



Interne omgevingsanalyse 2024



Inhoud

| | |
|--|-----------|
| Inleiding | 3 |
| Organisatiestructuur | 4 |
| Personeelsbeleid | 6 |
| Personeelsbestand | 7 |
| Ziekteverzuim | 9 |
| Duurzaam verplaatsingsgedrag | 10 |
| Vormingen en activiteiten | 12 |
| Psychosociale risico-analyse..... | 13 |
| Vertrouwenspersonen..... | 16 |
| Bestuursondersteuning | 17 |
| Organisatiecultuur | 19 |
| Eigenaarschap..... | 20 |
| Ontzorging..... | 23 |
| Organisatiebeheersing | 31 |
| Zelfevaluatie | 33 |
| Thema Audit Gezinszorg..... | 36 |
| Inspecties..... | 38 |
| Dienstverlening | 39 |
| Kwaliteitsbeleid | 44 |
| Kwaliteitsvisie | 45 |
| Kwaliteitsbevragingen | 47 |
| Inventariseren en registreren van de verwerking van persoonsgegevens | 51 |
| Klachtenrapportage..... | 52 |
| Financiën | 55 |
| Uitgaven en ontvangsten | 56 |
| Financiële schulden | 58 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| Investerings..... | 59 |
| Fiscale ontvangsten en boetes | 60 |
| Onroerende voorheffing | 62 |
| Eigen belastingen..... | 63 |
| Betaaltermijnen..... | 64 |
| ICT..... | 66 |
| Patrimonium | 70 |
| Facility..... | 57 |
| Bijlagen | 61 |
| Bijlage 1: Bronnen | 62 |

Inleiding

Dit document biedt een uitgebreide interne omgevingsanalyse van onze organisatie, Stad Halle. Het doel van deze analyse is om inzicht te krijgen in de interne werking en structuur van onze organisatie.

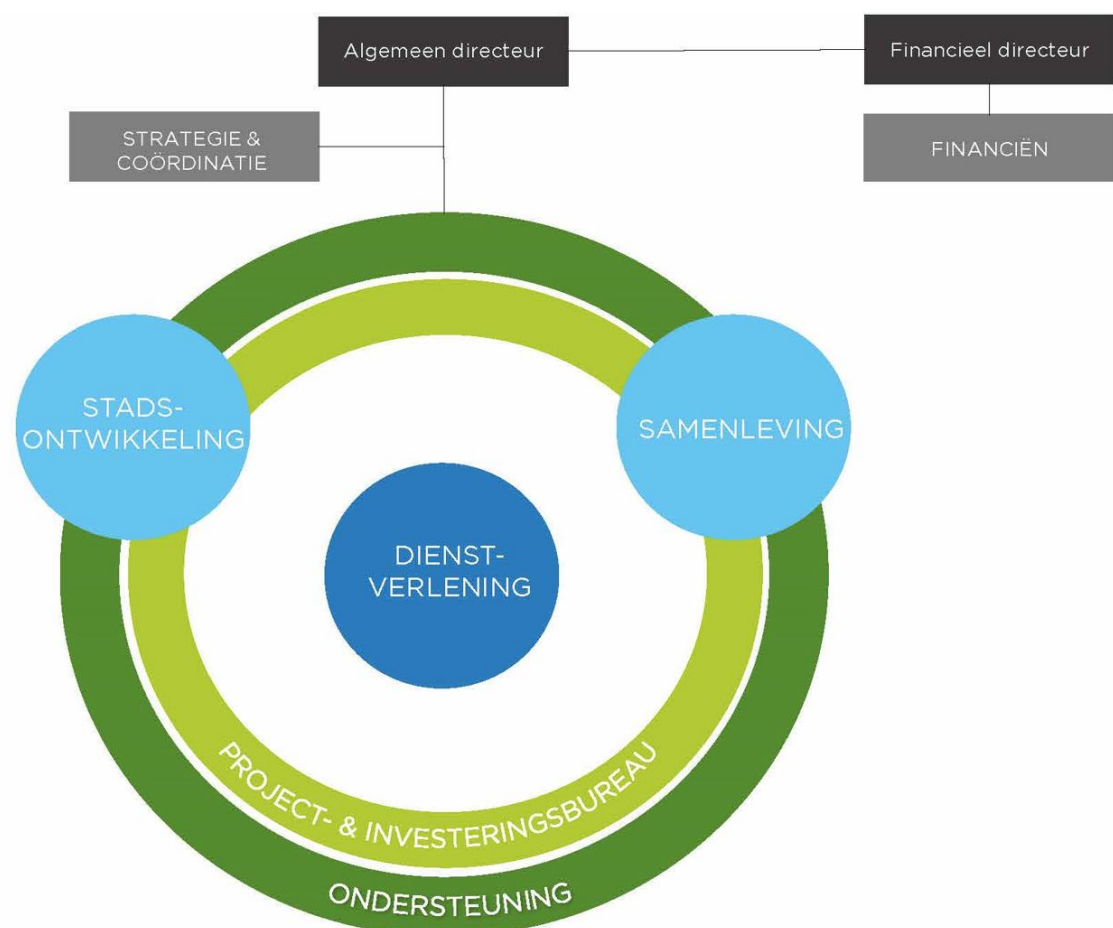
Door deze interne omgevingsanalyse hopen we niet alleen de huidige stand van zaken in kaart te brengen, maar ook potentiële verbeterpunten te identificeren die bijdragen aan een nog betere dienstverlening aan onze burgers.

Organisatiestructuur

Stad Halle en OCMW Halle werden in 2018 geïntegreerd tot één organisatie, stad Halle. De kwaliteit en kwantiteit van onze dienstverlening heeft een belangrijke plaats in de organisatie. De dienstverlening naar de klant staat daarom, letterlijk, zeer centraal in de organisatievorm. De doelstelling is om de interne organisatie zo te organiseren, zodat ze zo goed mogelijk aansluit op het dienstverleningsconcept dat we voorop stellen als organisatie.

Rondom de sector dienstverlening vormen zich twee inhoudelijke, extern gerichte (contact met de burger) sectoren: 'stadsontwikkeling' die alle grondgebonden aangelegenheden omvat en 'samenleving' die alle persoonsgebonden aangelegenheden omvat. Deze 3 extern (doelgroep) gerichte sectoren worden als blauwe bollen voorgesteld.

Naast de drie extern gerichte sectoren vormden zich nog vier sectoren, nl.: de sector ondersteuning, het project- en investeringsbureau, sector financiën en de sector strategie & coördinatie.



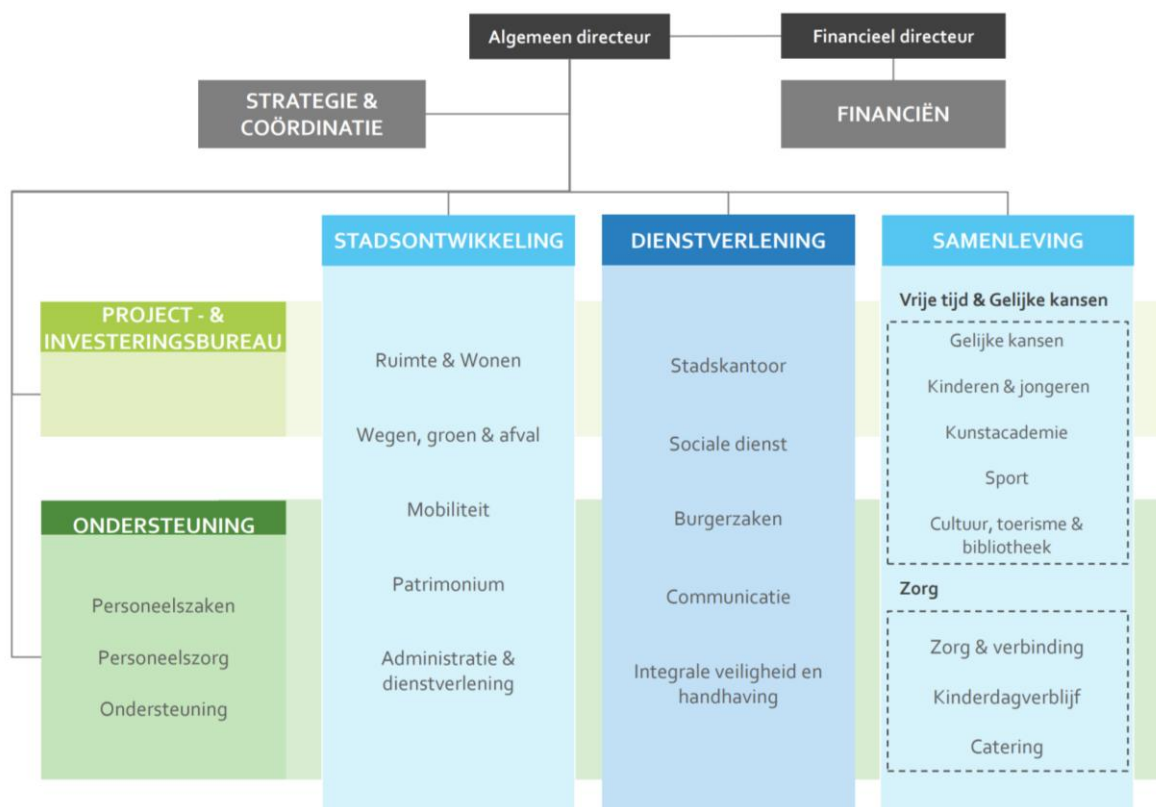
De sector ondersteuning heeft een intern gerichte focus. Ze staat in voor het resource management op vlak van personeel, juridische zaken en secretariaat en draagt ertoe bij dat de andere sectoren hun doelstellingen kunnen realiseren.

Het project- en investeringsbureau werd eind 2021 opgericht als antwoord op de nood aan meer projectmatige opvolging voor (investerings)projecten binnen stadsontwikkeling.

De sector financiën, onder leiding van de financieel directeur, bevat het plannen, efficiënt uitvoeren, rapporteren, evalueren en eventueel bijsturen van de waardenstromen in een organisatie, en dat in functie van het bereiken van de doelstellingen.

De sector strategie & coördinatie ondersteunt de algemeen directeur op strategisch niveau. Deze sector werkt sectoroverstijgend. Centrale thema's binnen deze sector zijn organisatiebeheersing, strategisch beleid, kwaliteitsbewaking, duurzaamheid, Innovatie, GIS en procesanalyse.

De andere sectoren worden verder ingedeeld in clusters. Enkel binnen de sector samenleving is er een 'tussenniveau' van subsectoren om een onderscheid te maken tussen de subsector zorg en de subsector vrije tijd en gelijke kansen. Onderstaande afbeelding geeft een beeld van de sectoren en clusters.



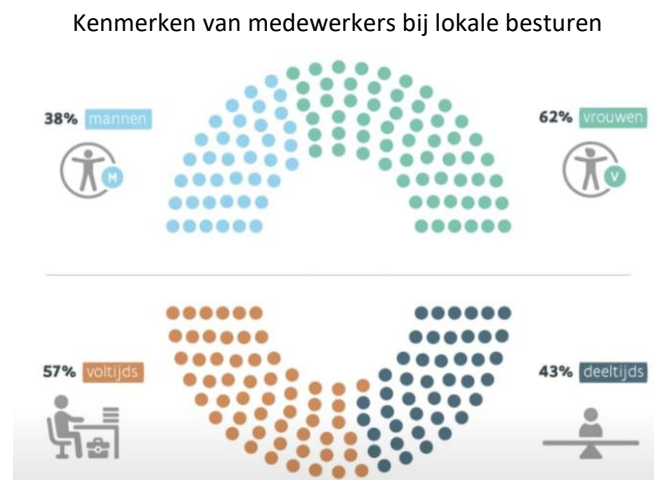
Personeelsbeleid

De medewerkers zijn essentieel om de doelstellingen te realiseren en om een optimale dienstverlening te verzorgen. In het volgende onderdeel gaan we dieper in op de cijfers en evoluties van ons

personeelsbestand, verzuimcijfers, het duurzaam verplaatsingsgedrag van de medewerkers, vormingen & activiteiten, psychosociale risico's en de rol van vertrouwenspersonen binnen onze organisatie om een transparant en inzichtelijk beeld te geven van ons personeelsbeleid.

Personeelsbestand

Er zijn ruim 171 000 personen aan de slag bij lokale besturen (statistiek Vlaanderen). In 2023 was 62% van alle personeelsleden een vrouw, 38% man. Daarnaast was 71% contractueel tewerkgesteld en 29% vastbenoemd. Tenslotte is 57% van de medewerkers bij lokale besturen voltijds aan de slag, 43, deeltijds.

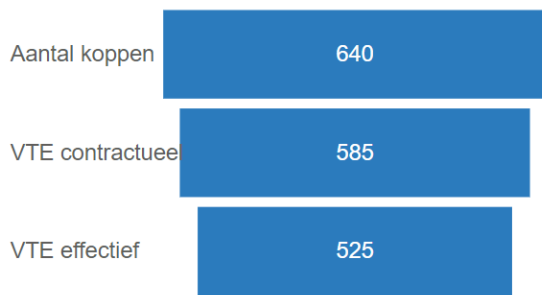


Bron: Statistiek Vlaanderen | Agentschap binnenlands bestuur

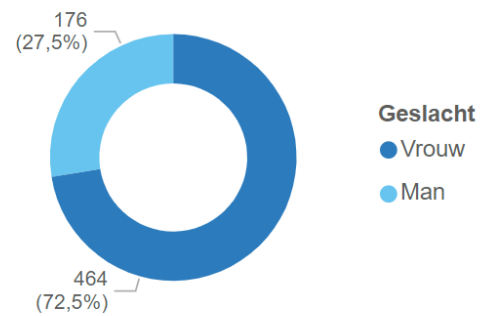
Globaal telt onze organisatie op dit moment (juni 2024) 640 medewerkers. Dit komt neer op 505 verloonde voltijds equivalenten. 26.7% is statutair, 73.3% contractueel.

Het aandeel vrouwen in de organisatie is het grootst met 72.5%. Binnen de sector zorg is het aandeel vrouwen het grootst (96.09%). Het aandeel mannen is het grootst binnen het project- en investeringsbureau (100%) en de sector stadsontwikkeling (61.94%).

Aantal koppen, VTE contractueel en VTE effectief



Medewerkers volgens geslacht

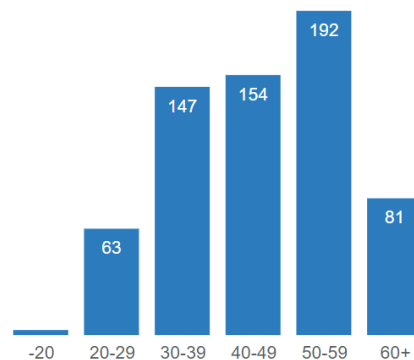


Bron: Interne cijfers | DPP | Personeelszaken

In 2023 werden er daarnaast ook 65 jobstudenten tewerkgesteld in onze organisatie. Daarnaast zijn er ook 346 vrijwilligers actief geweest in 2023. Tenslotte werden er ook 136 stagiaires een stageplek aangeboden binnen onze organisatie.

De gemiddelde leeftijd van onze medewerkers is 45 jaar. We zien dat de groep 50 tot 59 jarigen het grootste aandeel hebben in de leeftijdsverdeling per 10 jaar. 42.6% is ouder dan 50.

Medewerkers naar leeftijd



Bron: Interne cijfers | DPP | Personeelszaken

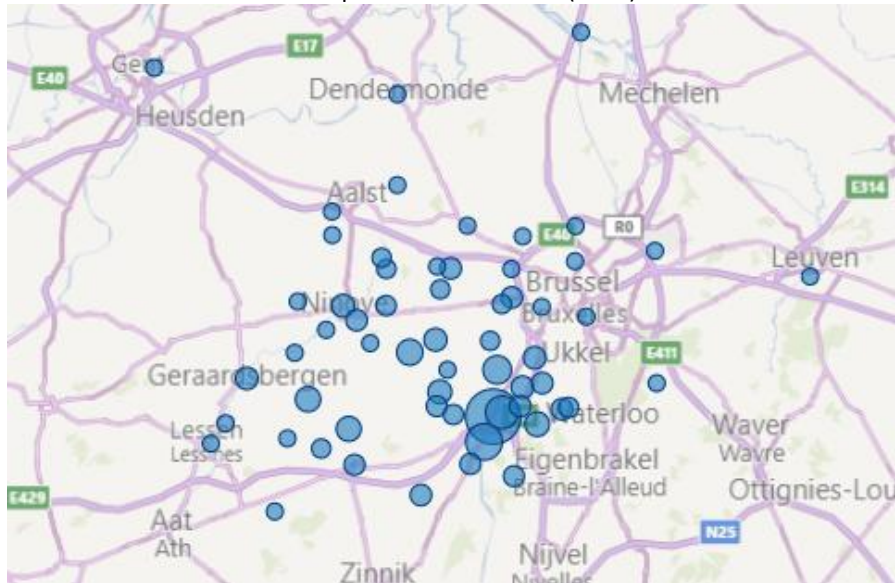
Meer dan een kwart van onze medewerker zal binnen 10 jaar met pensioen gaan. Dit stelt ons voor de uitdaging om kennis te delen en te borgen binnen de organisatie.

Anderzijds, 12% van onze collega's is -30 jaar. Dit stelt dan weer voor andere uitdagingen. Jonge mensen veranderen sneller van job en voelen zich minder verbonden.

Het grootste aandeel van onze medewerkers, ongeveer 40%, is minder dan 6 jaar in dienst. 147 medewerkers zijn meer dan 25 jaar in dienst (22.9%). In 2023 werden er 92 selecties gehouden en ontvingen we 91 nieuwe collega's. De gemiddelde doorlooptijd voor beperkte selectie is 30 dagen, voor een volwaardige selectie is dit 40 dagen.

Meer dan de helft van onze medewerkers, 62,3%, is Hallenaar.

Woonplaats medewerkers (2024)



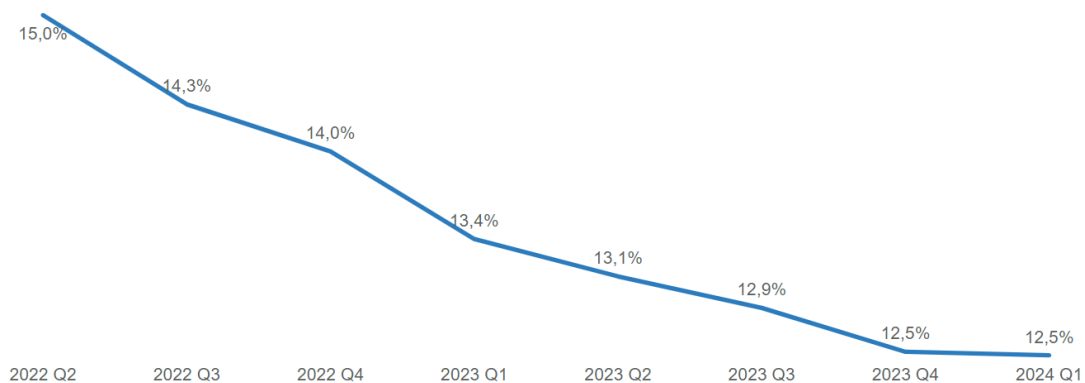
Bron: Interne cijfers | DPP | Personeelszaken

Als we de demografie van Halle bekijken zien we dat onze stad steeds diverser wordt. Binnen de organisatie zien we deze diversiteit echter beperkt terug komen. 93% van onze medewerkers zijn geboren in België. Binnen de organisatie zijn er 15 verschillende nationaliteiten te herkennen, en 30 verschillende geboortelanden. Voornamelijk binnen de lagere profielen is diversiteit merkbaar. Om de Halse diversiteit te weerspiegelen in ons personeelsbestand werd er een traject opgestart rond inclusie en diversiteit.

Ziekteverzuim

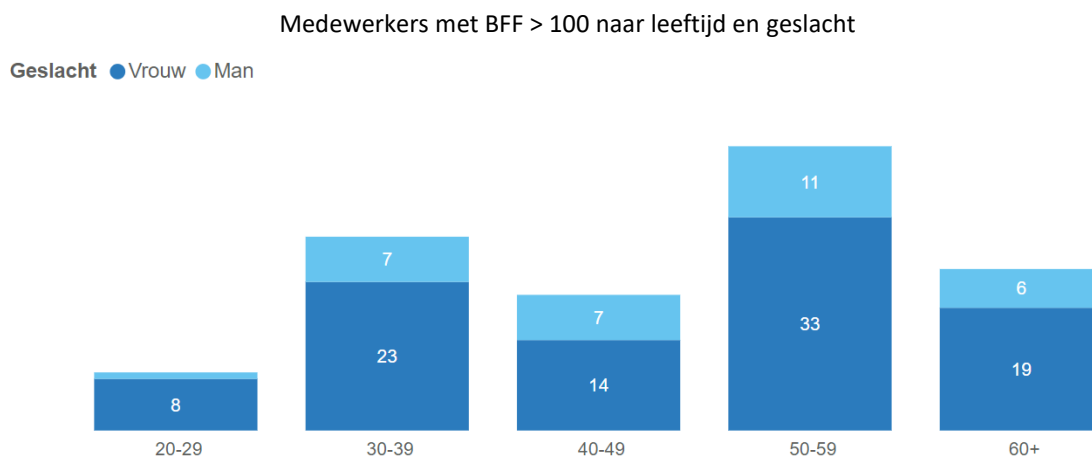
Het gemiddelde ziekteverzuim voor onze stad is 12,5%. Er werd in de periode 2022-2024 sterk ingezet op het terugdringen van het ziekteverzuim. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen.

Evolutie van het ziekteverzuim per kwartaal op jaarbasis (2022-2024)



Bron: Interne cijfers | DPP | Personeelszaken

Een groot deel van onze medewerkers heeft geen ziekteverzuim, 432 collega's. Wanneer we het ziekteverzuim verder in detail bekijken, zien we dat 35 medewerkers heel het jaar afwezig waren, en 142 medewerkers een Bradfordfactor (BFF) 1 hebben van meer dan 100. In het algemeen geldt: hoe hoger de Bradford score, hoe slechter. Meerdere korte, ongeplande ziekteperiodes wegen immers zwaarder door.



Bron: Interne cijfers | DPP | Personeelszaken

Uit bovenstaande grafiek kunnen we vaststellen dat voornamelijk medewerkers van 50 jaar en ouder een hoger ziekteverzuim kennen.

