



Digitaal ondertekend

<b>Aanwezig:</b>	Joop Verzele, Burgemeester-voorzitter Robrecht Bothuyne, Kathleen Hutsebaut, Gerrit Depaepe, Jurgen Haustraete, Kristof Callens, Sofie Bauters, Bernard baron della Faille d'Huyse, Schepenen Achiel De Coninck, Kathelijne Van Betsbrugge, Eveline Delbaere, Luc Vandenabeele, Felix Vermeiren, Geoffrey Verleyen, Jan Herman, Rita De Vuyst, Filip Geysens, Jos De Seranno, Peter Depauw, Vanessa Badisco, Martje Verbeeck, Piet Dhont, Mariska Nachtergaele, Raadsleden
<b>Verontschuldigd:</b>	Kris Nachtergaele, Algemeen directeur Dieter Van Malderghem, Raadslid
<b>Afwezig:</b>	Valerie Snoeck, Raadslid

De Burgemeester-voorzitter opent de vergadering om 20u00.

### **1. Goedkeuren notulen vorige vergadering**

#### **Wetgeving**

Decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017.

Wet van 29 juli 1991 betreffende de uitdrukkelijke motivering van de bestuurshandelingen.

Bestuursdecreet van 7 december 2018.

Goedgekeurd met eenparigheid van stemmen.

#### **Besluit**

De notulen van de vergadering van 12 juni 2023 worden goedgekeurd.

### **2. Goedkeuren van de overeenkomst met betrekking tot de beëindiging recht van erfpacht/huur van een perceel grond gelegen Brouwerijstraat 22+**

#### **Motivering**

De naamloze vennootschappen Delbomat Wortegem-Petegem, Tridomas Roeselare en Immodesc Roeselare zijn bij akte verleden voor notaris Liesbeth Matthys dd. 14 oktober 2022 eigenaar geworden van de gronden van de voormalige site Home Sint-Petrus van de VZW Vijvens. Op een deel van het perceel kadastraal gekend sectie B, deel van nummers 508/L/2 en 508/G werd door de VZW Vijvens bij akte verleden voor wijlen notaris Tillo Deforce (Wannegem-Lede) op 4 januari 2007 een recht van erfpacht toegestaan aan de vroegere Commissie van Openbare Onderstand (nu het OCMW). De erfpacht werd toegestaan voor een periode van 33 jaar ingaande op 1 januari 2007 om er parkeerplaatsen te kunnen aanleggen. De grond in kwestie is volgens huidig kadaster gekend als parking, sectie B, nummer 0508L3P0000 en heeft een oppervlakte van honderdvijfenveertig vierkante meter (145m<sup>2</sup>).

Anderzijds heeft de Commissie van Openbare Onderstand van Kruishoutem voormelde parkeerplaatsen verhuurd aan de VZW "VIJVENS" voor een periode van 33 jaar, tevens ingaand op 1 januari 2007.

De erfpacht/huur van de parkeerplaatsen langs het voormalige rusthuis mag stop gezet worden aangezien op deze locatie een verkaveling aangelegd wordt en het openbaar domein een nieuwe inrichting krijgt.

Door middel van de voorliggende overeenkomst verklaren het OCMW Kruisem en de nieuwe eigenaar van de gronden met ingang van heden dit recht van erfpacht met wederzijdse instemming vervroegd te beëindigen, zodat het ophoudt te bestaan.

Gelet op de beëindiging van het voormelde zakelijk recht zal deze overeenkomst na goedkeuring notarieel worden vastgelegd voor Notaris Liesbeth Matthys.

Ook de VZW Vijvens komt in deze overeenkomst tussen in haar hoedanigheid van huurder teneinde het huurcontract eveneens met onmiddellijke ingang te zien eindigen.

Aangezien in de erfpachtakte bedongen was dat er geen vergoeding zou betaald worden bij het einde van het recht van erfpacht, maakt het OCMW geen aanspraak op enige vergoeding of retentierecht.

#### **Wetgeving**

De artikelen 41 en 162 van de Grondwet.

De artikelen 40, 41 en 326 tot en met 341 van het decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017 en latere wijzigingen.

De artikelen 1, 2 en 3 van de wet van 29 juli 1991 betreffende de uitdrukkelijke motivering van de bestuurshandelingen.

Het bestuursdecreet van 7 december 2018.

