

Thema 6: Personeelsbeleid



De medewerkers zijn essentieel om de doelstellingen te realiseren en om een optimale dienstverlening te verzorgen. De personeelskosten vertegenwoordigen bovendien een belangrijk deel van de beschikbare kredieten.

De organisatie moet keuzes maken over het personeelsbeleid. Deze moeten afgestemd zijn op de beleidskeuzes en de doelstellingen. De gemaakte keuzes worden in belangrijke mate vastgelegd in een rechtspositieregeling en een arbeidsreglement. Om als één ambtelijke organisatie te kunnen functioneren dient gewerkt te worden op basis van eenzelfde regelgevend kader met voldoende mogelijkheden om flexibel te kunnen omgaan met personeelsverschuivingen tussen de betrokken rechtspersonen.

Het is belangrijk dat het personeelsbeleid ten dienste staat van de medewerkers en zorgt voor oplossingen op personeelsvraagstukken. Daarbij moet de organisatie er wel mee rekening houden dat medewerkers juridisch zijn verbonden met de rechtspersoon gemeente of OCMW.

Op basis van de doelstellingen en de dienstverlening, moet de organisatie oplijsten welke functies nodig zijn en hoeveel medewerkers er per functie nodig zijn. Het is daarbij belangrijk dat de medewerkers weten wat de organisatie van hen verwacht. Een duidelijke beschrijving van elke functie met een overzicht van taken, verantwoordelijkheden en competenties, draagt daartoe bij. Deze functiebeschrijvingen dienen als basis voor aanwervingen, selecties, vormingen en voor de opvolgcyclus van de medewerkers. Een kwaliteitsvol en juridisch sluitend feedbacksysteem voor medewerkers is belangrijk als basis voor waardering en bijsturing.

Daarnaast wordt ook gekeken naar de talenten van de medewerkers om hen zo goed mogelijk in te zetten. Dit is ook belangrijk als bijvoorbeeld integratie- en fusieprocessen resulteren in nieuwe functies of nieuwe functie-inhouden. Om een organisatie geolied te laten lopen, is het van belang dat het leidinggeven op een kwaliteitsvolle manier gebeurt. De organisatie en de personeelsverantwoordelijke moeten kwalitatief leidinggeven ondersteunen.

Elke organisatie is verplicht een welzijnsbeleid te voeren waarin gezondheid, veiligheid en welzijn een plaats krijgen. De organisatie moet hierin investeren zodat haar medewerkers hun opdrachten veilig kunnen uitvoeren.

De personeelsadministratie moet correct zijn omdat dit belangrijk is voor de individuele medewerkers, maar ook omdat de organisatie een juist beeld moet hebben van het menselijk kapitaal om hierover beslissingen te nemen. Het is daarom aangewezen dat de organisatie over rapporten over haar personeelsbeleid beschikt.

Doelstellingen

6.1 De organisatie heeft voor haar personeelsbeleid eigen beleidskeuzes gemaakt om de doelstellingen te realiseren en de dienstverlening te optimaliseren.

Verbeteracties

Gefaseerd opmaken van een regionaal rechtspositiebesluit tegen 2025

Gewenst resultaat

Een regionaal rechtspositiebesluit opmaken en laten goedkeuren binnen elk lokaal bestuur van de regio Rivierenland.

Link met nieuw MJP:

BD1: Voor een open bestuur en dienstverlening, met een open blik naar alle inwoners en iedereen in een open dialoog betrekken bij beleid en plannen.

AP2: Tegen het einde van 2031 positioneert het lokaal bestuur zich als één van de meest aantrekkelijke werkgevers

7: We voeren een ambitieus HR-beleid als motor voor het realiseren van onze beleidsdoelstellingen (Goesting voor ambitie)

AP6: Tegen het einde van 2031 beheerst het lokaal bestuur zijn organisatiewerking en worden beleidskeuzes gemaakt op basis van monitoring

42: We blijven zoeken naar opportuniteiten om regionaal sterker te worden en samen te werken

Status Uitgevoerd

Opvolging 
(indicator)

Het regionaal afgestemde rechtspositiebesluit is volledig rond en dient nu voorgelegd te worden aan MAT, CBS/VB, vakbond en GR/ OCMW raad.

In 2024 werd het thema werving en selectie gezamenlijk opgenomen en gewijzigd binnen de rechtspositieregeling van alle lokale besturen binnen Rivierenland.

Voorbeelden: kortere publicatietermijnen voor vacatures, relevante ervaring als voorwaarde om deel te mogen nemen aan procedures ipv enkel diploma's, ...

In 2025 worden gezamenlijk volgende thema's opgenomen:

- Loopbaan
- Verloning
- Verloven en afwezigheden

Het regionaal afgestemde rechtspositiebesluit is volledig rond en dient nu voorgelegd te worden aan MAT, CBS/VB, vakbonden en GR/OCMW raad.

Timing (indicator)

MAT en CBS: september 2025

Vakbond: oktober 2025

GR/OCMW raad: november 2025

De voorstellen werden besproken en afgeklopt op het MAT van 14 oktober en worden nu voorgelegd aan CBS/VB. Timing zal, mits een kleine wijziging naar GR/OCMW raad van december, behouden blijven.

