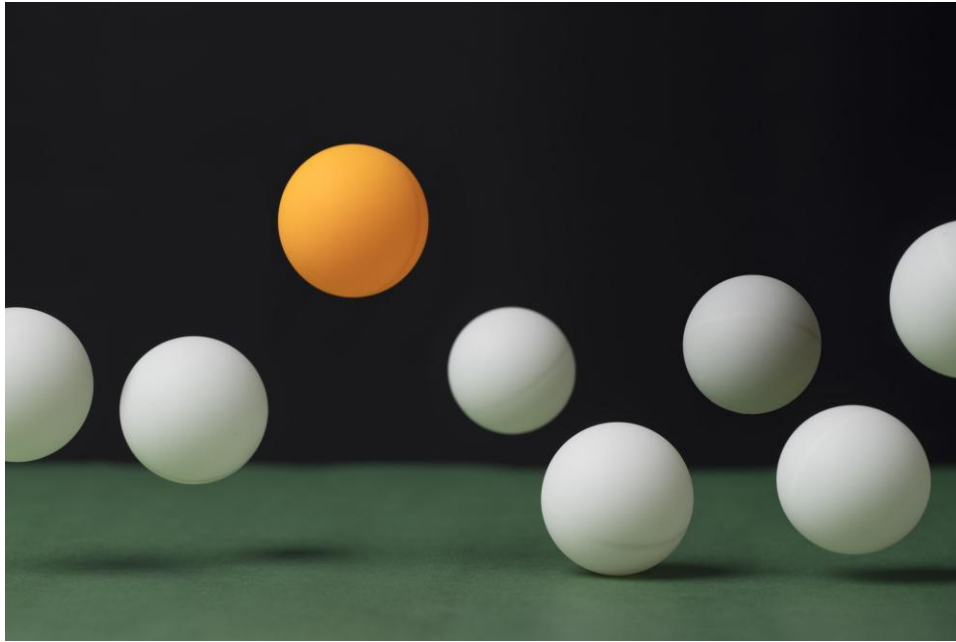




Lokaal bestuur
Oosterzele

RAPPORT ORGANISATIEBEHEERSING 2026

Periode januari 2025 – december 2025

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
2. Aanpak van organisatiebeheersing	4
1. Terugblik op 2025	4
2. Vooruitblik op 2026	6
3. Themadomeinen.....	8
3. 3.1 Doelstellingen en procesmanagement (DP)	8
TERUGBLIK OP 2025	8
VOORUITBLIK OP 2026	9
4. 3.2 Belanghebbendenmanagement (BHM).....	10
TERUGBLIK OP 2025	10
VOORUITBLIK OP 2026	12
5. 3.3 Monitoring (MON)	13
TERUGBLIK OP 2025	13
VOORUITBLIK OP 2026	14
6. 3.4 Financieel management (FIM).....	15
TERUGBLIK OP 2025	15
VOORUITBLIK OP 2026	15
7. 3.5 Organisatiestructuur (ORG).....	16
TERUGBLIK OP 2025	16
VOORUITBLIK OP 2026	17
8. 3.6 Personeelsbeleid (HRM)	18
TERUGBLIK OP 2025	18
VOORUITBLIK OP 2026	20
9. 3.7 Organisatiecultuur (CUL)	22
TERUGBLIK OP 2025	22
VOORUITBLIK OP 2026	22
10. 3.8 Informatie en communicatie (ICO).....	23
TERUGBLIK OP 2025	23
VOORUITBLIK OP 2026	24
11. 3.9 Facilitaire middelen, opdrachten en contracten (FAM)	25
TERUGBLIK OP 2025	25
VOORUITBLIK OP 2026	27
12. 3.10 Informatie- en communicatietechnologie (ICT)	28
TERUGBLIK OP 2025	28
VOORUITBLIK OP 2026	29

4. Slotbeschouwing.....	30
Bijlagen bij het rapport organisatiebeheersing 2026 – verkrijgbaar op eenvoudige vraag	31

Voorwoord

Geachte leden van de gemeenteraad en van de raad voor maatschappelijk welzijn,
Geachte leden van het college van burgemeester en schepenen en van het vast bureau,

Voor u ligt het rapport organisatiebeheersing 2026 over het werkjaar 2025.

Met dit rapport brengen we verslag uit over de manier waarop lokaal bestuur Oosterzele werkt aan een kwaliteitsvolle, integere en doelgerichte organisatie. Het rapport sluit aan bij het goedgekeurde kader voor organisatiebeheersing en bij de thematische opbouw van de leidraad van Audit Vlaanderen.

Waar in 2024 de basis werd gelegd voor een meer geïntegreerde aanpak van organisatiebeheersing, stond 2025 vooral in het teken van verdere verankering, concretisering en samenhang. 2025 was daarbij ook een bijzonder werkjaar. Het was het eerste volledige werkjaar van de samenwerking tussen het managementteam en het vernieuwde college van burgemeester en schepenen en vast bureau, in een periode waarin tegelijk het meerjarenplan 2026–2031 moest worden uitgewerkt. Dat vroeg van de organisatie dat zij verschillende opdrachten, verwachtingen en verandertrajecten tegelijk in beweging hield, met blijvende aandacht om geen essentiële ballen te laten vallen en tegelijk de samenhang, continuïteit en sturing te bewaken.

In dat jaar werden belangrijke stappen gezet in de voorbereiding en uitwerking van het meerjarenplan, in de verdere uitbouw van rapportering en opvolging, in de opstart van de samenwerking tussen het managementteam en het dagelijks bestuur, in de verdere formalisering van overlegmomenten en in de verduidelijking van afspraken over rollen en opvolging binnen die samenwerking.

Organisatiebeheersing groeit zo stap voor stap verder van een verzameling verbeteracties naar een meer samenhangend stuurinstrument voor bestuur en administratie.

De rode draad in dit rapport is duidelijk. We bouwen verder aan een organisatie waarin doelstellingen, risico's, verbeteracties en opvolging steeds beter op elkaar aansluiten. Dat is nodig om gericht te kunnen sturen, bewuste prioriteiten te stellen en als organisatie duurzaam te groeien.

Tegelijk willen we ook open zijn over de punten waarop verdere ontwikkeling nodig blijft. Audit Vlaanderen wees er in zijn rapport van 2 juli 2025 terecht op dat een duidelijk en transparant overzicht van de status van de verbeteracties nog ontbreekt. We erkennen die opmerking. In 2026 zetten we verdere stappen om de opvolging van acties, risico's en rapporteringen meer geïntegreerd te organiseren. Het is onze bedoeling om die evolutie nog duidelijker zichtbaar te maken in de volgende rapportering over het werkjaar 2026.

Met dit rapport kiezen we bovendien bewust voor een bijkomend streefdoel: een eenvoudiger en leesbaardere rapportagetekst. Organisatiebeheersing is belangrijk, maar mag niet verloren gaan in een te technische of te versnipperde rapportering. Een goede rapportering is niet alleen correct en volledig, maar ook helder, logisch opgebouwd en

bruikbaar voor wie ermee aan de slag moet. Ook op dat vlak willen we de komende jaren verder verbeteren.

Tot slot wil ik uitdrukkelijk mijn dank uitspreken aan de leden van het managementteam en aan alle medewerkers die vanuit hun rol meewerken aan de verdere uitbouw van onze organisatiebeheersing. In een bestuur met een beperkte ambtelijke capaciteit vormt het werken aan de interne organisatie en aan structurele verbeteringen een bijkomende opdracht, die niet altijd zichtbaar is, maar wel essentieel blijft voor een kwaliteitsvolle en betrouwbare werking.

De inzet en medewerking die hiervoor dagelijks worden geleverd, verdienen dan ook bijzondere erkenning en waardering.

Borchert Beliën
Algemeen directeur

Opbouw - leeswijzer

Het rapport volgt de opbouw van de leidraad van Audit Vlaanderen, waarbij de 10 thematische domeinen van organisatiebeheersing als structuur worden gebruikt zowel voor een terugblik op 2025 als het vooruitzicht op 2026. Door op die manier te werken, worden de richtlijnen vanuit Audit Vlaanderen gebruikt.

Binnen de leidraad van Audit Vlaanderen wordt bovendien gewerkt met doelstellingen per thematisch domein, met een verdere toelichting bij de aandachtspunten binnen elk thema. Ook die onderverdeling wordt in deze rapportage meegenomen. Er wordt dus niet gekozen voor een aparte indeling, maar voor dezelfde uniforme opbouw als in de leidraad van Audit Vlaanderen. Diezelfde opbouw wordt ook gebruikt in het actieprogramma 2026 over organisatiebeheersing. Daardoor sluiten beide documenten goed op elkaar aan en kan informatie sneller worden teruggevonden.

Uiteraard is het onmogelijk om op alle doelstellingen binnen alle thema's tegelijkertijd in te zetten, waardoor niet steeds alle doelstellingen zullen voorkomen.

Door op deze manier te rapporteren, wordt ook het algemeen kader voor organisatiebeheersing toegepast dat als model verwijst naar de leidraad van Audit Vlaanderen.

Dit rapport schetst de hoofdlijnen van de acties die in 2025 werden genomen en van de acties die voor 2026 gepland zijn. Voor meer detail wordt verwezen naar de bijlagen met het 'actieprogramma 2025' en het 'actieprogramma 2026'.

2. Aanpak van organisatiebeheersing

Terugblik op 2025

Overzicht van audits, doorlichtingen en externe analyses

In 2025 werd het lokaal bestuur op verschillende vlakken extern doorgelicht, beoordeeld en geanalyseerd. Deze rapporten en analyses bieden een waardevolle terugblik op de maturiteit van de organisatie, de vastgestelde aandachtspunten en de strategische verbeterlijnen voor de verdere versterking van de organisatiebeheersing, dienstverlening en interne werking.

1. Externe securityrapportage – digitale aanvalsoppervlakte ICT

In 2025 ontving het lokaal bestuur een externe securityrapportage over de publiek zichtbare digitale aanvalsoppervlakte van het bestuur. Het rapport werd uitgegeven door het Centre for Cyber Security Belgium en gegenereerd via UpGuard op basis van geautomatiseerde scanning en threat-intelligence, met peildatum 17 maart 2025.

De rapportage bevestigt een globaal robuuste basisbeveiliging (score 862/950) en signaleert daarnaast enkele technische aandachtspunten (medium en low risks), onder meer inzake website- en e-mailbeveiliging, die verdere opvolging vereisen binnen het beleid rond informatieveiligheid en ICT-beheer.