Goedgekeurd met eenparigheid van stemmen.

#### **Besluit**

##### **Artikel 1 :**

De overeenkomst met betrekking tot de beëindiging recht van erfpacht/huur ingevolge akte verleden voor notaris Tillo Deforce te Wannegem-Lede op 4 januari 2007 wordt goedgekeurd. De overeenkomst zal notarieel worden vastgelegd voor Notaris Liesbeth Matthys, kantoor houdende Wannegemdorp 49B te 9770 Kruisem.

##### **Artikel 2 :**

De voorzitter van de raad voor maatschappelijk welzijn en de algemeen directeur worden gemachtigd om de overeenkomst namens het OCMW te ondertekenen.

##### **Artikel 3:**

Overeenkomstig artikel 330 van het decreet lokaal bestuur brengt de gemeenteoverheid de toezichthoudende overheid op de hoogte van de bekendmaking op de webtoepassing.

### **3. Goedkeuren van een samenwerkingsovereenkomst met Vijvens Construct voor de projectontwikkeling van een onroerend goed gelegen in de Brouwerijstraat**

#### **Motivering**

Het OCMW Kruisem is eigenaar van een aantal staande bebouwde onroerende goederen, gelegen te Kruisem, kadastrale identificatie Kruisem 1ste afdeling/Kruishoutem/sectie B, nr. 508 M2 met een oppervlakte van 5.355,56 m<sup>2</sup>

Vijvens Construct bv, bestaande uit De Steenoven nv, met maatschappelijke zetel te 8800 Roeselare, Kwadestraat 149A, bus 31, ingeschreven bij de Kruispuntbank van Ondernemingen onder nummer 0668.446.596 en Delmulle nv, met maatschappelijke zetel te 9790 Wortegem-Petegem, Waregemseweg 146, ingeschreven bij de Kruispuntbank van Ondernemingen onder nummer 0424.342.534, met als ontwerp bureau Bontinck nv, met maatschappelijke zetel te 9000 Gent, Ottergemsesteenweg Zuid 808, bus A31, is titularis van de zakelijke rechten op de aanpalende onroerende goederen met kadastrale identificatie Kruisem 1ste afdeling/Kruishoutem/sectie B, nr. 508 K3 en L3 met het mandaat om voor deze onroerende goederen een aanvraag tot het bekomen van een omgevingsvergunning in te dienen en aansluitend, de aannemingswerken uit te voeren, met inbegrip van eventuele grondafstanden om niet in uitvoering van de bij het bij de omgevingsaanvraag gevoegde rooiplan.

Met het oog op een integrale en geïntegreerde ontwikkeling van beide betrokken onroerende goederen heeft Vijvens Construct bv een aanvraag tot het bekomen van een omgevingsvergunning opgesteld die op de OCMW-raad d.d. 13 september 2021 uitvoerig werd toegelicht.

Het OCMW Kruisem wenst dan ook, met toepassing van de onderhandelingsprocedure zonder voorafgaande bekendmaking zoals bedoeld in artikel 2, 26° van de wet van 17 juni 2016 een overeenkomst met Vijvens Construct bv af te sluiten. De rechtsgrond die hierbij wordt ingeroepen is artikel 42, §1, 1°, d), (ii) en (iii) van de wet van 17 juni 2016 waarbij de werken enkel kunnen worden uitgevoerd door Vijvens Construct bv omwille van het feit dat:

- elke mededinging ontbreekt omwille van technische redenen; en/of
- uitsluitend de rechten van Vijvens Construct bv moeten worden beschermd met inbegrip van intellectuele eigendomsrechten.

De overheidsopdracht werd op 11 januari 2023 in zowel het Bulletin der Aanbestedingen als in het Europees Publicatieblad gepubliceerd.

Aansluitend op de bekendmakingen ontvingen we geen reacties.

Uit het door Vijvens Construct bv ontwikkelde ontwikkelingsplan blijkt dat een geïntegreerde ontwikkeling van het integrale projectgebied omvattende de beide onroerende goederen tot de vanuit omgevingsrecht meest kwalitatieve invulling en uitvoering aanleiding geeft.

Daarnaast kan het OCMW Kruisem ook, binnen de globale ontwikkeling, de voor haar behoeften noodzakelijke assistentiewoningen realiseren die nauw aansluiten bij de door Vijvens Construct bv beoogde private ontwikkelingen.