Duurzaam verplaatsingsgedrag

Als lokaal bestuur willen we een voorbeeldfunctie opnemen in het promoten van duurzaam verplaatsingsgedrag onder onze medewerkers. Het aanmoedigen van alternatieve vervoerswijzen zoals fietsen, wandelen, carpoolen of het gebruik van openbaar vervoer kan een significante impact hebben op het verminderen van onze ecologische voetafdruk.



Niet alleen draagt dit bij aan een beter milieu, maar het bevordert ook de gezondheid en het welzijn van onze medewerkers. Om dit te bereiken, zetten we in op een reeks initiatieven:

1 De Bradford formule is: $B = S^2 \times D$ Waarbij: B = de Bradford score, S = het aantal verschillende ziekteperiodes voor een bepaalde medewerker en D = het totaal aantal dagen ziekte voor een bepaalde medewerker

- **Fietsvriendelijke Werkplek:** We bieden veilige fietsenstallingen en douchefaciliteiten om fietsen naar het werk aantrekkelijker te maken.
- **Aantrekkelijke fietsvergoeding:** Het bedrag voor de fietsvergoeding is van €0.23 in 2019 gestegen naar €0.27 in 2023.
- **Gratis fietsonderhoud:** Sinds 2021 kunnen medewerkers gebruik maken van gratis fietsonderhoud. In 2023 maakten 52 collega's hiervan gebruik.
- **Fietslease:** We bieden een regeling waarbij medewerkers de mogelijkheid krijgen om tegen een fiscaal voordelige vergoeding een fiets te leasen voor woon-werkverkeer. 78 medewerkers maken intussen gebruik van de mogelijkheid tot fietslease.
- **Flexibele Werkuren:** Door flexibele werkuren aan te bieden, kunnen medewerkers (met glijdend uurrooster) de spits vermijden en kiezen voor rustigere momenten om te reizen.
- **Stimulansen voor Openbaar Vervoer:** We bieden vergoeding van kosten voor openbaar vervoer om het gebruik ervan te stimuleren. 25 medewerkers maken gebruik van het openbaar vervoer voor hun woon-werkverkeer, 40 reizen per trein.

Door deze maatregelen te nemen, tonen we niet alleen onze toewijding aan duurzaamheid, maar creëren we ook een positieve en ondersteunende werkomgeving.

Het aantal medewerkers die te voet of met de fiets naar het werk komt is gevoelig gestegen sinds 2019. Van 208 in 2019 naar 306 in 2023.



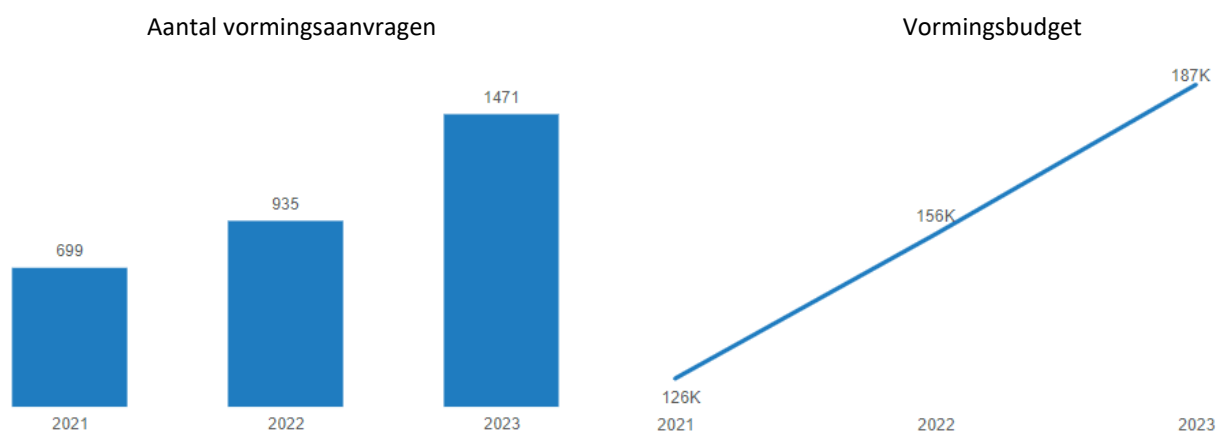
Bron: Interne cijfers | Personeelszaken

De collega's legden in 2023 samen 185 566.18 km aan woonwerk verkeer af te voet of met de fiets, goed voor een CO2 reductie van 50 474 kg.

Vormingen en activiteiten

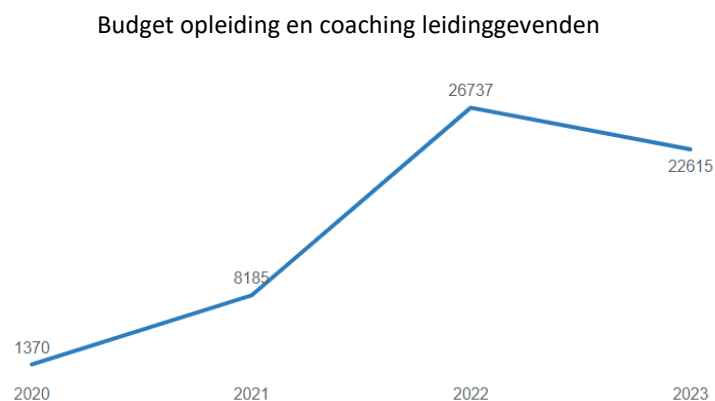
Ons lokaal bestuur hecht veel waarde aan de professionele ontwikkeling van onze medewerkers. Daarom investeren we in vorming om hun competenties en vaardigheden te versterken. Door middel van gerichte trainingen en workshops bieden we de tools en kennis die nodig zijn om te groeien in hun functies en om de dienstverlening aan de burger te verbeteren.

We zien een stijging in het aantal geregistreerde vormingen de laatste 3 jaar. Het vormingsbudget is mee gestegen. In 2023 werd er een budget van 187 000 gependeed aan vormingen.



Bron: Interne cijfers | Personeelszorg

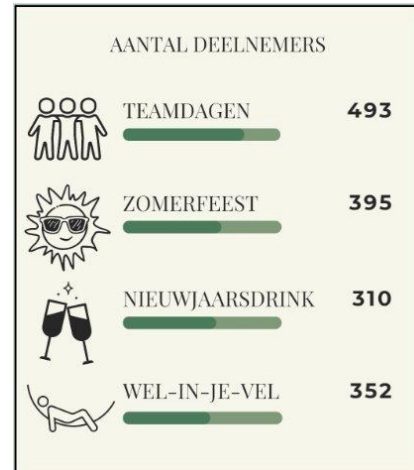
Het budget voor opleiding en coaching gericht op leidinggevendenden is ook gestegen sinds 2020. In het totaal werden er in 2023 181 uur coaching of vorming gericht op leidinggevendenden geboden.



Bron: Interne cijfers | personeelszaken

Jaarlijks wordt er ingezet op intervisiemomenten (4) voor alle leidinggevendenden. Daarnaast is er een opleidingstraject met 5 opleidingsmomenten voor startende leidinggevendenden.

Ons lokaal bestuur zet zich volop in voor het welzijn van onze medewerkers door een reeks activiteiten te organiseren die niet alleen de verbondenheid binnen de organisatie versterken, maar ook bijdragen aan de fysieke en mentale gezondheid. Door samen te komen voor zowel professionele als ontspannende evenementen bouwen we aan een gemeenschap waarin iedereen zich ondersteund en gewaardeerd voelt. Dit is essentieel voor een gezonde en dynamische werkomgeving. Dit gaat van teamdagen tot de organisatie van een Nieuwjaarsdrink.



Psychosociale risico-analyse

Het is een wettelijke verplichting om psychosociale risico's op het werk, bijvoorbeeld stress, burn-out, ongewenst grensoverschrijdend gedrag) in kaart te brengen en de oorzaken verbonden aan de 5 A's (Arbeidsinhoud, Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden, Arbeidsrelaties en Arbeidsorganisatie) te analyseren.

In het najaar van 2019 werd de RisicoAnalyse Psychosociale Aspectenvragenlijst (RAPS*i*) een eerste maal afgenomen voor alle personeelsleden van de geïntegreerde organisatie. De organisatie deed beroep op Groep IDEWE voor de uitvoering van deze analyse. De resultaten hiervan werden verwerkt en resulteerden in een rapport en een stappenplan. Deze eerste bevraging dient als nulmeting voor psychosociale risico's op het werk.

Onderdeel van het stappenplan is om in 2022 en 2025 een vergelijkende meting te doen om evoluties in beeld te brengen.

De eerste vergelijkende meting werd afgenomen in oktober – november 2022. Via een gestandaardiseerde online en papieren vragenlijst bestaande uit wetenschappelijke meetinstrumenten werden de scores voor uw organisatie onderzocht en vergeleken met de vorige meting (2019) en met een representatieve benchmark met Vlaamse werknemers. In totaal vulden 282 medewerkers van stad Halle de vragenlijst in.

De risicoanalyse psychosociale aspecten bij Stad Halle toont aan dat er op het moment van de bevraging geen indicaties zijn van een verhoogde psychosociale belasting. Op het vlak van de

verschillende welzijns- en onwelzijnsindicatoren scoort Stad Halle gelijkaardig in vergelijking met de Vlaamse benchmark. Voor wat betreft ongewenst grensoverschrijdend gedrag op het werk, gesteld door personen die tot de organisatie behoren (intern OGGW), scoort Stad Halle gelijkaardig aan de Vlaamse benchmark.

Naast de vergelijking met de benchmark is het ook belangrijk om deze resultaten af te wegen tegen de normen en waarden van de eigen organisatie: Wat vinden wij hierin belangrijk? Met betrekking tot de hulpbronnen en hinderpalen zien we een gemengd beeld voor Stad Halle. Binnen de hulpbronnen scoort Stad Halle significant slechter dan de Vlaamse benchmark op strategie en welzijnscultuur. In de heatmap zien we bovendien dat deze factoren ook samenhang vertonen met verschillende (on)welzijnsindicatoren. Deze factoren zijn dan ook belangrijke aandachtspunten voor Stad Halle.

Op leerklimaat en procedures scoort Stad Halle dan weer significant beter dan de Vlaamse benchmark. Ook hier zien we in de heatmap samenhang met verschillende (on)welzijnsindicatoren. Deze factoren zijn dan ook belangrijke troeven van Stad Halle.

Binnen de hinderpalen scoort Stad Halle significant slechter dan de Vlaamse benchmark op externe agressie en op (last van) temperatuur. Hoewel beide nauwelijks samenhang vertonen met (on)welzijnsindicatoren in de heatmap, kunnen ze toch belangrijke aandachtspunten zijn om verder op te volgen.

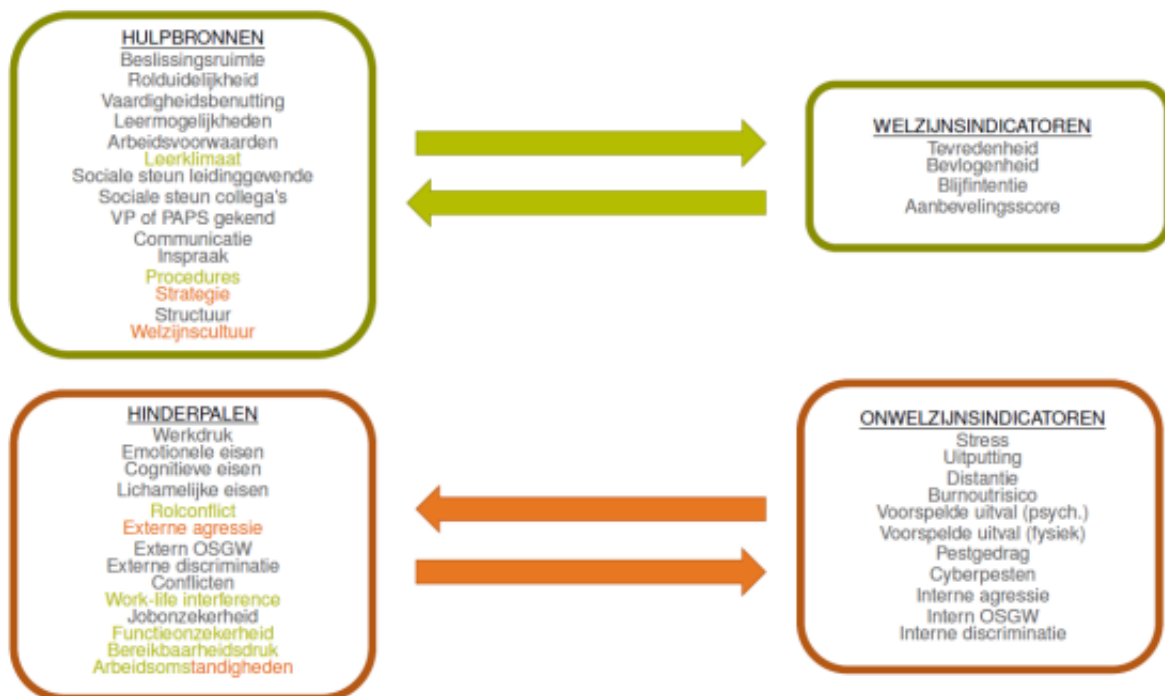
Op rolconflict, work-life interference, functieonzekerheid, bereikbaarheidsdruk en luchtkwaliteit scoort Stad Halle dan weer significant beter dan de Vlaamse benchmark. In de heatmap vertonen van deze factoren vooral rolconflict, work-life interference en functieonzekerheid samenhang met verschillende (on)welzijnsindicatoren. Deze factoren zijn dan ook belangrijke troeven van Stad Halle.

Samengevat zijn er bij Stad Halle geen indicaties voor een verhoogde psychosociale belasting (voor de ganse werknemersgroep). Toch zijn er enkele aandachtspunten die Stad Halle kan aanpakken om het welzijn van de werknemers op peil te houden of te verbeteren. Daarnaast zet Stad Halle ook best blijvend in op de verschillende troeven die er zijn.

In onderstaand schema worden de resultaten samengevat. De kleuren waarin de schalen in het conclusieschema weergegeven worden, tonen aan hoe de resultaten van uw organisatie liggen ten opzichte van de resultaten van de referentiegroep:

- Rood staat voor een significant slechtere score dan de referentiegroep: dit zijn werkpunten,
- Groen voor een significant betere score: dit zijn troeven,
- Groen-rood voor de arbeidsomstandigheden verwijst naar een betere score voor minstens één factor en een slechtere score voor minstens één factor,
- Grijs duidt op schalen waarvoor uw organisatie gelijkaardig scoort in vergelijking met de referentiegroep.

Conclusieschema psychosociale risicoanalyse stad Halle



Stad Halle vs. Vlaamse benchmark

Bron: Interne cijfers | IDEWE | Psychosociale risicoanalyse 2022

De woordenwolk geeft een meer intuïtief beeld van de resultaten. De lettergrootte geeft het verschil met de referentiegroep weer: hoe groter het lettertype, hoe groter het verschil ; hoe kleiner het lettertype, hoe kleiner het verschil. Wordt een bepaalde schaal in het groen/rood getoond, dan scoort uw organisatie beter/slechter voor dit aspect dan de referentiegroep. Wordt een bepaalde schaal in het grijs getoond, dan is het verschil tussen uw organisatie en de referentiegroep kleiner dan 5%.

Woordenwolk stad Halle



Stad Halle vs. Vlaamse benchmark

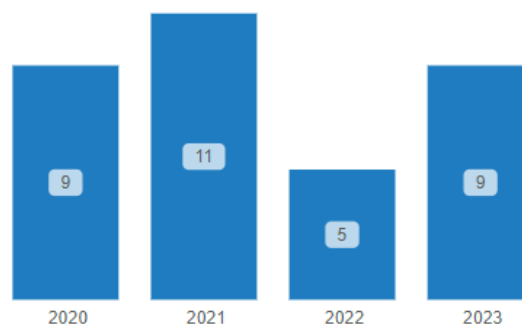
Bron: Interne cijfers | IDEWE | Psychosociale risicoanalyse 2022

In vergelijking met de meting van 2019 zien we geen heel grote verschillen. We zien wel een significant slechtere score op intern OSGW, interne discriminatie, externe agressie, extern OSGW en externe discriminatie, maar dit kan deels te wijten zijn aan de wijziging in de meting. Op emotionele eisen, rolconflict, luchtkwaliteit en functieonzekerheid zien we significant betere scores in vergelijking met de meting van 2019.

Vertrouwenspersonen

Aan het begin van de legislatuur werden er 10 vertrouwenspersonen aangesteld. Op vandaag (juni 2024) zijn er nog 5 vertrouwenspersonen, waarvan 3 op non-actief omwille van langdurige afwezigheid of de combinatie met de job te moeilijk te combineren is. Er werd begin 2024 daarom een nieuwe oproep gelanceerd waar er 8 medewerkers zich voor hebben aangediend.

Aantal gesprekken vertrouwenspersonen (2020-2023)



Bron: Interne cijfers | Personeelszorg

Gemiddeld worden er 9 gesprekken per jaar geregistreerd. Daarnaast werden er 16 meldingen geregistreerd van feiten van derden.

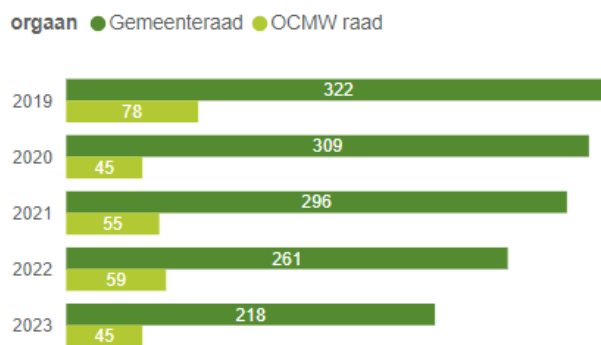
Bestuursondersteuning

Voor de cluster bestuursondersteuning wordt er ingegaan op het aantal verbonden entiteiten, het agenderen van dossiers op bestuursorganen en de postverwerking.

De stad (en het OCMW) hebben meer dan **50 verbonden entiteiten** over diverse thema's, hieronder 12 intergemeentelijke samenwerkingen, 3 EVA's en 7 kerkfabrieken.

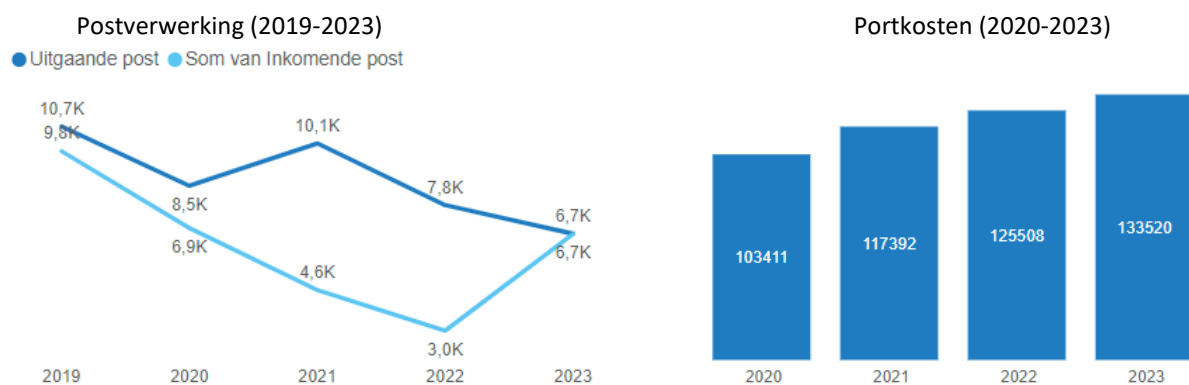
Het **agenderen van dossiers op de verschillende bestuursorganen** is een belangrijk onderdeel van de organisatie en werking van lokale besturen. Het zorgt ervoor dat besluiten en notulen op een gestructureerde manier worden opgemaakt en gepubliceerd. De cluster bestuursondersteuning heeft ingezet op delegatie, vereenvoudiging en efficiëntiewinst in kader van geagendeerde dossiers op deze bestuursorganen. Dit resulteert in een daling in het aantal dossier. Bovendien werd er ook ingezet op de verhoging van de kwaliteit van dossiers door gerichte controle en advies.

Geagendeerde dossiers Gemeenteraad en OCMW raad (2019-2023)



Bron: Interne cijfers | cluster bestuursondersteuning

Postregistratie in lokale besturen is een essentieel proces voor het beheren van inkomende en uitgaande correspondentie. Het zorgt voor een georganiseerde en traceerbare manier van communicatie, wat bijdraagt aan de transparantie en efficiëntie van het bestuur. Er werd de afgelopen periode ingezet op de digitalisering van de inkomende en uitgaande post via Ides. We zien een daling in de registratie van de poststukken, maar wel een stijging van de portkosten.



Bron: Interne cijfers | bestuursondersteuning

Organisatiecultuur

Eigenaarschap

De afgelopen jaren heeft de organisatie ingezet op de ontwikkeling van een cultuur waarbij iedere medewerker verantwoordelijkheid opneemt voor de aan hem/haar toevertrouwde taken. Om dit te realiseren, analyseren en optimaliseren interne procedures en middelen opdat deze bijdragen tot meer eigenaarschap bij onze medewerkers.

Om evoluties in dit kader op te volgen werd er periodiek een eigenaarschap-scan uitgevoerd binnen de organisatie. De bevraging in 2020 geldt als nulmeting.

Wat is eigenaarschap?

Eigenaarschap houdt in dat je je ergens verantwoordelijk voor voelt én deze verantwoordelijkheid ook kan opnemen. Men is vaak geneigd het eigenaarschap weg te halen op de plek waar het zou behoren te liggen. Onder de noemer van ‘ondersteuning bieden’ of ‘risicobeheer’ wordt het eigenaarschap, vaak onbedoeld, overgenomen van de medewerker.

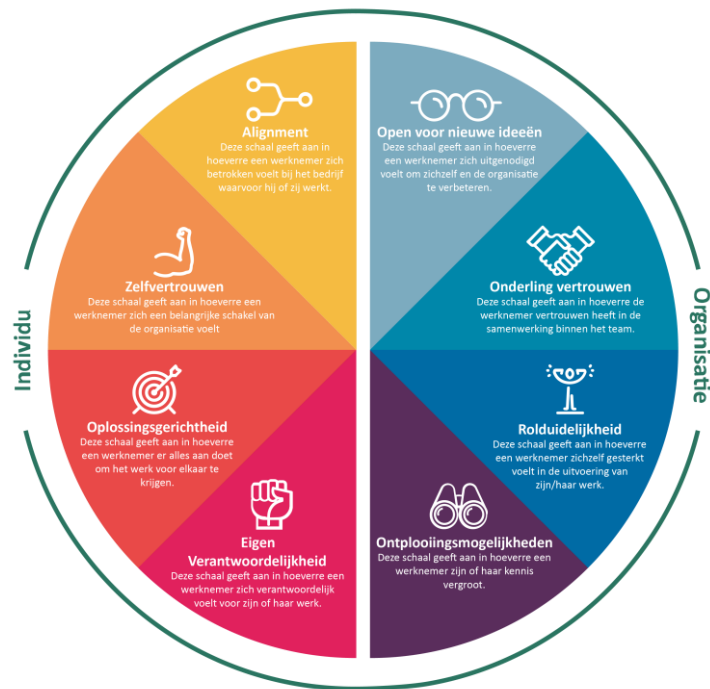
Om eigenaarschap te kunnen nemen over je werk, is het nodig dat de doelstellingen gekend zijn en het duidelijk is wat er van je verwacht wordt. Wanneer dit onvoldoende helder is kan het eigenaarschap niet concreet worden gemaakt.

Uitgangspunt voor het verhogen van eigenaarschap is: waar je verantwoordelijk voor bent (bijv. aansturing van een team, coördinatie van een project of de afhandeling van een taak), daar neem je verantwoordelijkheid voor op. Je neemt de beslissingen, waarbij je (eventueel) advies vraagt van andere betrokkenen (teamleden, collega's van andere sectoren, stakeholders). Je krijgt hierover mandaat en legt er rekenschap over af bij je leidinggevende.





Deze manier van werken vraagt om duidelijk vastgelegde manieren van overleg en besluitvorming, die het eigenaarschap kaderen én beschermen. Daarbij is het belangrijk dat je de voortgang van de resultaten regelmatig kan monitoren. Op deze manier kan je tijdig bijsturen indien nodig.

Eigenaarschap vraagt ook om heldere verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de uitvoerende teams, collega's (binnen en buiten de sector), ondersteunende sectoren, het management en het politiek bestuur. Een helder, betrouwbaar kader, zorgt ervoor dat dat eigenaarschap opgenomen kan worden.





De mogelijkheden om eigenaarschap op te nemen binnen de organisatie heeft enerzijds te maken met een aantal factoren op individueel vlak en anderzijds met een aantal factoren op organisatorisch vlak.



INDIVIDU

-  **Alignment:** In hoeverre voelt een medewerker zich betrokken bij de organisatie
-  **Zelfvertrouwen:** In hoeverre voelt de medewerker zich een belangrijke schakel in de organisatie
-  **Oplossingsgerichtheid:** In hoeverre doet een medewerker er alles aan om het werk voor elkaar te krijgen
-  **Eigen verantwoordelijkheid:** In hoeverre voelt de medewerker zich verantwoordelijk voor zijn of haar werk.

ORGANISATIE

-  **Open voor nieuwe ideeën:** In hoeverre wordt een medewerker uitgenodigd om zichzelf en de organisatie te verbeteren
-  **Onderling vertrouwen:** In hoeverre is er vertrouwen in de samenwerking binnen het team en andere diensten
-  **Rolduidelijkheid:** In hoeverre worden medewerkers gesterkt in de uitvoering van zijn taken
-  **Ontplooiingsmogelijkheden:** In hoeverre kan/mag een medewerker zijn of haar kennis vergroten

Een aantal van bovenstaande aspecten wordt bevestigd binnen de periodieke personeelsbevestiging inzake psychosociale risicoanalyse. Vb: rol duidelijkheid en betrokkenheid. Daarom spitst de eigenaarschapscan zich vooral toe op de andere aspecten. De stellingen binnen de eigenaarschapscan worden onderverdeeld in 4 thema's : eigen ideeën aanbrengen, regelruimte, doelstellingen en verantwoordelijkheid.

Uit de bevestigingen blijkt dat er reeds belangrijke mate van eigenaarschap aanwezig is en dat randvoorwaarden geschapt worden om eigenaarschap te laten groeien binnen de organisatie. Al blijkt, ook uit de vrije opmerkingen, dat eigenaarschap sterk afhankelijk is van de plaats van tewerkstelling binnen de organisatie.

Op basis van de eigenaarschapscan kunnen we concluderen dat de organisatie positief scoort op vlak van het kunnen en mogen lanceren van nieuwe ideeën en suggesties, dit zowel naar collega's als leidinggevenden toe. Voor een kleine groep medewerkers blijft de drempel te groot om een eigen mening te delen in groep uit vrees dat er negatief zou gereageerd worden.

Ook zien we dat medewerkers mandaat krijgen om beslissingen te nemen over hun werk. Toch is de regelruimte niet voor elke medewerker even groot, dit doordat ze niet beschikken over de nodige middelen of omdat men (sterk)afhankelijk is van een andere dienst of medewerker voor het uitvoeren van hun taken. We zien hier wel een positieve evolutie over de jaren heen.

Over het algemeen zijn de doelstellingen van de organisatie en de verwachte resultaten van taken duidelijk voor onze medewerkers. We merken hier een duidelijke groei. De acties en initiatieven om medewerkers te betrekken bij de organisatiedoelstellingen werpt zijn vruchten af. Opvallend is dat strategie als aandachtspunt naar voren kwam in de psychosociale risico-analyse. Dit ligt vermoedelijk aan de verschillende invalshoek bij de vraagstelling.

Tenslotte blijkt dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun taken, ook als deze net buiten hun standaard werkzaamheden vallen. Medewerkers geven aan dat er ruimte is voor fouten te maken en hieruit te leren, een belangrijke voorwaarde om eigenaarschap te laten groeien binnen de organisatie. Ook knelpunten in het uitvoeren van de job lossen de medewerkers zelf op.

Uit de resultaten kunnen we concluderen dat medewerkers steeds meer worden aangesproken op hun gedrag, prestaties en verantwoordelijkheden in vergelijking met de situatie van 2019 en 2022. Toch blijft dit een aandachtspunt voor de organisatie ivm het verhogen van eigenaarschap.

Ontzorging

De sector Dienstverlening, Samenleving en Stadsontwikkeling zijn onze contactsectoren en staan in rechtstreekse interactie met onze burgers, klanten en partners. Vanuit de visie dat we dienstverlening en de klant centraal stellen in onze organisatie, kunnen de overige sectoren bijdragen aan de realisatie van deze visie door de contactsectoren zoveel mogelijk te ontzorgen.

Ontzorgen betekent letterlijk iemands zorgen wegnemen. In de organisatie staat ontzorgen in het teken van het ondersteunen van de contactsectoren zodat ze hun opdracht ten aanzien van onze burgers, klanten en partners kunnen realiseren. Via de bevraging peilen we naar de mate waarin de contactsectoren ontzorgd worden door de ondersteunende sectoren (Financiën, Ondersteuning en Facility). De resultaten uit deze bevraging vormen de basis voor verdere gesprekken met de verschillende clusters, alsook voor het bepalen van (verbeter)acties.

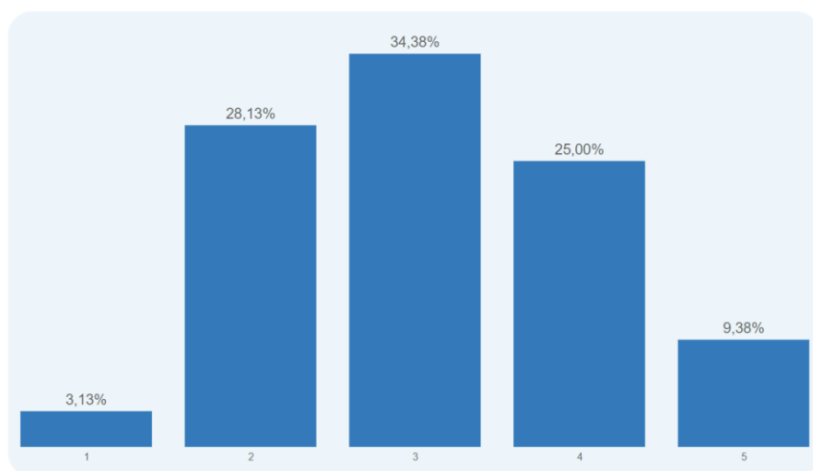
In wat volgt belichten we de belangrijkste resultaten per cluster/sector.

Cluster ICT

Voor de cluster ICT werden er 3 onderdelen bevroegd:

- Het ondervinden van problemen met ICT-toepassingen, toegang, netwerk, e.a.
- Het omgaan met meldingen
- De ondersteuning bij projecten met een ICT-component

Op de vraag 'Hoe vaak kun je je werk niet of minder goed doen door problemen met ICT toepassingen, toegang, netwerk, toestellen?' geven 34.38% van de medewerkers aan regelmatig tot vaak hinder te ondervinden door problemen met ICT-toepassingen, toegang, netwerk of toestellen voor het uitvoeren van hun job.



Over het algemeen zijn medewerkers tevreden over de dienstverlening van ICT. We merken op dat collega's die minder hinder ondervinden, over het algemeen meer tevreden zijn over de omgang met meldingen. Dit is zo voor telefonische meldingen, maar ook voor meldingen in TOPdesk.

Tevredenheid over:



Ongeveer de helft van de respondenten (47%) geeft aan het afgelopen jaar een project uitgevoerd te hebben met een belangrijke ICT – component. De gemiddelde beoordeling voor deze ondersteuning is 3.93. Niemand scoort deze ondersteuning lager dan 3 in.

Sector Financiën

Voor de sector financiën werden er 5 doelstellingen bevestigd die de sector vooropstelt binnen het kader van ontzorging:

- › Doelstelling 1: Medewerkers in staat stellen om eigenaar te blijven over hun financiën
- › Doelstelling 2: Actieve ondersteuning bij financiële planning
- › Doelstelling 3: Monitoring en rapportage
- › Doelstelling 4 : Klantgerichtheid en dialoog
- › Doelstelling 5: Gestandaardiseerd aankoopproces

Doelstelling 1: Medewerkers in staat stellen om eigenaar te blijven over hun financiën

De meerderheid van de collega's geven aan het gevoel te hebben voldoende opgeleid te zijn om budgetten zelfstandig op te volgen, als baseert men zich vooral op eigen ervaring.

Een aantal medewerkers merken op dat voor startende collega's die budgetten moeten opvolgen een opleiding ontbreekt om aan de slag te gaan. Maar ook meer ervaren collega's geven aan dat een soort checklist of een toelichting over een goede praktijk waardevol kan zijn.

Doelstelling 2: Actieve ondersteuning bij financiële planning

Over het algemeen zijn collega's tevreden over de ondersteuning die men verkrijgt bij de financiële planning.

Tevredenheid over:

BEO in kader van financiële planning



Excel ikv voorbereiding AMJP



Ben je op de hoogte van deadlines

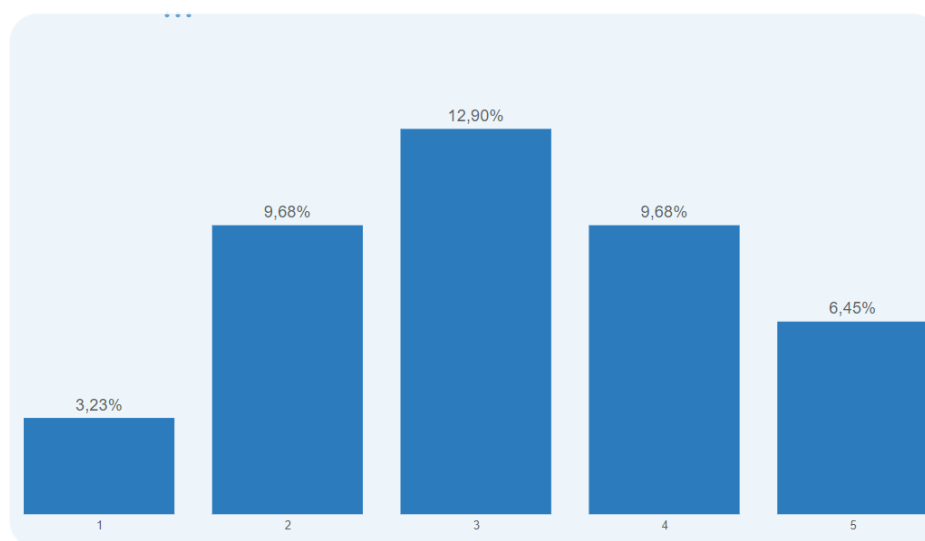


Instructies bij AMJP



Doelstelling 3: Monitoring en rapportage

42% van de respondenten komen regelmatig in contact met (ontvangen) subsidies. De tevredenheid over de subsidietabel is sterk verdeeld:



Er zijn twee medewerkers die aangeven de subsidietabel niet te kennen.

Daarnaast wordt er opgemerkt dat het opvolgen van subsidies moeilijk blijft. Ondersteuning bij het opvolgen van rapporteringsverplichtingen kan zinvol zijn. Daarnaast wordt er ook aangegeven dat het momenteel onduidelijk is, hoe er binnen de organisatie omgegaan wordt met subsidieaanvragen.

Op de vraag 'Heb je voldoende info via BEO of via rapporten om uw financiële processen te beheren?' scoort de meerderheid van de collega's goed. 20% van de respondenten ziet nog groeimarge in het ter beschikking stellen van informatie.

Doelstelling 4 : Klantgerichtheid en dialoog

Over het algemeen krijgt de financiële dienst een gemiddelde score van 3.87/5 wat betreft klantvriendelijkheid. De meerderheid (85%) van de medewerkers geeft ook aan te weten bij wie men terecht kan voor specifieke vragen. Wel geeft men aan dat er veel versnippering is binnen de dienst, en niet steeds een back-up voor concrete vragen (4x). Het is bovendien niet steeds evident om een thuiswerkende collega te contacteren.

Slechts 2 personen geven aan niet te weten wie hun SPOC is. Het gaat hierbij om teamverantwoordelijken.

Tevredenheid over:

Mensen zijn tevreden over hun SPOC



SPOC zoekt mee naar oplossingen



Doelstelling 5: Gestandaardiseerd aankoopproces

Het schema van het aankoopbeleid is gekend en handig in gebruik. Slechts 2 medewerkers geven aan dit schema nog niet in hun bezit te hebben.

Daarnaast geven 12 personen aan zelf lastenboeken op te maken.

Men is zeer tevreden over de ondersteuning die men verkrijgt bij het opmaken van een lastenboek, een gemiddelde score 4.17/5

Sector stadsontwikkeling

Voor de sector stadsontwikkeling werden er 2 doelstellingen bevestigd, die de sector vooropstelt binnen het kader van ontzorging:

- › Doelstelling: Kennis van en contact met de cluster facility
- › Doelstelling: Samenwerking met de cluster patrimonium

Doelstelling: Kennis van en contact met de cluster facility

Er is nog veel onduidelijkheid over de cluster facility, ongeveer 60% weet niet goed waarvoor men terecht kan bij de cluster. Wel kent 80% van de respondenten een aantal collega's die deel uit maken van dit team. De meerderheid van de collega's (80%) weten op welke manier je een melding maakt bij deze cluster. Ook meer dan de helft heeft ook reeds een melding gedaan in het verleden.

Tevredenheid over:

Bereikbaarheid



Afhandeling van meldingen



Klantvriendelijkheid



Doelstelling: Samenwerking met de cluster patrimonium

Het voorbije jaar hebben 10 respondenten tevens een project uitgevoerd met een belangrijke gebouwencomponent. Deze collega's scoren de ondersteuning van PAT bij deze projecten gemiddeld op 3.80/5.

Tevredenheid over:

Bereikbaarheid



Afhandeling van meldingen



Klantvriendelijkheid



Collega's geven aan dat er positieve sfeer is binnen de dienst en dit ook tot uiting komt in de contacten met collega's. De dienst is aanspreekbaar, oplossingsgericht en behulpzaam. (x15) De samenwerking is de afgelopen jaar sterk verbeterd. Aandachtspunt is de communicatie over de voortgang van meldingen of dossiers en een evenwicht zoeken tussen dienstbelang en gebouwcomponent.

elzorg en personeelszaken

Voor de clusters personeelszorg en personeelszaken werden er 4 doelstellingen bevestigd, die de sector vooropstelt binnen het kader van ontzorging:

- › Doelstelling 1: Proactieve ondersteuning van leidinggevendenden
- › Doelstelling 2: Loopbaanbegeleiding & jobrotatie
- › Doelstelling 3: Rapportage
- › Doelstelling 4: Vorming & opleidingen

Doelstelling 1: Proactieve ondersteuning van leidinggevendenden

Alle respondenten geven aan te weten bij wie men terecht kan bij vragen.

Tevredenheid over:

Klantvriendelijkheid



Bereikbaarheid & samenwerking met dossierbeheerder



Ondersteuning van de clusterverantwoordelijken PZO en PZA



Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan te werken met vrijwilligers. De tevredenheid over de ondersteuning die men hiervoor verkrijgt is sterk verdeeld, gemiddeld scoort men 3/5.

65% van de respondenten geeft aan soms te werken met stagiairs binnen de werking. De tevredenheid over de ondersteuning die men hiervoor verkrijgt is gemiddeld 4/5.

Doelstelling 2: Loopbaanbegeleiding & jobrotatie

De tevredenheid over het proces van evaluatie en functionering scoort gemiddeld 3.2/5. ¼ van de respondenten geeft aan eerder ontevreden te zijn.

Ongeveer de helft van de collega's geeft aan de handleiding en/of filmpjes m.b.t. tot het gebruik van Cornerstone te consulteren. De meerderheid 78% is ook tevreden over deze handleiding en filmpjes.

De tevredenheid over het aanwervings- en selectieproces scoort gemiddeld 3.7/5. Collega's geven aan dat de doorlooptijd en flexibiliteit binnen het proces sterk verbeterd is de afgelopen jaren.

Doelstelling 3: Rapportage

85% van de respondenten geeft aan over voldoende informatie te beschikken om de bezetting en het beleid binnen de eigen sector/cluster vorm te geven. Collega's geven aan dat de bezettingspuzzel onoverzichtelijk is geworden voor de dienst. Periodiek overleg omtrent de bezetting is wenselijk. Verloning moet weergave zijn van het niveau waarop mensen effectief presenteren.

De rapportage over de verzuimcijfers scoort gemiddeld 4/5.

Doelstelling 4: Vorming & opleidingen

De tevredenheid over het proces voor het en opvolgen van vormingen in Cornerstone is sterk verdeeld. Gemiddeld scoort dit 3.5/5. Het systeem is weinig intuïtief of overzichtelijk.

Wat betreft vormingen kan er meer ingezet worden op het verzamelen van interessante vormingen of aanbieders en het delen van kennis na het volgen van een vorming.

Daarnaast blijven in house vormingen (intern of extern georganiseerd) interessant om medewerkers te motiveren tot het volgen van een opleiding. De ondersteuning voor de organisatie van een groepsvorming kan beter.

Binnen de organisatie wordt er tevens ingezet op welzijns- en ontspanningsactiviteiten via wel-in-je-vel en genie.

Tevredenheid over:

Wel in je vel



Genie



De organisatie van activiteiten wordt geapprecieerd door de collega's. Een grote groep van collega's wordt niet bereikt met deze activiteiten. Meer differentiatie in het aanbod kan hierbij helpen.

Verschillende collega's geven aan dat het aan tijd ontbreekt om deel te nemen aan deze activiteiten.

Cluster bestuursondersteuning

Alle respondenten geven aan te weten bij wie men terecht kan met vragen binnen bestuursondersteuning. 3 personen geven aan niet te weten bij wie men terecht kan voor gegevensbescherming en privacy.

Tevredenheid over:

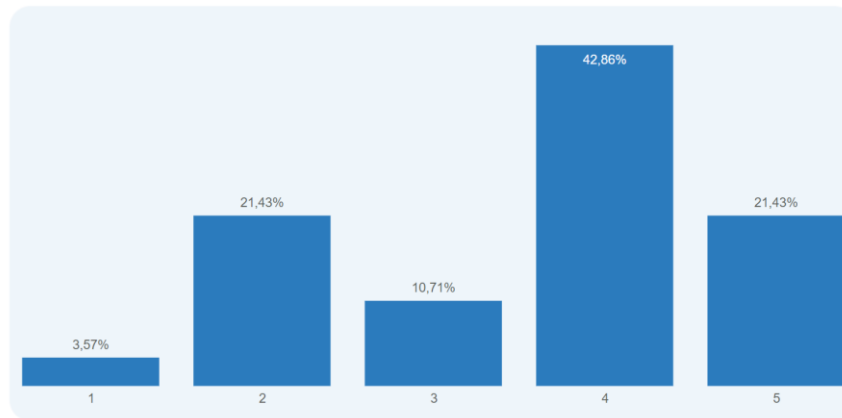
Bereikbaarheid en samenwerking



Ondersteuning bij de opmaak van beslissingen en gebruik notuleringsysteem



De verwerking van de inkomende post scoort zeer divers. Gemiddeld wordt er een score genoteerd van 3.5/5.



De tevredenheid over informatiebeheer en archiefbeheer scoort gemiddeld 3.7/5. Bijna 65% scoort deze werking 4 of 5 op een schaal van 5.

Ongeveer 64% van de respondenten heeft reeds beroep gedaan op juridische dienstverlening of ondersteuning vanuit de cluster bestuursondersteuning. De kwaliteit van deze dienstverlening scoort goed, gemiddeld 4.4/5

Organisatiebeheersing

Elke stad is verplicht een organisatiebeheersingssysteem op te zetten. Het is een systeem dat ervoor dient te zorgen dat we onze organisatie beheersen. Dit betekent dat we de risico's moeten detecteren en zoveel als mogelijk moeten beperken.

Het organisatiebeheersingssysteem is het geheel van maatregelen en procedures die ontworpen zijn om een redelijke zekerheid te bieden over de volgende categorieën van doelstellingen:

- Het bereiken van de doelstellingen
- Het efficiënte en economische gebruik van middelen
- Naleving van wetten, regels, voorschriften, procedures...
- Beschikbaarheid van betrouwbare financiële en beheersinformatie (integriteit van informatie (financieel en niet-financieel))
- Bescherming van activa
- Voorkomen van fraude

Het systeem bepaalt op welke wijze de organisatiebeheersing wordt georganiseerd, met inbegrip van de te nemen controlemaatregelen en –procedures en de aanwijzing van de personeelsleden die ervoor verantwoordelijk zijn en de rapportageverplichtingen van de personeelsleden die bij het systeem van organisatiebeheersing betrokken zijn.