2. Externe Audit - Audit Vlaanderen (AV) - opvolgaudit organisatiebeheersing

In 2025 voerde Audit Vlaanderen een externe opvolgaudit uit bij lokaal bestuur Oosterzele over de aanpak van organisatiebeheersing en de opvolging van eerdere aanbevelingen (auditopdracht 2516 001; rapport van 2 juli 2025).

Eindoordeel en kernbevindingen.

Audit Vlaanderen stelt vast dat het bestuur beschikt over een degelijk kader en beoordeelt de globale aanpak met maturiteit “gestructureerde aanzet (2)”. Tegelijk merkt Audit Vlaanderen op dat verschillende verbeteractieplannen naast elkaar bestaan en dat een duidelijk en transparant totaaloverzicht met de status van de verbeteracties ontbreekt.

Strategische verbeterlijn.

Audit Vlaanderen beveelt aan om risico's en verbeteracties uit verschillende audits en evaluaties organisatiebreed te groeperen, overkoepelend te prioriteren en periodiek te actualiseren, met een gecoördineerde opvolging door het managementteam.

Opvolging aanbevelingen.

De aanbeveling over het geïntegreerd kader voor organisatiebeheersing werd als gerealiseerd beoordeeld. De aanbeveling uit de forensische audit in verband met overheidsopdrachten blijft lopend (nieuwe streefdatum 30 juni 2027), met nadruk op consequente en systematische controle op de toepassing van de regelgeving, verduidelijking van rollen en verantwoordelijkheden in het aankoopproces, organisatiebrede afspraken over raamcontracten en versterkte centrale aansturing.

Kennisname.

Het definitieve auditrapport werd integraal voor kennisgeving geagendeerd op de zittingen van de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn van 3 september 2025.

3. Externe doorlichting - Onderwijsinspectie - BVH (bewoonbaarheid, veiligheid en hygiëne)

In 2025 werd het Gemeentelijk Instituut voor Lager Onderwijs (GILO) onderworpen aan een externe doorlichting BVH door de Onderwijsinspectie; de doorlichting was aangekondigd voor de periode 8–12 december 2025 en werd uitgevoerd op 11 december 2025.

Eindoordeel en kernbevindingen.

De Onderwijsinspectie formuleerde een gunstig advies, met de verplichting om te werken aan vastgestelde tekorten. De beleidsvoering voor BVH werd beoordeeld als volgens de verwachting voor planning en uitvoering, ondersteuning en borgen en bijsturen. De component cyclische en betrouwbare evaluatie *benadert* de verwachting, met nog ruimte voor verdere versterking van de evaluatiecyclus en voor een ruimer gebruik van beschikbare bronnen en externe expertise. Er werden geen inbreuken op de regelgeving vastgesteld.

Strategische verbeterlijn.

Prioritair is het versterken van een systematische en cyclische evaluatie- en opvolgingsaanpak voor BVH, met structurele verankering in preventie- en overleginstrumenten (o.m. over alle vestigingsplaatsen heen) en met duidelijke governance en gerichte professionalisering.

Kennisname.

Het doorlichtingsverslag werd integraal ter kennis gebracht aan de gemeenteraad in zitting van 22 januari 2026.

4. Externe organisatieanalyse - optimalisatie organisatiestructuur

In 2025 besliste het college van burgemeester en schepenen, op advies van de algemeen directeur en het managementteam, om een externe analyse van de organisatiestructuur te laten uitvoeren met het oog op de uitwerking van een toekomstgericht organogram.

Die opdracht kaderde in de opvolging van de organisatieaudit van Audio uit 2024 en de omgevingsanalyse van het lokaal bestuur, die de noodzaak benadrukten van een duidelijk, actueel en efficiënt organisatie-model. In uitvoering van de collegebeslissing van 15 juli 2025 werd daartoe een externe begeleidings- en analyseopdracht opgestart.

Eindoordeel en kernbevindingen.

Het externe bureau maakte een AS IS-analyse op van de bestaande organisatiestructuur op basis van documentenanalyse, gesprekken, observaties, personeelsdata en benchmarking. Het rapport bevat functie-, dienst- en organisatiegerichte vaststellingen en is uitdrukkelijk geen evaluatie van het individueel functioneren van medewerkers. De analyse bevestigt dat de huidige structuur historisch gegroeid is en onvoldoende inspeelt op de noden op het vlak van samenwerking, duidelijke sturingslijnen, taakverdeling en organisatiebrede ondersteuning. Daarnaast wijst het rapport op aandachtspunten in verband met personeelsbezetting, profielmix, administratieve ondersteuning en de nood aan een meer doordachte verankering van sleutelprocessen en verantwoordelijkheden.

Strategische verbeterlijn

De opdracht is gericht op het uitwerken van een toekomstgericht organogram in 2026, gekoppeld aan een heldere macro- en microstructuur, competentie- en takenmatrices, scherpere verantwoordelijkheidsverdeling en een versterkte organisatie van ondersteunende functies. Daarbij gaat bijzondere aandacht naar kennisborging, kritieke processen, juridische ondersteuning, werkdrukbeheersing en retentie. Het vervolgtraject voorziet in 2026 in de verdere uitwerking van de TO BE-structuur, sleutelprocessen en implementatievoorstellen.

Kennisname

Het AS IS-rapport werd op 3 februari 2026 toegelicht door de externe partner en besproken tijdens een afzonderlijke bijeenkomst met het college van burgemeester en schepenen en het managementteam. Daarbij werden ook verdere opvolgingsafspraken gemaakt voor het vervolgtraject.

Vooruitblik op 2026

In 2026 volgt een **terugkeeraudit van Audio** eind maart 2026 om de opvolging van de aanbevelingen uit de organisatieaudit te evalueren en verdere verbeterpunten te identificeren. Een terugkeeraudit door een externe partij geeft een objectief zicht op de stand van zaken, brengt resterende knelpunten in kaart en laat toe om blijvende risico's tijdig bij te sturen.

Het door de gemeenteraad in 2025 samengestelde **auditcomité** zal ook in werking treden in 2026, waarbij dit comité de voortgang bewaakt van de organisatiebeheersing, auditbevindingen en opvolgacties bespreekt en fungeert als klankbord voor het managementteam en het college/vast bureau. Op deze manier zullen risico's en afwijkingen sneller gesignaleerd kunnen worden en zal er sneller kunnen worden bijgestuurd. Het auditcomité zal samen komen nadat de resultaten gekend zijn van de terugkeeraudit van Audio, zodat met kennis kan gekeken worden hoe we in de toekomst organisatiebeheersing zullen aanpakken.

Het **bureau voor deontologie** zal ook een eerste keer samenkomen in 2026 om de werking ervan op gang te trekken.

In 2026 start de uitvoering van het **meerjarenplan** 2026–2031 volop. Daarbij werken we met een overkoepelende Power BI, waarin de doelstellingen en acties zijn opgenomen en van waaruit de opvolging mee wordt georganiseerd. Voor het eerst zal in Oosterzele ook een kwartaaloverleg plaatsvinden tussen het managementteam en het college van burgemeester en schepenen en het vast bureau over het meerjarenplan. Dat overleg heeft als doel de stand van zaken te bespreken, de behaalde resultaten te analyseren en waar nodig voorstellen tot bijsturing te formuleren. Ter ondersteuning daarvan werd ook een dashboard ontwikkeld voor de opvolging ervan. Daarmee geven we uitvoering aan een belangrijke afspraak uit de afsprakennota (zie verder) over de periodieke opvolging van het meerjarenplan, datagedreven werken en de terugkoppeling naar het college van burgemeester en schepenen en het vast bureau.

Verder wordt in 2026 gewerkt aan een **overzicht** van de interne overlegstructuren, de diverse rapporteringen en het externe toezicht, zodat duidelijk is wie waarover rapporteert, hoe wordt opgevolgd en wanneer naar het managementteam wordt teruggekoppeld. Tegelijk verduidelijkt de organisatie de rollen, opdrachten en verantwoordelijkheden van het managementteam, de algemeen directeur, de departementshoofden en de teamcoaches of diensthooften. Daarbij wordt vastgelegd welke thema's, beslissingen en afstemmingen op welk niveau thuishoren. Deze afspraken worden opgenomen in een charter of samenwerkingsprotocol, zodat de samenwerking vlotter verloopt, beter aansluit bij de noden van de organisatie en spanningen door onduidelijkheid worden voorkomen.

Op de planning voor 2026 staan ook de uitwerking van een nieuw organogram, een evaluatie van de decretale instrumenten (waaronder afsprakennota, huishoudelijke reglementen e.a.) het herwerken van het arbeidsreglement, de rechtspositieregeling. Binnen het domein personeel wordt gewerkt naar een meer duurzaam personeelsbeleid, waar ook gekeken wordt naar een re-integratiebeleid.

3. Themadomeinen

3.1 Doelstellingen en procesmanagement (DP)

TERUGBLIK OP 2025

- Doelstelling: de organisatie heeft het (beleids)planningsproces volledig doorlopen

In 2025 werd de uitwerking van het nieuwe [meerjarenplan](#) verdergezet, waardoor ook een meer strategisch kader werd gemaakt. Ook werden werksessies georganiseerd met personeelsleden waarin zij potentiële acties konden becommentariëren, verfijnen en voorstellen.

Als basis van dit nieuwe meerjarenplan, werden al in 2024 zowel de [omgevingsanalyse](#) als de [inspiratienota](#) formeel goedgekeurd door het nieuwe college van burgemeester en schepenen in de zitting van 10 december 2024.

Het algemeen beleidsprogramma werd goedgekeurd door de gemeenteraad in juni 2025, met als doel de krachtlijnen van het beleid van het nieuwe bestuur duidelijk te maken. Dit document vormde de basis voor de opmaak van het meerjarenplan 2026–2031.

Vervolgens werd een **doelstellingenboom** voorbereid, in samenspraak met het college van burgemeester en schepenen, het managementteam en de medewerkers. Daarbij werd expliciet gestreefd naar het betrekken van medewerkers tijdens het volledige (beleids)-planningsproces, zodat hun ervaring, inzichten en betrokkenheid integraal deel uitmaken van de beleidsontwikkeling.

In het meerjarenplan 2026–2031 en de daaraan gekoppelde overkoepelende **Power BI-tool** voor de opvolging van doelstellingen en acties werden bovendien ook duidelijke verantwoordelijkheden vastgelegd, om zo de betrokkenheid te vergroten bij het uitvoeren van het meerjarenplan. Audio gaf eerder aan dat die betrokkenheid en connectie bij het meerjarenplan ontbrak in hun rapport van 07.06.2024.