De opdracht van Vijvens Construct omvat het ontwerpen en het bouwen van een zorgcomplex met 22 zorgappartementen met ontmoetingsruimte en de aanleg van 5 garageboxen, 1 technische ruimte, vuilnis- en fietsenberging en wasplaats.

Vijvens Construct bv zal de assistentiewoningen ten behoeve van het OCMW Kruisem realiseren op basis van een gedetailleerde omschrijving met bijhorende samenvattende opmeting zodat de kwaliteit van de te realiseren assistentiewoningen verzekerd is. Verder zal er ook transparantie voorliggen met betrekking tot de kostprijs en het marktconform karakter van de door het OCMW Kruisem verschuldigde aannemingsprijs.

De in het kader van de ontwikkeling te realiseren openbare ruimte omvattende zowel de invulling van de groenvoorzieningen als de aanleg van de ontsluitingsinfrastructuur zullen door Vijvens Construct bv op haar kosten worden gerealiseerd en, na de onderhoudsfase en de definitieve oplevering, om niet aan de gemeente Kruisem worden overgedragen met het oog op de opname in het openbaar domein.

De OCMW-raad heeft in zitting van heden toelichting gekregen over de samenwerkingsovereenkomst met Vijvens Construct bv met als inhoud:

- Deel 1: definities
- Deel 2: uitvoeringsbepalingen
- Deel 3: afwijkende uitvoeringsbepalingen
- Deel 4: uitvoeringsbepalingen Zorgcomplex
  - Hoofdstuk 1: algemene bepalingen
  - Hoofdstuk 2: contractuele bepalingen betreffende de uitvoeringsfase - uitvoeringsregels zorgcomplex
  - Hoofdstuk 3: Specifieke uitvoeringsbepalingen gegeven de bijzondere kenmerken van de opdracht
- Deel 5: uitvoeringsbepalingen openbaar domein
- Deel 6: uitvoeringsbepalingen gemeenschappelijke ontwikkeling
- Deel 7: uitvoeringsbepalingen private ontwikkeling
- Deel 8: uitvoeringsbepalingen geïntegreerde ontwikkeling
- Deel 9: diverse bepalingen

### **Wetgeving**

De wet van 17 juni 2013 betreffende de motivering, de informatie en de rechtsmiddelen inzake overheidsopdrachten, bepaalde opdrachten voor werken, leveringen en diensten en concessies, en latere wijzigingen.

De wet van 17 juni 2016 inzake overheidsopdrachten.

Het koninklijk besluit van 14 januari 2013 tot bepaling van de algemene uitvoeringsregels van de overheidsopdrachten, en latere wijzigingen.

Het koninklijk besluit van 18 april 2017 betreffende plaatsing overheidsopdrachten klassieke sectoren, en latere wijzigingen.

De wet van 29 juli 1991 betreffende de uitdrukkelijke motiveringsplicht van bestuurshandelingen en latere wijzigingen.

Het Bestuursdecreet van 7 december 2018.

Het Decreet Lokaal Bestuur van 22 december 2017, meer bepaald artikels 326 tot en met 341 betreffende het bestuurlijk toezicht.

Het Decreet Lokaal Bestuur van 22 december 2017, meer bepaald artikel 56, betreffende de bevoegdheden van het college van burgemeester en schepenen.

Het besluit van de Raad voor Maatschappelijk Welzijn van 13 december 2021 houdende goedkeuring van een vastgoedovereenkomst voor de bouw van assistentiewoningen en private ontwikkeling.

Gunstig visum 2023/039 van Wim Van Tieghem van 26-06-2023

Goedgekeurd met eenparigheid van stemmen.

### **Besluit**

#### **Artikel 1:**

De raad voor maatschappelijk welzijn keurt de samenwerkingsovereenkomst met Vijvens Construct bv, met maatschappelijke zetel te 8800 Roeselare, Kwadestraat 149A (btw 0785.561.230), voor de projectontwikkeling van het onroerend goed in de Brouwerijstraat goed.

#### **Artikel 2:**

Een afschrift van dit besluit en de ondertekende samenwerkingsovereenkomst wordt overgemaakt aan Vijvens Construct bv.

#### **Artikel 3:**

Overeenkomstig artikel 330 van het decreet lokaal bestuur brengt de gemeenteoverheid de toezichthoudende overheid op de hoogte van de bekendmaking op de webtoepassing.