Momenteel loopt er een klacht tegen de beslissing van wijzigingen RPR. Uitspraak is voorzien voor begin maart 2026. Afhankelijk van uitspraak next steps te bepalen.

Budget (indicator)

Geen budget aan gekoppeld.

Gerelateerde taakgroepen

- HRM BM 6.1 (6) De organisatie gaat na of een samenwerking rond personeelskwesties met andere lokale besturen/organisaties effectiviteits- en efficiëntievoordelen oplevert.

Doelstellingen

6.2 De organisatie zet haar medewerkers in voor de realisatie van de doelstellingen en de optimalisatie van de dienstverlening

Doelstellingen

6.3 Medewerkers presteren volgens de vooropgestelde verwachtingen en krijgen voldoende kansen om zich verder te ontwikkelen

Verbeteracties

Inzetten op een echte LEERcultuur in onze organisatie

Gewenst resultaat

Ons lokaal bestuur streeft ernaar een lerende organisatie te worden. Een organisatie die niet alleen in staat is om zich aan te passen aan de veranderende maatschappelijke context, maar ook proactief vernieuwt en groeit door voortdurende ontwikkeling en kennisdeling. We verwachten volgende concrete resultaten te behalen:

- 'Leren' als vast topic op de agenda's van de verschillende teams.
- Interne netwerkmomenten.
- Interne kennisdelingsmomenten.

- Gebruiksvriendelijke registratie en evaluatie van externe opleidingen.

Link met nieuw MJP:

BD1: Voor een open bestuur en dienstverlening, met een open blik naar alle inwoners en iedereen in een open dialoog betrekken bij beleid en plannen.

AP2: Tegen het einde van 2031 positioneert het lokaal bestuur zich als één van de meest aantrekkelijke werkgevers.

9: We versterken onze leercultuur door medewerkers structureel te ondersteunen in hun ontwikkeling: leiderschap, feedbackcultuur, ... (carrière lang leren).

Status In uitvoering

Opvolging 
(indicator)

Mijlpaal 1: heldere visie leercultuur - 17/09/2024

- deze mijlpaal werd behaald. De visienota "Naar een lerende organisatie" werd opgemaakt en goedgekeurd op het MAT van 17/09/2024.

Mijlpaal 2: behoefteanalyse - 30/11/2024

- Actie 1: inventariseren van alle tools en procedures m.b.t. het opleidingsbeleid.
- Actie 2: in kaart brengen van de bestaande opleidingsnoden en leerbehoeften o.b.v. eerdere bevragingen i.s.m. HR BP Sofie Hellemans.
- deze mijlpaal werd behaald op 30/11/2024.

Mijlpaal 3: Introductie kennisdeling - 31/12/2024

- Actie 1: agendapunt 'kennisoverdracht' introduceren in de verschillende teammeetings. Deze actie werd nog niet uitgevoerd. Te bespreken op structureel overleg middenkader.
- Actie 2: Lunch & Learns organiseren waarbij laagdrempelige kennisdeling wordt mogelijk gemaakt. Deze actie werd uitgevoerd en is lopende.

Mijlpaal 4: Van ad hoc naar planmatig leren - 31/01/2024

- Actie: opmaak van opleidingsplannen op basis van eerder bepaalde behoeften en doelen.
- Deze actie is deels uitgevoerd. Er werden geen formele opleidingsplannen ontwikkeld. In de nieuwe evaluatieprocedure (permanente feedback) is er wel meer aandacht voor de bevraging naar opleidingsnoden waardoor deze noden beter gepland kunnen worden. De nieuwe evaluatieprocedure in SoftHr is volledig uitgerold in de organisatie sinds 2025.

- Aanpassing: interne bevraging aan de leidinggevenden om de noden in kaart te brengen met, in eerste instantie, focus op opleidingen die intern gegeven worden.

Mijlpaal 5: Implementatie ondersteunende software - 30/06/2025

- Opstartmeeting met Cipal ter uitrol van opleidingsmodule in SoftHR - 2/10/2025
- Implementatie van module zou operationeel moeten zijn per 01/01/2026

Mijlpaal 6: organisatie van netwerkmomenten - 30/09/2025

- Uitstel naar 2026.

Timing (indicator)

De vooropgestelde timing wordt niet altijd gehaald. Dit is niet te wijten aan problemen binnen het project zelf, maar vooral aan de krappe planning. Door meer ruimte tussen de verschillende stappen te voorzien, kunnen acties beter doordringen en krijgen medewerkers de kans om op een rustige en natuurlijke manier te wennen aan de nieuwe manier van werken.

Budget (indicator)

Er werd geen budget voorzien voor dit project.