Met die aanpak wil het lokaal bestuur Oosterzele ook expliciet tegemoetkomen aan de aanbeveling van Audio om meer strategisch te werk te gaan, met oog voor lange termijn doelstellingen, duidelijke rolverdeling, realistische verwachtingen en versterkt eigenaarschap bij medewerkers. Dat moet leiden tot een meer coherente besluitvorming, een gerichte inzet van middelen en een betere afstemming tussen strategische ambities en uitvoeringscapaciteit.

Daarnaast realiseerden CBS/VB en MAT in april 2025, onder coördinatie van de algemeen directeur, een nieuwe **afsprakennota** voor de legislatuur 2025-2031 (zie ook 3.2). Met die nota legde het lokaal bestuur de principes, rollen en overlegstructuren vast voor de samenwerking tussen politiek en administratie om de beleidsdoelstellingen te realiseren. De nota bevestigt dat het beleid wordt gerealiseerd vanuit een duidelijk kader en een gedeelde visie, dat het meerjarenplan als een levend document wordt opgevolgd en bijgestuurd, en dat hierover structureel overleg plaatsvindt tussen CBS/VB en MAT, onder

meer over het meerjarenplan, prioritaire projecten, de interne samenwerking, etc. Zo werd in 2025 niet alleen verder gewerkt aan de inhoud van het beleidsplanningsproces, maar ook aan de afspraken, rollen en overlegstructuren die nodig zijn om dat proces tijdens de hele legislatuur op een consistente manier op te volgen.

- Doelstelling: de organisatie beheerst haar sleutelprocessen goed

In 2025 zijn enkele diensten gestart met het opnemen van **sleutelprocessen** in een **takenmatrix**. Sleutelprocessen zijn de processen die essentieel zijn voor de dienstverlening van het lokaal bestuur. Door die in kaart te brengen, wordt duidelijk welke processen in noodsituaties prioritair moeten worden verzekerd of opnieuw opgestart. In de takenmatrix wordt per proces aangeduid wie verantwoordelijk is en wie taken overneemt bij afwezigheid van een collega. Deze oefening wordt de komende jaren verder uitgewerkt.

Deze oefening sluit ook aan bij de interne organisatieaudit van Audio¹, waaruit bleek dat er nog onvoldoende zicht is op de sleutelprocessen en op wie die processen uitvoert.

In het najaar van 2025 startte een samenwerking met een externe partner om, op basis van een grondige doorlichting, een voorstel voor een **nieuw organogram** uit te werken (zie ook 3.5). Dit traject omvat niet alleen een hertekening van de organisatiestructuur, maar ook een actualisatie van de takenmatrix en een herijking van de sleutelprocessen. Zo moet de werking beter aansluiten bij de strategische doelstellingen van de organisatie. De verdere uitwerking volgt in 2026.

- Doelstelling: het is voor elke dienst/afdeling/medewerker duidelijk aan welke doestellingen hij/zij een bijdrage moet leveren om het (meerjaren)plan te realiseren

In 2025 zette de financieel directeur verder in op de uitbouw van de eerder vermelde Power BI-tool. Daarin zijn alle doelstellingen en acties uit het regulier beleid opgenomen in één overzicht, met **aanduiding van de verantwoordelijken** op politiek en administratief niveau, de timing, het budget en de status. De tool is voor collega's raadpleegbaar als werkinstrument en ondersteunt de opvolging van het meerjarenplan. Dit wordt meegenomen in de komende jaren.

VOORUITBLIK OP 2026

- Doelstelling: de organisatie heeft het (beleids)planningsproces volledig doorlopen

In 2026 wordt de start genomen om de doelstellingen en acties opgenomen in het **meerjarenplan** 2026-2031 vorm te geven. Er wordt bekeken of er nood is aan een tussentijdse omgevingsanalyse in het midden van de legislatuur.

Daarnaast is het ook de bedoeling dat meer verbinding komt tussen de verschillende diensten en het managementteam. Door een rondgang bij de diensten om ook te horen wat

¹ Audio verslag 07.06.2024

leeft in de realiteit, zal samen bekeken worden hoe we nog beter kunnen inzetten op het samen bereiken van de doelstellingen en acties.

- Doelstelling: de organisatie beheerst haar sleutelprocessen goed

In 2026 wordt eerst ingezet op de uitwerking van een vernieuwd **organogram**, met een meer logische structuur, duidelijkere verantwoordelijkheden en een betere samenwerking binnen de organisatie.

Na de organogramstudie wordt verder gewerkt aan het in kaart brengen van sleutelprocessen over de verschillende diensten heen, met opname in een takenmatrix. De eerder ontwikkelde Power BI zal daarbij een belangrijk hulpmiddel zijn om sleutelprocessen te identificeren en op te volgen. Binnen het OCMW wordt intussen al verder gewerkt aan de uitbouw van die takenmatrix, ook in het licht van de nieuwe aanwervingen sinds begin 2026. Bij de indiensttreding van nieuwe medewerkers wordt die matrix telkens mee overlopen.

3.2 Belanghebbendenmanagement (BHM)

TERUGBLIK OP 2025

Met **belanghebbenden** bedoelen we alle interne en externe betrokkenen die invloed hebben op, of betrokken zijn bij, het beleid en de dienstverlening van het lokaal bestuur. Het gaat daarbij onder meer om de politieke organen, het managementteam, het personeel, de burgers, de adviesraden en de partnerorganisaties.

- Doelstelling: de samenwerking tussen politieke organen en administratie verloopt goed

In overeenstemming met artikel 171, §2 van het Decreet Lokaal Bestuur werd op 15 april 2025 een nieuwe **afsprakennota** tussen het managementteam en het college van burgemeester en schepenen/vast bureau formeel bevestigd², waarna interne communicatie volgde naar het personeel en het bijzonder comité voor de sociale dienst. De afsprakennota is raadpleegbaar op de [gemeentelijke website](#) (zie ook onder 3.1).

Intern blijft het lokaal bestuur inzetten op betrokkenheid en gedeeld eigenaarschap. Via gezamenlijke sessies met het personeel en overleg tussen MAT en CBS wordt het strategisch kader – missie, visie en doelstellingen – gedeeld en aangescherpt. Zo ontstaat een breed draagvlak en wordt de continuïteit tussen politiek en administratie versterkt.

Daar waar voor het college van burgemeester en schepenen en het vast bureau het **huishoudelijk reglement** al werd goedgekeurd in december 2024, werd in 2025 ook het huishoudelijk reglement voor de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn goedgekeurd op de raden van 18 juni 2025. Ook werd in 2025 een ontwerp van

² Besluit CBS/VB van 15 april 2025.

[huishoudelijk reglement](#) voor het bijzonder comité voor de sociale dienst opgemaakt en voorgelegd ter goedkeuring op 7 januari 2026. Het gaat om wettelijk verplichte documenten die duidelijke afspraken vastleggen over de werking, de procedures en de manier waarop de betrokken organen hun taken uitoefenen.

Op die manier wordt tegemoetgekomen aan de opmerking van Audio dat het naleven van de decretaal verplichte instrumenten beter moet worden opgevolgd (rapport van 07.06.2024).

- Doelstelling: de organisatie kiest voor een goede samenwerking met andere (lokale) organisaties

In 2025, bij de start van de nieuwe legislatuur, duidde de nieuw samengestelde gemeenteraad in verschillende raadszittingen **nieuwe afgevaardigden** aan. Een overzicht van die afvaardigingen staat op de website van de gemeente Oosterzele, onder Bestuur – [Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden](#).

Om een betere en kostenefficiënte **thuiszorg** aan te bieden is Oosterzele toegetreden tot Zorgband Leie en Schelde. De Zorgband is een samenwerkingsverband tussen OCMW's in de regio rond Gent (Laarne, Destelbergen, Merelbeke-Melle, en anderen) dat sinds 1 januari 2020 ouderenzorgtaken beheert.

In het kader van de **regiovorming** worden bestaande intergemeentelijke samenwerkingsverbanden stapsgewijs afgestemd op de referentieregio's. Voor sommige samenwerkingen leidt dat in de periode 2026-2027 tot een beëindiging, een herschikking of een overgangsregeling in afwachting van een nieuwe, regioconforme structuur. Voor Oosterzele wordt die oefening voorbereid binnen het Burgemeestersoverleg Vlaamse Ardennen.

In dat kader zette Oosterzele in 2025 al enkele concrete stappen. Zo trad de gemeente in december 2025 toe tot de IOED Vlaamse Ardennen. Daarnaast werden voor Welzijn Vlaamse Ardennen in de loop van 2025 een missie, visie en strategische doelstellingen uitgewerkt, zodat Oosterzele vanaf 2026 kan deelnemen aan die nieuwe samenwerking met de andere gemeenten van de Vlaamse Ardennen, onder begeleiding van een regionale coördinator. Ook werd in 2025 verder gewerkt aan de voorbereiding van de **Visie Vlaamse Ardennen 2050**, die als referentiekader dient voor regionale samenwerking rond maatschappelijke uitdagingen die de grenzen van één lokaal bestuur overschrijden, met behoud van de eigen beslissingsbevoegdheid van elk lokaal bestuur per dossier. De goedkeuring door de gemeenteraad is gepland in januari 2026.

De impact van die overgang werd ook zichtbaar in bestaande samenwerkingsverbanden. Zo ging de gemeenteraad op 18 juni 2025 akkoord met de intentie om de projectvereniging **Route 42** te verlengen tot 30 juni 2027, met een bijkomende bijdrage voor het overgangsjaar 2026. Die verlenging moest toelaten om de bestaande bovenlokale bibliotheek- en cultuurwerking tijdelijk verder te zetten en tegelijk de overgang naar een toekomstige, regioconforme structuur binnen cultuur en vrije tijd ordelijk voor te bereiden, zonder verlies van expertise, dienstverlening of lopende engagementen.

- Doelstelling: de organisatie houdt rekening met signalen van burgers en organisaties voor de optimalisatie van haar dienstverlening

In het najaar van 2025 werd ook een **participatief traject** met burgers concreet uitgerold. Er werd een online bevraging onder de burgers uitgevoerd alsook waren er participatierondes voor enkele thema's. Het traject beoogde signalen, behoeften en voorstellen van inwoners op te halen, die vervolgens worden meegenomen in de beleidsdoelstellingen van het meerjarenplan 2026-2031. Daarnaast werd het meerjarenplan ook voorgesteld aan de verschillende adviesraden, waarbij de adviezen van de adviesraden worden meegenomen naar de eerste aanpassing van het meerjarenplan.