#### **4. Organisatiebeheersing lokaal bestuur Kruisem -rapportering door de algemeen directeur - beheersrapport juni 2023**

##### **Motivering**

Het Decreet over het lokaal bestuur stelt dat elk lokaal bestuur moet beschikken over een 'organisatiebeheersingssysteem'.

Een goede organisatiebeheersing komt neer op het volgende:

- De organisatie weet waar ze naartoe wil (*strategie en doelstellingen*);
- De organisatie weet of beseft wat de hinderpalen daarbij zijn (*risico's voor het bereiken van de strategie en doelstellingen*);
- De organisatie onderneemt acties om die hinderpalen te verkleinen of weg te nemen (*maatregelen organisatiebeheersing*);
- De organisatie gaat na welk effect deze acties of beheersmaatregelen hebben en stuurt bij waar nodig.

De algemeen directeur staat in voor het organisatiebeheersingssysteem en stelt dit vast na overleg met het managementteam.

De algemeen directeur rapporteert jaarlijks aan het college van burgemeester en schepenen, de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn en het vast bureau over de organisatiebeheersing. Die rapportering gebeurt jaarlijks uiterlijk voor 30 juni van het daaropvolgend jaar.

Het beheersrapport 2023 wordt thans ter kennisgeving voorgelegd aan de gemeenteraad en de raad voor maatschappelijk welzijn.

##### **Wetgeving**

Het decreet van 22 december 2017 over het lokaal bestuur, in het bijzonder de artikelen 171 tweede lid, 2017 tot en met 220.

De leidraad organisatiebeheersing lokale besturen van de Vlaamse overheid.

Het kader voor organisatiebeheersing lokaal bestuur Kruisem goedgekeurd door de gemeente- en OCMW-raad op 13 maart 2023.

Het positief advies van het Managementteam dd. 6 juni 2023 bij het beheersrapport 2023 over de organisatiebeheersing lokaal bestuur Kruisem.

Goedgekeurd met eenparigheid van stemmen.

##### **Besluit**

###### **Artikel 1:**

De raad voor maatschappelijk welzijn neemt kennis van het beheersrapport 2023 door de algemeen directeur over de organisatiebeheersing van het lokaal bestuur Kruisem.

###### **Artikel 2 :**

Overeenkomstig artikel 330 van het decreet lokaal bestuur brengt de gemeenteoverheid de toezichthoudende overheid op de hoogte van de bekendmaking op de webtoepassing.

**Bijlagen die integraal deel uitmaken van het besluit :**

**Beheersrapport 2023 voor organisatiebeheersing Kruisem.**

## 01 INLEIDING

Conform het kader voor organisatiebeheersing dat werd goedgekeurd op de raden van 13/03/2023 en overeenkomstig artikel 219 uit het Decreet Lokaal Bestuur, stelde de algemeen directeur dit beheersrapport op. Het wordt ter kennisgeving voorgelegd aan de raden.

Deze rapportering omvat volgende onderdelen:

- Een toelichting over de aanpak van organisatiebeheersing door de organisatie;
- Een terugblik op de ondernomen acties in het afgelopen jaar en een stand van zaken. De algemeen directeur rapporteert in dit luik over de voortgang op de acties uit het beheeractieplan. Eventuele aanbevelingen uit audits of bijkomende inspecties/eigen analyses maken hier ook deel van uit;
- Een vooruitblik over de lopende en/of toekomstige projecten voor het volgende jaar. De algemeen directeur deelt in dit luik het geactualiseerde beheeractieplan voor het komende jaar. Eventuele aanbevelingen uit audits of bijkomende inspecties/eigen analyses maken hier deel van uit.

