifieke projecten of taken;
- gemeenten hebben soms ook eigen inkomstenbronnen, zoals de verhuur van gemeentelijke eigendommen.

Door deze verschillende bronnen te combineren, kan het lokale bestuur de nodige middelen verzamelen om te investeren in de lokale gemeenschap en de dienstverlening te garanderen.

Onderstaande financiële kerncijfers zijn een momentopname op 31 december 2023. We spiegelen deze aan de gegevens van 2019, waarna enkele potentiële sterktes en zwaktes van het lokaal bestuur Houthulst worden afgeleid.

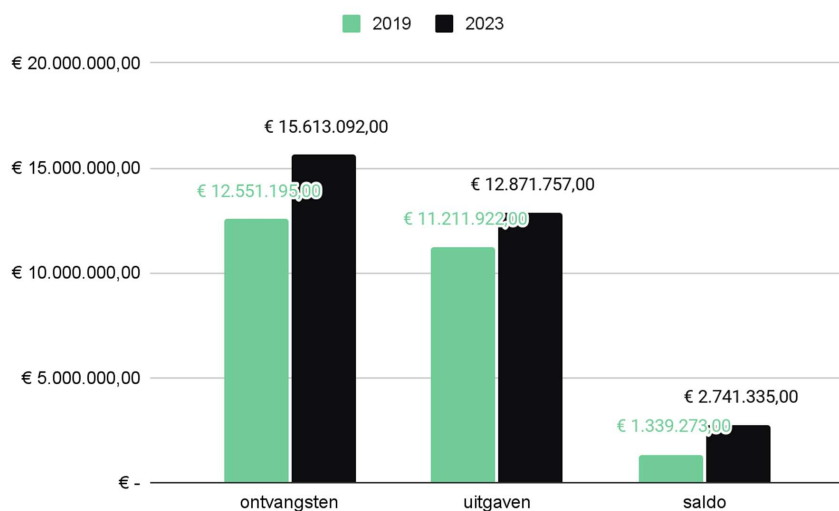
4.1.1 Kerncijfers

Liquiditeiten



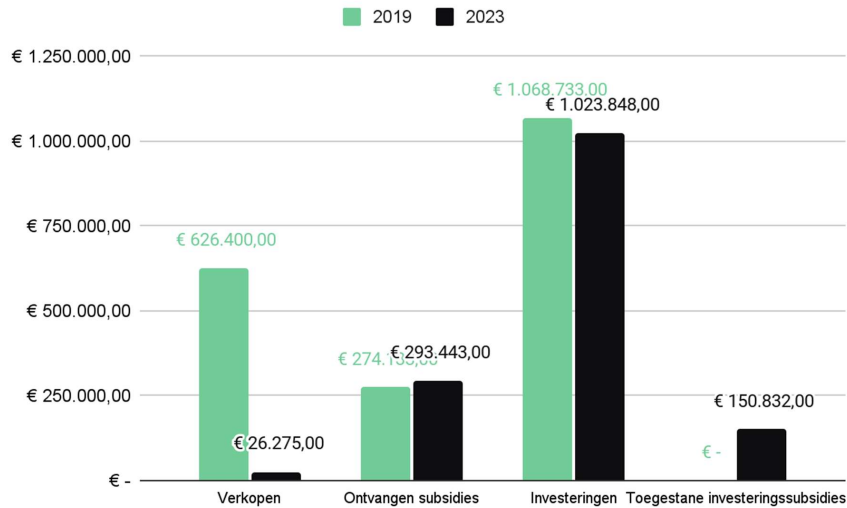
De kastoestand bestaat uit saldi van alle bankrekeningen alsook de aanwezige kasgelden. De kastoestand op 31 december 2023 was in vergelijking met 2019 uitzonderlijk hoog. In 2023 werd er immers voor 3.946.669,00 euro aan nieuwe leningen opgenomen waardoor de saldi van de bankrekeningen gevoelig stegen. Intussen werden in 2024 heel wat grote investeringsfacturen betaald met deze gelden.