Stad Halle maakt voor de periode 2019 tot heden gebruik van de “Leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen” als kader voor organisatiebeheersing. De leidraad hanteert 10 thema's om de doelstellingen omtrent organisatiebeheersing te bereiken, namelijk:

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

Deze thema's staan in voortdurende wisselwerking met elkaar. Organisaties die beantwoorden aan de principes van de leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen, creëren de voorwaarden om in alle aspecten van de organisatie effectief, efficiënt, kwaliteitsvol en integer te functioneren.

Acties die bepaald werden in kader van organisatiebeheersing worden gelinkt aan de strategiebepaling (BBC). Wanneer organisatiebeheersing meegenomen wordt in de strategiebepaling leidt dit tot een performante, effectieve en beheerste organisatie, waarbij het belang van organisatiebeheersing erkend wordt op strategisch niveau.

Deze opzet werd door Audit Vlaanderen in 2023 onder de loep genomen in kader van een thema audit Gezinszorg. Het organisatiebeheersingssysteem verkreeg toen een positieve beoordeling met een vermelding als goede praktijk (zie verder).

In 2025 moet het huidige kader voor organisatiebeheersing geëvalueerd worden.

Zelfevaluatie

In 2022-2023 werden de doelstellingen en acties in kader van het organisatiebeheersingssysteem via een zelfevaluatie tussentijds doorgelicht.

Naast een bevraging op basis van de leidraad organisatiebeheersing voor lokale besturen, werden sterke en aandachtspunten beschreven per doelstelling. Er werd tevens verwezen naar de status van actiepunten in kader van de beheersmaatregelen en eventuele nieuwe acties voor de komende periode.

Ter conclusie werd er een maturiteitsinschatting per thema voorzien.

Deze volgt volgende gradaties:

| Gradaties | Omschrijving |
|-----------|---|
| 0 | Onbestaand Binnen de organisatie bestaan geen of zeer weinig beheersmaatregelen. Het controlebewustzijn is eerder laag en er worden weinig acties ondernomen om te komen tot een adequaat systeem van organisatiebeheersing (interne controlesysteem). |
| 1 | Ad-hoc basis Op ad-hoc basis zijn binnen de organisatie beheersmaatregelen uitgewerkt. Het bewustzijn van de nood aan adequate beheersmaatregelen (interne controlemaatregelen) groeit, maar er is nog geen gestructureerde of gestandaardiseerde aanpak aanwezig. Het systeem van organisatiebeheersing (interne controlesysteem) draait meer rond personen dan rond systemen. |
| 2 | Gestructureerde aanzet Een gestructureerde aanzet wordt gegeven tot de ontwikkeling van beheersmaatregelen. De beheersinstrumenten zijn bijgevolg in ontwikkeling, maar worden nog niet toegepast ('Plan'). |
| 3 | Gedefinieerd (= niveau 2 +...) Beheersmaatregelen zijn aanwezig. Zij zijn gestandaardiseerd, gedocumenteerd, gecommuniceerd en worden toegepast ('Do'). |
| 4 | Beheerst systeem (= niveau 3 + ...) De beheersmaatregelen worden intern periodiek geëvalueerd en bijgestuurd ('Check' & 'Act'). Er kan gesproken worden over een 'levend' adequaat en doeltreffend systeem van organisatiebeheersing. |
| 5 | Geoptimaliseerd (= niveau 4 + ...) De beheersmaatregelen worden voortdurend geoptimaliseerd via benchmarking en het behalen van kwaliteitscertificaten of externe evaluaties ('PDCA'). |

Op basis van deze zelfevaluatie kunnen we globaal genomen concluderen dat de organisatie voor de meeste thema's een positieve evolutie maakt ten opzichte van de zelfevaluatie in 2019.

De genomen acties waren effectief. Voor een aantal (deel)thema's bleven we status quo ten opzichte van het resultaat van de zelfevaluatie in 2019. Dit is onder andere zo voor onderdelen binnen het thema personeelsbeleid (optimaal presteren, veiligheid en welzijn, personeelsadministratie en personeelsuitgaven), belanghebbendenmanagement (bestuur, samenwerking en evalueren), financieel management (planning, werking en rapporten), organisatiecultuur (deontologie) en facilitaire middelen, opdrachten en contacten (inzet facilitaire middelen, beheer facilitaire middelen, samenwerkingen en controle opdrachten).

Daarnaast is het belangrijk op te merken dat we voor een aantal stellingen een lagere score verkrijgen dan bij de zelfevaluatie in 2019, nl.: organisatiestructuur – organogram, facilitaire middelen – uitgaven en informatie/communicatie – informatiebeheer. Deze vereisten bijgevolg bijkomende aandacht. Hier werden een aantal aandachtspunten en verbeteracties tegenover geplaatst.

Bij wijze van overzicht wordt hieronder de globale maturiteitsmeting weergegeven per thema:

| Thema | Onbestaand | Ad-hoc basis | Gestructureerde aanzet | Gedefinieerd | Beheerst systeem | Geoptimaliseerd |
|--|------------|--------------|------------------------|--------------|------------------|-----------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Personeelsbeleid | | | | X | | |
| (Beleids)doelstellingen en procesmanagement | | | | X | | |
| Belanghebbenden management | | | | | X | |
| Monitoring | | | X | | | |
| Financieel management | | | | X | | |
| Organisatiestructuur | | | | X | | |
| Organisatiecultuur | | | X | | | |
| Interne communicatie | | | | X | | |
| Externe communicatie | | | | | X | |
| Informatiebeheer | | X | | | | |
| Facilitaire middelen, opdrachten en contracten | | | | X | | |
| ICT | | | X | | | |

Uit de globale maturiteitsmeting kunnen we concluderen dat de thematieken organisatiecultuur en ICT, met een eerder lage maturiteitscore van 2, ook nog aan bod moeten komen tijdens een gerichte focusgroep. Deze thematieken worden, zoals voorzien in de initiële planning, in 2023 /2024 verder uitgediept via een focusgroep.

Gezien monitoring en informatiebeheer (deelaspect binnen communicatie/informatie) eveneens lagere scores laten optekenen werden ook deze thema's hernomen binnen een focusgroep. Op die manier kunnen er concrete noden in kaart gebracht worden en gerichte verbeteracties geformuleerd worden.

Het huidige organisatiebeheersingssysteem geldt t.e.m. 2024. Deze zal worden afgesloten met een nieuwe zelfevaluatie. In 2025 dient er een (ver)nieuw(d) organisatiebeheersingssysteem goedgekeurd te worden.

Thema Audit Gezinszorg

De thema-audit Gezinszorg voerde Audit Vlaanderen uit bij 12 lokale besturen met een erkende dienst voor 'Gezinszorg en aanvullende thuiszorg' in 2023. Deze diensten helpen bepaalde doelgroepen met diverse hulp aan huis.

De focus in deze thema-audit lag specifiek op de organisatie van de activiteiten die onder 'gezinszorg' vallen. Dit zijn taken zoals persoonsverzorging, psychosociale ondersteuning en huishoudelijke hulp, uitgevoerd door verzorgend personeel. Deze taken onderscheiden zich van activiteiten binnen het luik 'aanvullende thuiszorg' zoals poetshulp en hulp bij kleinere karweien.

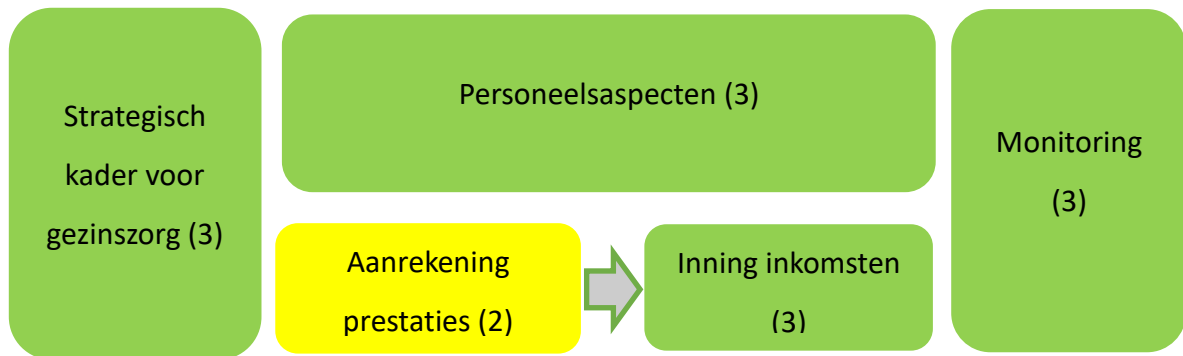
In Halle zijn de activiteiten van gezinszorg opgenomen binnen de cluster niet-residentiële zorg, waarbij gezinszorg onderdeel is van het team thuiszorg.

In het kader van de thema-audit Gezinszorg bij lokaal bestuur Halle beoordeelde Audit Vlaanderen naast de evaluatie van de beheersing van de risico's gelinkt aan het specifieke thema ook enkele elementen van de ruimere organisatiebeheersing. Tevens werd de status opgevolgd van de aanbevelingen die Audit Vlaanderen formuleerde in de laatste vijf jaar. De rapportering van de bevindingen over die elementen vindt u terug in voorliggend rapport.

Het rapport 'Gezinszorg en aanvullende thuiszorg' bevat op volgende onderdelen: strategisch kader voor gezinszorg, personeelsaspecten, inning inkomsten en monitoring een 'groene score' of 'een gedefinieerd systeem' waarbij alle beheersmaatregelen aanwezig zijn op gestandaardiseerde, gedocumenteerde, gecommuniceerde en toegepaste wijze.

Uit de audit blijkt bijgevolg dat lokaal bestuur **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** de onderzochte risico's gelinkt aan gezinszorg voldoende beheerst.

Schematisch geeft dit volgend beeld:



Op basis van deze thema-audit komt Audit Vlaanderen tot onderstaande positieve bevindingen op de geformuleerde auditdoelstellingen:

- Het lokaal bestuur heeft een lange traditie in het aanbieden van gezinszorg in eigen beheer. ‘Halle zorgt’ maakt deel uit van de visie van het lokaal bestuur en deze is ook verankerd en geconcretiseerd in het kwaliteitshandboek.
- Het interessante loonpakket en de flexibele uren kunnen momenteel voldoende verzorgenden overtuigen om voor het lokaal bestuur Halle te kiezen, ook al krijgen ze de eerste twee jaar slechts een tijdelijk contract. De organisatie neemt diverse acties voor het behoud en het welzijn van haar personeel en brengt de medewerkers het belang van deontologisch correct handelen bij. Onder meer de ondersteuning van verzorgenden door zorgcoaches en de wekelijkse vergaderingen springen hierbij in het oog.
- De aanrekening van prestaties aan klanten in Vesta verloopt systematisch en gestructureerd. Er dienen zelden of nooit creditnota’s te worden opgemaakt.
- Het innen van facturen en het bijhorende debiteurenbeheer verloopt gestructureerd volgens een uitgetekende procedure.

Voor de beheersing van volgende risico’s zijn nog bijkomende acties nodig:

- De monitoring van zowel het aantal gerealiseerde uren als de financiële status krijgt voldoende aandacht. Maar voor de opvolging en de continuïteit van de dienstverlening is er met de huidige regelingen een continuïteitsrisico.

- Bij het aanrekenen van prestaties is er een continuïteitsrisico: het moment van opmaak en verzending van de facturen is elke maand verschillend en afhankelijk van één medewerker.

Verbeteracties werden bij het rapport gevoegd en worden opgevolgd binnen het organisatiebeheersingssysteem onder ORG 68 'Continuïteit van belangrijke handelingen en functies binnen gezinszorg verzekeren'.

In deze (thema-)audit beoordeelde Audit Vlaanderen ook enkele elementen van de ruimere organisatiebeheersing.

Audit Vlaanderen concludeert dat Halle een gedefinieerde aanpak van organisatiebeheersing die verankerd is in de organisatie. Lokaal bestuur Halle dacht goed na over hun aanpak van organisatiebeheersing, waarbij de doelstellingen en daaraan gekoppelde acties geïntegreerd zijn in het meerjarenplan. Dit zorgt ook voor een gestructureerde monitoring. Het kader van organisatiebeheersing past het lokaal bestuur ook toe zoals beschreven.

Het rapport over organisatiebeheersing en de status van de aanbevelingen van vorige audits kreeg een 'groene score' over de ganse lijn, zonder opmerkingen.

Inspecties

Onze ouderenvoorzieningen en onze kinderdagverblijven worden erkend door het Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid. De afdeling Zorginspectie organiseert dan ook regelmatig aangekondigde en onaangekondigde inspecties in onze voorzieningen. Tijdens de inspectie wordt onderzocht of de erkenningsvoorwaarden worden nageleefd. Eventuele tekorten worden geformuleerd in het inspectieverslag. De voorziening kan via een actie -en remediëringsplan de tekorten wegwerken en de bewijzen hiervan voorleggen aan een opvolgingsinspectie.

De meeste inspectieverslagen zijn openbaar via de online CoBRHA Viewer of opvraagbaar bij het agentschap via een online aanvraagformulier (<https://www.departementwvg.be/zorginspectie-inspectieverslagen-en-openbaarheid>).

Dienstverlening

De servicenormen zijn normen over wat de burger mag verwachten inzake betrouwbaarheid en responsiviteit van de dienstverlening (reliability en responsiveness uit het [SERVQUAL-model](#) van kwaliteit van dienstverlening) voor de hele organisatie.

We vertrekken in onze dienstverlening vanuit volgende normen:

- We zijn klantvriendelijk, beleefd, luisterbereid en behulpzaam.
- Denken proactief mee met de melder en bieden ondersteuning waar nodig.
- We staan open voor feedback van burgers en streven we naar continue verbetering en dialoog.
- We respecteren het taalbeleid van de stad.
- We gebruiken de huisstijl.
- We verzekeren de telefonische bereikbaarheid.



Om deze uitgangspunten te ondersteunen werd de EPO schrijfstijl (**E**mpathisch, **P**ositief en **O**plossingsgericht) ontwikkeld. Deze techniek is essentieel in onze responsstrategie.

We beantwoorden meldingen volgens hetzelfde type dan deze binnen kwam, bijvoorbeeld een melding per brief wordt beantwoord via een brief.

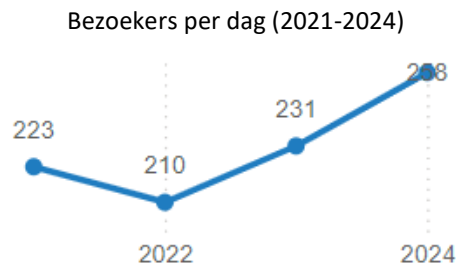
Voor brieven geldt een antwoordtijd van 5 werkdagen vanaf ontvangst door de dienst. Indien deze doorlooptijd te kort blijkt voor een volledig antwoord, volgt binnen deze termijn minimaal een ontvangstmelding met een inschatting wanneer het volledige antwoord verwacht kan worden. Voor een mail geldt hetzelfde, al is de antwoordtijd hier op 2 dagen vastgelegd.

Er werden daarnaast ook afspraken vastgelegd over de wachttijd tot afspraak. Als die te lang is, ondermijnt die de kwaliteit en het uitgangspunt van het werken op afspraak. Daarom stellen we volgende normen voorop:

- Mensen kunnen binnen de twee werkdagen een afspraak nemen voor dienstverlening die we ook zonder afspraak aanbieden (type themabalie)
- Mensen kunnen binnen de twee weken een afspraak nemen voor dienstverlening die we alleen op afspraak aanbieden (type spreekruimte)

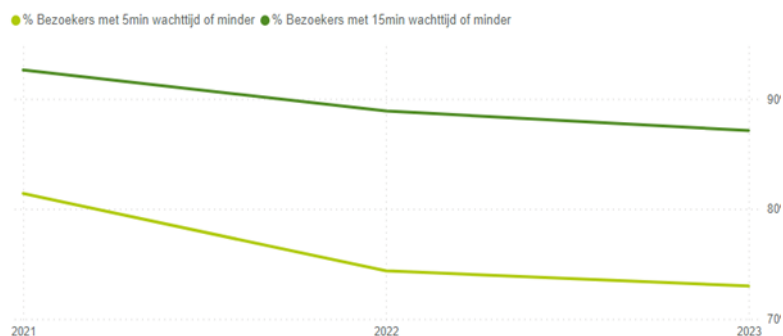
Het streefdoel is een maximale wachttijd van 15 minuten voor bezoekers zonder afspraak, 5 minuten voor inwoners met een afspraak. Een bezoeker aan de balie krijgt voorrang op een telefonisch contact.

In 2023 werden er 57 000 bezoekers ontvangen. Waarvan 38% op afspraak. Dit aandeel blijft ongeveer gelijk over de periode 2021-2024. We kunnen vaststellen dat het aantal bezoekers stijgt, van 223 bezoekers per dag in 2021 naar 258 per dag in 2024. Er is ook een stijging van 28% vast te stellen in het aantal bezoekers tijdens de avondopening op donderdag over de periode 2021-2023.



Bron: Interne gegevens | JCC | Dienstverlening

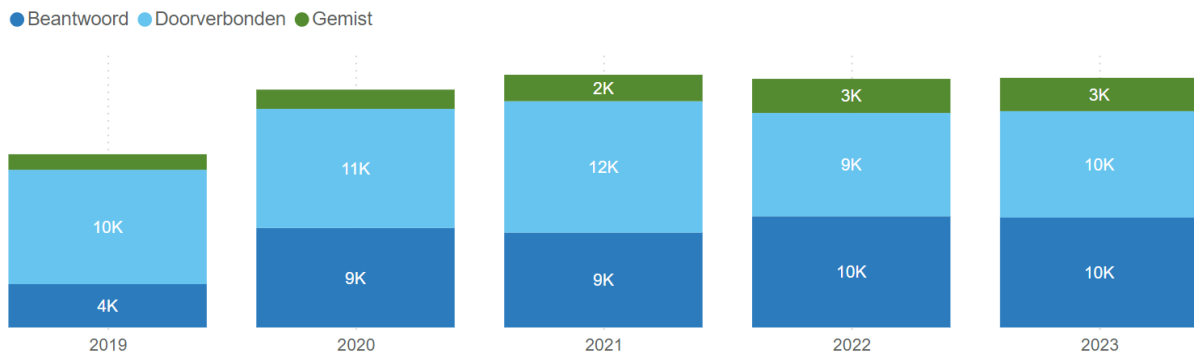
Daarnaast kunnen we vaststellen dat ook de snelheid van bediening onder druk komt te staan. We zien een daling in de snelheid van bediening. Van alle bezoekers had 73% een wachttijd van 5 minuten of minder. We merken op dat het percentage bezoekers met een wachttijd van 5 tot 15 minuten vergeleken met voorgaande jaren gestaag daalt.



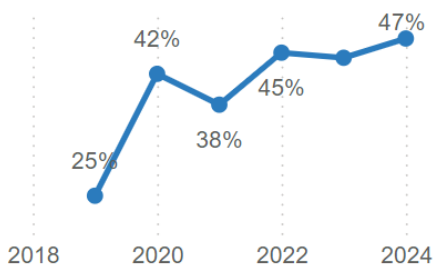
Bron: Interne gegevens | JCC | Dienstverlening

Ook het aantal inkomende gesprekken is gestegen de afgelopen jaar. In 2023 werden er 23 000 gesprekken geregistreerd. We zien hierbij een opvallende stijging in het aandeel gesprekken dat beantwoord kan worden in eerste lijn, door de belbalie. Anderzijds zien we ook een stijging van het aantal niet opgenomen inkomende gesprekken.

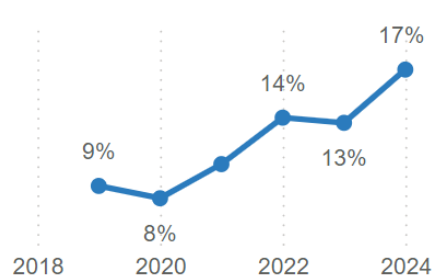
Inkomende gesprekken belbalie (2019-2023)



Beantwoord door de belbalie



Niet opgenomen inkomende gesprekken



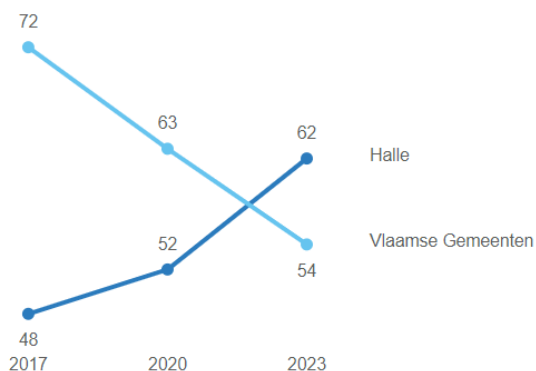
Bron: Interne gegevens | Telefonie

De afgelopen periode werd er ingezet op de dienstverlening naar de burger. We merken in de resultaten van de gemeente stadsmonitor op dat deze inspanningen ook gezien en gevoeld worden door de Halse inwoners. Halle steekt op het gebied van **loketvoorzieningen** boven het gemiddelde van Vlaamse gemeenten uit. Ondanks de gemiddeld dalende tevredenheid in Vlaamse gemeenten, blijft de tevredenheid in Halle stijgen dankzij investeringen in fysieke dienstverlening, uniforme openingstijden (incl. een avondopening op donderdag zonder afspraak) en dagelijkse toegankelijkheid voor burgers zonder afspraak.



Hogere tevredenheid over dienstverlening

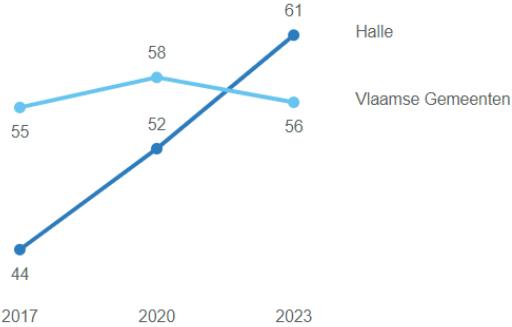
Tevredenheid over loketvoorzieningen, NPS % (2017-2020- 2023)



Bron: Powermonitor | Gemeente-stadsmonitor | Survey

Ook op gebied van **digitale dienstverlening** steekt de stad Halle boven het gemiddelde van andere Vlaamse gemeenten uit. Terwijl elders in Vlaanderen de tevredenheid over digitale diensten sinds 2020 licht daalt, wordt de stijgende trend verdergezet in Halle.