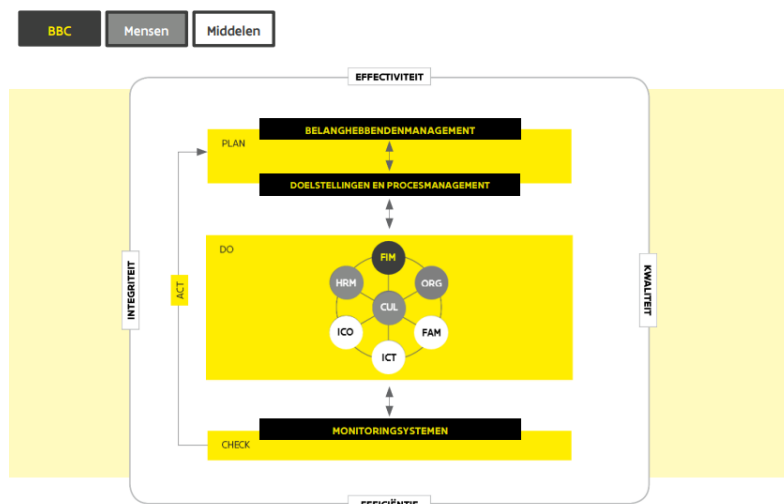
Het is de eerste keer dat Kruisem rapporteert over de organisatiebeheersing sinds het nieuwe kader - en dus ook de nieuwe manier van werken - van kracht is. We beschouwen dit momentum als nulmeting, of nog als eerste referentiepunt sinds de fusie. Dit document zal vooral inzicht bieden in de voornaamste resultaten van die nulmeting, een huidige stand van zaken geven en een vooruitblik doen naar de beheersacties die het management team vooropstelt.

## 02 TOELICHTING AANPAK ORGANISATIEBEHEERSING

Conform het kader voor organisatiebeheersing dat werd goedgekeurd op de raden van 13/03/2023, vond er begin 2023 een grondige zelfevaluatie plaats onder procesbegeleiding van consultancybedrijf Mondea. Deze interne evaluatie vertrok vanuit de Vlaamse leidraad voor organisatiebeheersing als model, met volgende tien thema's:

1. Doelstellingen en procesmanagement (=DP)
2. Belanghebbendenmanagement (=BHM)
3. Monitoring (=MON)
4. Financieel management (=FIM)
5. Organisatiestructuur (=ORG)
6. Personeelsbeleid (=HRM)
7. Organisatiecultuur (=CUL)
8. Informatie en communicatie (=ICO)
9. Facilitaire middelen, opdrachten en contracten (=FAM)
10. Informatie- en communicatietechnologie (=ICT)

### Legende voor de clusters



De oefening bestond uit een kwantitatieve bevraging, gevolgd door een kwalitatieve verdieping. In een eerste fase werd aan de leden van het managementteam gevraagd om elk van de tien beheersthema's te scoren, zowel algemeen, per doelstelling als per risico binnen dat thema. Naast de leden van het managementteam werden er ook een aantal inhoudelijk experts uitgenodigd om te quoteren vanuit hun specifieke kennis. Dit gebeurde voor alle thema's, behalve voor 'Belanghebbendenmanagement' en 'Monitoring'. De bevraging ging door in de tweede helft van februari 2023 - begin maart.

De resultaten van deze kwantitatieve bevraging werden verwerkt en verder uitgediept tijdens één-op-één interviews met alle leden van het management team (n=7) en alle betrokken inhoudelijk experts (n=7). Deze gespreksronde vond plaats in de tweede helft van maart 2023.

De voornaamste inzichten uit de nulmeting werden tussentijds teruggekoppeld naar het management team op dinsdag 18 april 2023 en op dinsdag 16 mei 2023 om de discussie te voeden rond welke thema's prioritair aan te pakken, in welke volgorde. Zo kwam een eerste aanzet tot beheersactieplan tot stand.

Het volgend onderdeel geeft inzicht in dat proces. Ter aanvulling geven we mee dat er - parallel aan de nulmeting - in maart/april een welzijnsbevraging plaatsvond onder begeleiding van Public Minds. Waar mogelijk en relevant werden ook resultaten uit dit traject meegenomen in de conclusies.

## **03 TERUGBLIK & STAND VAN ZAKEN**

### **3.1 Inzichten per thema**

In deze terugblik geven we de voornaamste inzichten weer uit de nulmeting, bekeken vanuit organisatiebeheersingsperspectief. Dit houdt per definitie in dat we de aandacht vestigen op mogelijke risico's voor de organisatie en dus ogenschijnlijk enkel belichten wat beter kan. Al wat vandaag al goed zit of loopt, valt uit de scope van dit rapport.

#### **3.1.1 Doelstellingen en procesmanagement (=DP)**

Samengevat kunnen we stellen dat het meerjarenplan als richting geleverd te weinig gekend is in de organisatie. Men stelt ook onvoldoende samenhang vast tussen de verschillende acties, en opvolging/rapportering beperkt zich grotendeels tot wat decretaal verplicht is.