Daarnaast was het de bedoeling om in 2024-2025 tot een nieuw **klachtensysteem** te komen. Die timing werd niet gehaald, onder meer door ziekte binnen het personeel en de voorbereiding van het meerjarenplan. De verdere uitwerking werd daarom opgenomen als actie in het meerjarenplan. Momenteel gebeurt de opvolging van klachten vooral op dienstniveau. De bedoeling is om te evolueren naar een meer overkoepelende aanpak. Aan deze rapportering wordt ook het verslag over de klachtenopvolging in 2025 toegevoegd.

Daarnaast is ook een rapportering beschikbaar over de **openbaarheid van bestuur** in 2025 (bijlage 13).

- Doelstelling: de organisatie evalueert regelmatig de manier waarop ze met haar belanghebbenden omgaat en stuurt bij waar nodig

De hierboven vermelde afsprakennota heeft een **periodieke evaluatie** ingebouwd van de samenwerking tussen het managementteam (MAT) en het college van burgemeester en schepenen/vast bureau (CBS/VB).

In afwachting van een grondige evaluatie van de werking van de **adviesraden**, besliste de gemeenteraad in 2025 om de adviesraden die in de vorige legislatuur opnieuw waren opgestart, verder te zetten. Daarnaast werd ook een nieuwe raad voor mobiliteit en openbare werken opgericht.

VOORUITBLIK OP 2026

- Doelstelling: de samenwerking tussen politieke organen en administratie verloopt goed

In 2026 werd de afsprakennota tussen CBS/VB en MAT verder geoperationaliseerd in een concrete werkwijze voor het beleidsoverleg. Daarbij werden duidelijke afspraken gemaakt over voorafgaande afstemming, kwartaalrapportering, de behandeling van nieuwe ideeën buiten het meerjarenplan, de focus van het overleg en de timing richting meerjarenplanwijziging. Op die manier wordt de samenwerking tussen politiek en administratie meer voorspelbaar, planmatig en datagedreven georganiseerd.

- Doelstelling: de organisatie houdt rekening met signalen van burgers en organisaties voor de optimalisatie van haar dienstverlening

In 2026 wordt verder ingezet op **participatie** van burgers en organisaties. Zo worden in maart en april 2026 rondgangen in de deelgemeenten gepland om toelichting te geven bij het meerjarenplan en tegelijk te luisteren naar vragen, signalen en bezorgdheden van inwoners. Er wordt ook onderzocht of deze momenten een jaarlijks karakter kunnen krijgen. Daarnaast wordt bekeken hoe dit structureel kan worden verankerd in een breder participatiebeleid.

Ook het **klachtensysteem** moet in 2026 uitgewerkt worden. Daarbij zullen het reglement en de opvolging van klachten worden geëvalueerd, met de bedoeling een systeem te implementeren dat een meer consistente behandeling en een vlottere rapportering mogelijk maakt.

Verder staat in 2026 ook de werking en samenstelling van de **adviesraden** ter evaluatie, zodat deze waar nodig kunnen worden hertekend. Het reglement dat dateert van in 2014 dient immers te worden herbekeken ook in het licht van de gewijzigde visie van het bestuur op inspraak en participatie. In dat kader wordt ook een Adviesraad Ondernemen opgericht, zodat periodiek overleg mogelijk wordt tussen ondernemers en de gemeente en signalen vanuit die sector beter kunnen worden opgepikt en vertaald naar de werking.

Tot slot wordt binnen de **kinderopvang** verder ingezet op het vergroten van de bekendheid van het loket en op het stimuleren van het gebruik ervan door burgers.

Tegelijk moet worden erkend dat de verdere uitbouw van een participatiebeleid, een degelijk klachtensysteem en andere structurele verbetertrajecten een aanzienlijke inzet van personeel en expertise vraagt. Dat komt boven op de lopende opdracht om de beleidsdoelstellingen van het bestuur te realiseren, de interne werking verder te versterken en tegelijk een nieuw organogram uit te werken. In een organisatie met beperkte capaciteit is die expertise niet altijd onmiddellijk beschikbaar. De administratie levert inspanningen om hieraan tegemoet te komen, maar botst daarbij op duidelijke grenzen over personeelsinzet. Zonder voldoende fasering, prioritering en ondersteuning ontstaat een reëel risico op overbelasting en uitval.

3.3 Monitoring (MON)

TERUGBLIK OP 2025

- Doelstelling: de organisatie weet over welke informatie en rapporten ze wil beschikken om de realisatie van haar doelstellingen en haar dienstverlening op te volgen.

Het managementteam wachtte tot de start van de nieuwe legislatuur om een duidelijke kentering te brengen in de **rapportering** en opvolging van acties, doelstellingen, processen en risico's. Op 4 november 2025 werd een eerste globale rapportage van de diverse diensten aan het college van burgemeester en schepenen voorgelegd, met een overzicht van de eerste helft van 2025.

Die rapportering werd goedgekeurd. In lijn met de afsprakennota werd nadien beslist om de verdere opvolging in de eerste plaats te laten verlopen via de kwartaalrapportages in het kader van het meerjarenplan. Meer uitvoerige rapportering kan daaruit voortvloeien

wanneer bijkomende toelichting of onderbouwing nodig is. De eerder vermelde Power BI-tool vormt daarbij het centrale instrument. Door die correct en consequent te gebruiken, kan ruimer en tegelijk meer gedetailleerd worden gerapporteerd.

- Doelstelling: de organisatie volgt haar doelstellingen op aan de hand van accurate rapporten met data uit correcte en kwaliteitsvolle meetsystemen

In aanloop naar het nieuwe meerjarenplan werd in de tweede helft van 2024 een eerste versie ontwikkeld van de eerder vermelde **Power BI-tool** (zie ook 3.4). Die tool maakt het mogelijk om de opvolging van beleidsdoelstellingen, actieplannen en acties op een gestandaardiseerde manier te registreren en te monitoren.

Bij de opmaak van het meerjarenplan 2026–2031 werd deze tool verder uitgewerkt. Zo kiest het lokaal bestuur bewust voor een digitaal, visueel en interactief hulpmiddel om de voortgang van het meerjarenplan op een eenvoudige en doeltreffende manier op te volgen. De bedoeling is om op die manier te komen tot een ruimere en beter samenhangende rapportering. Zo wordt ook tegemoetgekomen aan de opmerking van Audit Vlaanderen om verschillende evaluaties te groeperen en vervolgens op een doordachte, overkoepelende manier te prioriteren.

- Doelstelling: de organisatie gebruikt de gerapporteerde informatie als sturingsinstrument

Op 13 oktober 2025 maakte het managementteam de balans op van de acties over organisatiebeheersing die voor 2025 op de planning stonden. Daarbij werd nagegaan welke acties gerealiseerd waren, wat de stand van uitvoering was en welke acties moesten worden overgedragen naar 2026. Op 3 november 2025 werden vervolgens de acties over organisatiebeheersing voor 2026 besproken, samen met de bijhorende status en risico-inschatting. Op die manier werd de cyclus gevolgd zoals die is opgenomen in het kader voor organisatiebeheersing dat door de gemeenteraad/ raad voor maatschappelijk welzijn werd vastgesteld.

VOORUITBLIK OP 2026

- Doelstelling: de organisatie weet over welke informatie en rapporten ze wil beschikken om de realisatie van haar doelstellingen en haar dienstverlening op te volgen.

In 2026 wil het lokaal bestuur als organisatie een overzicht krijgen van de **overlegstructuren** die er intern en extern zijn, om op die manier proactief te kunnen werken en ook te kijken welke overlegmomenten gebundeld kunnen worden of welke overlegmomenten nog ontbreken.

Ook zal een overzicht gemaakt worden van alle **rapportages** die worden uitgevoerd, met daarin de timing, doelstelling en verantwoordelijke. Hetzelfde zal gebeuren voor het toezicht dat van buiten uit gebeurt. Met deze overzichten zal een overkoepeld beeld bestaan waarmee opnieuw proactief aan de slag kan worden gegaan.

Door meer een algemeen beeld te hebben, kan efficiënter en effectiever gewerkt worden en is de kans op het mislopen van een deadline of belangrijke informatie minder groot.

- Doelstelling: de organisatie gebruikt de gerapporteerde informatie als sturingsinstrument

De **rapporteringstool** (Power BI – zie ook onder 3.4) is in gebruik genomen en er werden **kwartaalrapportages** afgesproken, waarbij de agenda voor 2026 is vastgesteld. Deze vaste momenten om te rapporteren zullen bestaan uit een vaste structuur waarbij het toelichten van acties/doelstellingen die werden verwezenlijkt wordt opgenomen alsook ook punten waarover beslissingen moeten komen.

3.4 Financieel management (FIM)

TERUGBLIK OP 2025

- Doelstelling: de financiële planning op lange en korte termijn wordt op tijd opgemaakt en is gericht op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening

Met het vaststellen van het **meerjarenplan** 2026–2031 worden doelstellingen gekoppeld aan verantwoordelijken en budgetten, zodat ook de financiële vertaling van het beleid duidelijker zichtbaar wordt.

Daarnaast werd de eerder vermelde **Power BI-tool** verder uitgewerkt waarin ook financiële gegevens en verwachte wijzigingen zijn opgenomen, zodat beter zicht ontstaat op de financiële realisatie van het beleid en op de impact van bijsturingen.

Op die manier wordt de koppeling tussen beleidsdoelstellingen en financiële opvolging versterkt en verkleint het risico dat er onvoldoende zicht is op budgetten en financiële evoluties.

VOORUITBLIK OP 2026

- Doelstelling: de financiële planning op lange en korte termijn wordt op tijd opgemaakt en is gericht op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening

Dankzij de Power BI kunnen we in 2026 onze **financiële rapportering** verder integreren met de beleidsopvolging. We koppelen de bespreking van budgetwijzigingen en jaarrekening aan een reflectie over de voortgang en haalbaarheid van onze beleidsdoelstellingen. Zo willen we niet enkel financiële cijfers opvolgen, maar ook de uitvoerbaarheid van onze ambities bewaken binnen de beschikbare capaciteit. Op die manier kan meer systematisch ingezet worden op voortgang, haalbaarheid en personele capaciteit.

In 2026 is het ook de bedoeling om het reglement op de **sociale toelagen** te herwerken, zodat de toelagen herzien kunnen worden en kan gekeken worden dat deze toelagen bij de juiste mensen terecht komt.