Tevredenheid over digitale dienstverlening, NPS % (2017-2020- 2023)



Bron: Powermonitor | Gemeente-stadsmonitor | Survey

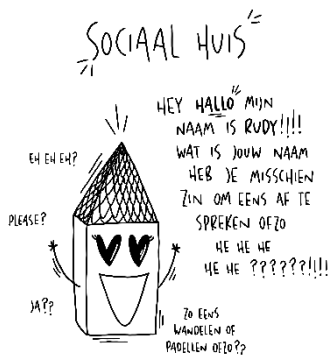
Kwaliteitsbeleid

Kwaliteitsvisie



'40.000 klanten, dat moet je verdienen, elke dag!'. Jammer dat het reclamebureau achter de warenhuisketen GB zo'n 20 jaar geleden al met deze slagzin uitpakte. Want het zou ook de perfecte slogan kunnen zijn voor onze vernieuwde stadsorganisatie. Want de leuze maakt meteen duidelijk dat we als stad onze organisatiestructuur willen verbeteren. Helemaal op maat van onze inwoners.

Dat betekent: een nog betere dienstverlening! Niet alleen naar onze inwoners maar ook naar onze partners en onze collega's. Als we daarin slagen, keert iedereen tevreden terug! Inderdaad, het zijn woorden uit een andere bekende GB-leuze.



Uiteraard zijn we geen warenhuis, wel een stadhuis en een sociaal huis. Maar de ambities naar 'onze klanten' - de inwoners dus - liggen even hoog. Torenhoog. Fijn dat we ook op jouw talent een beroep mogen doen om al deze doelstellingen uit het meerjarenplan waar te maken.

Wat is een kwaliteitsvolle dienstverlening?

Kwaliteitsvolle dienstverlening gaat verder dan een vriendelijke stem aan de telefoon, een fijn huisbezoek van de dienst Thuiszorg of een warm onthaal in onze kinderopvang. We willen de inwoners ook actief betrekken bij het beleid en de organisatie van onze stad. Wat zijn hun wensen? Wat zijn hun noden? Via burgerparticipatie verbeteren we het beleid en onze dienstverlening, meer op maat van de inwoners.





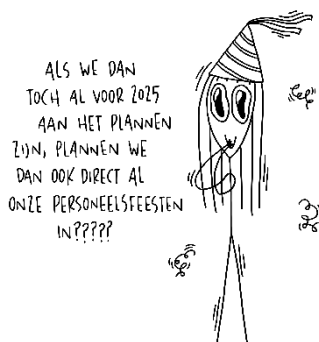
Om dit mogelijk te maken slopen we zoveel mogelijk de muren tussen de verschillende stadsdiensten. We blijven niet langer op ons eilandje zitten. Maar we werken samen aan één groot project waarbij iedereen zijn talenten, vaardigheden en verantwoordelijkheden maximaal inzet.

Halle is een kindvriendelijke stad. Maar ook een duurzame, toegankelijke en innovatieve stad. Een moderne en gezonde stad waar iedereen zich thuis, begrepen en veilig voelt. Om dit mogelijk te maken koppelen we al onze beslissingen, acties en initiatieven aan de zogenaamde SDG's.

De wat? De SDG's of de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen. Deze werden uitgewerkt door de Verenigde Naties. Met de SDG's hoopt de VN armoede uit de wereld te helpen en de planeet weer gezond te maken. Maar natuurlijk lukt dit enkel als alle steden en gemeenten wereldwijd hun schouders onder de SDG's plaatsen. Halle was alvast één van de eerste pilotgemeenten in ons land die elke actie aftoetst aan deze doelstellingen. Zo zijn we er ook zeker van dat in onze stad woorden zoals 'kindvriendelijkheid, duurzaamheid en toegankelijkheid' een maximale invulling krijgen.



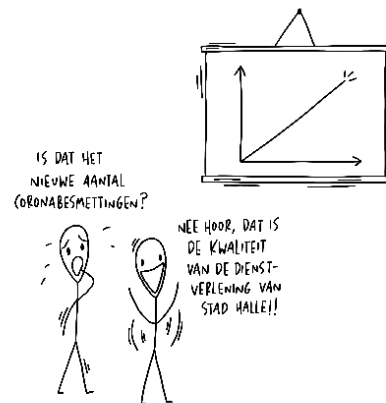
Evalueren om te evolueren



Als stad zijn we dus best wel ambitieus. En uiteraard is het de bedoeling om al deze ambities op korte termijn waar te maken. Liefst voor 2025 of het einde van de huidige meerjarenplanning. Om hierin te slagen, maken we gebruik van de Leidraad Organisatiebeheersing. Dat is een handige en praktische gids die duidelijk maakt hoe we kunnen evolueren naar een doeltreffende, efficiënte en kwaliteitsvolle organisatie.

Die evolutie gaan we regelmatig evalueren. Als ambitieuze stad mogen we immers niet te snel tevreden zijn. We houden rekening met tevredenheidsonderzoeken en kwaliteitsenquêtes en doen o.a. ook een beroep op Audit Vlaanderen. Deze dienst van de Vlaamse overheid kijkt met een onbevangen blik naar onze werking en waakt erover dat we dat we de financiële, wettelijke en organisatorische risico's netjes beheersen en bijsturen indien nodig.

Maar elke evaluatie begint natuurlijk bij jezelf en bij je eigen dienst. 'Zijn we goed bezig?'. Natuurlijk! Maar durf jezelf en de werking van je dienst ook in vraag te stellen. Wat kan er beter? Waar is er groei mogelijk? Wat kan efficiënter? Welke uitdagingen moeten we nog waarmaken? Om te kunnen evolueren moet je dus eerst evalueren. Maar elke nieuwe stap is, is een stap vooruit in onze dienstverlening. En dat is fijn om vast te stellen. Want zoals gezegd: "40.000 klanten, dat moet je verdienen, elke dag!"



Kwaliteitsbevragingen

In de kwaliteitscyclus van de subsector zorg worden periodieke tevredenheidsmetingen en zelfevaluaties uitgevoerd. Uit deze bevragingen worden verbeterpunten opgesteld die opgenomen worden in de jaarlijkse kwaliteitsplanningen van de diensten. Minstens elke 3 jaar worden deze metingen herhaald. Er zijn telkens wederkerende vragen alsook meer thema-gerichte vragen. Zo is het mogelijk om een evolutie in de tevredenheid waar te nemen, maar ook om actuele trends en uitdagingen te onderzoeken.

De laatste tevredenheidsmetingen in de subsector zorg dateren van 2023.

Uit de resultaten van de bevraging blijkt dat de gebruikers van onze hulp- en dienstverleningen tevreden zijn over de werking van deze diensten.

Meer dan 88% is zeer tevreden (4 en 5 sterren) over de prestaties van de verzorgenden van onze dienst gezinszorg. Waar mogelijk, geven de gebruikers van de thuiszorg de voorkeur om een verlofperiode te overbruggen door planning van taken of door inschakeling van mantelzorgers. Heel wat gebruikers geven aan dat professionele hulpverleners hen toegeleid hebben tot de diensten van de gezinszorg. Verder inzetten op een vertrouwensrelatie of netwerken met de professionele hulpverleners hebben

een duidelijke meerwaarde. De dienst kan in meer dan 96% van de bevroegden instaan voor een vaste verzorgende bij de gebruiker die dan ook tijd maken om eens een persoonlijk babbeltje te slaan. De meeste gebruikers appreciëren dit ten zeerste. Er zijn heel wat drempels die de gebruikers weerhouden om deel te nemen aan activiteiten en ontmoetingen en dit vooral door gezondheids- en mobiliteitsproblemen. Eens stilstaan als dienst bij deze drempels en hier gepaste antwoorden aanbieden kunnen gebruikers misschien uit een isolement halen.

Van de bijna 400 abonnees van het maandblad De Sjamoon van de lokale dienstencentra, werd een respons van 113 antwoorden ontvangen. Hiervan zijn er 81 gebruikers die sporadisch of regelmatig het lokaal dienstencentrum bezoeken. Dat is iets meer dan 20% van de Sjamoon abonnees. Met een elektronische klantenlijst van effectieve gebruikers kan gericht gewerkt worden om met gebruikers in dialoog te gaan. De bereikbaarheid van het lokaal dienstencentrum is een belangrijk gegeven in de werking, evenals de toegankelijkheid voor minder valide gebruikers. Zowel met eigen middelen, als met de vervoerdienst of openbaar vervoer, komen de gebruikers naar het lokaal dienstencentrum. (Aangepast) vervoer van en naar activiteiten wordt best mee in de organisatie van de activiteit opgenomen. Maar ook alle andere vormen van toegankelijkheid, zoals bvb het kostenplaatje, mogen niet uit het oog verloren worden. Gebruikers komen tevens naar het dienstencentrum omwille van de sociale contacten, zowel met vrienden, als met de medewerker. Het onthalen en introduceren van (nieuwe) gebruikers blijft een aandachtspunt, zodat gebruikers zich welkom voelen. De gebruikers appreciëren het als de medewerkers wat tijd vrijmaken of aandacht geven aan de gebruikers. Een regelmatige vorming over klantvriendelijkheid, EPO (empathisch – positief – oplossingsgericht)-communicatie zou kunnen opgenomen worden in het jaarlijkse vormingsplan. Er werden heel wat suggesties en opmerkingen gegeven binnen deze bevraging. Dit zijn individuele ideeën die best ook even afgetoetst worden met andere gebruikers. Wat regelmatig terugkomt bij verschillende gebruikers, is het organiseren van uitstappen. Blijkbaar wenst men deze uitstappen met het lokaal dienstencentrum ook mee te maken, ook al zijn er heel wat andere (senioren)organisaties die soortgelijke initiatieven aanbieden. Gebruikers reageren tevens op de maaltijden, zowel naar de samenstelling en de smaak, als naar de organisatie of bediening hiervan. Dit is een blijvend aandachtspunt waarrond kan gewerkt worden, al dan niet met de hulp van de cateraar. Vormingen, zoals het project van de Digidokter komen regelmatig terug als zeer zinvol.

De bewoners van de assistentiewoningen zijn over het algemeen tevreden over hun verblijf. De sfeer onder de bewoners zit goed en de relatie met de woonassistent en de medewerkers verloopt vlot. Het noodoproepsysteem is gekend en wordt gebruikt indien nodig. De bewoners zijn tevens tevreden over de snelheid en de wijze waarop de hulp geboden wordt. Het maaltijdgebeuren is een belangrijk

moment van de dag. Hier mag voldoende aandacht aan besteed worden en dit zowel naar omkadering als de kwaliteit van de maaltijd zelf. Opmerkingen zijn dikwijls te herleiden tot een verschil in mening of een communicatie die niet loopt zoals men had gedacht/verwacht. Tijdens een gebruikersraad zou men de wijze van communicatie kunnen bespreken met de bewoners.

Uit de bevraging blijkt dat de bewoners tevreden zijn over wat een kerntaak van het woonzorgcentrum is, nl. zorg aanbieden. De medewerkers doen dit met respect voor de bewoner. Ze houden rekening met zijn of haar wensen en zorgen ervoor dat de bewoner zich veilig voelt in zijn/haar omgeving.

Nog een belangrijk moment in de dagindeling van de bewoners zijn de maaltijden. De bewoners zijn over 't algemeen tevreden over de maaltijden, zowel naar temperatuur als naar smaak. De bewoners appreciëren tevens de afwisseling in de menu opmaak. Hoe gezelliger de plaats is waar de maaltijd genuttigd wordt, hoe meer de bewoners genieten van hun eten. Bewoners zijn gevoelig voor sfeerschepping. Het tijdstip en de plaats van de maaltijden kan niet echt gekozen worden volgens de bevraging. Het is echter ook niet echt duidelijk of de bewoners dit dan wel wensen? Uit de vrije antwoorden kan dit niet zomaar aangetoond worden. Er wordt tevens opgemerkt dat ook het tijdstip van naar bed gaan, of uit bed komen, of de frequentie van een bad of douche nemen, niet kan gekozen worden. Ook hier kan de vraag gesteld worden of dit wel een keuze is van de bewoner om dit te kunnen doen. Uit de vrije antwoorden blijkt dat er bewoners zijn die niet graag een bad of douche nemen, of die een badmoment 1x per week voldoende vinden. We kunnen concluderen uit de bevraging dat de bewoners het gevoel hebben niet genoeg inspraak te krijgen over de organisatie van de zorg. Er zijn immers ook lagere scores bij de betrokkenheid in het opmaken van het individueel zorgplan en de vroegtijdige zorgplanning. Het blijft een uitdaging om de balans tussen de wensen van de bewoners en de praktische (dag)organisatie op elkaar af te stemmen en in evenwicht te houden. Meer dan 47% van onze bewoners voelt zich altijd steeds thuis in het woonzorgcentrum. Bijna de helft van de bewoners vinden dat ze hun tijd altijd zinvol doorbrengen, maar er zijn ook bewoners die hier eerder negatief op reageren. Ook de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden aan te leren of nieuwe kennis te verwerven, wordt niet aangegrepen. In het thema 'wonen en leven' in deze bevraging valt op dat niet alle bewoners hierover hetzelfde denken. De scores houden elkaar in evenwicht, op uitzondering van het bijwonen van een religieuze activiteit naar keuze (uitermate positief) en de mogelijkheid tot genegenheid (uitermate negatief). Bij de individuele opmerkingen wordt meermaals de (mindere) gezondheidstoestand als reden om niet deel te nemen opgegeven. Om dit verder te exploreren lijkt het aangewezen om dit met de bewoners te bespreken.

Om de tevredenheid van de ouders in de kinderdagverblijven Pagadderke en Kadeeke te peilen, worden jaarlijks de digitale bevestigingen, die opgesteld zijn door VVSG, afgenomen. De resultaten van deze bevestigingen worden besproken in de teams en worden ter kennis gebracht op het vast Bureau.

In de periode 2021-2022 werden de zelfevaluaties uit de subsector zorg afgenomen onder de medewerkers van de verschillende diensten. De resultaten hiervan zijn opgenomen als acties in de (aanpassing) meerjarenplan of als kleinere projecten in de jaarlijkse kwaliteitsplanning. De volgende zelfevaluatie staat gepland in 2025.

Soms zijn er ook bevestigingen die eerder ad hoc plaatsvinden met als doel een proces of een dienstverlening te evalueren. Zo werden 426 cliënten van de sociale dienst in 2023 bevestigd over het dienstverleningsproces 'afspraak maken met de maatschappelijk werker'. Het doel van deze bevestiging was om inzicht te krijgen in hoe de cliënten het proces ervaren en welke aanpassingen er nodig zijn om beter aan hun noden te voldoen. Van deze cliënten zijn er 193 telefonisch bevestigd, wat resulteert in een hoge responsgraad van 45% en het onderzoek als representatief maakt. Uit de antwoorden blijkt dat 57% van de respondenten de afspraak maakt door middel van een combinatie van beide partijen, 27% zelf contact opneemt, 15% door de maatschappelijk werker wordt gecontacteerd en 1% nog geen 1ste afspraak heeft gehad. Wat betreft het vinden van een geschikt moment voor de afspraak, geeft 88% aan dat dit gemakkelijk verloopt, terwijl 8% aangeeft dat dit beter kan en de rest aangeeft dat het afhankelijk is van externe factoren zoals werk en lessenrooster. Slechts één respondent zei nee op deze vraag. Wat betreft de voorkeurstijden voor afspraken, geeft 43% van de respondenten de voorkeur aan de voormiddag (9u-12u), 27% aan de namiddag (13u30-16u30), 20% heeft geen voorkeur, 7% s' avonds (16u30-20u) en 3% tijdens de middag (12u-13u30). Slechts 12 respondenten gaven de voorkeur aan 's avonds en 5 respondenten gaven de voorkeur aan zowel de namiddag als de avond. Op basis van deze gegevens blijkt dat de meerderheid van de klanten het gemakkelijk vindt om een moment te vinden om af te spreken met hun maatschappelijk werker en dat er geen duidelijke patronen zijn wat betreft de voorkeurstijden voor afspraken, behalve dat bijna de helft van de cliënten de voorkeur geeft aan de voormiddag. De vraag naar avondafspraken lijkt beperkt. We stellen voor om niet langer met een vast avondopeningsmoment te werken en in plaats daarvan de flexibiliteit van de maatschappelijk werker te vergroten om afspraken te plannen op momenten die geschikt zijn voor zowel de cliënt als de maatschappelijk werker. De openingsuren en dus ook de donderdagavondopening van de Welzijnsbalie staan hier los van en blijven behouden.

Inventariseren en registreren van de verwerking van persoonsgegevens

Inventariseren

Verzamelen en verwerken van persoonsgegevens mag enkel wanneer daarvoor een wettelijke grondslag bestaat.

De GDPR gaat hierbij uit van een documentatieplicht van zowel de verwerkingsverantwoordelijke als de verwerker waarbij op diverse momenten gegevens over de verwerking moeten worden gedocumenteerd of ter controle beschikbaar worden gesteld.

De inventarisatie van de verwerking van de persoonsgegevens vormt dan ook de kapstok voor deze documentatieplicht en de basis voor iedere privacy compliance strategie.

Gevoelige persoonsgegevens

De verwerking van persoonsgegevens waaruit ras of etnische afkomst, politieke opvattingen, religieuze of levensbeschouwelijke overtuigingen, of het lidmaatschap van een vakbond blijken, en verwerking van genetische gegevens, biometrische gegevens met het oog op de unieke identificatie van een persoon, of gegevens over gezondheid, of gegevens met betrekking tot iemands seksueel gedrag of seksuele gerichtheid zijn verboden.

Hierop zijn wel een aantal uitzonderingen.

Verwerkingsregister

Met dit register hebben de verwerkingsverantwoordelijken en de verwerkers een overzicht van de persoonsgegevensverwerkingen die zij verrichten en kunnen zij deze identificeren. Dit register moet schriftelijk (elektronisch), helder en begrijpelijk zijn.

Afspraken met verwerkers

De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) verplicht elke verwerkingsverantwoordelijke om overeenkomsten af te sluiten met de verwerkers waarop ze een beroep doet.

Dit is om erop toe te zien dat alle contracten (met leveranciers, werknemers, verwerkers, ...) GDPR-compliant zijn. Als organisatie kunnen wij immers een externe onderaannemer aanstellen om persoonsgegevens te verwerken. Op dit moment is deze onderaannemer een verwerker en moeten wij beoordelen of de veiligheidsmaatregelen die worden voorzien toereikend zijn en voldoen aan de GDPR.

De wetgeving stelt een aantal specifieke eisen aan de elementen die moeten worden opgenomen in deze verwerkingsovereenkomst.

Klachtenrapportage

Klachtenmanagement is het gestructureerd ontvangen, onderzoeken en afhandelen van klachten. Klachten zijn uitingen van ongenoegen van klanten over een dienstverlening. Een klacht kan betrekking hebben op de dienstverlening zelf, de resultaten van de dienstverlening, de manier waarop de dienst uitgevoerd werd of op een toepassing van een bestaande regelgeving.

Door klachten systematisch te analyseren, komen de oorzaken van de klachten naar boven en kunnen er verbeteringen doorgevoerd worden. Het Decreet Lokaal Bestuur verplicht de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn om bij reglement een systeem van klachtenbehandeling te organiseren en jaarlijks te rapporteren over de klachtenbehandeling. Men is vrij om te kiezen welk systeem van klachtenbehandeling het wenst uit te werken, maar men moet wel rekening houden met het volgende:

- Het organiseren van het systeem van klachtenbehandeling op ambtelijk niveau;
- Het systeem moet maximaal onafhankelijk zijn van de diensten waarop de klachten betrekking hebben.

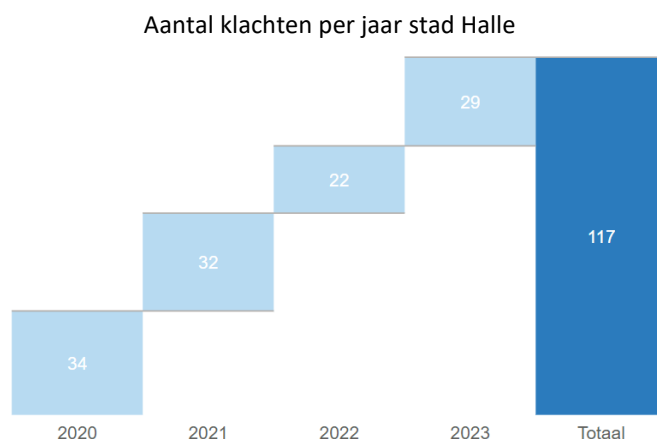
Stad Halle bouwt aan een cultuur waarin de zorg voor de kwaliteit van de eigen dienst- en hulpverlening als vanzelfsprekend wordt beschouwd. Dit vergt een volgehouden aandacht voor kwaliteitszorg. Het registreren, beheren en opvolgen van klachten is hierbij een belangrijk aspect. Daarom werd een gestructureerd klachtenmanagement opgezet in 2019 voor de gehele organisatie.

Bij het invoeren van een klachtenmanagementsysteem worden er subprocessen doorlopen met elk een aantal specifieke activiteiten. De drie subprocessen zijn:

- klachtenontvangst: de klachten komen via verschillende kanalen binnen en worden gecentraliseerd. De klachtencoördinator controleert of de klacht gegrond is, registreert deze en geeft de klacht een identificatienummer. Nadien stuurt hij/zij een ontvangstmelding naar de indiener.
- klachtenbehandeling: de klachtenbehandelaar onderzoekt de klacht inhoudelijk, zoekt naar een mogelijke oplossing en deelt die mee aan de klant. Dit gebeurt, afhankelijk van de aard van de klacht in samenwerking met de betrokken interne dienst. Nadien brengt hij/zij de klachtencoördinator op de hoogte van de afhandeling. In een aantal gevallen volgt een bemiddelingsgesprek.
- klachtenrapport: de klachtencoördinator voorziet per kwartaal een rapportage aan de leden van het MAT en het college. Jaarlijks wordt er gerapporteerd naar de gemeenteraad.