Verder is er op vandaag nog geen structurele aanpak rond procesmanagement. Ad hoc worden er wel al processen uitgetekend, vb. in functie van digitalisering.

#### **3.1.2 Belanghebbendenmanagement (=BHM)**

Algemeen, kan de politiek-ambtelijke samenwerking beter. De wil om vooruit te gaan is er langs beide kanten, maar de afsprakennota wordt niet altijd opgevolgd.

Ook binnen het management team is er een gedragen gevoel dat er ruimte is voor groei en verdere professionalisering.

#### **3.1.3 Monitoring (=MON)**

Diensten worden wel al apart gemonitord, maar organisatiebrede opvolging is nog niet ingebed. Kruisem is nog zoekende naar welke informatie en rapporten nodig zijn om beleidsrealisatie en kwaliteit van dienstverlening optimaal in kaart te brengen.

#### **3.1.4 Financieel Management (=FM)**

Op dit beheersthema worden weinig tot geen risico's geïdentificeerd. De kernprocessen - vb. wat aankoopprocedure betreft - zijn goed uitgeschreven. Het uitwerken en opvolgen van een onderbouwd patrimoniumbeleid strekt vanuit financieel standpunt tot aanbeveling.

#### **3.1.5 Organisatiestructuur (=ORG)**

Sinds de fusie wordt er gewerkt met afdelingen die opereren onder hun respectievelijke afdelingshoofden. Dit biedt veel vrijheidsgraden en ruimte voor eigen invulling. De bevraging toont

aan dat er nood is aan meer kader en afspraken, onder andere in functie van een vlottere samenwerking tussen afdelingen (zie ook belanghebbendenmanagement). Ook wat projectwerking betreft, is er vraag naar een meer structurele aanpak.

### **3.1.6 Personeelsbeleid (=HRM)**

De personeelsdienst is dun bestaft, waardoor personeelsbeheer noodgedwongen voorrang krijgt op personeelsbeleid. Toch geeft meer dan 9 op 10 medewerkers aan dat ze (zeer) tevreden zijn met hun job, zo blijkt uit de medewerkersbarometer van Public Minds.

Dezelfde bevraging geeft wel aan dat de ervaren werklust bij het personeel, veroorzaakt door het gebrek aan focus en de veelheid aan projecten, een punt van aandacht is. Verder blijkt dat de medewerkers van Kruisem levenslang leren hoog in het vaandel dragen en openstaan voor nog meer opleidingsmogelijkheden. Tenslotte is er bij de afdelingshoofden ook specifiek vraag naar een ander, eenvoudiger evaluatiesysteem.

### **3.1.7 Organisatiecultuur (=CUL)**

Voormalig Kruishoutem en Zingem hadden een aparte organisatiecultuur met een eigen manier van werken en dat zindert nog steeds na. Er zijn al stappen vooruit gezet, maar er is nog geen sprake van een eenheidsgevoel. Het feit dat er op drie verschillende sites gewerkt wordt, draagt er niet toe bij. Ook de waarden in de organisatie - die verbindend zouden kunnen werken - zijn nog te weinig gekend.

### **3.1.8 Informatie en communicatie (=ICO)**

Onder dit thema werd geen enkel risico geïdentificeerd dat prioritair moet worden aangepakt. Blijven(d) inzetten op een goede interne communicatie is wel nodig in functie van een eengemaakte organisatiecultuur (zie vorig thema).

### **3.1.9 Facilitaire middelen, opdrachten en contracten (=FAM)**

Ook wat het facilitaire luik betreft, stellen we vast dat dit in het verleden nog teveel ad hoc verliep met focus op korte termijn. De waarde van investeringen op lange termijn was niet altijd even duidelijk voor alle partijen. In dat opzicht is er door de afdeling Infra, dienst Patrimonium & Facility een strategisch vastgoedplan in opmaak.

### **3.1.10 Informatie- en communicatietechnologie (=ICT)**

Ook bij dit thema kwam er geen enkel prominent risico in het vizier.