- Doelstelling: de organisatie evalueert regelmatig de financiële organisatieprocessen en stuurt bij waar nodig.

In 2026 wordt ingezet op de evaluatie en verbetering van de systematiek voor de opmaak, opvolging en actualisatie van **belasting- en retributiereglementen**. Het is de bedoeling om dit proces centraal te coördineren en tegelijk te werken aan een uniform kader, zodat reglementen beter op elkaar worden afgestemd en consistentier worden uitgewerkt.

3.5 Organisatiestructuur (ORG)

TERUGBLIK OP 2025

- Doelstelling: het organogram is opgemaakt met het oog op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening

Op 20 mei 2025 keurden het college van burgemeester en schepenen en het vast bureau een **aanpassing van het organogram** goed³. Die bijsturing kwam tot stand na voorbereiding door het managementteam en overleg met het college en het vast bureau. Ze had als doel om enkele belangrijke functies⁴, die nog niet of onvoldoende in het organogram waren opgenomen, op korte termijn te kunnen invullen.

Die aanpassing was nodig omdat bepaalde ondersteunende taken, die essentieel zijn voor de continuïteit van de dienstverlening en de interne werking, onder druk stonden door een tekort aan personeelscapaciteit. Om die functies op een voldoende aantrekkelijke manier vacant te kunnen verklaren, moest het organogram ook ruimte bieden voor contracten van onbepaalde duur en statutaire betrekkingen via vaste benoeming.

Tegelijk bleef duidelijk dat een meer fundamentele oefening nodig was. Daarom besloten het college van burgemeester en schepenen en het vast bureau op 15 juli 2025, op advies van het managementteam, om de opdracht **“Analyse en optimalisatie van de organisatiestructuur”** toe te kennen aan een externe partner. Doel van die opdracht is om de organisatiestructuur grondig te analyseren en in 2026 te komen tot een nieuw organogram dat beter aansluit bij de beleidsdoelstellingen en organisatienoden.

Deze doorlichting geeft rechtstreeks uitvoering aan diverse aanbevelingen uit het auditrapport van Audio van 7 juni 2024, onder meer:

³ Na de bevoegdheidsdelegatie zoals vastgesteld bij raadsbesluiten van 24 april 2025.

⁴ Administratief medewerkers dienst secretariaat en onthaal, stafmedewerker Organisatiebeheer en juridische zaken, Expert Noodplanning en Preventie, maatschappelijk werker

- het organogram moet een weerspiegeling zijn van de volledige organisatie en van de manier waarop de organisatie operationeel haar dienstverlening en doelstellingen realiseert;
- de sleutelprocessen moeten worden geïdentificeerd en er moet een methodiek zijn om die te beheren;
- de organisatie moet komen tot een robuuste organisatiestructuur die regelmatig wordt geëvalueerd.

In het kader van die opdracht werd een **AS IS-analyse** opgemaakt van de bestaande organisatiestructuur. Die analyse bracht in kaart hoe de organisatie op dat moment functioneerde, op basis van aangeleverde informatie, gesprekken met medewerkers, observaties van de externe partner en benchmarking met andere besturen. Het managementteam besprak en becommentarieerde deze analyse op 1 december 2025. Toelichting over dit einddocument aan het college van burgemeester en schepenen/ vast bureau stond gepland voor begin februari 2026.

Met dit traject wil het lokaal bestuur komen tot een meer gedragen en toekomstgericht organogram, met duidelijke verantwoordelijkheden en een betere aansluiting tussen structuur, processen en beleidsdoelstellingen.

VOORUITBLIK OP 2026

- Doelstelling: het organogram is opgemaakt met het oog op de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening

De lopende **organogramstudie** wordt in 2026 afgerond. Op basis daarvan stelt de organisatie een nieuw organogram vast dat de gezagslijnen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk weergeeft en de realisatie van de doelstellingen en een efficiënte samenwerking tussen de diensten ondersteunt.

De bevindingen uit de doorlichting van de huidige organisatie worden vertaald in een geactualiseerd organogram, gekoppeld aan sleutelprocessen en een herwerkte takenmatrix. Zo wordt duidelijker welke verantwoordelijkheden op welk niveau liggen en hoe de samenhang tussen de diensten wordt georganiseerd. De verdere uitwerking van de sleutelprocessen is voorzien in de tweede helft van 2026.

Het nieuwe organogram moet niet alleen de huidige werking versterken, maar kan ook als referentiekader dienen voor de toekomstige organisatie van een eventueel nieuw administratief centrum en het waar nodig, hergroeperen van de diensten.

- Doelstelling: de nodige coördinatiekanalen zijn ingebouwd zodat beslissingen van verschillende rechtspersonen/diensten/afdelingen op elkaar zijn afgestemd

De organisatie brengt haar **interne overlegstructuren** in kaart en maakt die via intranet toegankelijk, zodat medewerkers weten welke overlegvormen bestaan, met welk doel en wie erbij betrokken is.

Daarbij worden ook duidelijke afspraken vastgelegd over rapportering en escalatie naar

het **managementteam**: welke informatie, besluiten of risico's periodiek of ad hoc aan het managementteam moeten worden overgemaakt.

Dit versterkt de transparantie, zorgt voor coherentie in besluitvorming en voorkomt dat belangrijke signalen in parallelle overlegstructuren blijven hangen.

De organisatie herijkt de werking van het managementteam en onderscheidt structureel twee overlegvormen: een tweewekelijks operationeel managementteam gericht op actuele dossiers en een periodiek strategisch managementteam, gericht op de realisatie van beleidsdoelstellingen en organisatieontwikkeling. Deze tweesporen aanpak zorgt voor een evenwicht tussen wendbaarheid en strategische focus. De agenda's worden vooraf bepaald op basis van prioritaire thema's uit het meerjarenplan en de afsprakennota.

- Doelstelling: projecten worden uitgewerkt volgens een haalbare methodologie

De organisatie verankert de principes van **projectmatig werken** verder in haar werking. Daarom werd dit ook als doelstelling voor 2026 opgenomen in het meerjarenplan. In 2026 wordt een interne opleiding projectmanagement voorbereid en worden binnen het meerjarenplan enkele pilootprojecten geselecteerd waarop deze methodiek wordt toegepast, met het oog op meer structuur, transparantie en samenwerking over de diensten heen. Tegelijk is het belangrijk te erkennen dat projectmatig werken meer vraagt dan het invoeren van een methodiek alleen. Het vergt ook een mentaliteitswijziging, duidelijke rolafspraken, opleiding, bestuurlijk draagvlak en de nodige tijd om deze manier van werken in de organisatie te laten groeien. Gelet op de eerder aangehaalde uitdagingen over capaciteit, organisatieontwikkeling en de vele gelijktijdige verandertrajecten, is het niet realistisch te verwachten dat deze omslag op één jaar tijd volledig gerealiseerd zal zijn.

3.6 Personeelsbeleid (HRM)

TERUGBLIK OP 2025

- Doelstelling: medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen

In 2025 organiseerde de personeelsdienst voor de verschillende diensten gerichte workshops over de **deontologische code**. Ook bij indiensttreding wordt expliciet verwezen naar die code, die voor de collega's beschikbaar is op het intranet. Zo wordt het belang van waarden en deontologie blijvend onder de aandacht gebracht en groeit het bewustzijn daarover binnen de organisatie. Op die basis wil de organisatie stelselmatig verder bouwen. Daarnaast lijkt het ook zinvol om gelijkaardige workshops te organiseren voor mandatarissen.

- Doelstelling: de organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van haar dienstverlening

De **onboardingprocedures** voor nieuwe medewerkers werden in 2025 verder uitgewerkt via een onthaalbrochure, checklists en een onthaalpakket. Nieuwe medewerkers krijgen ook begeleiding van een meter of peter om hen wegwijs te maken binnen de organisatie. Aansluitend volgt enkele maanden na indiensttreding een systematisch opvolggerek. Op die manier zet het lokaal bestuur in op een vlotte integratie van nieuwe medewerkers en op een snellere inzetbaarheid binnen de organisatie.

Daarnaast trad lokaal bestuur Oosterzele in april 2025 toe tot **Poolstok** als erkende opdrachtcentrale⁵. Daardoor kan vlotter en juridisch correct externe HR-expertise worden ingeschakeld. Dat versterkt de ondersteuning van medewerkers en leidinggevend en helpt om HR-trajecten en begeleidingstrajecten ook bij tijdelijke capaciteitsdruk of specifieke noden te blijven realiseren.

In 2025 werd ook de overdracht van de **thuiszorgdiensten** en de **klusjesdienst** naar Zorgband Leie & Schelde voorbereid. Die keuze sluit aan bij de visie dat deze dienstverlening op die manier kwalitatiever, duurzamer en met meer gespecialiseerde ondersteuning kan worden georganiseerd.

In de tweede helft van 2025 zette de personeelsdienst verder in op de dagelijkse ondersteuning van de organisatie, op de begeleiding van HR-processen en op het faciliteren van de organogramstudie en de meerjarenplanning. Zo werd ook vanuit HR meegebouwd aan de randvoorwaarden om medewerkers gericht in te zetten voor de realisatie van de doelstellingen en een kwaliteitsvolle dienstverlening.

- Doelstelling: het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier

Uit de welzijnsscan die in 2024 werd uitgevoerd, kwamen bovendien twee duidelijke actiepunten naar voren: **coachings- en feedbackgesprekken** en de nood aan meer structuur voor leidinggevend. Deze punten werden opgenomen in de meerjarenplanning en worden in 2026 verder opgevolgd.

In dat kader werd ook gestart met het optimaliseren van de bestaande feedback- en opvolgingscyclus. Er wordt gewerkt aan een cultuur waarin frequente, constructieve feedback, coaching en transparante evaluatie centraal staan. De personeelsdienst organiseerde hierover al workshops voor leidinggevend, met wisselend succes. Dat bevestigt dat dit geen eenmalig traject is, maar een aandachtspunt waaraan blijvend en stelselmatig moet worden gewerkt.

- Doelstelling: de organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers

Binnen het bredere welzijnsbeleid werden verdere stappen gezet richting een **duurzaam personeelsbeleid**. In dit kader loopt een proefproject rond aangepaste uurroosters,

⁵ Gemeenteraadsbesluit van 24 april 2025.

gericht op een verbeterde werk-privébalans. De bedoeling is om de uurroosters wat te verruimen en flexibeler te maken. Work-life balance wordt steeds belangrijker.