Exploitatie

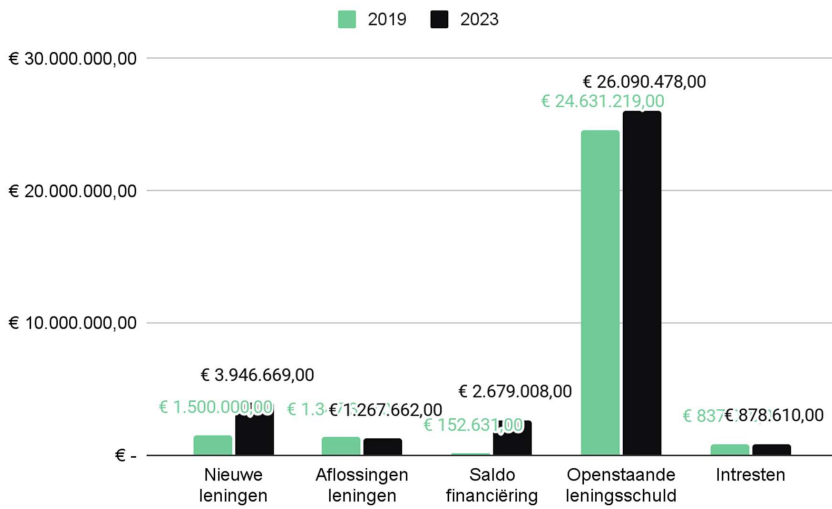


De exploitatieontvangsten en exploitatie-uitgaven komen uit de gewone werking van het lokaal bestuur. Het relatief hogere saldo van 2023 is vooral het gevolg van de gewijzigde manier van doorstorten van de aanvullende personenbelasting door de federale overheid. In 2023 werden immers 14 maanden doorgestort in plaats van de gebruikelijke 12. Deze aanpassing zal enkel invloed hebben op 2023.

Investerings



Financiering



4.1.2 Hoe situeren we ons ten opzichte van de andere gemeenten?²

Autofinancieringsmarge in euro's

De autofinancieringsmarge is het verschil tussen de ontvangsten en uitgaven uit exploitatie van het boekjaar verminderd met de verschuldigde kapitaallast van dat boekjaar.



Aanslagvoet personenbelasting in euro's

De personenbelasting is de inkomstenbelasting die de federale overheid heft op het jaarinkomen van particulieren. De aanvullende belasting op de personenbelasting wordt gevestigd als een percentage op de inkomstenbelastingen. Houthulst beslist om 7,5% aanvullende personenbelasting te heffen waarbij de belastingplichtige voor elke 100 euro die hij moet betalen voor de basisbelasting bijkomend 7,5 euro voor het lokale bestuur betaalt.

Maar hoeveel opbrengsten realiseerde Houthulst uit Aanslagvoet Personen gemiddeld per inwoner?

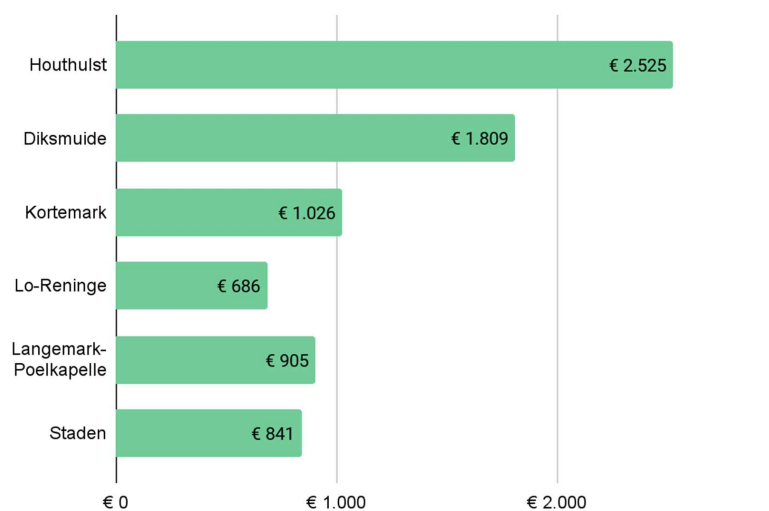
² Gegevens afkomstig uit BDO, benchmark-steden-en-gemeenten, 2022

Ontvangsten per inwoner uit aanvullende personenbelasting - 2022, in euro per inwoner



Leninglast per inwoner in euro's

De cijfers hieronder geven de uitstaande leningslast van het lokaal bestuur op balansdatum weer en dit zowel voor de lange als korte termijn.



Sterke punten

- Het lokaal bestuur heeft een overschot op haar dagelijkse werking, wat wijst op een gezonde financiële basis.

Zwakke punten

- Hoewel het lokaal bestuur de leningen momenteel kan afbetalen, is het belangrijk om de schuldgraad in de gaten te houden om toekomstige financiële problemen te voorkomen.