## **3.2 Inzichten, overkoepelend aan de thema's**

Als we alle beheerthema's naast elkaar zetten, dan zijn er drie thema's die zowel in het kwantitatieve luik als tijdens de gespreksronde als meest prioritair naar voor kwamen: Doelstellingen en Procesmanagement (=DP), Organisatiestructuur (=ORG) en Personeelsbeleid (=HRM).

Samengevat kunnen we drie overkoepelende inzichten meenemen richting de opmaak van een beheersactieplan: nood aan focus, nood aan consensus en nood aan surplus.

### **3.2.1 Nood aan focus**

Het meerjarenplan is bedoeld als ruggengraat voor de werking. Het kan en mag onderbouwd bijgestuurd worden, maar het zet wel richting uit. In praktijk voelt men ambtelijk aan dat er te weinig aftoetsing gebeurt met het onderliggend kader.

Daarnaast biedt de organisatie op dit moment geen uniforme handvaten aan om aan projectwerking te doen. Iedereen doet wat hij moet doen. Iedereen doet dat zo goed mogelijk, maar iedereen doet het wel op zijn eigen manier. Er is nog geen sprake van organisatie brede sjablonen, structuren of software in het opzetten, uitrollen en opvolgen van projecten.

Tot slot, hoewel er al individuele initiatieven zijn om processen in kaart te brengen, zijn er nog geen algemene richtlijnen voorhanden om dit op een structurele manier te doen.

Kortom, Kruisem wil afstappen van de ad hoc werking. Of nog, Kruisem heeft nood aan focus.

### **3.2.2 Nood aan consensus**

De politiek-ambtelijke tandem loopt niet altijd even vlot. De verwachtingen vanuit het beleid zijn met het huidige personeelsbestand moeilijk in te lossen. Ook de medewerkersbarometer geeft aan dat een aanzienlijk aantal medewerkers stress op het werk ervaart en te kampen heeft met een hoge werkdruk. Vraag en aanbod beter op elkaar afstemmen is wenselijk.

Kortom, Kruisem wil overstappen naar een realistische werking. Of nog, Kruisem heeft nood aan consensus.

### **3.2.3 Nood aan surplus**

Hoewel de fusie inmiddels drie jaar achter de rug ligt, merkt men in Kruisem toch nog wat weerstand voor verandering. De cultuur en manier van samenwerken bleek zeer anders in beide besturen. Op vandaag zijn er nog steeds verschillen voelbaar in aanpak en communicatie. Ook het feit dat er op drie verschillende sites gewerkt wordt, scheidt - letterlijk en figuurlijk - wel wat afstand. Een fusie is bedoeld om vanuit een samengaan de bestuurskracht van lokale besturen te vergroten: 1+1= 3. De onderlinge versterking is evenwel nog niet volledig ingezet.

Kortom, Kruisem wil instappen in een EN-EN-verhaal. Of nog, Kruisem heeft nood aan surplus.

## **04 VOORUITBLIK**

Op basis van de inzichten uit het evaluatietraject organisatiebeheersing, besloot het management team om een aantal thema's prioritair aan te pakken. Onder elk van de thema's werden één of meerdere verbetertrajecten bepaald. Ook de resultaten van de medewerkersbarometer, uitgevoerd door Public Minds, speelden mee in de finale keuze.

Het gaat in totaal om vijf beheerstrajecten. Zij vormen samen het beheersactieplan waar Kruisem zich de komende 2.5 jaar zal op toeleggen. Dit geeft aan de organisatie voldoende tijd om elke 'halte' grondig uit te werken. Zoals bepaald in het kader dat eerder dit jaar werd goedgekeurd, vindt er vervolgens begin 2026 een volgende zelfevaluatie plaats.

We overlopen hierna de vijf werven en omschrijven in grote lijnen wat de bedoeling is. Niet elk traject vat onmiddellijk aan. Er wordt een realistische en wenselijke tijdslijn opgemaakt, rekening houdend met de ruimere organisatieplanning. Na de zomer wordt er een concrete planning opgesteld met specifieke mijlpalen per traject.

### **4.1.1 Traject Nieuw Meerjarenplan – INTERNE TREKKER: Kris Nachtergaele**

#### **THEMA DOELSTELLINGEN & PROCESMANAGEMENT**

We stelden vast dat Kruisem nood heeft aan focus. Het huidige meerjarenplan als richting geveer is te weinig gekend, laat staan gedragen. Het management team wil dat het volgende meerjarenplan meer leeft in de organisatie. Om dit te realiseren, start men dit najaar nog een specifiek traject op.