Tegelijk werden alle voorbereidingen getroffen om per 1 januari 2026 over te schakelen naar het **publiek verlofstelsel**, dat bijdraagt aan administratieve vereenvoudiging, gelijkheid tussen statutaire en contractuele medewerkers, en een meer transparant en eenvoudig verlofsysteem. Naast dat op die manier er meer gelijkheid is tussen het personeel, is dit ook op lange termijn voordeliger. In het publiek verlofstelsel wordt vakantie immers meteen in het werkend jaar toegekend en niet verworven voor het daaropvolgende vakantiejaar.

In het verlengde hiervan werd in het voorjaar van 2025, in samenwerking met de preventieadviseur van de Gemeenschappelijke Interne Dienst Preventie en Bescherming op het Werk (Solva), een **nieuw Globaal Preventieplan** (GPP) opgemaakt. Dit plan brengt de welzijns- en veiligheidsrisico's binnen de organisatie systematisch in kaart en omschrijft de preventiemaatregelen die gedurende de komende jaren zullen worden gerealiseerd. Door het GPP expliciet te koppelen aan het bredere organisatiebeheersingssysteem wordt de preventieve zorg voor medewerkers geïntegreerd opgevolgd als onderdeel van het risicobeheer.

VOORUITBLIK OP 2026

- Doelstelling: de organisatie heeft voor haar personeelsbeleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren

De organisatie evalueert en actualiseert het **arbeidsreglement** voor het volledige personeel en de **rechtspositieregeling**, met inbegrip van het vereiste syndicaal overleg en de formele goedkeuring door de bevoegde organen. Zo blijft het personeelskader juridisch correct, transparant en afgestemd op de actuele werking en blijven de gemaakte afspraken werkbaar.

- Doelstelling: medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen

De organisatie wil vanaf 2026 jaarlijks een **vaste opleidingskalender** opstellen met verplichte en terugkerende interne en externe vormingen, aangevuld met functiegerichte opleidingen. Dit zorgt voor continuïteit, kennisdeling en ontwikkeling van competenties binnen de organisatie. Momenteel zijn de opleidingen nog ad hoc georganiseerd. Op die manier kan de kennisopbouw en -deling beter worden verzekerd.

Daarnaast wordt jaarlijks een **infosessie** voor alle medewerkers rond actuele HR-thema's en andere thema's rond interne werking (informatieveiligheid, aankoopprocedure, omgang met e-mails) voorzien. Deze sessie versterkt kennis en betrokkenheid, bevordert transparante communicatie over personeelsbeleid en creëert ruimte voor dialoog en feedback.

Er wordt gewerkt naar een systeem van **feedback- en evolutiegesprekken** voor alle medewerkers, gericht op dialoog, ontwikkeling en waardering. Deze gesprekken worden structureel ingebed in het personeelsbeleid en vormen een belangrijk instrument voor

opvolging, coaching en motivatie. Op heden gebeurt dit te weinig structureel waardoor medewerkers niet steeds weten wat van hen wordt verwacht, hoe zij functioneren en wat hun ontwikkelkansen zijn.

- Doelstelling: de organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van haar dienstverlening

Alle **functiebeschrijvingen** worden gepubliceerd op het intranet, zodat elke medewerker zicht heeft op rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Nieuwe of gewijzigde functies worden systematisch toegevoegd, wat bijdraagt aan interne duidelijkheid. Hierdoor kan de onderlinge samenwerking nog transparanter worden.

In 2026 wordt overgestapt naar **rekruteringssoftware**, zodat er minder manueel werk nodig is en dit proces veel professioneler kan aangepakt worden en we GDPR-compliant zijn.

- Doelstelling: de organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers

De in 2025 opgezette proefprojecten gericht op een **verbeterde werk-privé balans** worden verder uitgewerkt in 2026. De insteek is om te komen tot een voorstel dat zal worden voorgelegd aan het managementteam, het college van burgemeester en schepenen/vast bureau alsook de vakbonden om te kunnen landen eind 2026 met een verbeterd systeem.

Binnen het bredere welzijnsbeleid worden verdere stappen gezet richting een **duurzaam personeelsbeleid**. Er wordt gekeken om jaarlijkse activiteiten te organiseren rond **welzijn** waarbij een specifiek thema wordt aangekaart bij het personeel. Er wordt op deze manier meer structuur en regelmaat gebracht over het onderwerp welzijn.

De organisatie versterkt bovendien haar focus op de **re-integratie van langdurig zieken** in samenwerking met Securex. Op die manier kan de werkdruk bij de collega's deels opgevangen worden en kunnen we waardevolle expertise behouden. Daarnaast zijn meer controles te verwachten wat juridische en organisatorische risico's kan inhouden bij het ontbreken van een actief re-integratiebeleid.

Daarnaast willen we starten met de uitwerking van een **aanwezigheidsbeleid** dat inzet op preventie, opvolging en begeleiding van afwezigheden. Het beleid streeft naar een evenwichtige aanpak die zorg draagt voor medewerkers én de continuïteit van de dienstverlening waarborgt. De bedoeling is om te komen tot een gedragen aanwezigheidsbeleid dat kan inzetten op preventie, opvolging en begeleiding.

Er wordt een **agressieprotocol** uitgewerkt en vervolgens organisatie breed geïmplementeerd. Het protocol zal afspraken bevatten over preventie, melding, opvolging en nazorg van agressie-incidenten. Het wordt breed gecommuniceerd via diverse kanalen, ondersteund door opleidingen voor medewerkers en een systematische registratie en opvolging van incidenten. Ook wordt het **middelenbeleid** geëvalueerd en geactualiseerd.

3.7 Organisatiecultuur (CUL)

TERUGBLIK OP 2025

- Doelstelling: de organisatie weet waar ze met haar organisatiecultuur naartoe wil, ze heeft haar belangrijkste waarden bepaald en past ze toe in de dagelijkse werking

In de nieuwe **afsprakennota** (zie ook 3.1 en 3.2) krijgt het belang van gedeelde waarden en normen een duidelijke plaats. De bestaande organisatiewaarden – gelijke kansen, eerlijk en betrouwbaar, respect en deskundig – vormen daarbij het brede fundament van de organisatie. In aanvulling daarop stelden het managementteam en het college van burgemeester en schepenen/vast bureau **zes specifieke waarden** centraal in hun samenwerking: respectvol, eerlijk, transparant, resultaatgericht, samenwerkend en betrouwbaar. Zij engageren zich om deze waarden niet alleen te onderschrijven, maar ook zichtbaar toe te passen in het dagelijks handelen en elkaar daarop aan te spreken wanneer dat nodig is.

Op die manier worden de waarden niet louter als principes geformuleerd, maar ook als toetssteen gebruikt in de dagelijkse samenwerking tussen bestuur en administratie.

- Doelstelling: de organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers in deontologisch gevoelige situaties

Bij de ondersteuning van medewerkers in deontologisch gevoelige situaties wordt in de eerste plaats verwezen naar de **deontologische code** voor het personeel. Die bevat niet alleen richtlijnen, maar ook handelingskaders en contactpersonen voor wie met een concrete twijfel of moeilijke situatie wordt geconfronteerd, waaronder de mogelijkheid om zich te wenden tot de leidinggevende of, waar passend, de algemeen directeur. De algemeen directeur wil daarbij ook nabij en aanspreekbaar zijn, en gaat moeilijke gesprekken niet uit de weg wanneer medewerkers nood hebben aan ondersteuning. Daarnaast beschikt het lokaal bestuur ook over een afzonderlijk kanaal voor klokkenluidersmeldingen via de gemeentelijke website. Beide sporen vullen elkaar aan: de deontologische code ondersteunt medewerkers bij twijfel en afwegingen in de dagelijkse werking, terwijl het klokkenluiderskanaal bedoeld is voor meldingen die onder die specifieke regeling vallen.

VOORUITBLIK OP 2026

- Doelstelling: de organisatiecultuur en de toepassing van de waarden worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd

Begin 2026 werd het **bureau voor deontologie** opnieuw samengesteld. Een eerste vergadering wordt ingepland om een voorzitter, secretaris en plaatsvervangers voor beide functies aan te duiden. Aansluitend zal ook het huishoudelijk reglement van dit bureau verder worden uitgewerkt.

Daarnaast is het de bedoeling om de door de personeelsdienst opgestarte **intervisiemomenten** rond deontologie verder te zetten. Op die manier blijft de organisatie

aandacht hebben voor de evaluatie van de toepassing van waarden en deontologische principes in de dagelijkse werking.

3.8 Informatie en communicatie (ICO)

TERUGBLIK OP 2025

- Doelstelling: de organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer

Het lokaal bestuur Oosterzele beschikt over een actieve **informatieveiligheidscel** (IV-cel), die 6 tot 8 keer per jaar vergadert.

Op 19 november 2025 werd het nieuwe **informatieveiligheidsbeleid** goedgekeurd door de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn. Doordat de nieuwe versie beter aansluit bij de recente richtlijnen van de Gegevensbeschermingsautoriteit en de minimale normen van de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid, is er meer overeenstemming met de wetgeving. De functionaris voor gegevensbescherming gaf ook een gunstig advies bij het voorstel.

Jaarlijks worden ook opleidingen over de informatieveiligheid gegeven: een voor de nieuwe collega's met de basis, een voor alle collega's met een meer uitgebreid pakket.

Er is ook permanent info over informatieveiligheid beschikbaar op intranet waar regelmatig sensibiliserende nieuwsberichten verschijnen over dit onderwerp.

Door op die manier te werken, bestaat er structuur in de aanpak van de informatieveiligheid en verkleint het risico dat op een onveilige manier wordt omgegaan met de informatie waarover wij beschikken en die wij ontvangen.

Zoals al aangegeven in de rapportering over 2024, blijft het beheer van het papieren **archief** een belangrijk aandachtspunt, naast de verdere uitbouw van het beheer en de archivering van **digitale informatie**. Naar aanleiding van een initiatief van de algemeen directeur werden in 2025 in dat verband enkele belangrijke beslissingen genomen. Zo ging het college van burgemeester en schepenen op 23 september 2025 een engagementsverklaring aan om samen met Solva een traject op te starten rond gedeelde expertise in archief- en informatiebeheer.