Uitdagingen

- Het opkrikken van de financiële verantwoordelijkheidszin binnen het lokaal bestuur vormt een belangrijke uitdaging, rekening houdende met de steeds beperktere financiële middelen die kunnen ingezet worden.

Bedreigingen

- De beschikbare middelen zijn toereikend om de stijgende vaste kosten te dekken maar er blijft weinig ruimte over voor nieuw beleid en investeringen.

4.2 ICT-infrastructuur en digitale tools

ICT-infrastructuur en digitale tools spelen een steeds belangrijkere rol binnen lokale besturen. Ze bieden tal van mogelijkheden om de dienstverlening te verbeteren, processen te optimaliseren en de communicatie met burgers te versterken.

Om optimaal te profiteren van de kansen die ICT-infrastructuur en digitale tools bieden, en om de uitdagingen die hiermee gepaard gaan effectief aan te pakken, is het essentieel om onze interne capaciteiten en zwaktes in kaart te brengen.

Sterke punten

- We hebben goede ondersteuningscontracten voor onze belangrijkste computersystemen.
- Sommige van onze belangrijkste systemen, zoals servers en netwerkswitches, hebben redundantie (back-up).
- Onze systemen zijn up-to-date met de nieuwste software.
- We hebben een back-up plan voor noodgevallen.

Zwakke punten

- Onze internetverbinding is niet snel genoeg.
- We voldoen niet aan alle cyberbeveiligingsnormen.
- Onze medewerkers zouden beter moeten letten op hun wachtwoorden.
- De softwarepakketten waar we over beschikken worden niet optimaal gebruikt.

Kansen

- We kunnen onze medewerkers trainen om hun IT-vaardigheden te verbeteren.
- We kunnen samenwerken met andere organisaties om onze IT te verbeteren.
- We kunnen nieuwe technologieën gebruiken om onze processen te verbeteren.
- Om te zorgen dat netwerkbeveiliging voldoende meegewogen wordt, is het essentieel dat de IT-afdeling al in een vroeg stadium van het aankoopproces van nieuwe software betrokken wordt.

Bedreigingen

- We hebben geen speciaal beveiligingsteam om cyberaanvallen te voorkomen.
- Onze medewerkers gebruiken te veel verschillende manieren om verbinding te maken met ons netwerk, waardoor het minder veilig is.

4.3 Patrimonium en materiële voorzieningen

Eigen patrimonium van een lokaal bestuur omvat alle materiële bezittingen die het bestuur in eigendom heeft. Dit gaat van administratieve gebouwen en scholen tot pleinen, wegen, sportinfrastructuur en ontmoetingscentra.

Het patrimonium vormt een cruciale pijler in de dienstverlening aan de burger en de realisatie van de beleidsdoelstellingen. Om te verzekeren dat het patrimonium op een efficiënte, duurzame en toekomstgerichte manier beheerd wordt, is een grondige analyse noodzakelijk.

Het patrimonium van lokaal bestuur Houthulst is divers. Zowel in ouderdom als gebruik. Hieronder is een beknopt overzicht terug te vinden van de sterktes en zwaktes van het patrimonium waarover het lokale bestuur beschikt:

Sterkte punten

- De nieuwere gebouwen zijn voorzien van moderne technieken en comfort.
- Er is een duidelijke verdeling van lokalen over verschillende gebruikersgroepen.
- Er kunnen gebouwen verkocht worden

Zwakke punten:

- Het oudere patrimonium voldoet niet aan de huidige energie- en comforteisen.
- Niet alle aanwezige technieken werken optimaal.
- Het te behalen energielabel E tegen 2028 vergt investeringen in hernieuwbare energie.
- Tegen 2034 moeten openbare gebouwen asbestvrij zijn, wat investeringen vereist.
- Het afstoten van gebouwen is niet altijd gemakkelijk, bijvoorbeeld voor jeugd- of sportverenigingen.
- Sommige gebouwen vergen veel investeringen om op punt te zetten.

Uitdagingen

- Mogelijkheden voor subsidies en financiering vanuit hogere overheden voor renovatie, verduurzaming en herbestemming van patrimonium;
- inspelen op veranderende demografische trends en maatschappelijke behoeften door het patrimonium aan te passen of te herbestemmen;
- verkennen van samenwerkingsmogelijkheden met andere organisaties (bv. scholen, verenigingen, bedrijven) voor gedeeld gebruik van patrimonium.

Met opmerkingen [3]: @sarah.vanderriest@houthulst.be kan je hier enkele voorbeelden opsommen?
Assigned to sarah.vanderriest@houthulst.be

Met opmerkingen [4]: neen. wordt best bij Tineke nagevraagd.

Bedreigingen

- slijtage en veroudering van gebouwen en infrastructuur, wat leidt tot hogere onderhoudskosten en functionele beperkingen;
- verstrengde wetgeving (bv. energie-efficiëntie, asbestverwijdering) die extra investeringen vereist.

4.4 Risicobeheer en interne controle

Lokale besturen staan voor de uitdaging om kwaliteitsvolle dienstverlening te bieden aan burgers in een steeds complexere omgeving. Om dit te bereiken is een goed functionerende organisatie cruciaal. Organisatiebeheersing biedt hiervoor een kader. Het helpt lokale besturen om hun doelstellingen te bereiken en risico's te beheersen.

Risicobeheer is een belangrijk onderdeel van organisatiebeheersing. Het gaat om het identificeren, analyseren en beheersen van mogelijke risico's die de realisatie van de doelstellingen van het bestuur in gevaar kunnen brengen. Denk bijvoorbeeld aan financiële risico's, reputatierisico's of risico's op het gebied van informatiebeveiliging.

Interne controle vormt de basis voor goed risicobeheer. Het is een systeem van maatregelen en procedures dat ervoor zorgt dat de werking van het bestuur efficiënt en effectief is, dat de financiële informatie betrouwbaar is en dat de wet- en regelgeving wordt nageleefd.

Sterke punten

- Het lokaal bestuur beschikt over een solide basis (de kapstok) voor organisatiebeheersing. Dit is een belangrijke fundering om verder op te bouwen.

Zwakke punten

- Organisatiebeheersing leeft nog niet bij de medewerkers. De vertaling naar de werkvloer ontbreekt, waardoor de kapstok nog onvoldoende wordt ingevuld. Andere prioriteiten zorgen ervoor dat dit op de achtergrond verdwijnt.
- Er wordt nog onvoldoende gemonitord en er is geen duidelijke link met het meerjarenplan.

Kansen

- Door organisatiebeheersing doordachter te implementeren kan het lokaal bestuur efficiënter en effectiever werken;
- een goede interne controle verhoogt de betrouwbaarheid van de financiële informatie en zorgt voor naleving van wet- en regelgeving;
- door medewerkers te betrekken bij organisatiebeheersing kan hun motivatie en betrokkenheid vergroten.
- Via de ontwikkeling van een program-management kunnen we het meerjarenplan binnen de kapstok van het organisatiebeheersingssysteem brengen

Bedreigingen

- Zonder goede organisatiebeheersing kan het lokaal bestuur de controle verliezen over haar processen en doelstellingen.

- Onvoldoende risicobeheer kan leiden tot financiële verliezen.
- Fouten of incidenten door gebrekkige interne controle kunnen leiden tot reputatieschade.
- Het niet naleven van wet- en regelgeving kan leiden tot sancties.

5 Dienstverlening

Om de dienstverlening van het lokale bestuur te optimaliseren en beter af te stemmen op de behoeften van de burger, is het essentieel om inzicht te krijgen in de interne omgeving. Deze analyse belicht de sterke en zwakke punten van de huidige dienstverlening, en vormt de basis voor het identificeren van verbeterpunten en het formuleren van een gerichte strategie.

Sterke punten

- Er is ruimte voor eigenheid. Elke dienst kan inspelen op de specifieke behoeften van hun doelgroep. Dit zorgt voor maatwerk en betrokkenheid.
- Er is een grote flexibele en dienstverlenende ingesteldheid op te merken bij de medewerkers. Medewerkers zijn bereid om mee te denken en oplossingen te zoeken, wat de burger centraal stelt.
- De wil om te helpen is duidelijk aanwezig, wat zorgt voor een positieve ervaring voor de burger.
- "Een gezicht zijn": Persoonlijke contacten en herkenbaarheid dragen bij aan vertrouwen en een gevoel van nabijheid. We willen een gezicht zijn voor de inwoners.

Zwakke punten

- Er is geen eenduidige werkwijze en organisatiebrede afspraken ontbreken wat kan leiden tot inconsistentie en verwarring bij zowel burgers als medewerkers;
- het gebrek aan digitale tools voor het plannen en beheren van afspraken zorgt voor minder efficiëntie en frustratie bij burgers en medewerkers;
- door de kleinschaligheid van de organisatie kan de dienstverlening kwetsbaar zijn bij afwezigheid van bepaalde medewerkers;
- hoewel flexibiliteit een sterkte is, kan een gebrek aan structuur leiden tot onduidelijkheid en inconsistentie.

Kansen

- door afspraken te maken voor complexe zaken kan er meer tijd en aandacht worden besteed aan de burger en zijn specifieke situatie;
- het durven loslaten van oude werkwijzen en processen die niet meer effectief zijn, creëert ruimte voor innovatie en verbetering;
- de eerste stappen in digitalisering bieden mogelijkheden om de dienstverlening efficiënter en toegankelijker te maken;
- het ontwikkelen van een duidelijk kader kan zorgen voor meer structuur en consistentie in de dienstverlening.

Bedreigingen

- De afhankelijkheid van specifieke personen kan een bedreiging vormen voor de continuïteit van de dienstverlening, bijvoorbeeld bij afwezigheid of vertrek;
- Aanpassingen in wetten en regels kunnen de dienstverlening beïnvloeden en vereisen mogelijk aanpassingen in processen en procedures.
De kleinschaligheid van de diensten kan de mogelijkheden voor innovatie en ontwikkeling beperken.

Algemeen besluit en aanbevelingen

*Dit document bevat de interne omgevingsanalyse van ons lokaal bestuur.
Het onderzoekt de structuur, cultuur, besluitvormingsprocessen, personeel en middelen van de organisatie om sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen te identificeren.*

Organisatiestructuur en -cultuur: *De organisatie heeft een sterke familiecultuur, die samenwerking en een positieve werkomgeving bevordert. Er is behoefte aan meer innovatie en een kritischere feedbackcultuur. Er zijn veel en vaak sterke meningen over bepaalde zaken maar deze worden niet rechtstreeks uitgesproken ten opzichte van de betrokkenen. Hierdoor gaat er energie en/of tijd verloren. Een positief element is dat collega's veel bereidheid tonen om de 'andere' (collega's en de burger) bij te staan en te ondersteunen bij moeilijkheden op zowel professioneel als persoonlijk vlak. We omarmen deze cultuur maar werken actief aan een actieve feedbackcultuur en ontwikkelen meer eigenaarschap (vooral bij dienstoverschrijdende projecten) via program management.*

Besluitvormingsprocessen: *De besluitvormingsprocessen zijn goed gedocumenteerd en aanpasbaar. Er is echter een neiging naar een pragmatische aanpak op korte termijn, die gevolgen op lange termijn over het hoofd kan zien. De besluitvorming wijzigt vaak tijdens de legislatuur. Hierdoor is het moeilijk om op een structurele manier aan de slag te gaan met budgetten, draaiboeken,... en lopen we als administratie achter de feiten aan. Door de budgetten scherp te stellen en een kerntakendebat te voeren stellen we een evenwichtig meerjarenplan op dat stabiel is en dus niet snel wordt ingehaald door de realiteit.*

Personeel: *Het personeelsbestand heeft een goede mix van ervaring en jong talent, met een relatief evenwichtige genderverdeling. Er zijn echter zorgen over personeelstekorten in bepaalde diensten en toenemend ziekteverzuim in sommige afdelingen. We zijn een relatief kleine organisatie die veel verschillende diensten kent, dit maakt ons kwetsbaar bij langere afwezigheden. Een kerntakendebat en het helder krijgen van de organisatiestructuur vormt hier de uitdaging.*

Middelen en processen: *De financiële situatie van de organisatie is stabiel, met tot op heden een overschot op vlak van exploitatie. Er zijn echter uitdagingen met betrekking tot de schuldgraad en de behoefte aan meer financiële verantwoordelijkheid (budget). Bovendien heeft de ICT-infrastructuur weliswaar sterke punten, maar er zijn zwakke punten in internetconnectiviteit en cyberbeveiliging. De uitdagingen op dit vlak zijn de laatste jaren sterk toegenomen en zetten het lokaal bestuur onder druk om hier meer te investeren.*

Dienstverlening: *de organisatie wordt gekenmerkt door een bereidheid om te helpen en een focus op persoonlijk contact. Er is echter een gebrek aan gestandaardiseerde procedures en digitale tools, wat kan leiden tot inefficiënties. Een kerntakendebat en duidelijke afspraken tussen de politieke omgeving en de administratie zijn essentieel opdat alle medewerkers en mandatarissen op dezelfde golflengte zitten als het gaat over begrippen zoals dienstverlening, klantgerichtheid, kwaliteit, bereikbaarheid,...*