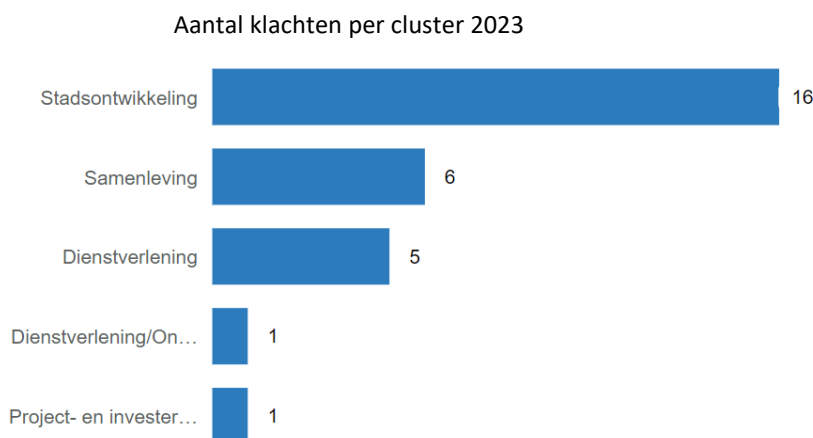
Het klachtenmanagementsysteem is de eerstelijnsopvang voor klachten. Is de klant of burger ontevreden over eerstelijns klachtenbehandeling of over het resultaat ervan, dan kan hij/zij zich nadien richten tot de Vlaamse Ombudsman, die zorgt voor de tweedelijnsopvang. Deze samenwerking werd eveneens in 2019 opgestart. Deze mogelijkheid wordt steeds meegenomen bij elke klachtenafhandeling.

Sinds de opstart van het klachtenmanagementsysteem zien we jaar op jaar een daling van het aantal klachten. Tijdens deze periode werd TOPdesk gelanceerd voor het opvolgen van meldingen binnen de sector stadsontwikkeling. We geloven dat de doorgedreven opvolging en monitoring van deze meldingen ervoor heeft gezorgd dat frustraties of ontevredenheid van de burger niet verder escaleert in een officiële klacht.



Bron: Jaarrapportage klachten

Wanneer we het aantal klachten verder uitsplitsen zien we dat er voornamelijk klachten worden geregistreerd betreffende mobiliteit.



Bron: Jaarrapportage klachten

Vanuit de klachten worden er concrete verbeteringen doorgevoerd, onderstaande een aantal voorbeelden hiervan:

- Kinderopvang: Voor kindjes die uitstromen in de maand januari kan de extra tussentijdse check van het aantal respijtdagen niet gebeuren via de factuur. De klacht heeft er dan ook toe geleid dat we in de toekomst een extra communicatie opzetten rond het aantal respijtdagen, specifiek voor ouders van kindjes die in januari uitstromen.
- Groen/Ruimte & wonen: Er wordt bijkomende info toegevoegd omtrent inheemse plantensoorten in kader van de natuurtoets bij vergunningsvoorwaarden.
- Bibliotheek: De procedure bij verlies of schade bij bibliotheekmateriaal werd verfijnd.
- Patrimonium: Aangepast detectiesysteem voor het alarm op de OCMW site
- Zorg: Parkeerplaatsen aan Huiskensveld worden ingetekend als shop & go plaats zodat bezoekers deze kunnen gebruiken voor kort parkeren vb: om boodschappen af te zetten.
- Groen: Naar aanleiding van een klacht omtrent het snoeien van bomen in kader van het rendementsverlies van zonnepanelen van een inwoner. Werde een toetsingskader voorzien om in geval van soortgelijke vragen een eenduidige afweging te maken omtrent de mogelijkheden. Goedgekeurd op collegezitting van 2 juni 2023.
- Zorg: Naar aanleiding van een klacht werden de criteria voor het mindermobielenvervoer geëvalueerd. Er wordt een reglement met aangepaste voorwaarden geagendeerd op het bijzonder comité van 25 januari 2024

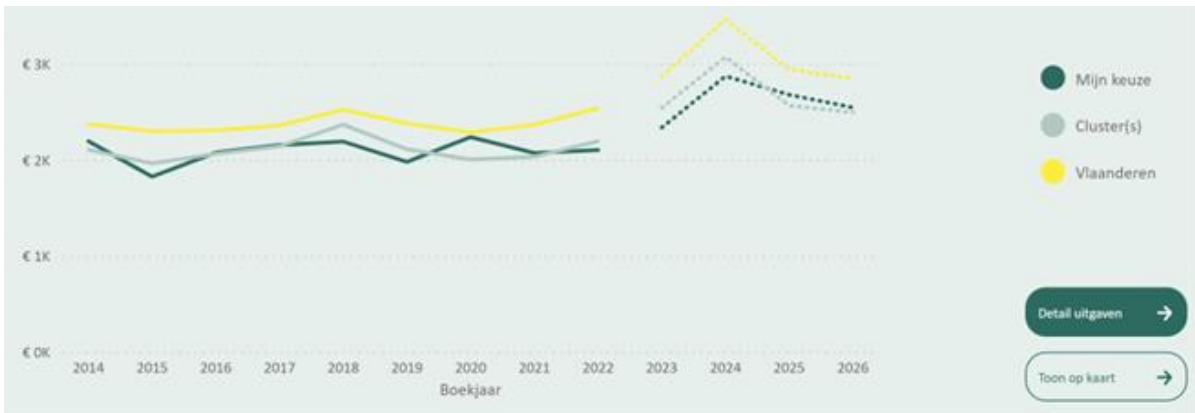
Naast de klachten worden ook dankbetuigingen en felicitaties geregistreerd. Hier zien we doorheen de jaren een positieve evolutie, er worden jaar op jaar meer felicitaties of dankbetuigingen geregistreerd. We merken dat het de afgelopen jaren geen automatisme was voor medewerkers om felicitaties of dankbetuigingen te laten registeren. Ondertussen is dit geëvolueerd en is er een correcte rapportage. De meeste felicitaties worden geregistreerd voor de sector samenleving. Deze worden vooral gelinkt aan onze zorgdiensten.

Financien

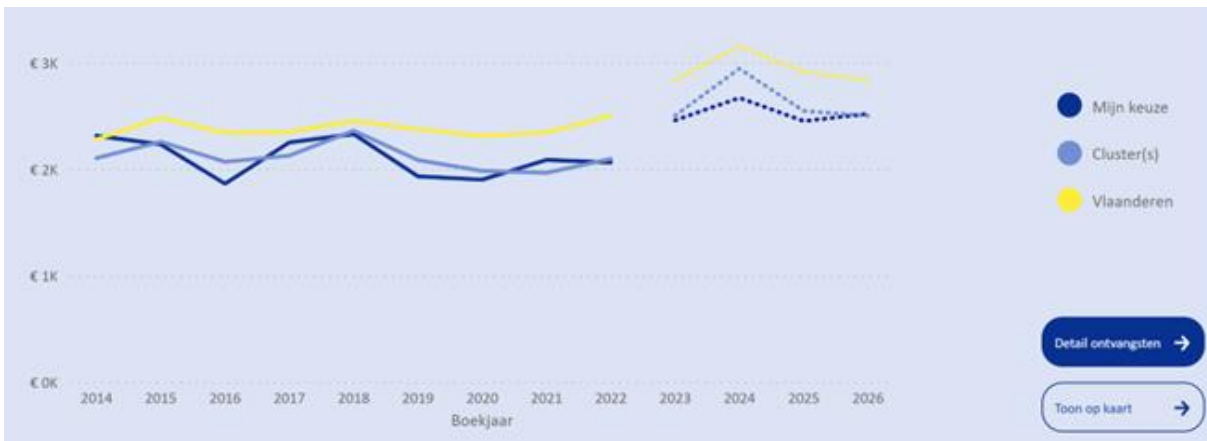
Uitgaven en ontvangsten

Bron: Financieel profiel lokaal bestuur (ABB)

Totale uitgaven tav cluster en Vlaanderen per inwoner:

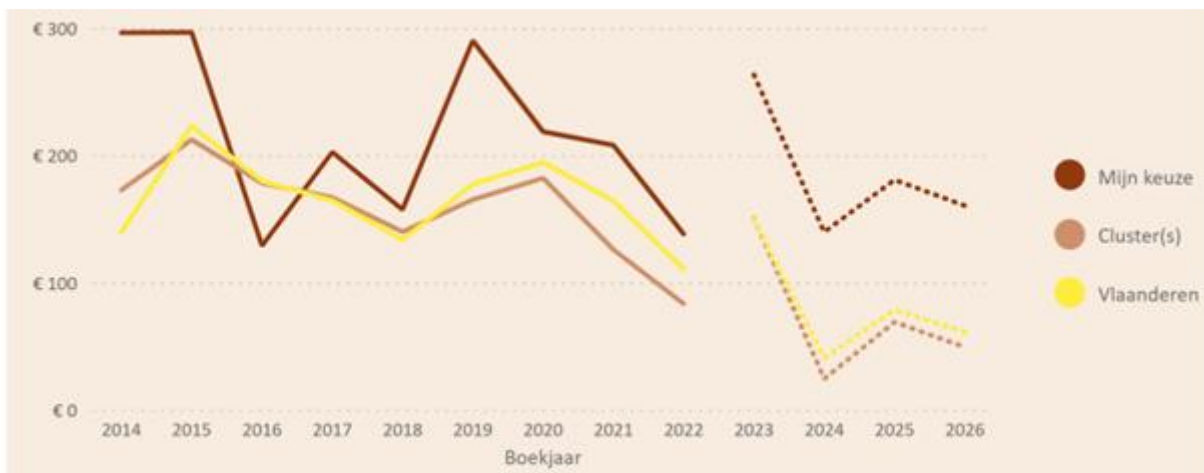


Totale ontvangsten tav cluster en Vlaanderen per inwoner:



Autofinancieringsmarge

Autofinancieringsmarge tav cluster en Vlaanderen per inwoner:

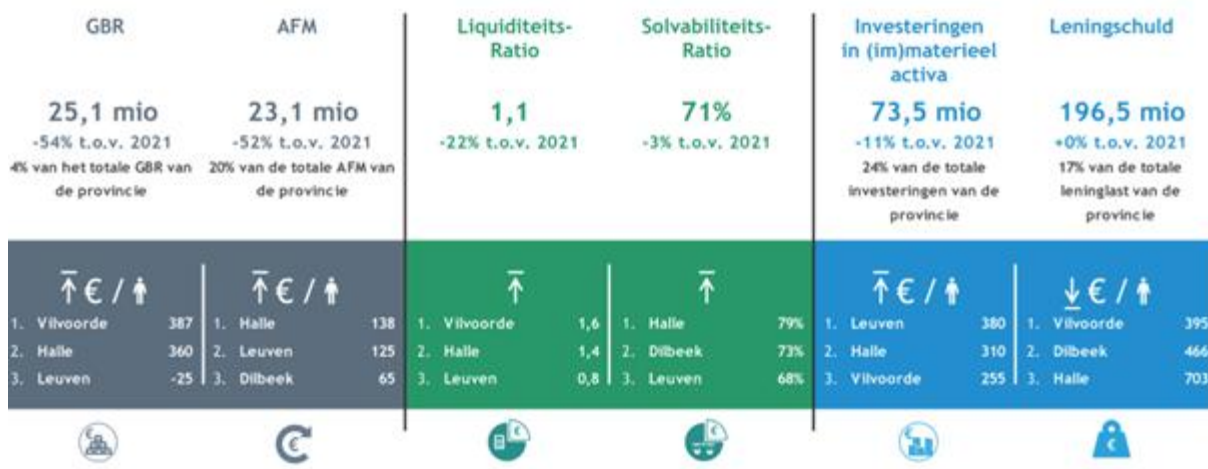


Bron: BDO-benchmark jaar 2022

L-Besturen 2022

HOME

vertegenwoordigen 21% van de inwoners van de provincie Vlaams-Brabant



AFM in euro per inwoner - 2022

HOME

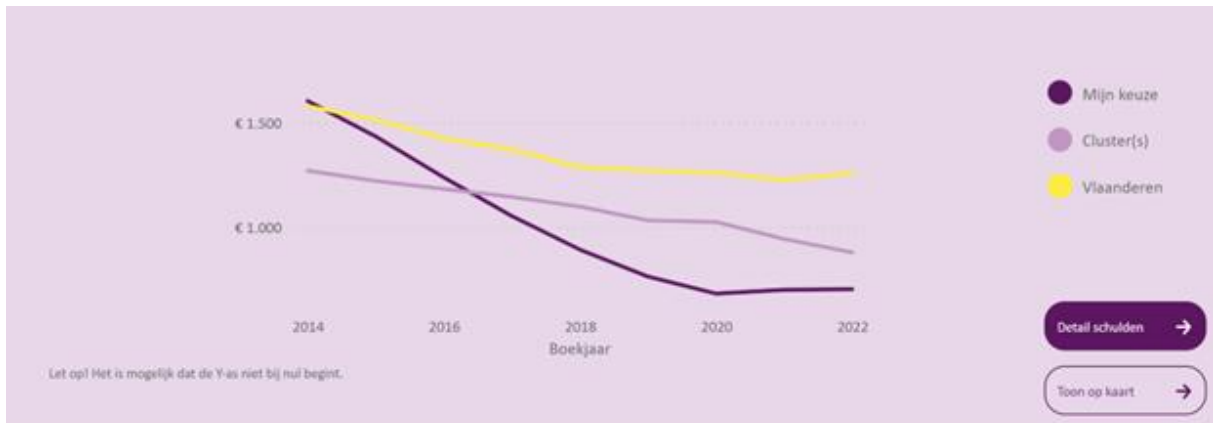
BIJLAGEN

| | | | | | | | |
|---------------|-------|--------------------|-------|---------------------|-------|-----------------|-------|
| Aarschot | 14 ↓ | Halle | 138 ↓ | Londerzeel | 102 ↓ | Tienen | -16 ↓ |
| Affligem | 113 ↓ | Herent | 230 ↓ | Lubbeek | 148 ↓ | Tremelo | 39 ↓ |
| Asse | 101 ↓ | Herne | 91 ↓ | Machelen | 81 ↑ | Vilvoorde | 38 ↓ |
| Beersel | 146 ↓ | Hoegaarden | 134 ↓ | Meise | 130 ↓ | Wemmel | 192 ↑ |
| Begijnendijk | 85 ↓ | Hoeilaart | 35 ↓ | Merchtem | 52 ↓ | Wezembeek-Oppem | 24 ↓ |
| Bekkevoort | 135 ↓ | Holsbeek | 161 ↓ | Opwijk | 61 ↓ | Zaventem | 144 ↓ |
| Bertem | 70 ↓ | Huldenberg | 152 ↑ | Oud-Heverlee | 198 ↓ | Zemst | 76 ↓ |
| Bever | 95 ↓ | Kampenhout | 193 ↓ | Overijse | 120 ↓ | Zoutleeuw | -55 ↓ |
| Bierbeek | 70 ↓ | Kapelle-op-den-Bos | 148 ↓ | Pepingen | 96 ↓ | | |
| Boortmeerbeek | 1 ↓ | Keerbergen | 72 ↓ | Roosdaal | 32 ↓ | | |
| Boutersem | 10 ↓ | Kortenaken | 127 ↓ | Rotselaar | 46 ↓ | | |
| Dilbeek | 65 ↓ | Kortenberg | 255 ↓ | Scherpenheuvel-Zich | 44 ↓ | | |
| Drogenbos | 114 ↓ | Kraainem | 153 ↑ | Sint-Genesius-Rode | 322 ↓ | | |
| Galmaarden | 67 ↓ | Lennik | -1 ↓ | Sint-Pieters-Leeuw | 106 ↓ | | |
| Geetbets | 127 ↓ | Leuven | 125 ↓ | Steenokkerzeel | 95 ↓ | | |
| Gooik | 41 ↓ | Liedekerke | 16 ↓ | Ternat | 47 ↓ | | |
| Grimbergen | 62 ↑ | Linkebeek | 55 ↓ | Tervuren | 138 ↓ | | |
| Haacht | 84 ↓ | Linter | 320 ↑ | Tielt-Winge | 203 ↓ | | |

Bron Financieel profiel lokaal bestuur (ABB)

Financiële schulden

Financiële schulden tav cluster en Vlaanderen per inwoner:

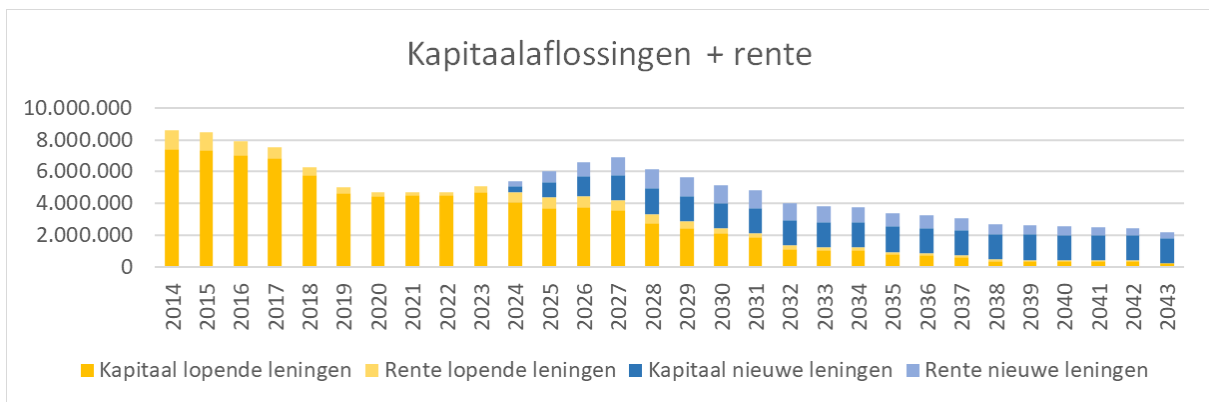


Bron: BDO-benchmark jaar 2022

Leningslast in euro per inwoner - 2022

| | | | | | | | |
|---------------|---------|--------------------|---------|---------------------|---------|-----------------|---------|
| Aarschot | 874 ↓ | Halle | 703 ↑ | Londerzeel | 1.855 ↓ | Tienen | 1.402 ↑ |
| Affligem | 391 ↓ | Herent | 725 ↓ | Lubbeek | 1.143 ↑ | Tremelo | 1.179 ↓ |
| Asse | 1.337 ↓ | Herne | 1.056 ↑ | Machelen | 2.758 ↓ | Vilvoorde | 395 ↓ |
| Beersel | 314 ↓ | Hoegaarden | 1.271 ↓ | Meise | 904 ↓ | Wemmel | 808 ↓ |
| Begijnendijk | 550 ↓ | Hoeilaart | 1.716 ↓ | Merchtem | 1.232 ↓ | Wezembeek-Oppem | 196 ↓ |
| Bekkevoort | 1.659 ↓ | Holsbeek | 1.421 ↓ | Opwijk | 1.139 ↓ | Zaventem | 968 ↓ |
| Bertem | 1.240 ↑ | Huldenberg | 1.214 ↑ | Oud-Heverlee | 1.297 ↑ | Zemst | 893 ↓ |
| Bever | 826 ↓ | Kampenhout | 961 ↓ | Overijse | 1.408 ↑ | Zoutleeuw | 1.245 ↓ |
| Bierbeek | 742 ↓ | Kapelle-op-den-Bos | 1.317 ↑ | Pepingen | 928 ↓ | | |
| Boortmeerbeek | 310 ↓ | Keerbergen | 1.103 ↓ | Roosdaal | 999 ↑ | | |
| Boutersem | 2.209 ↑ | Kortenaken | 1.559 ↑ | Rotselaar | 1.285 ↓ | | |
| Dilbeek | 466 ↓ | Kortenberg | 134 ↓ | Scherpenheuvel-Zich | 966 ↓ | | |
| Drogenbos | 49 ↑ | Kraainem | 520 ↑ | Sint-Genesius-Rode | 673 ↓ | | |
| Galmaarden | 1.001 ↓ | Lennik | 1.208 ↑ | Sint-Pieters-Leeuw | 715 ↓ | | |
| Geetbets | 1.036 ↓ | Leuven | 1.258 ↑ | Steenokkerzeel | 468 ↓ | | |
| Gooik | 1.118 ↓ | Liedekerke | 1.601 ↓ | Ternat | 1.428 ↑ | | |
| Grimbergen | 923 ↑ | Linkebeek | 540 ↓ | Tervuren | 1.968 ↓ | | |
| Haacht | 1.019 ↑ | Lintier | 557 ↑ | Tielt-Winge | 1.063 ↓ | | |

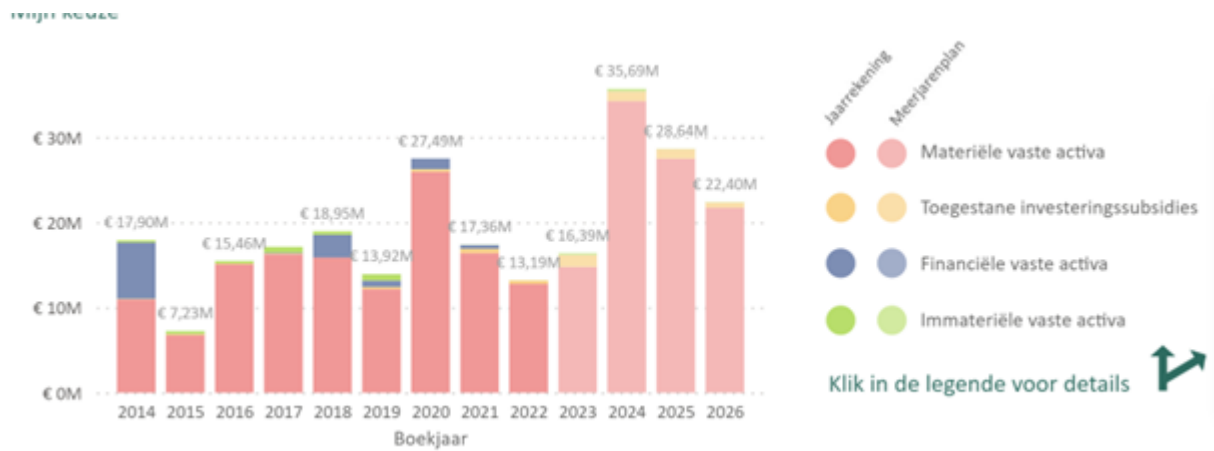
Bron Eigen cijfers: evolutie van de openstaande schuld per jaar (incl. geplande nieuwe leningen)



Investerings

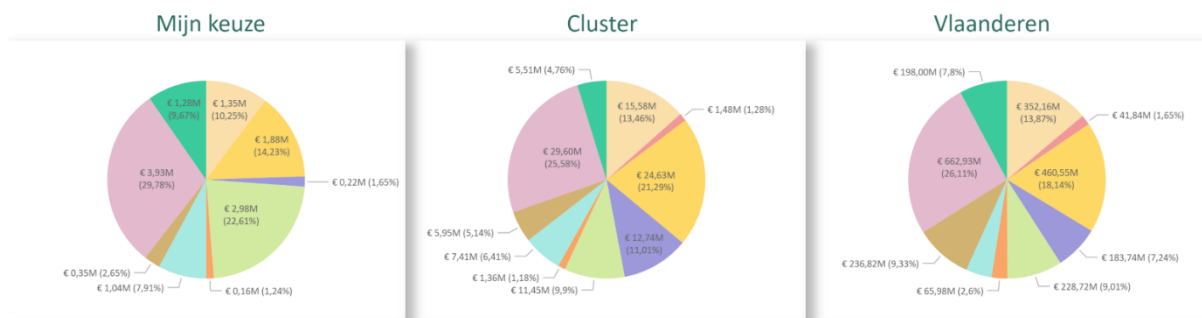
Bron Financieel profiel lokaal bestuur (ABB)