De samenwerking met Solva moet het bestuur ondersteunen bij het naleven van de wettelijke verplichtingen over archief- en informatiebeheer, bij de verdere digitale transformatie vanuit het perspectief van documentbeheer en bij kennisdeling met andere deelnemende besturen. Solva staat daarbij in voor de aanwerving en begeleiding van een expert en adviseurs archief- en informatiebeheer, die volgens een verdeelsleutel worden ingezet bij de deelnemende besturen. Het lokaal bestuur behoudt wel de regie over de eigen doelstellingen en prioriteiten.

Momenteel kan het archief nog niet worden ontsloten voor inwoners. Er ontbreekt immers nog een uitgewerkt kader, er is nog geen geschikte ruimte voorzien voor inzage onder toezicht en er zijn nog onvoldoende waarborgen om die ontsluiting op een correcte manier te organiseren volgens de principes van goed archiefbeheer. De ondersteuning en expertise van Solva moeten helpen om die risico's geleidelijk te verkleinen.

Daarnaast werd in 2025 ook onderzocht of een samenwerking met Polis mogelijk is voor het hertekenen van de datastructuur en als ondersteuning bij de uitwerking van een bedrijfscontinuïteitsplan.

Samenwerking met externe partners is daarbij noodzakelijk, omdat het lokaal bestuur niet voor alle gespecialiseerde taken over de vereiste expertise in huis beschikt. Door gericht externe kennis in te schakelen, kan het bestuur toch werk maken van een kwaliteitsvolle en juridisch onderbouwde aanpak.

Daarnaast werd het nieuwe **postregistratiesysteem** sinds 6 januari 2025 in gebruik genomen voor de diensten in het gemeentehuis, het autonoom gemeentebedrijf en het OCMW. Daarmee beschikt de organisatie over een beter kader voor de behandeling van de briefwisseling en wordt het ook gemakkelijker om op een consistente manier bij te houden welke post binnenkomt en buitengaat. Het systeem laat bovendien toe om inkomende en uitgaande poststukken aan elkaar te koppelen, zodat digitale dossiers kunnen worden opgebouwd. We merken wel dat nog niet iedereen vandaag al de reflex heeft om alle briefwisseling consequent te registreren. Daarop wordt verder ingezet. Een overzicht van de postregistratie in 2025 wordt als bijlage gevoegd.

Ook **digitaal ondertekenen** werd vanaf mei 2025 stapsgewijs ingevoerd binnen de verschillende diensten. Binnen het autonoom gemeentebedrijf moet de uitrol nog gebeuren. Het digitaal ondertekeningsplatform voorziet in authenticatie en beveiliging, zodat enkel bevoegde personen documenten kunnen inkijken, lezen en rechtsgeldig ondertekenen. Daardoor wordt niet alleen de integriteit van de besluitvorming versterkt, maar circuleren er ook veel minder documenten fysiek in het gemeentehuis of op andere locaties. Dat sluit aan bij de bredere digitaliseringsstrategie van de organisatie en zorgt tegelijk voor een vlottere workflow en een betere opvolging van documenten.

- De organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren

Daarnaast werd op het college van burgemeester en schepenen van 21 oktober 2025 goedkeuring gegeven aan **communicatie-afspraken** voor een periode van 1 jaar, waarna die afspraken zullen geëvalueerd worden.

Ook in 2025 werd gewerkt aan de verdere uitbouw van het **intranet** en werd verder gekeken hoe we collega's zonder Oosterzele-account beter kunnen bereiken. Deze laatste oefening wordt meegenomen naar 2026.

Tot slot werd over het **meerjarenplan** een toelichting gegeven aan het personeel en werd gewerkt aan een platform waarop vanaf 2026 de evoluties aangeduid worden van de doelstellingen in het meerjarenplan in een Power BI (zie ook onder 3.3 en 3.4)

Inzetten op informatiedeling, verkleint het risico dat collega's niet op de hoogte zouden zijn of dat informatie verloren zou gaan.

VOORUITBLIK OP 2026

- Doelstelling: de organisatie beschikt over een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer

In 2026 zet de organisatie verder in op de versterking van **een efficiënt en betrouwbaar informatiebeheer**. Daarbij gaat aandacht naar de juridische kwaliteit van besluitvorming en reglementen, de informatieveiligheid, het archief- en informatiebeheer en de verdere structurering van de datasystemen.

Om de juridische kwaliteit van besluitvorming en reglementen te versterken, worden gerichte vormingen georganiseerd over besluitvorming. Daarnaast worden periodiek steekproefcontroles uitgevoerd op de juridische correctheid van besluiten en reglementen. De resultaten daarvan worden besproken met de betrokken diensten, zodat gericht kan worden bijgestuurd. Ook worden interne richtlijnen en sjablonen uitgewerkt voor de opmaak van gemeentelijke reglementen, met duidelijke afspraken over opbouw, verplichte onderdelen, rollen in de voorbereiding en controle. Zo groeit de organisatie verder naar een meer uniforme en juridisch correcte besluitvorming.

Ook op het vlak van **informatieveiligheid** wordt verder gewerkt. Tweejaarlijks wordt een nieuw informatieveiligheidsplan opgemaakt. Eind 2026 zal een geactualiseerd plan ter goedkeuring worden voorgelegd. Zoals gebruikelijk werden in februari 2026 opnieuw sessies over informatieveiligheid georganiseerd, zowel voor nieuw gestart personeel als voor het volledige personeel.

Daarnaast wordt de hierboven vermelde intergemeentelijke samenwerking met Solva in 2026 opgestart. Ook de samenwerking met Polis voor het hertekenen van de datastructuur wordt in 2026 opgestart.

- Doelstelling: de organisatie weet hoe ze haar interne communicatie, externe communicatie en informatiebeheer wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en haar dienstverlening te optimaliseren

Het intranet wordt verder uitgewerkt om te gaan naar een performanter systeem. Op die manier kan de informatie die beschikbaar is op het intranet verder uitgebreid worden en kan het nog meer een centrale vindplaats worden van informatie voor het personeel.

Verder wordt ook ingezet op de **opmaak van een communicatieplan per afdeling** in 2026.

3.9 Facilitaire middelen, opdrachten en contracten (FAM)

TERUGBLIK OP 2025

- Doelstelling: de organisatie beheert de facilitaire middelen goed

Er werd bij de technische dienst een magazijnier aangesteld om het overzicht en de interne aansturing binnen de loodsen te verbeteren. Daarnaast werden stappen gezet in de registratie van de aanwezige chemische agentia in de loodsen en van de voorraad voor het poetsteam.

Verder wordt verwacht dat de begeleide doorlichting van het organogram en de hertekening van processen zullen bijdragen aan een sterkere structurele verankering van het departement Grondgebiedszaken en van het facilitair beheer in het algemeen. Die oefening moet leiden tot een versterkte interne structuur, met duidelijke rolafspraken en aandacht voor de nodige competenties, onder meer op het vlak van patrimoniumbeheer, onderhoud en logistiek.

- De organisatie stelt op een systematische en wettige manier partners aan om opdrachten uit te voeren

In 2025 werd onderzocht hoe het **contractenbeheer** verder kan worden gedigitaliseerd en gestructureerd. Omdat het aantal contracten beperkt is, werd geoordeeld dat de aankoop van een afzonderlijk softwarepakket niet proportioneel is. Daarom koos het bestuur voor een pragmatische en kostenefficiënte oplossing binnen de bestaande toepassingen. Zo werd een bijkomende licentie genomen om het contractenbeheer te integreren in het bestaande Topdesk-systeem.

In het voorjaar van 2025 werd gestart met het actualiseren van de contracteninventaris via een document dat door meerdere diensten tegelijk kan worden aangevuld. Zodra deze inventaris volledig is geactualiseerd, zal de verdere invoer in Topdesk gebeuren. Parallel werd op het intranet een pagina uitgewerkt met de geldende werkafspraken rond contractenbeheer.

Vanuit de financiële dienst wordt bovendien op regelmatige basis nagegaan of opdrachten correct werden gegund in het kader van de **wetgeving overheidsopdrachten**. Daarbij wordt onderzocht of de juiste procedure werd gevolgd en, indien nodig, wordt bijkomende documentatie opgevraagd ter staving. Uit deze controles blijkt dat de procedures intussen beter gekend zijn en ook correcter worden toegepast. Ook wanneer bij een beslissing een visum van de financieel directeur vereist is, gebeurt telkens een bijkomende controle. Op die manier wordt verder uitvoering gegeven aan de aanbeveling van Audit Vlaanderen om de systematische controles op de toepassing van de regels over overheidsopdrachten te bestendigen. Als bijlage bij deze rapportering wordt ook een overzicht gevoegd over de rapportering van de overheidsopdrachten in het werkingsjaar 2025.

Daarnaast ondersteunt ook het platform 3P de correcte toepassing van de systematiek en de wettelijke voorschriften. Bij de opstart van bepaalde procedures geeft het systeem immers aan welke documenten en gegevens verplicht moeten worden toegevoegd

Voor het managementteam blijft het momenteel nog onduidelijk welke aanpak het meest aangewezen is om de processen en procedures m.b.t. het verloop van de overheidsopdrachtendossiers volledig uit te tekenen en te bouwen aan de nodige beheersmaatregelen zoals bepaald in het rapport van Audit Vlaanderen van 02.07.2025.

In het rapport van de opvolgaudit van Audit Vlaanderen van 02.07.2025 komen volgende nog verder uit te werken acties naar voor:

- Continueren van de huidige systematische controles op de toepassing van de overheidsopdrachten
- Gebruik van raamcontracten uitbreiden, wanneer dat voordelen biedt

- Rollen en verantwoordelijkheden dienen nog verduidelijkt te worden in de aankoopprocedure, mogelijkheid voor het oprichten van een aankoopdienst kan overwogen worden
- Waar nodig de verantwoordelijkheden bepalen en verduidelijken om bestekken te controleren op wettigheid, inhoudelijke juistheid en de nauwkeurigheid van de ramingen
- Verdere richtlijnen uitwerken voor de ontvangst van leveringen en diensten

De nieuwe streefdatum werd vastgelegd op 30 juni 2027, vanuit het besef dat niet alle acties tegelijk kunnen worden opgenomen. Daarom worden de aanbevelingen geïntegreerd in lopende en geplande trajecten, zodat stap voor stap verder wordt gebouwd aan een sterker en beter beheerst organisatiekader.

VOORUITBLIK OP 2026

- Doelstelling: de organisatie weet hoe ze haar facilitaire middelen wil inzetten om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren

In het kader van de lopende organisatiedoorlichting wil het lokaal bestuur bepalen hoe het **patrimoniumbeheer** het best wordt georganiseerd. Daarbij wordt nagegaan of de organisatie over voldoende capaciteit, expertise en werkbare processen beschikt om het patrimonium op een kwaliteitsvolle en voorbeeldige manier te beheren. Gebouwen en infrastructuur vragen immers een continue opvolging. Als die onvoldoende gebeurt, ontstaat het risico op achterstallig onderhoud, ad-hocbeslissingen, gebrek aan regie, hogere kosten, kwaliteitsverlies, veiligheidsrisico's en problemen op het vlak van duurzaamheid en continuïteit.

Daarom werd in het meerjarenplan als actie binnen het regulier beleid opgenomen om een meerjarenplan op te maken voor onderhoud, renovaties en investeringen. Zo wil het bestuur het patrimoniumbeheer meer planmatig en structureel aanpakken.

Tegelijk stelt zich vandaag een duidelijke capaciteitsuitdaging. Een groot deel van het gemeentelijk patrimonium is verouderd, terwijl tegelijk wordt ingezet op de realisatie van nieuw patrimonium. Voor die dubbele opdracht is binnen het huidige personeelsbestand onvoldoende capaciteit voorzien.

- Doelstelling: de organisatie stelt op een systematische en wettige manier partners aan om opdrachten uit te voeren

De organisatie wil deze doelstelling verder realiseren, maar doet dat gefaseerd en in functie van de beschikbare capaciteit, expertise en prioriteiten. In 2026 ligt de focus daarom in eerste instantie op voorbereiding, structurering en het bepalen van haalbare vervolgstappen.

Concreet betekent dit dat verder wordt gewerkt aan het stroomlijnen van de **aankoopprocedure** en aan de ontwikkeling van een praktische checklist voor de diensten, zodat aankoopprocedures op een correcte, uniforme en juridisch conforme manier kunnen worden toegepast. Zo wil de organisatie de interne processen transparanter maken, de naleving van de regelgeving inzake overheidsopdrachten versterken en versnippering in de aanpak verminderen.

In het meerjarenplan werd geen afzonderlijk budget voorzien voor de oprichting van een aankoopdienst. Wel werd opgenomen dat binnen het regulier beleid verder wordt gewerkt aan een meer gestructureerde ondersteuning van aankoopprocessen. Daarnaast staat in 2026 ook een doorlichting van de **verzekeringsportefeuille** op de planning. Verdere uitvoering volgt waar mogelijk stapsgewijs.

- Doelstelling: de organisatie volgt opdrachten uitgevoerd door partners grondig op en gaat correct om met contracten.

Voor grote infrastructuurwerken wordt een **toezichter** aangeworven. Op die manier kan de organisatie de uitvoering van opdrachten door externe partners beter opvolgen en controleren of de werken correct worden uitgevoerd en de juiste materialen worden gebruikt. Tegelijk blijft ook een correcte opvolging van de contractuele afspraken, wijzigingen en oplevering belangrijk.

3.10 Informatie- en communicatietechnologie (ICT)

TERUGBLIK OP 2025

- Doelstelling: de organisatie beheert de informatie en de ICT veilig

In 2025 werd in alle gebouwen de fysieke firewallapparatuur vervangen. Daardoor blijft de netwerkbeveiliging in de gemeentelijke gebouwen op peil.

Daarnaast keurde het college van burgemeester en schepenen op 18 februari 2025, en het vast bureau op 4 maart 2025, op advies van de DPO, het verbod goed op het gebruik van het Chinese AI-systeem DeepSeek binnen de gemeentelijke administratie.

Parallel daarmee werd ook de eerste stap gezet naar de uitwerking van een lokaal AI-beleid.

- Doelstelling: uitgaven voor en rapporten over ICT worden grondig opgevolgd

Midden 2025 werd overgeschakeld naar een nieuwe leverancier voor de printers. Alle diensten en gebouwen werden intussen uitgerust met de nieuwe toestellen. Daardoor is het voortaan overal mogelijk om identificeerbaar te printen. Op die manier wordt ook beter voldaan aan de vereisten inzake identificatie en authenticatie van gebruikers, zoals opgenomen in NIS2.

Daarnaast ontving het lokaal bestuur in maart 2025 een positief rapport van Safeonweb@work, een initiatief van het Centrum voor Cybersecurity België (CCB). De algemene score bedroeg 862 op 950, wat duidt op een sterke beveiligingspositie. Vooral voor netwerkbeveiliging en bescherming tegen phishing en malware werd zeer goed gescoord. Deze externe bevestiging onderstreept dat de genomen maatregelen effectief bijdragen aan een robuuste beveiligingsarchitectuur.

- Doelstelling: de ICT-dienstverlening is kwaliteitsvol

In 2025 werd Topdesk, het systeem waarmee helpdeskvragen digitaal worden geregistreerd en opgevolgd, verder intensief gebruikt. Zowel de ICT-dienst als de andere medewerkers ervaren het gebruik ervan als positief. Problemen worden op een vlotte manier gemeld, opgevolgd en opgelost.

ICT blijft een van de sterke thema's binnen de organisatiebeheersing.

VOORUITBLIK OP 2026

- Doelstelling: de organisatie beheert de informatie en de ICT veilig

In 2026 wil de organisatie binnen het OCMW de toepassing **Cliëntenonthaal en trajectopvolging** (COT) verder inzetten ter ondersteuning van het onthaal en de trajectopvolging van cliënten. De bedoeling is om het cliëntproces verder te digitaliseren, van aanmelding tot opvolging, gegevens centraler te beheren, automatische rapportering mogelijk te maken en de koppeling met andere systemen te versterken. Op die manier wil de organisatie de dienstverlening efficiënter, betrouwbaarder en transparanter maken.

Daarnaast wordt in 2026 het lokale AI-beleid verder uitgewerkt, zodat ook de risico's die met het gebruik van artificiële intelligentie gepaard gaan beter kunnen worden beheerst.

In 2026 wordt ook onderzocht hoe de serverruimte opnieuw kan worden ingericht.

Tot slot wordt in 2026 verder gebouwd op de koppeling tussen EagleBe (innames en evenementen) en eSignFlow (digitale ondertekening), zodat deze integratie ten volle kan worden benut in de werking.

Ook in 2026 zal een rapport gevraagd worden over de veiligheid van onze ICT-systemen.

- Doelstelling: de organisatie neemt maatregelen om bij onverwachte gebeurtenissen de werking van de ICT-systemen te waarborgen.

Daarnaast wordt in 2026 verder ingezet op een **continue disaster recovery**. In dat kader werd in februari 2026 een softwarepakket aangekocht dat mee ondersteunt bij de naleving van een aantal verplichtingen uit de NIS2-wetgeving. De organisatie wil hiermee komen tot een permanente bewaking van de cyberveiligheid en een snellere reactie bij incidenten of dreigingen.

Deze toepassing moet het ook mogelijk maken om maandelijkse rapporten en overzichten te genereren.

Verder wil de organisatie in 2026 bijkomende stappen zetten in de uitwerking van duidelijke procedures en de afbakening van verantwoordelijkheden in het kader van een bedrijfscontinuïteitsplan.

4. Slotbeschouwing

Bij de afronding van dit rapport past ook een moment van kritische reflectie, zowel over de vorm van de rapportering als over de haalbaarheid van de vooropgestelde verandertrajecten.

1. Leesbaarheid en opbouw van het rapport

Er werd bewust gekozen om de structuur van de leidraad organisatiebeheersing van Audit Vlaanderen zo consequent mogelijk te volgen. Die keuze is inhoudelijk verdedigbaar, maar heeft er ook toe geleid dat bepaalde elementen op meerdere plaatsen terugkomen en de leesbaarheid onder druk komt te staan. Ook met de insteek volledig te willen zijn, zal sommige informatie soms te veel zijn. De slinger is daarin soms wat te ver doorgeslagen. Het lokaal bestuur is zich daarvan bewust en wil bij het rapport organisatiebeheersing 2027 expliciet streven naar een helderdere, soberdere en beter leesbare rapportering.

2. Haalbaarheid van de verandertrajecten

Daarnaast blijft ook de vraag naar de haalbaarheid van alle doelstellingen en verandertrajecten een belangrijk aandachtspunt. De organisatie combineert vandaag de uitvoering van een ambitieus meerjarenplan met een grondige hertekening van het organogram en de organisatiestructuur, de ambitie om projectmatiger te werken en de nood om tegelijk ook de interne werking verder te versterken. Dat vraagt niet alleen tijd en expertise, maar ook opleiding, begeleiding en een mentaliteitswijziging binnen de organisatie. In een context van beperkte capaciteit is dat een bijzonder grote opgave. Verdere prioritering, fasering en realistische keuzes zullen daarom noodzakelijk blijven.

Tot slot wil ik de raadsleden en mandatarissen uitdrukkelijk bedanken voor de tijd en aandacht die zij nemen om dit rapport te lezen. Alleen wanneer ook deze minder zichtbare maar wezenlijke aspecten van onze werking ernstig worden genomen, kan het gesprek over organisatiebeheersing, bestuurlijke keuzes en verdere verbetering in vertrouwen en met gedeeld verantwoordelijkheidsbesef worden gevoerd.

Bijlagen bij het rapport organisatiebeheersing 2026 – verkrijgbaar op eenvoudige vraag

Bijlage 1 — Samenvattend overzicht belangrijkste vaststellingen organisatiebeheersing 2026

Bijlage 2 — Rapport Audit Vlaanderen 02.07.2025

Bijlage 3 – Afsprakennota MAT en CBS/VB

Bijlage 4 – Huishoudelijk reglement gemeenteraad en raad voor maatschappelijk welzijn

Bijlage 5 – Huishoudelijk reglement Bijzonder comité voor de sociale dienst

Bijlage 6 – Actieprogramma 2025

Bijlage 7 – Actieprogramma 2026

Bijlage 8 – Goedgekeurd meerjarenplan

Bijlage 9 – Organogram

Bijlage 10 – Globaal preventieplan 2026-2031

Bijlage 11 – Goedgekeurd informatieveiligheidsbeleid

Bijlage 12 – Communicatieafspraken

Bijlage 13 – Rapportering openbaarheid van bestuur 2025

Bijlage 14 – Rapport postregistratie 2025

Bijlage 15 – Rapport klachtenopvolging

Bijlage 16 - UpGuard rapport informatieveiligheid en cyberbeveiliging (17 maart 2025)
Bron: Centre for Cyber Security Belgium, UpGuard analyse

Bijlage 17 – Rapportering 2025 overheidsopdrachten

Bijlage 18 – Jaarverslag informatieveiligheid 2025 - DPO