Gerelateerde taakgroepen

- CUL BM 7.1 (2) De organisatie heeft zicht op de cultuur in de verschillende teams en faciliteert de evolutie naar een gemeenschappelijke organisatiecultuur.
- HRM BM 6.3 (7) De organisatie kent haar huidige en toekomstige vormingsbehoeften.
- HRM BM 6.3 (8) Het competentie management is gericht op het dichten van de kloof tussen de aanwezige competenties en de competenties die nodig zijn om de doelstellingen te realiseren.
- HRM BM 6.3 (9) Vormingsinitiatieven sluiten aan bij competenties die verder moeten worden ontwikkeld in het kader van het feedbacksysteem.
- HRM BM 6.3.12 Er is aandacht voor verschillende vormen van leren, zoals intervisie, collegagroepen of praktijkleren.

Doelstellingen

6.4 Het leidinggeven gebeurt op alle niveaus op een kwaliteitsvolle manier.

Verbeteracties

Inzetten op leiderschap en resultaatgericht werken.

Gewenst resultaat

We wensen te werken naar een gedragen gemeenschappelijke visie over hoe wij als organisatie leiderschap invullen. Onder gedragen verstaan we dat elke leidinggevende deze visie zich eigen heeft gemaakt en dit heeft vertaald naar zijn of haar eigen dagdagelijkse werking, zodat dit voelbaar is voor de medewerkers. Om dit te bekomen doorlopen al de leidinggevenden een opleidingstraject waar deze visie via verschillende inhoudelijke sessies wordt omgezet naar de praktijk, afgewisseld met intervisies (intern gefaciliteerd) om de leidinggevenden te brengen tot een lerend netwerk.

Link met nieuw MJP:

BD1: Voor een open bestuur en dienstverlening, met een open blik naar alle inwoners en iedereen in een open dialoog betrekken bij beleid en plannen.

AP2: Tegen het einde van 2031 positioneert het lokaal bestuur zich als één van de meest aantrekkelijke werkgevers.

7: We voeren een ambitieus HR-beleid als motor voor het realiseren van onze beleidsdoelstellingen (Goesting voor ambitie).

9: We versterken onze leercultuur door medewerkers structureel te ondersteunen in hun ontwikkeling: leiderschap, feedbackcultuur, ... (carrière lang leren).

Status Stopgezet

Opvolging 
(indicator)

Mijlpaal 1 (afronden van gemeenschappelijke visie) werd binnen de timing afgewerkt. Deze visie werd afgeklopt op het MAT van 17 september 2024. Ook voor mijlpaal 2 (invulling van het traject) werden stappen gezet binnen de voorziene timing. Om deze mijlpaal te finaliseren werd een bestek opgemaakt om over te kunnen gaan richting een aanbesteding. Het CBS heeft de beslissing over dit bestek uitgesteld tot het najaar van 2025. Hierdoor kan de vooropgestelde timing niet gehaald worden. Al het voorbereidende werk hiervoor is wel gefinaliseerd.

Deze acties is stopgezet op 31/12/2025 en wordt opgedeeld in 2 kleinere acties:

- Visie op leidinggeven doorpraten met het bestuur om zo te komen tot een gedragen leiderschapstraject.
- In kaart brengen van de concrete noden binnen de organisatie om te komen tot resultaatgericht werken.

Timing (indicator)

In onze vooropgestelde timing werd opgenomen dat het traject van start zou gaan eind februari 2025. Deze timing werd niet gehaald, en de beslissing over de eventuele opstart van dit leiderschapstraject is uitgesteld tot het najaar van 2025. Een opstart zal ten vroegste mogelijk zijn in het voorjaar van 2026 indien het CBS het budget voor dit project heeft goedgekeurd.

Budget (indicator)

Er werd nog geen budget goedgekeurd voor dit project. Er is voor 2025 reeds een deel voorzien, maar dit omvat nog niet het gehele budget dat nodig is. De nodige acties (incl. budget) zijn opgenomen in het nieuwe meerjarenplan.

Gerelateerde taakgroepen

- HRM BM 6.4 (1) Leidinggevendenden weten over wie ze moeten leidinggeven en wat de organisatie van hen als leidinggevende verwacht.
- HRM BM 6.4 (2) De personeelsverantwoordelijke ondersteunt leidinggevendenden in het leidinggevend aspect van hun taken.
- HRM BM 6.4 (3) Voor leidinggevende functies zijn er specifieke leiderschapsvaardigheden bepaald.
- HRM BM 6.4 (4) Bij de aanwerving van leidinggevendenden zijn leidinggevende competenties een belangrijk aandachtspunt.
- HRM BM 6.4 (5) Er zijn initiatieven om de leidinggevende capaciteiten van alle leidinggevendenden te ontwikkelen (bijv. via opleidingen, coaching, netwerking).
- HRM BM 6.4 (6) De leidinggevendenden krijgen regelmatig feedback over hun manier van leidinggeven (bijv. door een personeelsbevraging, 360°-feedback).

Doelstellingen

6.5 De organisatie investeert in goede werkomstandigheden en in het welzijn van de medewerkers.

Doelstellingen

6.6 De personeelsadministratie verloopt correct en personeelsvragen worden juist beantwoord.

Doelstellingen

6.7 Personeelsuitgaven blijven binnen de beschikbare kredieten en rapporten over het personeel worden grondig opgevolgd

Doelstellingen

6.8 Het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.