Soort investeringen van 2014 tem 2026:



Investeringsuitgaven per beleidsdomein

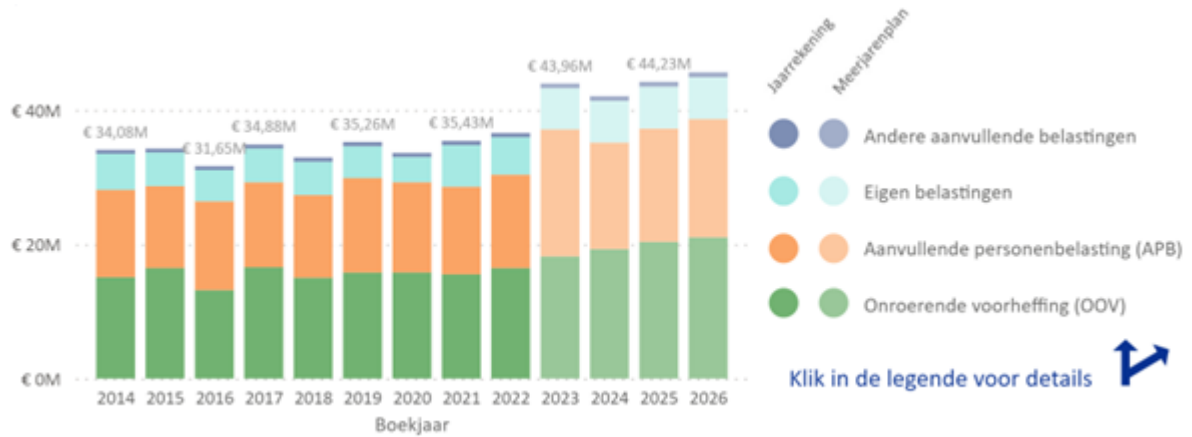
Volgens jaarrekening 2022



- Algemeen bestuur
- Ondernemen en werken
- Algemene financiering
- Veiligheidszorg
- Cultuur en vrije tijd
- Wonen en ruimtelijke ordening
- Leren en onderwijs
- Zich verplaatsen en mobiliteit
- Natuur en milieubeheer
- Zorg en opvang

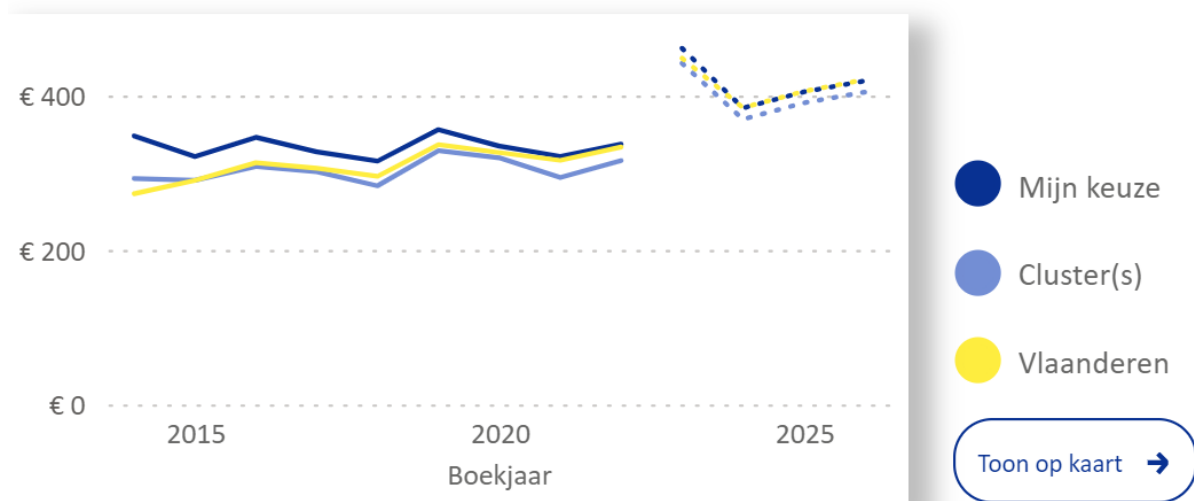
Fiscale ontvangsten en boetes

Soort fiscale ontvangsten en boetes



Aanvullende personenbelasting

Aanvullende personenbelasting: ontvangsten per inwoner



Bron: BDO benchmark

APB per inwoner - 2022

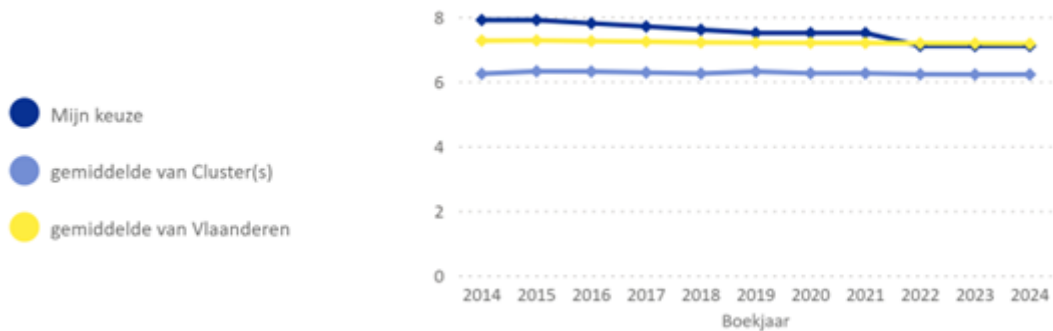
HOME

BIJLAGEN

| | | | | | | | | | | | |
|---------------|-----|---|--------------------|-----|---|---------------------|-----|---|-----------------|-----|---|
| Aarschot | 387 | ↑ | Halle | 337 | ↑ | Londerzeel | 438 | ↑ | Tienen | 336 | ↑ |
| Affligem | 369 | ↓ | Herent | 527 | ↑ | Lubbeek | 494 | ↑ | Tremelo | 398 | ↑ |
| Asse | 324 | ↑ | Herne | 428 | ↑ | Machelen | 168 | ↑ | Vilvoorde | 282 | ↑ |
| Beersel | 399 | ↑ | Hoegaarden | 423 | ↑ | Meise | 542 | ↑ | Wemmel | 406 | ↑ |
| Begijnendijk | 408 | ↓ | Hoeilaart | 462 | ↑ | Merchtem | 393 | ↑ | Wezembeek-Oppem | 493 | ↑ |
| Bekkevoort | 358 | ↓ | Holsbeek | 426 | ↓ | Opwijk | 408 | ↑ | Zaventem | 247 | ↑ |
| Bertem | 473 | ↑ | Huldenberg | 516 | ↑ | Oud-Heverlee | 486 | ↑ | Zemst | 462 | ↑ |
| Bever | 387 | ↓ | Kampenhout | 423 | ↑ | Overijse | 501 | ↑ | Zoutleeuw | 361 | ↓ |
| Bierbeek | 454 | ↑ | Kapelle-op-den-Bos | 434 | ↑ | Pepingen | 475 | ↑ | | | |
| Boortmeerbeek | 356 | ↑ | Keerbergen | 508 | ↑ | Roosdaal | 417 | ↑ | | | |
| Boutersem | 419 | ↓ | Kortenaken | 349 | ↓ | Rotselaar | 397 | ↓ | | | |
| Dilbeek | 395 | ↑ | Kortenberg | 498 | ↑ | Scherpenheuvel-Zich | 363 | ↓ | | | |
| Drogenbos | 260 | ↑ | Kraainem | 499 | ↑ | Sint-Genesius-Rode | 442 | ↑ | | | |
| Galmaarden | 392 | ↑ | Lennik | 528 | ↑ | Sint-Pieters-Leeuw | 306 | ↑ | | | |
| Geetbets | 330 | ↑ | Leuven | 375 | ↓ | Steenokkerzeel | 388 | ↑ | | | |
| Gooik | 405 | ↑ | Liedekerke | 336 | ↑ | Ternat | 375 | ↑ | | | |
| Grimbergen | 382 | ↑ | Linkebeek | 510 | ↑ | Tervuren | 477 | ↑ | | | |
| Haacht | 375 | ↓ | Lintar | 376 | ↑ | Tielt-Winge | 411 | ↓ | | | |

Bron Financieel profiel lokaal bestuur (ABB)

Aanvullende personenbelasting: evolutie tarieven

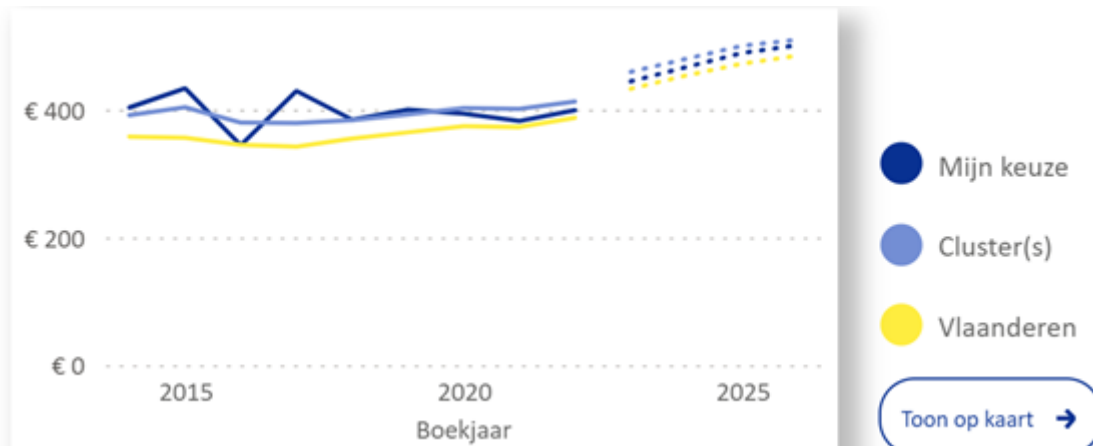


Aanvullende personenbelasting: Waarde 1%



Onroerende voorheffing

Onroerende voorheffing: ontvangsten per inwoner



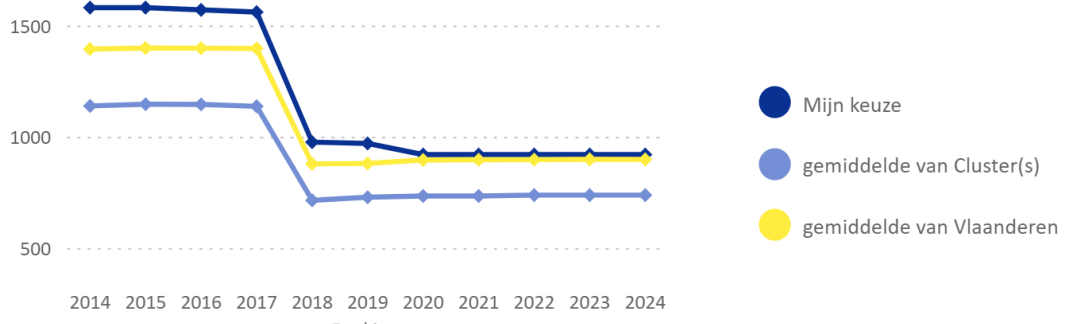
Bron: BDO benchmark

OOV per inwoner - 2022

| | | | | | | | |
|---------------|-------|--------------------|-------|---------------------|-------|-----------------|-------|
| Aarschot | 351 ↑ | Halle | 399 ↑ | Londerzeel | 449 ↑ | Tienen | 407 ↑ |
| Affligem | 253 ↑ | Herent | 385 ↑ | Lubbeek | 276 ↑ | Tremelo | 264 ↑ |
| Asse | 417 ↑ | Herne | 370 ↑ | Machelen | 672 ↓ | Vilvoorde | 444 ↑ |
| Beersel | 390 ↑ | Hoegaarden | 273 ↑ | Meise | 366 ↑ | Wemmel | 432 ↑ |
| Begijnendijk | 211 ↑ | Hoeilaart | 440 ↑ | Merchtem | 341 ↑ | Wezembeek-Oppem | 378 ↑ |
| Bekkevoort | 298 ↑ | Holsbeek | 312 ↑ | Opwijk | 316 ↑ | Zaventem | 468 ↓ |
| Bertem | 323 ↑ | Huldenberg | 283 ↑ | Oud-Heverlee | 300 ↓ | Zemst | 251 ↑ |
| Bever | 318 ↑ | Kampenhout | 437 ↑ | Overijse | 433 ↑ | Zoutleeuw | 323 ↑ |
| Bierbeek | 300 ↑ | Kapelle-op-den-Bos | 298 ↑ | Pepingen | 339 ↑ | | |
| Boortmeerbeek | 326 ↓ | Keerbergen | 375 ↑ | Roosdaal | 216 ↑ | | |
| Boutersem | 296 ↑ | Kortenaken | 300 ↑ | Rotselaar | 350 ↑ | | |
| Dilbeek | 396 ↑ | Kortenberg | 330 ↑ | Scherpenheuvel-Zich | 278 ↑ | | |
| Drogenbos | 561 ↑ | Kraainem | 476 ↑ | Sint-Genesius-Rode | 559 ↑ | | |
| Galmaarden | 296 ↑ | Lennik | 290 ↑ | Sint-Pieters-Leeuw | 289 ↓ | | |
| Geetbets | 317 ↑ | Leuven | 552 ↓ | Steenokkerzeel | 445 ↓ | | |
| Gooik | 323 ↑ | Liedekerke | 300 ↑ | Ternat | 336 ↑ | | |
| Grimbergen | 338 ↑ | Linkebeek | 532 ↑ | Tervuren | 428 ↑ | | |
| Haacht | 324 ↑ | Linter | 298 ↑ | Tielt-Winge | 255 ↑ | | |

Bron Financieel profiel lokaal bestuur (ABB)

Onroerende voorheffing: evolutie tarieven

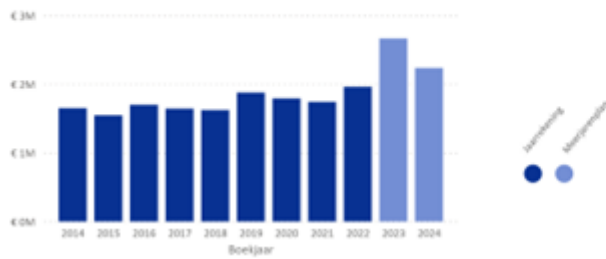


Onroerende voorheffing: Waarde 1%

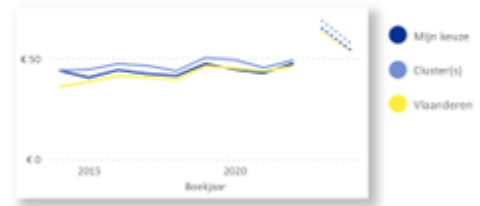
Waarde 1% aanvullende personenbelasting (APB)

[Uitrollen](#)

Mijn keuze



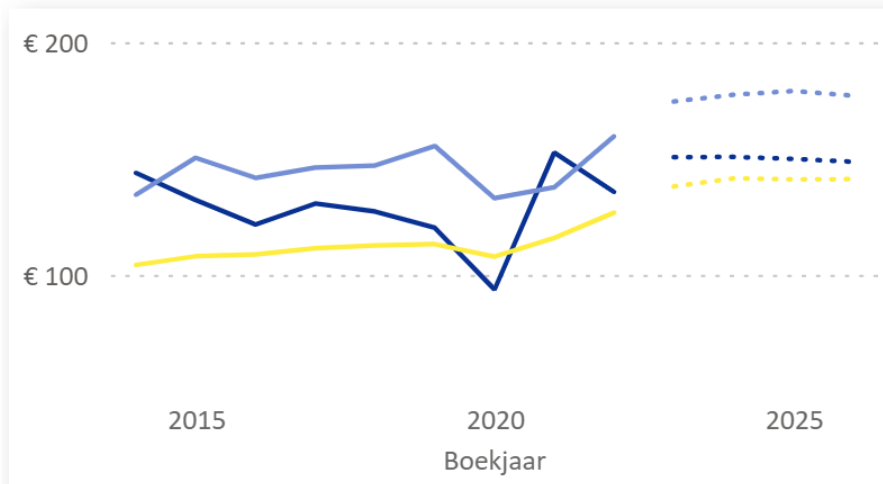
WAARDE 1% APB / per inwoner



Eigen belastingen

Eigen belastingen

EIGEN BELASTINGEN / per inwoner



- Mijn keuze
- Cluster(s)
- Vlaanderen

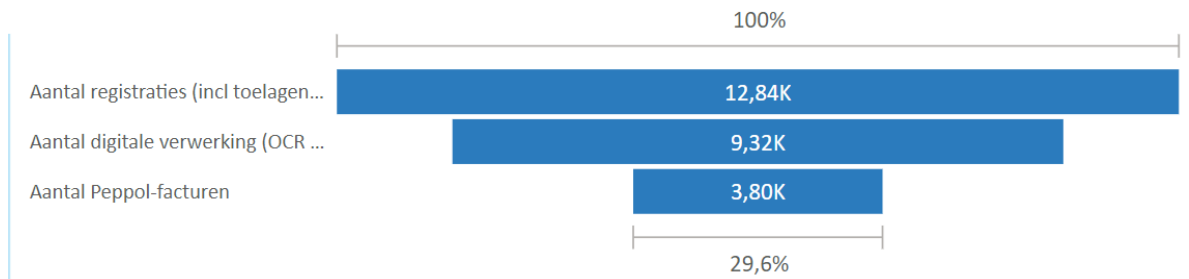
[Toon op kaart](#)

Bron: eigen data

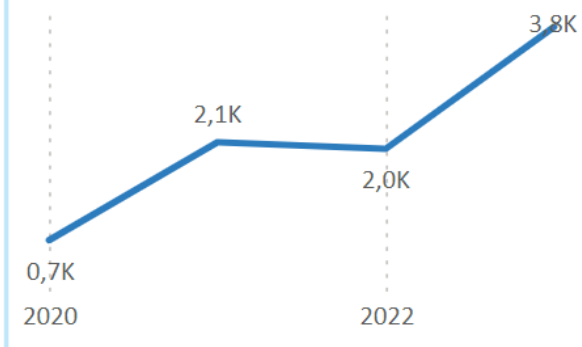
Betaaltermijnen

Betaaltermijnen leveranciers?

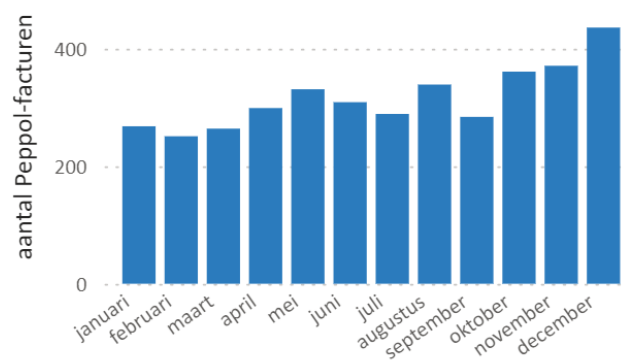
Inzet op correctere betaaltermijnen door inzetten op Peppol-facturen (snelste verwerking en minste handelingen): 2023



Evolutie Peppol facturen



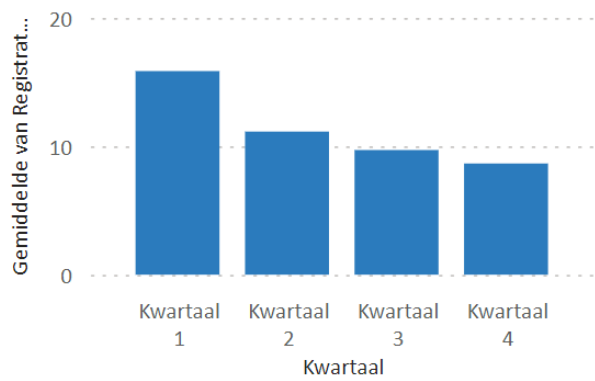
aantal Peppol-facturen per Maand



Gemiddelde verwerkingstijd binnen Financiën peppolfacturen 2023: 5,91 dagen

Gemiddelde verwerkingstijd binnen Financiën niet peppolfacturen 2023: 14,45 dagen

Gemiddelde van Registratietijd per Kwartaal



Doorlooptijd goedkeuring facturen door diensten 2023: 14 dagen

Debiteurenbeheer? Evoluties in het debiteurenbeheer: trends, samenwerkingen, visie

Personeelskost? Uitsplitsing Index en "echte" stijging?

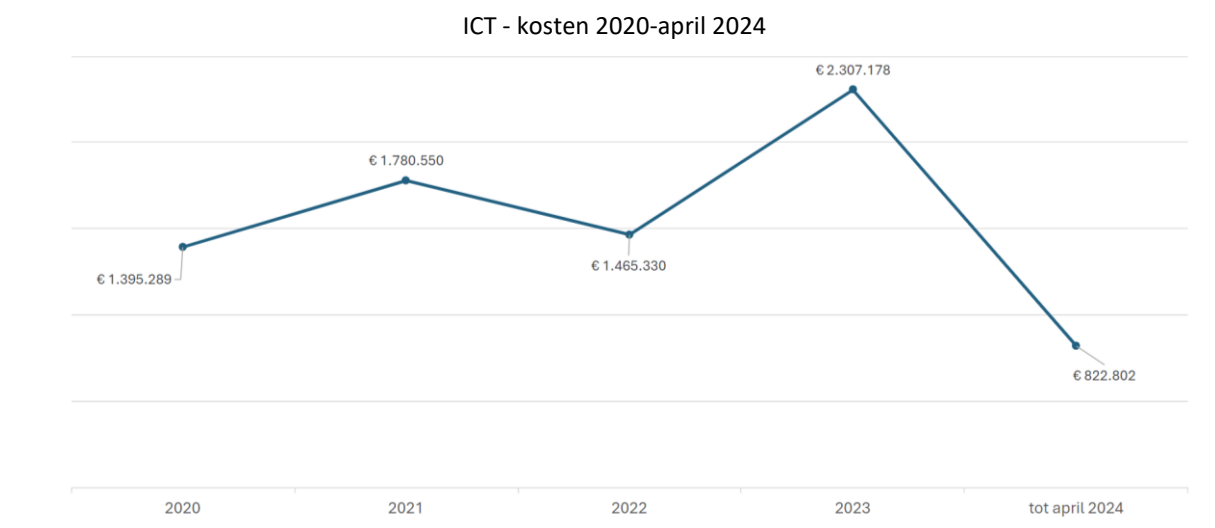
ICT

De covid-pandemie zorgde voor een enorme digitale versnelling. Die versnelde digitale transformatie manifesteert zich zowel in de dienstverlening als in de interne werking. In de afgelopen periode steeg het aantal laptop- en pc-gebruikers naar 450, zijn er intussen 1200 toestellen gekoppeld aan het netwerk en 205 teams omgevingen opgezet om samenwerking te faciliteren.

Er zijn er 950 mailboxen actief binnen onze organisatie. Deze verwerken samen 39 000 mails per week (16 000 inkomende, 9 000 uitgaande en 13 000 interne mails).

Tenslotte zijn er meer dan 100 softwaretoepassingen actief binnen de organisatie.

We zien een stijging van de ICT - kosten sinds 2020, waarvan een groot deel onder onderhoud van het bestaande aanbod.



Bron: Interne gegevens | cluster ICT

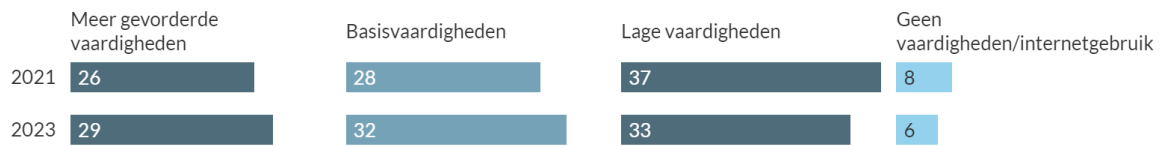
Aan de grondslag van digitale transformatie liggen digitale ontwikkelingen, maar het implementeren van digitale toepassingen alleen is niet voldoende. Digitale transformatie begint immers bij mensen.

In 2023 had 33% van de inwoners van het Vlaamse Gewest van 16 tot 74 jaar lage digitale vaardigheden. De digitale vaardigheden nemen af met de leeftijd en toe met de scholingsgraad en het inkomen. Naar geslacht is het verschil kleiner. Er is geen verschil naar geboorteland.

ICT gebruik in huishoudens (2023)

Digitale vaardigheden bij de bevolking van 16 tot 74 jaar

Vlaams Gewest, 2021-2023, in %



Bron: Statbel

Acht op tien Vlamingen zijn op de hoogte van het bestaan van AI, al begrijpt men het daarom nog niet volledig. Eén op drie Vlamingen (34%) gebruikte een AI-dienst die tekst, beeld, muziek of spraak opstelt en voor 18% van de Vlamingen werd de hype ook al meteen minstens maandelijks gebruikt. Negen op tien Vlamingen zeggen AI te kennen (+11), maar ChatGPT maakte het nu ook plots een pak concreter en tastbaarder voor de Vlaming. Veel meer mensen (57%, +13) zeggen nu ook duidelijk AI te kunnen uitleggen (IMEC Digimeter 2023).

In het voorjaar van 2024 lanceerde de stad een eigen bevraging rond de digitale vaardigheden van de eigen medewerkers. Voor deze bevraging werden leidinggevenden bevestigd over de digitale vaardigheden binnen het eigen team. Uit de resultaten zien we dat 34% van de medewerkers aangeeft weinig tot geen digitale vaardigheden heeft, dit ligt in lijn met de cijfers in het Vlaams gewest.

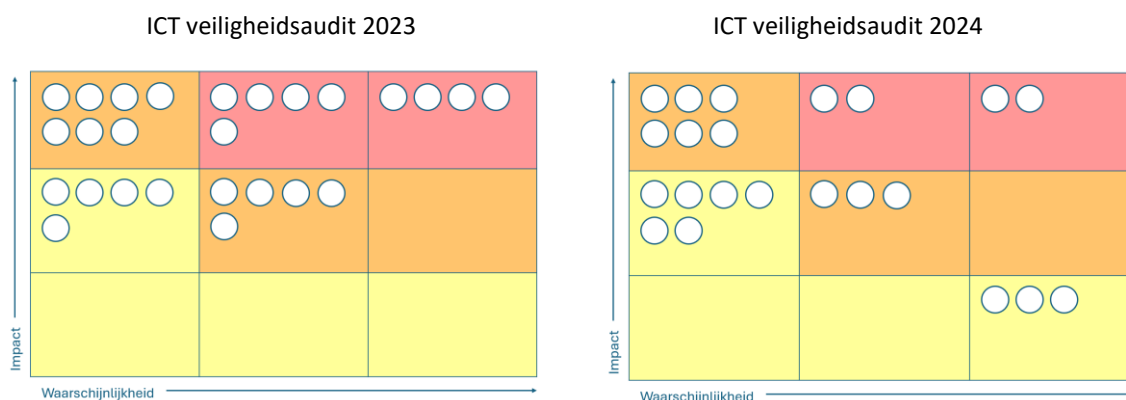
Er wordt ingeschat dat 24% van de medewerkers onvoldoende digitale vaardigheden heeft voor het uitoefenen van eigen functie. Een belangrijk aandachtspunt voor de organisatie.

Daarnaast beschikt 32% van de medewerkers over bovengemiddelde digitale vaardigheden. Deze medewerkers brengen hierdoor vernieuwing te weeg binnen de dienst.

Door medewerkers te betrekken bij de digitale transformatie, kunnen zij de vaardigheden ontwikkelen die nodig zijn om de digitale uitdagingen van vandaag en morgen aan te gaan. Bovenstaande evoluties vereisen een tevens een andere manier van werken en een reeks van nieuwe vaardigheden. Deze vaardigheden zijn nodig om zich effectief en efficiënt te kunnen navigeren binnen deze nieuw gedigitaliseerde omgevingen.

Omwille van de digitale transformatie is ook cyberveiligheid een belangrijke uitdaging voor lokale besturen. Gemeenten hebben de verantwoordelijkheid om veiligheid te waarborgen en gegevens van inwoners te beschermen, ook in een digitale context. Dit vraagt om aanpassingen en een bewustwording van de risico's die de online wereld met zich meebrengt.

Cybersecurity is het geheel van maatregelen dat de stad neemt om de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van data te garanderen. Om de kwetsbaarheden wat betreft cybersecurity in kaart te brengen werd er een veiligheid audit uitgevoerd door Deloitte in 2024. Tijdens deze ICT-veiligheidsaudit hebben wij 22 kwetsbaarheden geïdentificeerd (4 hoog, 9 midden en 9 laag risico). Dit is een verbetering ten opzichte van de veiligheidsaudit in 2023 waar er 26 kwetsbaarheden geïdentificeerd (9 hoog, 12 midden en 5 laag). De focus van deze ICT-veiligheidsaudit is de basis-verdediging tegen een cyberaanval door middel van goed beheer en voorbereiding.



Bron: Rapport ICT veiligheidsaudit Deloitte

Deze kwetsbaarheden kunnen leiden tot de overname van systemen, het lekken van gevoelige data en de onbeschikbaarheid van diensten. Er wordt gewerkt aan deze kwetsbaarheden om vervolgens een hertest uit te voeren om te valideren of de oplossingen effectief zijn. De focus van deze ICT-veiligheidsaudit is de basis-verdediging tegen een cyberaanval door middel van goed beheer en voorbereiding. Het volgende overzicht beschrijft het risico van de belangrijkste geïdentificeerde kwetsbaarheden. Merk echter op dat de geïdentificeerde kwetsbaarheden met middel en lage risicoclassificaties ook een aanzienlijke impact zouden kunnen hebben wanneer ze achtereenvolgens door een aanvaller worden geëxploiteerd.

- **Infrastructuur Securitytest:** De interne infrastructuur van het lokaal bestuur Halle vertoont gebreken in patch management, netwerk segmentatie en toegangsbeheer.
- **Externe Infrastructuur Securitytest:** De externe infrastructuur van het lokaal bestuur Halle vertoont geen zware gebreken, enkel een aantal security configuraties die verder aangescherpt kunnen worden.
- **Toegangscontrole Securitytest:** Tijdens de toegangscontrole securitytest is gebleken dat ongeveer 12% van de gebruikerswachtwoorden niet voldoende sterk zijn.

Patrimonium

Ons patrimonium kent 114 gebouwen, hiervan wordt 13% verhuurd, 14% in huur, 13% in erfpacht en 2% in concessie.

Stadspatrimonium 2024

stadspatrimonium



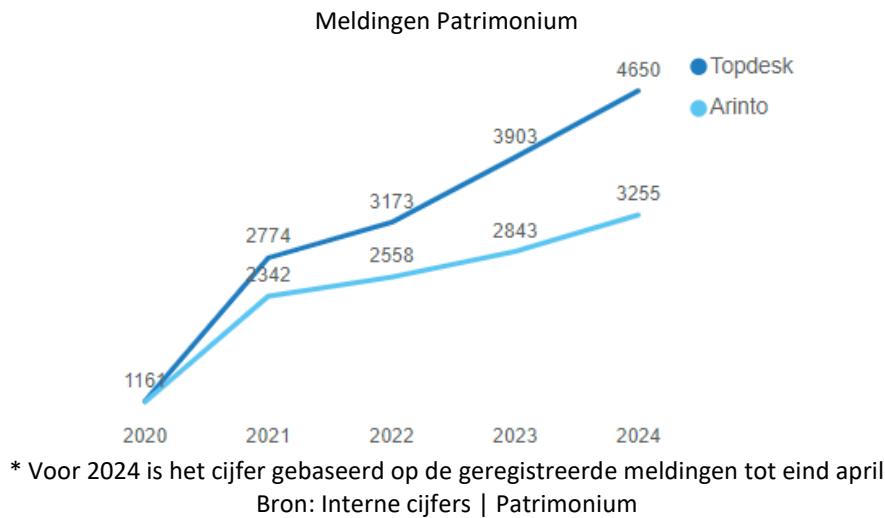
Bron: Intern overzicht | GIS | Patrimonium

Assetbeheer omvat het beheer van de gebouwen, installaties, voertuigen en machines die de organisatie bezit. Deze zogenaamde “assets” hebben van tijd tot tijd onderhoud nodig of moeten vervangen worden. Een assetbeheerder zal door planmatig onderhoud ervoor zorgen dat de assets zo lang mogelijk hun waarde behouden. Assetmanagement gaat dus veel verder dan alleen het oplossen van storingen.

Onze dienst Patrimonium heeft 1005 assets in beheer

- 32 automatische poorten
- 22 AED toestellen
- 92 elektrische installaties
- 46 cv ketels
- 29 liften
- 408 haspels
- 1705 noodverlichting
- 1262 blussers

De dienst patrimonium kreeg in 2023 meldingen in Topdesk te verwerken, deze werden vertaald in 2843 technische werkopdrachten in Arinto.



Daarnaast staat de dienst Patrimonium in voor het toegangsbeheer. Toegangsbeheer omvat gebruikersauthenticatie, op rollen gebaseerde toegangscontrole en het afdwingen van toegangsbeleid. Door een efficiënt toegangsbeheersysteem te implementeren, wordt het risico op ongeoorloofde toegang verminderd. Er zijn 3363 badges voor personeel, mandatarissen, verenigingen, ouders van de kinderopvang, serviceflats, e.a. Dit voor in totaal voor 689 toegangspunten, dit jaar (2024) worden er nog 97 nieuwe toegangspunten voorzien.

Er wordt ook ingezet op het naleven van de wettelijke verplichtingen:

-  **Brandpreventiedossier**
 - Risicoanalyse brand
 - Evacuatieplannen
 - Interventiedossier
 - Intern noodplan
 - Beschermingsmiddelen
 - Inventaris blusmiddelen
 - keuringen
-  **Legionella beheersplan**
 - 102 jaarlijkse water staalnames
 - acties bij besmetting
-  **Asbestinventaris**

Halle streeft naar het realiseren van een toekomstbestendige vastgoedkernportefeuille die bestaat uit gebouwen die een gemeentelijk beleidsdoel dienen. Door het op termijn realiseren van deze kernportefeuille worden de financiële uitgaven voor het vastgoed verminderd en worden ontvangsten uit de verkoop van overbodige gebouwen en gronden gegenereerd. Hierdoor wordt de financiële ruimte gecreëerd om de kernportefeuille verder te verbeteren, om de waarde van de gebouwen te

verhogen en in stand te houden en om de gebouwen duurzaam, energiezuinig en koolstofneutraal te maken.

Om dit te kunnen verwezenlijken was de opmaak van een strategisch vastgoedplan (SVP) essentieel; het maakt deel uit van een professioneel vastgoedbeleid en beheer. Het vastgoedplan wordt gebruikt om duidelijkheid te verschaffen aan alle betrokkenen in de stad over de strategische visie van het bestuur over het vastgoed, over de acties en planning om die visie te realiseren en over de respectievelijke verantwoordelijkheden en te vervullen taken van alle betrokken clusters. Binnen het strategisch vastgoedplan wordt een tabelmatig overzicht geboden met een voorstel van investeringsschema per gebouw².

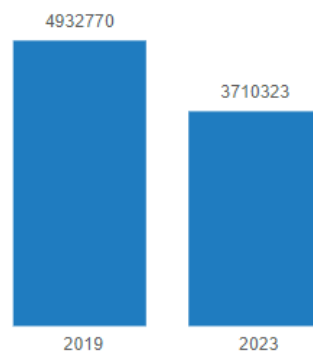
² Strategisch vastgoedplan Halle - Resultaat – Kennisneming (2024_CBS_00750)

Facility

Als voorbeeldorganisatie nemen we ons eigen patrimonium onder de loep. We moderniseren en innoveren deze gebouwen opdat we duurzamer kunnen omgaan met de schaarse energiemiddelen.

Met stijgende energieprijzen en de toenemende druk op onze natuurlijke hulpbronnen, wil de stad ook inzetten op efficiënt en verminderd energieverbruik. Met succes, het verbruik van elektriciteit daalde van 4.9GWh (2019) naar 3.7 GWh (2023). Een daling van 1.2GWh wat ter vergelijking overeenstemt met het jaarlijks verbruik van 343 gezinnen.

Elektriciteitsverbruik (kWh)



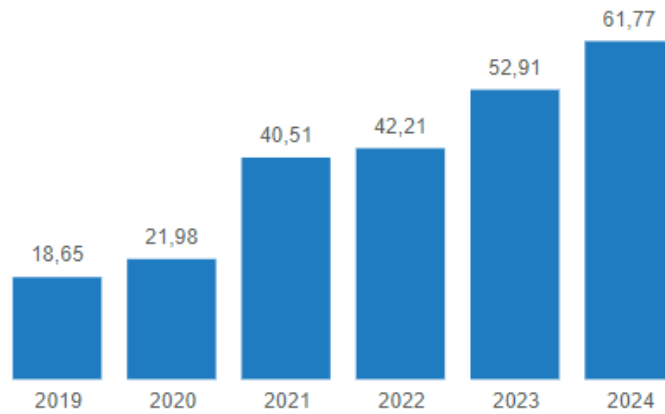
Bron: Interne cijfers | Facility

Deze daling werd onder andere gerealiseerd door de inzet van PV-panelen. In totaal zijn er deze legislatuur 1782 panelen geïnstalleerd met een totaal vermogen van 782MW. Er worden dit jaar nog op 2 gebouwen panelen geplaatst. Wat zorgt voor 623 panelen en een vermogen van 358MW extra. In totaal zal onze Stad beschikken over 2405 panelen met een totaal vermogen van 1,1GW. Wat goed is voor een productie van +/- 969.500kWh per jaar. Ter vergelijking: Je kan hier mee 250 huishoudens voorzien van elektriciteit in België of 50.000km rijden met een elektrische wagen. Met deze productie zorgen we ook voor een vermindering aan CO2 uitstoot van 700ton per jaar.

Daarnaast werd er ingezet op LED verplichting binnen de gebouwen. Er werden ongeveer 3500 LED lampen (UV Besparing van +/-150.000kWh per jaar) en 1400 LED armaturen (Besparing van +/- 180.000kWh/jaar) geplaatst. Er wordt ook gewerkt met bewegingsdetectie in gangen en vergaderruimtes.

Ook voor de openbare verlichting werd er ingezet op verledning. In 2023 was de verledingsgraad van de openbare verlichting 52.9%, deze is gestegen naar 61.77% in april 2024. De hoogste graad van verledning zien we in Lembeek (99.04%).

Verledning openbare verlichting (%)

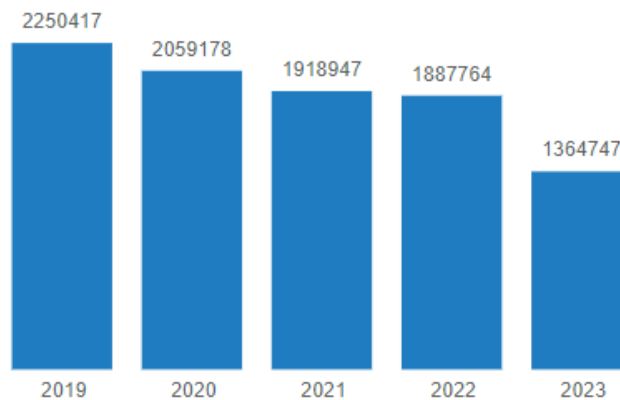


| Deelgemeente | Klassieke verlichting | LED (april 2024) |
|--------------|-----------------------|------------------|
| Buizingen | 25.79% | 74.21% |
| Halle | 53.32% | 46.68% |
| Lembeek | 0.96% | 99,04% |

Bron: Interne cijfers | Fluvius | Facility

We zien een besparing op het verbruik van 885 MWh ten opzichte van 2019. De impact van de ‘energielose nachten’ (2022-2023) is duidelijk merkbaar. Dit is te vergelijken met het jaarlijks verbruik van 253 Belgische gezinnen.

Verlending openbare verlichting (%)



Bron: Interne cijfers | Fluvius | Facility

Naast het elektriciteitsverbruik is ook het gasverbruik gedaald. Van 5.8 GWh in 2019, naar 4.1 GWh in 2023. De daling van ongeveer 1.7 GWh is te vergelijken met het jaarlijks verbruik aan verwarming van 91 gezinnen in België. Oude gasketels werden vervangen door nieuwe hoge rendementsketels in het Zonnig Huis/Braillon gebouw, het administratief centrum, 't Pagadderke, de Servaisacademie en de Nikkenberg.

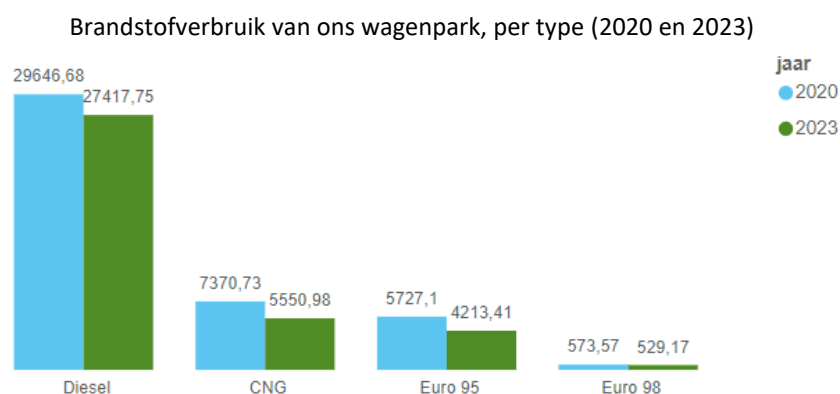
Door in te zetten op een aantal quick wins werd er ingespeeld op het verbruik, nl.: plaatsen van radiatorfolie, het efficiënt afstellen van temperaturen in burelen, het plaatsen van thermostatische kranen, temperatuurmonitoring en het isoleren van leidingen.

Om installaties in gebouwen efficiënter te beheren werd een gebouwenbeheersysteem HVAC (Heating, Ventilation and Air Conditioning) voorzien in het woonzorgcentrum, het sociaal huis, het administratief centrum, ten Hove, Pagadderke, Van Koekenbeek, Huiskensveld, CC 't vondel, de kazerne, het stadhuis, de stedelijke werkplaats en Den Ast.

Ook het waterverbruik is gedaald van 17795 m³ (17 795 000 liter) in 2020 naar 15545 m³ (15 545 000 liter) in 2023. De daling van 2200 m³ komt overeen met het jaarlijks verbruik van 21 gezinnen.

Er werd een regenwaterinstallaties geplaatst in het sportcomplex de Bres en in Residentie Huiskensveld, deze in het stadhuis is in aanbouw. Er zijn bestaande installaties in het sociaal huis, 't Pagadderke en JC De Kazerne. Daarnaast werden er 104 nieuwe waterbesparende kranen geplaatst.

Ons wagenpark kent 56 wagens. In totaal werden er tot op heden 7 wagens vervangen door een elektrische versie en 1 door een mild hybrid versie (MHEV). Er staan voor 2024 nog 10 diesel en benzine wagens op de planning die vervangen zullen worden door een elektrische versie. Qua CO₂ uitstoot betekent dit +/- 600gr per kilometer minder uitstoot ten opzichte van een dieselwagen. Hierin zit de volledige levenscyclus van een wagen, dus ook de fabricatie. Voor elk type brandstof zien we een daling, bij sommige is deze meer uitgesproken dan bij andere types.



Bron: Interne gegevens | Cluster Facility

Bijlagen

Bijlage 1: Bronnen

- Externe Audit - Gezinszorg 2023
- Financieel profiel Belfius studie
- Financieel profiel lokaal bestuur (ABB)
- Interne dashboards | Power BI
- Kerncijfers Personeel (DPP)
- Klachtenrapportage stad Halle (2020-2021-2022-2023)
- Organisatiestructuur
- RisicoAnalyse Psychosociale Aspecten (RAPSi) 2022
- Resultaten bevraging ikv ontzorging 2023 (personeelsbevraging)
- Resultaten eigenaarschapsscan 2024 (personeelsbevraging)
- Strategische vastgoedplan (intern document)
- Zelfevaluatie Organisatiebeheersing 2022- 2023 (personeelsbevraging)
- Energieverbruik via Terraplatform en Fluvius
- Kwaliteitsvisie: uitgebreid rapport
- Lokaal bemiddelingsboek Vlaamse ombudsman – [Lokaal Bemiddelingsboek | Vlaanderen.be](#)
- <https://www.gegevensbeschermingsautoriteit.be/professioneel/avg/functionaris-voor-gegevensbescherming/documentatie>