

Thema 7: Organisatiecultuur



De organisatiecultuur staat centraal in de Leidraad voor Lokale Besturen omdat zij door alle andere thema's wordt bepaald: de organisatiestructuur, het personeelsbeleid, de kantoorinrichting, enz. hebben er een belangrijke impact op. Maar ook het omgekeerde is waar: de organisatiecultuur heeft een belangrijke impact op al de andere thema's. Zo wordt de organisatiecultuur bijvoorbeeld weerspiegeld in elk contact met burgers en organisaties wat deel uitmaakt van de thema's belanghebbendenmanagement en informatie en communicatie.

Lokale besturen zijn het resultaat van de integratie van twee, of in het geval van een fusie, meer organisaties met elk een eigen cultuur. Dit kan aanleiding geven tot nieuwe risico's die om beheersmaatregelen vragen. Daarom vereist dit thema bijzondere aandacht, ook omdat de sturing ervan niet evident is. Ook binnen elk van de rechtspersonen kan er sprake zijn van grote verschillen in de organisatiecultuur.

De nieuwgevormde organisatie moet bepalen welke waarden ze belangrijk vindt. Er zijn initiatieven nodig om deze waarden in de organisatie te laten leven en ze in te bedden in de dagelijkse werking.

Medewerkers van lokale besturen komen in deontologisch gevoelige situaties terecht. Hierbij kan hun integriteit in het gedrang komen. Dit is vaak het geval aangezien diensten (bv. verlenen van subsidies, vergunningen) worden verleend aan mensen en organisaties waarmee medewerkers ook in de privésfeer te maken kunnen hebben. De organisatie moet medewerkers correct leren omgaan met dergelijke situaties. Dit kan door deontologisch gevoelige situaties bespreekbaar te maken, bijvoorbeeld op basis van dilemmatrainingen. Dergelijke initiatieven zijn belangrijk omdat er vaak meerdere manieren zijn om met een situatie om te gaan.

De deontologische code is een instrument dat de waarden en hun concretisering beschrijft. Het is ook een instrument dat handvaten kan bieden aan medewerkers die niet goed weten wat te doen in deontologisch gevoelige situaties. De organisatie moet dit document doen leven in de dagelijkse werking.

Doelstellingen

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

Verbeteracties

Opzetten van een employer branding campagne, alsook het definiëren en levendig maken van onze organisatiecultuur.

Gewenst resultaat

Het doel is het bekomen van een goed gedefinieerde cultuur (waarden) en deze levendig maken en houden (zorgt voor retentie). We zetten een interne en externe campagne op om onze cultuur, met bijhorende uniekheden en verwachtingen, duidelijk op de kaart te zetten. Hiermee trachten we ons werkgeversverhaal helder te communiceren en nieuwe potentiële kandidaten aan te trekken die passen binnen dit verhaal.

Link met het 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.

Status Stopgezet

Opvolging 
(indicator)

Mijlpaal 1: analyse van de GPTW bevraging:

- Analyse werd afgerond en de focusgroepen bij al de teams zijn bijna afgerond. Het advies vanuit deze focusgroepen geformuleerd werd op het MAT gepresenteerd en actiepunten werden opgesteld op het MAT van 12 augustus 2025.

Mijlpaal 2: Cultuur is gedefinieerd

- het werkgeversverhaal werd opgesteld samen met onze externe partner Insilencio, en onze nieuwe waarden werden afgeklopt samen met het CBS.
- Het werkgeversverhaal, het advies en het EVP-huis werden aan het MAT gepresenteerd en samen afgeklopt.

Mijlpaal 3: Bewustwording van de cultuur intern

- Na de presentatie aan het MAT werden in juni de leidinggevenden op de hoogte gebracht van het werkgeversverhaal, onze nieuwe waarden en het EVP-huis.

- De volgende stappen zijn:
 - Samenwerking met communicatie om het employer brand voor de interne én externe communicatie visueel te maken. De eerste stappen werden hierin gezet om de waarden op de personeelsdag visueel te maken. De vervolgstappen zijn verder te bespreken in oktober 2025.
 - Het overleg met Insilencio voor het opstellen van een contentplanning werd in september 2025 opgestart. Het volgende overleg wordt ingepland in oktober 2025.
 - De lancering op de personeelsdag werd afgerond en geïntegreerd doorheen de dag.
 - De vervolgstappen om de vertaalslag te maken in de teams werden als volgt bepaald:
 - leidinggevendenden maken de vertaalslag naar de teams toe (samen met de teamleden: wat betekenen de waarden concreet voor ons als team)
 - De verwachtingen vanuit het EVP-huis worden duidelijk gecommuniceerd naar de medewerkers toe.
 - Om dit voldoende tijd te geven zal dit opgenomen worden in het voorjaar van 2026.
 - Samenhang met het leiderschapstraject: Om van onze leidinggevende ook echte ambassadeurs te maken in kader van onze cultuur is het noodzakelijk dat er een leadership community wordt opgebouwd. Concreet wil dit zeggen dat we begin 2026 van start gaan met het opmaken van een employer promise (samen met de leidinggevendenden) en dit vertalen in een leadership charter (wat vinden wij als leidinggevendenden belangrijk en hoe kunnen wij elkaar hier bijvoorbeeld in ondersteunen/op aanspreken).