Bedoeling is om een concreet stappenplan op te maken richting nieuw meerjarenplan (vb. "Wanneer leveren we onze omgevingsanalyse op?" en "Gaan we al dan niet voor een inspiratienota?"), en in parallel een aantal afspraken te maken rond de aanpak.

Daarvoor starten we met een grondige evaluatie van het huidige meerjarenplan - inclusief hoe het de vorige keer tot stand kwam - en een thematische SWOT-analyse.

### **4.1.2 Teamontwikkeling MAT – INTERNE TREKKER: Kris Nachtergaele**

#### **THEMA BELANGHEBBENDENMANAGEMENT**

Het management team geeft zelf aan dat ze zich intern sterker willen organiseren op het ondersteunen van een groeiende organisatieontwikkeling en -beheersing. Communicatie en samenwerking staan hierin centraal.

Bedoeling is om een ambtelijk afsprakenkader op te maken waarin de rol van het management team als geheel, de rol van de individuele afdelingshoofden en de onderlinge verwachtingen verduidelijkt worden.

We starten hierbij vanuit de decretale bepalingen en best practices uit andere besturen, maar werken een aanpak op maat van Kruisem uit in onderling overleg.

#### **4.1.3 Traject Dienstverlening – INTERNE TREKKER: Els De Moerloose**

##### **THEMA ORGANISATIESTRUCTUUR**

Het aanbieden van dienstverlening op drie verschillende sites heeft voor- en nadelen. Dit traject wil enerzijds de huidige manier van werken objectief in kaart brengen, en anderzijds de behoeftes capteren. Zo geldt het 'werken op afspraak' sinds enkele jaren als richtlijn binnen de ganse organisatie. De principes hierrond werden evenwel nog niet gebundeld en bekrachtigd binnen de organisatie. Bedoeling is om een nota rond dienstverlening op te leveren die vertrekt vanuit de 'as is', maar ook een aantal suggesties doet richting 'to be'.

#### **4.1.4 Traject Projectmatig werken – INTERNE TREKKER: Peter Martens**

##### **THEMA ORGANISATIESTRUCTUUR**

Op vandaag zijn er in Kruisem nog geen uniforme handvaten rond projectmatig werken. Projectleiders hebben met andere woorden geen houvast om op terug te vallen. Ook de opvolging van projecten gebeurt eerder ad hoc, of op vraag van.

Bedoeling is om een kader rond projectmatig werken op te maken, te voorzien in een opleiding voor medewerkers - wat past binnen de filosofie om nog meer in te zetten op levenslang leren - en de mogelijkheden te onderzoeken naar een ondersteunende tool voor projectopvolging en rapportering.

#### **4.1.5 Traject Organisatiewaarden – INTERNE TREKKER: Karlien Torck**

##### **THEMA ORGANISATIECULTUUR**

Uit de medewerkersbarometer blijkt dat bijna de helft van de medewerkers onvoldoende weet welke waarden de organisatie belangrijk vindt. Ook de nulmeting rond organisatiebeheersing gaf dit aan. Hoewel er al stappen vooruit zijn gezet, is er nog geen sprake van een nieuwe 'Kruisem' cultuur.

Bedoeling is om de bestaande waarden onder de loep te nemen en na te gaan in hoeverre deze nog integraal passen bij de organisatie. Vervolgens wordt de (vernieuwde) kernwaardenset uitgerold binnen alle afdelingen, zodat het eengemaakt Kruisem gevoel kan groeien en de waarden zich ook zichtbaar kunnen manifesteren in de manier van werken.

Zoals eerder vermeld zullen niet alle trajecten meteen aanvangen. Het management team - en de individuele trekkers - leggen de puzzel en stellen dit najaar een meer concrete planning op.

Het management team neemt zich voor om vanaf september de status van alle trajecten 2-maandelijks op te volgen (<check-fase). Een globale terugkoppeling naar de raden gebeurt in de vorm van het beheersrapport van 2024.

Aldus vastgesteld en beslist in zitting van heden.

De agenda is afgehandeld. De vergadering wordt om 20u10 gesloten.

Vanwege de Raad voor Maatschappelijk Welzijn,

Kris Nachtergaele  
*Algemeen directeur*

Joop Verzele  
*Burgemeester-Voorzitter*