Mijlpaal 4: Externe employer branding campagne

- Na het intern laten leven van het verhaal en de waarden (en EVP-huis) kan er extern gecommuniceerd worden. Voorlopig is dit voorzien richting eind 2025 (+/- november), onder andere door dit zichtbaar te maken op onze website en in onze vacatureteksten. Concreet omvat dit:
 - Lancering van de careersite in november 2025
 - Opmaken van referenties (werknemersverhalen) die gebruikt kunnen worden op verschillende externe kanalen

- de 'blokjes' met onze waarden op worden ook voor de burgers zichtbaar op onder andere de leestafel, in de bib, aan het loket of onthaal

Mijlpaal 5: inbouwen in de organisatie

- Richting begin 2026 willen we dit alles graag ingebed zien in de interne werking. Hieronder verstaan we volgende zaken:
 - Behouden tweejaarlijkse Great Place to Work bevraging om de tevredenheid van de medewerkers te blijven monitoren en verbeteringen aan te brengen waar nodig om ons employer brand onder andere nog sterker te maken.
 - Bepalen van kerncijfers die we monitoren via het nieuwe HR Dashboard (zie doelstelling monitoring) .
 - Lopende contentplanning voor de externe communicatie die jaarlijks bekeken wordt.
 - We zorgen er verder voor dat al de verschillende aspecten van de organisatie afgestemd zijn op de waarden en hier een rode draad in te trekken valt.

Deze actie stopt op 31/12/2025 en zal verder opgevolgd worden binnen MJP.

Timing (indicator) 

Mijlpaal 4: in uitvoering.

Budget (indicator) 

Het budget blijft, inclusief de contentplanningsbegeleiding, binnen het voorziene budget zoals goedgekeurd op het CBS van 10 februari 2025.

Doelstellingen

7.2 De organisatie biedt ondersteuning aan medewerkers in deontologisch gevoelige situaties

Verbeteracties

Ondersteunen van medewerkers bij deontologisch gevoelige situaties

Gewenst resultaat

Medewerkers zijn in staat om zo correct mogelijk te handelen in deontologisch gevoelige situaties.

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

10: We versterken het mentaal welzijn door in te zetten op duidelijke kaders die balans geven binnen een autonome werksfeer (Je leven in balans)

13: We beschermen maximaal onze medewerkers zodat zij op een veilige en ergonomische manier kunnen werken.

Status In uitvoering

Opvolging 
(indicator)

De deontologisch kwetsbare functies binnen onze organisatie zijn opgelijst:

1. Algemeen directeur
2. Financieel directeur
3. Afdelingshoofden
4. Onthaalmedewerkers
5. Maatschappelijk werkers
6. Teamleider omgeving/ruimtelijk planner
7. Beleidsadviseur bestuurlijke handhaving
8. GAS-ambtenaar
9. Projectleiders publieke ruimte
10. Coördinator financiën, aankopen en contracten
11. HR manager
12. Expert MBO
13. Stafmedewerker strategie en organisatie
14. HR business partner
15. Teamassistent MBO
16. Teamassistent personeel

Timing (indicator) 

November 2025: olijsten van deontologisch kwetsbare functies binnen onze organisatie.

Januari 2026 - Mei 2026: voorzien van de nodige opleidingen ter ondersteuning van deze medewerkers. Er wordt in januari/februari samen met de algemeen directeur

gezocht naar een partner om opleiding(en) te kunnen geven ter ondersteuning van deze medewerkers.

Budget (indicator)

Er is voldoende opleidingsbudget voorzien in het meerjarenplan.

Gerelateerde taakgroepen

- CUL BM 7.2 (1) De organisatie kent de integriteitsrisico's en weet welke functies regelmatig met deontologisch gevoelige situaties geconfronteerd worden.
- CUL BM 7.2 (2) De organisatie neemt initiatieven om de medewerkers te ondersteunen wanneer ze (intern of extern) in deontologisch gevoelige situaties terechtkomen.
- CUL BM 7.2 (5) Leidinggevenden geven het goede voorbeeld in o.m. deontologisch gevoelige situaties.
- CUL BM 7.2 (6) Medewerkers kennen de kanalen om integriteitsschendingen te melden (bv. de mogelijkheid om fraudegevallen te signaleren aan Audit Vlaanderen).

Doelstellingen

7.3 De organisatiecultuur en de toepassing van de waarden worden regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd.